

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Newsmaking & Brand Storytelling

Comunicazione Green: tra Content Marketing e BrandTelling

Prof.

Francesco Giorgino

Prof.

Luca Balestrieri

692111

Massimiliano Papi

*Alla mia famiglia, che mi ha fornito gli strumenti
necessari per mettere le basi per il mio futuro
e che nonostante i suoi difetti rimane sempre
un mio punto fermo.*

*Alla mia ragazza, Ilham, la mia forza nei momenti bui
e la mia felicità nei momenti di luce.
Sei riuscita a farmi apprezzare per quello che sono,
facendomi scoprire l'importanza delle piccole cose
che prima giudicavo insignificanti.*

Grazie.

Indice

Introduzione	7
1. Green Marketing e Postmodernità	9
1.1 Il consumatore Postmoderno	9
1.1.1 Il consumatore green	12
1.2 Il Green Marketing	15
1.2.1 Origini ed elementi costitutivi	15
1.2.2 Le 5 W del Green Marketing	18
1.2.3 Le 5 I del Green Marketing	23
1.3 Responsabilità e Reputazione	24
1.3.1 Il Corporate Social Responsibility (CSR)	24
1.3.2 Il Cause-Related Marketing (CRM)	28
1.3.3 Il Greenwashing	32
1.3.3.1 VolksWagen: il caso Dieselgate	33
1.4 Le Green fake news	35
1.4.1 Introduzione alle fake news	35
1.4.2 Le fake news nel Green Marketing	37
2. I nuovi strumenti del marketing	41
2.1 Il Content Marketing	41
2.1.1 Storia del Content Marketing	41
2.1.2 Introduzione al Content Marketing	44
2.1.3 Obiettivi e benefici	50
2.1.4 Gli strumenti	52
2.1.5 La strategia	61
2.1.6 Caso studio: Terre di Guagnano	67
2.2 Il Corporate Storytelling	68
2.2.1 La narrazione	68
2.2.2 Teorie narrative	70
2.2.3 Cos'è lo Storytelling	73
2.2.4 Storytelling: Un perfetto ingranaggio aziendale	78
2.2.5 L'influenza del giornalismo all'interno dello Storytelling: Il Brand Journalism	84

2.3 Il Brand-Value-Telling-Journey	87
2.3.1 Identificare il valore	88
2.3.2 Creare il valore	90
2.3.3 Definire ed estrarre il valore	95
2.3.4 Rendere il valore disponibile ed ingaggiare il cliente	96
2.3.5 Monitorare, gestire e rigenerare il valore	97
2.4 Il BrandTelling	97
3. Case study: Whole Foods Market	101
3.1 Storia	101
3.2 Punti di forza	102
3.3 Brand-Value-Telling-Journey	105
3.4 Il Marketing pre-Amazon	112
3.4.1 Il Brand Storytelling	112
3.4.2 365 By Whole Foods Market	116
3.5 Il Marketing post-Amazon	119
3.5.1 Motivazioni dell'acquisto	119
3.5.2 La rivoluzione Amazon e la sua prima campagna Marketing	122
4. Ricerca sperimentale	128
4.1 Revisione letteratura precedente	128
4.1.1 L'influenza dello storytelling sull'intenzione di acquisto	128
4.1.2 Il comportamento dei consumatori nei confronti dei prodotti biologici	133
4.2 Analisi dell'influenza dello storytelling nell'acquisto dei prodotti green	135
4.2.1 Modello concettuale	135
4.2.2 Metodologia e procedura sperimentale	138
4.2.3 Risultati e discussione	141
Conclusioni	151
Bibliografia	154
Sitografia	162
Riassunto	167

Introduzione

Il mondo sta effettuando un cambiamento di cui noi siamo gli artefici. Questa frase si presta a varie interpretazioni che dipendono dal ragionamento di partenza. Probabilmente la sua accezione negativa è quella più eclatante. La cronaca recente volutamente e necessariamente allarmistica che prospetta un futuro tanto imminente quanto catastrofico, ci impone una doverosa riflessione riguardo alla fine del mondo così come lo conosciamo. Viceversa, la si potrebbe leggere come un'affermazione positiva nel caso in cui si volessero evidenziare i cambiamenti che si stanno ponendo in essere nel tentativo di riparare agli errori commessi fino ad oggi. Comunque la si interpreti resta invariato il messaggio di fondo: una nuova epoca sta per iniziare. Le trasformazioni in atto sono talmente numerose che non basterebbe una serie di libri a contenerle.

Ciò che prenderò in considerazione in questa tesi però, è il modo in cui sono cambiati il concetto di consumo e i comportamenti delle persone in relazione ad esso. La nuova parola d'ordine, eticità, sta acquisendo sempre più un ruolo di spicco all'interno delle società capitalistiche caratterizzate, fino a poco tempo fa, da connotazioni estremamente consumistiche. Per esprimere i suoi concetti, questa nuova corrente attinge termini da un suo proprio vocabolario. "responsabilità sociale", "green", "consumo consapevole", non sono più espressioni dal sapore hippie e un po' stantio, ma assumono un significato talmente attuale da entrare prepotentemente nelle vite di tutti. Le persone hanno maturato una consapevolezza tale da indurle a un rilevante cambiamento nei consumi. Hanno altresì compreso l'importanza di informarsi al fine di prendere decisioni edotte. Il consumatore di qualche anno fa, privo di strumenti che lo potessero aiutare nelle scelte, si accingeva a fare la spesa in maniera approssimativa e forse addirittura superficiale. Oggi, quegli stessi consumatori sono diventati consapevoli ed esigenti perché si sono potuti avvalere di una valida serie di mezzi di informazione. Pertanto, mentre prima agivano all'interno di una zona d'ombra sprovvista di quella consapevolezza necessaria ad operare scelte mirate, ora addirittura diventano soggetti influenti sulle decisioni produttive delle società che si sono dovute piegare alle nuove esigenze di consumo sostenibile per evitare di essere estromesse dal mercato.

I comportamenti green adottati dalle persone non si limitano alle scelte di acquisto orientate verso prodotti biologici o Fair Trade, ma si concretizzano anche con il riciclo, con la scelta di mezzi meno inquinanti, con la riduzione degli sprechi alimentari, ecc.

Il cosiddetto consumo etico non si riferisce quindi solo al modo in cui i consumatori si approcciano all'acquisto di un determinato prodotto bensì all'insieme di tutte quelle tendenze di consumo che attualmente sono finalizzate al benessere socio-ambientale. Tendenze che hanno portato ad uno dei più grandi fenomeni in atto ai nostri giorni: l'acquisto dei prodotti biologici.

In questo studio cercherò di approfondire questo comportamento, analizzandone le ragioni e provando a capire se esiste un modo per condizionare le decisioni prese dai consumatori, utilizzando nello specifico quello che

nel marketing viene definito storytelling. Inoltre, verrà analizzata l'influenza che l'empatia esercita sulla scelta del prodotto biologico.

La tesi è suddivisa in quattro capitoli.

Nel primo affronterò inizialmente il Green Marketing andando ad analizzare quelli che sono gli elementi costitutivi di questa nuova tendenza e spiegandone la storia per capire maggiormente come siamo arrivati a questo punto.

Il primo capitolo consta di una seconda parte che tratta l'evoluzione del consumatore e del contesto in cui si trova (più precisamente si studiano le caratteristiche del postmodernismo). Il paragrafo si concluderà con un esempio pratico riguardante il lato negativo dell'industria green.

Il secondo capitolo illustrerà i nuovi strumenti a disposizione del marketing, nello specifico il Content Marketing e il Brand Storytelling all'interno del Brand-Value-Telling-Journey. Entrambi i metodi puntano alla creazione di un contenuto coinvolgente ed è proprio su questo che si basa la comunicazione nella Green Economy.

Le imprese smettono finalmente di puntare esclusivamente alla mera vendita approcciandosi al mercato in modo diverso, con l'idea di creare e diffondere valore ancor prima di riceverlo.

Nel terzo capitolo analizzerò un caso studio molto interessante, quello di Whole Foods Market, che raccoglierà tutto ciò che verrà detto nei primi due capitoli. Parlerò della sua storia: dagli inizi in cui era un piccolo negozio di prodotti naturali in Texas fino ad oggi che è diventato il più grande supermercato biologico del mondo. I motivi che lo hanno portato a questa evoluzione sono tutti, o quasi, da ricercare all'interno delle strategie marketing adottate negli anni, strategie che esporrò in via teorica prima nel secondo capitolo e poi più accuratamente nel terzo.

Nel quarto ed ultimo capitolo esporrò le mie ipotesi facendo innanzitutto un'approfondita ricerca sulla letteratura precedente. In seguito, elaborerò e proporrò un questionario ad un campione di almeno 300/350 rispondenti nel tentativo di verificare le ipotesi formulate in precedenza. Più precisamente, non solo cercherò di studiare le preferenze dei consumatori in riferimento ai prodotti biologici ma analizzerò la relazione che intercorre tra la narrazione utilizzata nella comunicazione aziendale nei confronti della percezione della qualità e l'intenzione di acquisto. Inoltre, tramite uno studio utilizzato in psicologia, voglio scoprire se l'empatia ha un ruolo di mediazione tra la storia e il modo in cui le persone percepiscono il prodotto, venendo involgiate a comprarlo.

Per fare ciò, utilizzerò due tipologie di narrazione, servendomi di quelle che vengono maggiormente usate dalle aziende nel mercato biologico.

Quindi, nel complesso, l'analisi che andrò ad effettuare avrà delle componenti già studiate da altri ricercatori (anche se in mercati diversi da quello italiano) ed elementi nuovi riguardanti soprattutto i tipi di narrazione da me selezionati.

1. Green Marketing e Postmodernità

1.1 Il consumatore Postmoderno

Il termine “postmodernismo” fu usato per la prima volta in un saggio relativo alla poesia latino-americana nel 1934 da Federico de Onis, ma dovemmo aspettare il 1979 per vederlo usare in chiave filosofica da Jean-François Lyotard nel suo rapporto “La Condition postmoderne: rapport sur le savoir”. Quest’ultimo venne redatto per descrivere la situazione in cui vivevano e comunicare le trasformazioni sociali in atto. L’autore si soffermò, soprattutto, sul passaggio d’epoca che si stava verificando, con la crisi dei valori e degli ideali che fino a quel momento sembravano essere delle salde convinzioni delle persone. Uno dei primi indizi che portò Lyotard a elaborare questo pensiero fu notare come alcune persone usassero lo stesso linguaggio per esprimere concetti diametralmente differenti tra loro. Per citare un esempio, basti pensare al termine “verità” e a come veniva utilizzato da figure come artisti, scienziati o religiosi, il che fa perdere il concetto di univocità della terminologia fino ad allora usata.

Il postmodernismo fa riferimento proprio al momento in cui entrano in crisi il mondo moderno e la società capitalista. Il termine è composto dal prefisso “post-” che viene utilizzato per segnalare un cambiamento nel flusso temporale e nella concettualità dell’epoca. Questo nuovo concetto, che non è da considerare come una visione oppositiva alla modernità, nacque con l’avvento della globalizzazione e di tutti quei valori che si portò con sé: riduzione dei confini geografici e temporali, il nuovo modo di fare pubblicità e la sua influenza sulle vite delle persone, il modo in cui si cominciò ad accedere alle informazioni e l’avvento di internet con conseguente nascita dei primi social networks.

Jean-François Lyotard definiva questa nuova epoca come «incredulità nei confronti delle metanarrazioni» aggiungendo che era in atto una vera e propria crisi delle grandi narrazioni, con un discostamento da quelle del passato, incoraggiandone nuove forme. Si persero concetti quali, ad esempio, il trionfo della razionalità sull’emozionalità e l’istinto, il discostamento dai dogmi religiosi, lo sviluppo economico e la certezza sulla scienza.

Secondo Calabrese «postmoderno è un termine passe-par-tout troppo abusato, divenuto equivoco e datato al tempo stesso»¹. Il motivo sta nel fatto che è diventato un termine di moda e considerato con un’accezione positiva, quando in realtà si riferisce semplicemente a una rottura con l’epoca passata, la modernità. Il postmodernismo si riferisce a qualsiasi aspetto della società in cui viviamo, passando dai metodi di produzione, ai consumi, fino ad arrivare agli stili di vita delle persone. Altro aspetto importante che vede un profondo cambiamento, e che vedremo più nel dettaglio nel capitolo successivo, è proprio la funzione narrativa, con il rapido decadimento della razionalità a favore delle emozioni e della psicologia umana. La narrazione perde concetti come l’eroe e le grandi avventure, non a caso questo momento storico è chiamato anche l’epoca del

¹ O. Calabrese, 1992, “La società neo-barocca”, Laterza, Bari

disincanto, un'epoca segnata dal continuo mettere in dubbio concetti che fino ad allora venivano dati per certi, molte volte anche senza una vera e propria base su cui poggiare le proprie tesi. Di esempi ne è piena la storia, i più recenti sono costituiti dai complottismi di massa, basti pensare all'allunaggio, ai vaccini o alla teoria della terra piatta. Questi anni segnati dall'incredulità non apportano solamente aspetti negativi alla società, questa è anche un'epoca creativa e dinamica, libera da ogni tipo di finalismo.

Molti sono stati gli autori che hanno descritto le varie evoluzioni della postmodernità, come ad esempio Marc Augè, che coniò il neologismo "surmodernità", sviluppando una nuova teoria chiamata dei "non luoghi"². All'interno di "Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità", Augè elimina il concetto di lingua come di una barriera insuperabile, considerandola più come una frontiera, apprendere la lingua di altri individui significa stabilire con loro una relazione simbolica elementare, con la quale si mostra il proprio rispetto, raggiungendolo, in modo figurato, attraverso l'attraversamento della già menzionata frontiera. La surmodernità si riferisce ai fenomeni sociali, culturali ed economici insiti nello sviluppo delle società complesse, caratterizzate dalla diffusione su più fronti della globalizzazione. Secondo l'autore questa nuova epoca è caratterizzata da tre tipologie di eccesso:

1. Sovrabbondanza di avvenimenti (eccesso di tempo);
2. Sovrabbondanza di spazio (eccesso di spazio);
3. Sovrabbondanza di riferimenti (eccesso di ego).

Insomma, il postmodernismo è una corrente di pensiero molto vasta, che tocca molti tipi di discipline e aree. Nella mia tesi però, prenderò in considerazione solo i cambiamenti che sono avvenuti nel modo in cui le persone si approcciavano al consumo. Uno degli aspetti più particolari è la limitazione che molte di esse si impongono e non mi riferisco a quella dovuta dalla loro disponibilità economica, ma piuttosto dalla nuova concezione di sostenibilità e dalla responsabilità che sentono gravare sulle loro scelte di acquisto. Tutto ciò accade perché si inizia a prendere in considerazione le risorse complessive e il benessere generale, andando al di là del proprio. Ciò che ne risulta non è più il classico cliente egoista e individualista visto fino a quel momento ma bensì nasce una nuova figura, quella del cittadino globale³. La postmodernità spinge il consumatore verso un'essenza cosmopolita, in quanto le sue scelte tenderanno a influenzare non solo il suo ambiente ma anche il mondo intero e quindi comincia a tener conto delle eventuali conseguenze.

Troppo spesso tendiamo a pensare al consumo solamente nella sua dimensione puramente monetaria, quando in realtà trova il suo significato anche in altri ambiti sociali. Infatti, sempre più spesso il consumo viene utilizzato come un vero e proprio linguaggio, che riesce a far percepire ed esternare il proprio stile di vita, influenzando il modo in cui gli altri ci vedono (es. comprando cibo da Whole Foods Market le altre persone

² Relazione tra gli spazi creati per un determinato fine e gli individui che li frequentano. Più precisamente, il non luogo, è quell'area in cui le persone si incontrano senza però avere nessun contatto, spinti solo dal desiderio di consumo o di maggior efficacia di alcune operazioni routinarie. Un esempio potrebbe essere l'autobus, nessuno interagisce e tutti lo utilizzano per accelerare lo spostamento da un punto A a un punto B.

³ Conosciuto anche come cittadino del mondo, è quella persona che è convinta che tutte le persone che abitano il mondo facciano parte di un unico popolo, aventi gli stessi diritti e doveri. Si abbattono così le barriere di razza, religione, nazionalità, mettendo al primo posto l'obiettivo di raggiungere il benessere mondiale invece che quello nazionale.

ci vedranno come dei salutisti attenti all'ambiente). Il passaggio dalla modernità alla postmodernità porta con sé nuovi paradigmi riguardanti metodi di produzione, metodi di consumo e tecnologie. Inoltre, crea un nuovo modo di approcciarsi al cliente, creando un rapporto che va al di là del semplice scambio bene-denaro. Le società cominciano a basare la loro strategia sull'informazione e sulle nuove tecnologie, creando, in questo modo, i presupposti per un cambiamento del rapporto produzione-consumo. Da una parte troviamo l'impresa con la sua ricerca di un punto di equilibrio tra i suoi obiettivi e i bisogni del consumatore, dall'altra la nuova possibilità di una comunicazione bilaterale, con la quale si riesce ad adattare l'offerta alle esigenze delle persone. L'impresa dovrà immettere nel mercato un prodotto consono ad un consumatore più maturo, che pian piano diventa sempre più al centro dell'universo aziendale.

Sono molti i fattori che entrano in gioco nel momento in cui avviene un acquisto ma principalmente lo si effettua per cercare di soddisfare un bisogno. Quest'ultimo può essere edonistico, primario, identitario, ecc.; con l'avvento della postmodernità però, si cerca di conciliarlo con un nuovo concetto, quello della sostenibilità ambientale. Questa crescente consapevolezza della limitata disponibilità di risorse sulla terra sta avendo effetti enormi sia sul consumo che sulle relazioni sociali. Tutto ciò, spesso, si traduce in ecoterrorismo, un neologismo creato appositamente per denunciare la situazione in cui si utilizza vero e proprio terrorismo psicologico per sostenere le cause ambientaliste e animaliste. Stando alle dichiarazioni di molti gruppi ambientalisti non ci resta molto tempo su questa terra e la questione sembra irreversibile. Senza entrare troppo nei meriti della discussione, ci basta capire come tutto questo influenzi il comportamento del consumatore. Quest'ultimo, infatti, cerca di spingere mediaticamente le imprese verso una vera e propria "rivoluzione sostenibile", eliminando così disuguaglianze e aspetti poco solidali. Si introduce in questo modo il concetto di sviluppo sostenibile, molto più facile da adottare rispetto alla su menzionata rivoluzione. Quest'idea si deve al Rapporto Brundtland⁴, che nel 1987 venne redatto dalla commissione mondiale dell'ambiente e dello sviluppo. Lo "sviluppo sostenibile" è un concetto con il quale si indica la soddisfazione dei bisogni del presente senza compromettere quella dei bisogni delle generazioni future.

Questa è la vera e propria novità, non era mai successo in passato che un'intera generazione dovesse assumersi delle responsabilità nei confronti di quelle future. Novità che si rende necessaria a fronte dei cambiamenti climatici, degli allevamenti intensivi, del sovrasfruttamento del terreno, del problema rifiuti (plastiche e non solo), dell'inquinamento dell'aria e la lista non finisce qui. La domanda che in molti si pongono è se questo cambiamento sia momentaneo e, soprattutto, possa bastare per riportare la situazione fuori dalla fase critica. Sicuramente stiamo assistendo a uno sforzo notevole da parte di molte imprese che, sebbene probabilmente prendono queste tipo di decisioni non per scopi puramente altruistici, stanno puntando verso una direzione molto più sostenibile.

⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto_Brundtland

Le tante ricerche fatte a proposito del comportamento del consumatore hanno individuato tre tipi di responsabilità: verso sé stessi, verso gli altri e verso l'ambiente⁵. Le ricerche hanno evidenziato che la cura di sé stessi e la responsabilità sociale, siano due aspetti fortemente collegati delle nostre vite. Ciò dipende dal fatto che gli individui ricerchino il soddisfacimento dei bisogni personali anche attraverso il dare un contributo per migliorare la sua impronta ecologica⁶. Il consumatore è sempre più maturo e informato sulle conseguenze che le sue azioni hanno sul pianeta. Questa evoluzione è stata resa possibile soprattutto dall'avvento del web 2.0, tramite il quale il consumatore apprende e acquisisce le conoscenze necessarie per adottare uno stile di vita e di consumo più consapevole e competente. Questo ha portato a un maggiore livello di esigenza da parte della clientela, aumentando la concorrenza e l'evoluzione costante di prodotti e servizi.

Questa nuova figura, già all'inizio del nuovo millennio, si stava incanalando su binari ben precisi. Da alcune indagini⁷ risultava che un consumatore su due non acquistava il prodotto prima essersi accertato del livello di inquinamento e quasi uno su tre ha dichiarato di non acquistare da imprese non socialmente responsabili. Inoltre, il tasso di crescita di questi individui cresce ogni anno, dal 2003, di circa il 2-3%, nonostante la presenza delle varie crisi economiche che il nostro paese ha dovuto affrontare.

Secondo i rapporti Censis più recenti risulta che circa il 60% dei consumatori responsabili acquista prodotti equo e solidali, mentre uno su due adotta uno stile di vita votato alla sobrietà del consumo, riducendo in questo modo gli sprechi alimentari, uno dei più grandi problemi dei nostri tempi (un terzo del cibo prodotto viene buttato, solo in Italia questo costa 15 miliardi di euro l'anno).

Il tema della responsabilità sociale è diventato talmente importante per il consumatore che le imprese stanno moltiplicando i loro investimenti per il CSR (Corporate Social Responsibility), toccando 1,4 miliardi di euro investiti solo in Italia. Di questo argomento in particolare ne parlerò più approfonditamente nei capitoli successivi.

La postmodernità ha portato a un mutamento radicale dei valori nel consumatore medio. Il che ha reso necessario modifiche importanti nelle decisioni aziendali, adottando vesti green per andare incontro alle nuove esigenze dei propri clienti. Dati in mano, la green economy sta diventando una realtà importante e fondamentale per ogni impresa, tanto da risultare, ormai, quasi la normalità.

1.1.1 Il consumatore green

Il tema della profilazione è uno dei più studiati all'interno delle aziende, in quanto aumenta le possibilità di creare con loro una connessione. In questo capitolo cercherò di analizzare alcune ricerche

⁵ Università Cattolica di Milano e Ministero dell'Università e Ricerca Scientifica, 2005, studio sul ruolo giocato dalle pratiche di responsabilità nella vita quotidiana della popolazione italiana

⁶ Anche nota come impronta ambientale, è un indicatore che misura l'impatto della singola persona/impresa, sul consumo complessivo delle risorse naturali.

⁷ Ricerca Censis, 2003; indagine Iref-Acli, 2005, Scegliere il bene

effettuate sui consumatori green, che vanno a studiare le loro caratteristiche sociodemografiche e i loro comportamenti nell'ambito del consumo.

Spesso le persone particolarmente coinvolte in atteggiamenti green si considerano opinion leader, cambiando spesso i prodotti utilizzati per cercare di ampliare la loro conoscenza su questo particolare mercato, scambiando al tempo stesso informazioni con altri consumatori⁸. Una ricerca in particolare ci dà una linea guida per la classificazione di questi individui, suddividendoli in: green activist, undefined, uncommitted⁹.

I primi sono quei consumatori che hanno dei valori saldi e un forte interesse nelle tematiche ambientali. Queste persone adottano comportamenti eco-friendly, prestando molta attenzione ad azioni come il riciclo e l'acquisto di prodotti di aziende green. Il problema che sorge con questa tipologia di cliente è che spesso tendono a mettere in discussione le parole delle imprese. Per loro è fondamentale il tipo di reputazione che un Brand ha al momento dell'acquisto.

I secondi, i cosiddetti "indefiniti", sono quei consumatori che non hanno una tendenza green nei loro acquisti. Per loro le problematiche ambientali non sono in cima alla loro lista di urgenze e non acquistano di conseguenza. A volte comprano prodotti biologici o equo e solidali solo però per il gusto della novità.

Il terzo gruppo, quello degli uncommitted, al contrario dei primi, hanno un atteggiamento negativo nei confronti delle tematiche ambientali. Non riciclano e non sono disposti a pagare un prezzo maggiore per un prodotto green e tutto ciò avviene nonostante la loro consapevolezza dei problemi dell'ambiente.

Un'altra ricerca, quella condotta dal Natural Marketing Institute, ha individuato un'ulteriore segmentazione di cinque gruppi: LOHAS, Naturalites, Drifters, Conventional e gli Unconcerned¹⁰.

I LOHAS (Lifestyle Of Health And Sustainability), sono quelle persone con forti motivazioni ambientaliste e che hanno anche una grande influenza su chi li circonda. Rappresentano il segmento più numeroso di clienti green, in quanto non sono mai scoraggiati dai prezzi più alti della media. Spesso boicottano aziende che secondo loro danneggiano il pianeta, preferendogli quelle che praticano attività di CSR.

Il gruppo dei naturalites hanno motivazioni meno forti rispetto ai LOHAS e tendono a comprare prodotti green più per ragioni di salute e benessere che per aiutare l'ambiente. Il terzo gruppo, quello dei drifters, sono quelle persone che, come si capisce già dalla traduzione letterale, sono incostanti e passano da prodotti green a quelli normali senza un criterio logico. Gli acquisti non sempre rappresentano i loro stessi e i loro ideali, acquistano molto in base al prezzo e acquistano prodotti green solo quando hanno un buon rapporto di costi-benefici.

Altra categoria è rappresentata dai "consumatori convenzionali", che antepongono la praticità alla teoria. Sono generalmente interessati alle problematiche ambientali ma adottano azioni concrete, come il riciclo, più per ragioni di risparmio che per migliorare l'attuale situazione dell'ambiente. Infine, abbiamo la categoria degli indifferenti. Non sono apertamente contro le tematiche ambientali ma per loro esistono altre priorità. È per

⁸ Shrum L.J., McCarty J.A., Lowrey T.M., 1995, "Buyer Characteristics of the Green Consumer and Their Implications for Advertising Strategy", *Journal of Advertising*, Vol. XXIV, Num. 2

⁹ A.M. Finisterra do Paco, M.L. Barata Raposo, and W.L. Filho, 2009, "Identifying the Green Consumer: A Segmentation Study," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17/1: 17-25

¹⁰ Natural Marketing Institute, 2008, Consumer Sustainability Trends Database

questo motivo che i loro acquisti non vengono effettuati seguendo uno stile green, inoltre non sono mai disposti a pagare di più per un prodotto del genere.

Nonostante quest'ultima categoria la crescita dei consumi etici, nello specifico in Gran Bretagna ma non solo, sta crescendo con un tasso di crescita altissimo, come possiamo vedere nella Figura 1.

Scelte di consumo etico ed ecosostenibile

<i>(in milioni di sterline)</i>	1999	2002	2005
Alimentazione	1.037	3.617	5.406
Abitazione	493	2.434	4.149
Trasporti	3	739	1.792
Prodotti personali	0	982	1.315
Svago e cultura	2.570	3.336	5.054
Finanza	5.175	7.680	11.552
Totale	9.278	18.788	29.268

Figura 1 Fonte: The Co-operative Bank, *Ethical Consumerism Report* (2006)

Quelle fino ad ora menzionate sono tutte categorie che si riferiscono alla clientela di prodotti green generali, ma dato che nella mia analisi andrò nello specifico utilizzando l'organic food, mi sembrava un'ottima idea focalizzarmi sugli studi riguardanti i consumatori di questa sottocategoria.

Prima di cominciare a parlare di questo argomento mi piacerebbe fare una precisazione sulla parola "organic" e sulla confusione attorno a questo termine. Tutti sanno che la caratteristica principale dei prodotti biologici sia l'assenza di componenti chimiche al loro interno ma quasi nessuno sa davvero quali siano le pratiche riguardanti questo tipo di agricoltura. Le certificazioni aiutano notevolmente le persone a districarsi in questo gran quantitativo di prodotti sul mercato, ma esistono molte categorie che rendono più difficile la scelta, molte volte confondendo chi acquista. Sto parlando dei prodotti vegan, di quelli naturali, delle uova provenienti da allevamento a terra, dell'utilizzo smodato della parola integrale, delle etichette riportanti l'assenza di alcuni ingredienti (olio di palma, conservanti, coloranti, ecc.) che di per sé non danno nessun apporto "organic".

Altra cosa molto complessa sono stati gli studi effettuati per la profilazione del consumatore green. Molte ricerche si contraddicono a vicenda, rendendo molto difficile ricostruire un target univoco. Di questo ne parlerò in modo più specifico nel capitolo 4. L'unico aspetto che affronterò in questo momento è la tendenza ad associare il consumo di prodotti biologici alla salute (la prima motivazione secondo molte ricerche), creando la certezza diffusa che utilizzare cibi green possa addirittura ridurre molte patologie. Sempre più spesso si sentono casi estremi in cui le persone cercano di guarire da malattie molto gravi semplicemente cambiando la loro dieta. Il caso più recente vede coinvolta una giovane ragazza, Mari Lopez, che attraverso il suo canale di YouTube diffondeva ideologie vegan. Nel 2017 scoprì di avere un tumore al quarto stadio ed era convinta che lo stesso sconfiggendo semplicemente con la sua dieta vegana. Purtroppo, all'inizio del 2018 morì, nonostante qualche mese prima, in uno dei suoi ultimi video postati, dichiarò di aver sconfitto il male che l'affliggeva.

1.2 Il Green Marketing

1.2.1 Origini ed elementi costitutivi

Prima di passare alle varie definizioni date dai teorici e al modo in cui è nato il green marketing, mi preme fare una precisazione. Sempre troppo spesso questo campo è soggetto a concezioni stereotipate ed è molto importante evitare i soliti cliché hippy che poco c'entrano con questa “nuova” realtà. Il green marketing deve essere approcciato evitando eccessive nobiltà d'animo, mentalità borghesi o idealismi da figli dei fiori ma più semplicemente come se fosse una normale strategia aziendale.

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da un consumo compulsivo che ha portato molte persone a riflettere sulla sostenibilità, facendole fare un passo indietro per tornare a vecchie abitudini, contraendo così i livelli di consumo complessivi. Questo ha portato alla necessità di adottare nuovi sistemi da parte delle imprese, facendo nascere questa concezione del green marketing.

Accostare queste due parole non è stato semplice. Infatti, mentre il termine green è accostato a una concezione più ecologica della vita, con l'obiettivo di consumare di meno, il termine marketing invece, spesso tende ad avere l'obiettivo di aumentare i consumi tra le persone. Come si può notare, questi due concetti non sembrano remare nella stessa direzione, però se la vediamo nell'ottica di un tipo di marketing che cerca di contribuire a “vendere” alle persone un nuovo stile di vita, possiamo farli convivere. Ancora è presto per dare dei giudizi sul modo in cui queste due realtà riescano a lavorare insieme, per ora le possiamo vedere solo come due enormi placche tettoniche dal cui scontro può essere generata una fossa oceanica (inabissamento della teoria) o una nuova catena montuosa (i due temi si spingono reciprocamente verso l'alto)¹¹.

In uno dei suoi ultimi studi John Grant, in collaborazione con McKinsey, BP e alcune ONG, spiega come Ambientalismo e Business potranno convergere nella stessa direzione smussando qua e là qualche differenza troppo marcata (**Figura 2**). D'altronde, come dice lo stesso autore, la situazione ambientale del nostro pianeta è talmente compromessa che trovare modi per migliorare è molto semplice.



Figura 2: Fonte: J. Grant, 2008, Green marketing. Il manifesto

¹¹ J. Grant, 2008, Green marketing. Il manifesto, traduzione: M. Peroggi A. De Marinis, Brioschi

Gian Paolo Fabris definisce il green marketing come: «Lo strumento con cui l'impresa definisce la propria strategia per soddisfare i propri stakeholder con una particolare enfasi sul tema dell'ambiente. Ha lo scopo di immettere sul mercato prodotti "verdi" sviluppati valutando a priori il loro impatto ambientale e che soddisfino le esigenze dei consumatori con prezzi ragionevoli.»¹².

Questo strumento potrebbe essere visto come il punto di svolta che stavamo cercando ma dobbiamo essere cauti. Infatti, un pensiero simile venne in mente anche alle persone del 1989, con quello che all'epoca chiamavano "bandwagon dei consumatori green". Il bandwagon (tradotto in carrozzone) era una tendenza che portava le persone a seguire un comportamento comune di quel momento, quasi come un effetto gregge. Spesso gli individui tendono a fare cose perché altri le stanno facendo, è su questo che si basano tutti i tipi di moda. Questo processo incide molto sulla velocità di adozione di una determinata cosa e può concludersi in due modi, un grande successo (si veda l'andamento che negli anni ha avuto internet), o un clamoroso fallimento, come nel caso della storia che vi sto raccontando.

L'origine è da attribuirsi a una serie di catastrofi naturali negli anni '80 e alla voglia di cambiamento generale che era alla base di quel periodo. Nel 1988 uscì "The Green Consumer Guide", un libro scritto da Joel Makower ed ebbe subito un boom di vendite. All'interno erano presenti una serie di osservazioni sul mondo green e una lista di azioni rivolte a consumatori e imprese per ricercare uno stile di vita più ecosostenibile. I grandi Brand cominciarono a fare a gara per cercare di soddisfare le nuove esigenze dei clienti, ma sfortunatamente furono troppo frettolosi e i risultati furono disastrosi: sacchetti della spazzatura che si degradavano prima del dovuto; lampadine a basso consumo che emettevano una luce fastidiosa e brutta da vedere; prodotti fatti con carta riciclata eccessivamente dure e ruvidi; saponi bio che non pulivano; ecc.

La maggior parte di questi prodotti era molto ricercata e costosa. All'inizio li si poteva trovare solo in negozi specializzati ma ben presto si poterono trovare in qualsiasi supermercato. Molti di quest'ultimi crearono le proprie linee eco-compatibili e la moda per i prodotti green esplose ufficialmente. Questi cambiamenti costarono caro alle aziende, che dovettero investire molti soldi in ricerca e sviluppo. Ben presto questa tendenza scemò e le vendite calarono drasticamente. Si erano talmente tanto concentrati sull'esigenza di prodotti ecosostenibili che si erano completamente scordati delle funzioni principali per cui quei prodotti venivano acquistati.

Quindi la domanda è: come evitare un altro fallimento? L'errore principale fu quello di sfruttare questa tendenza unicamente per fini commerciali e solitamente chi punta al mero profitto si espone quasi sempre a fallimenti e a contestazioni. Quello che le imprese attualmente stanno facendo è cercare di far collaborare quei due concetti nominati in precedenza: marketing ed ecologia. Il primo passo da compiere verso un green marketing efficace è «capire che i problemi ambientali esigono un salto di qualità, una discontinuità, non bastano operazioni cosmetiche o ritocchi marginali»¹³.

¹² <https://www.green-mktg.com/green-marketing-e-marketing-etico-di-fabris/>

¹³ J. Grant, 2008, Green marketing. Il manifesto, traduzione: M. Peroggi A. De Marinis, Brioschi

Oltre a questo, serve anche dimestichezza con le questioni ambientali, in quanto generalmente sono molto complesse e di difficile gestione. Inoltre, bisogna puntare molto sull'informazione, in modo tale da aumentare il numero di persone in grado di effettuare scelte ecosostenibili e vogliose di farlo.

Nel suo libro John Grant identifica diciotto tipologie diverse di green marketing, raggruppate a sua volta in tre macrocategorie:

1. *Verde*. Con il quale si creano nuovi standard aziendali, che si possono riferire ai prodotti o ai processi. La sostenibilità è un processo in continua evoluzione, nuovi comportamenti possono diventare standard futuri. L'unico pericolo è quello di far credere di essere più green di quanto in realtà si sia, ancora peggio quando non lo si è affatto. Quest'ultima attività è chiamata greenwashing e ne parlerò nei prossimi paragrafi. La cosa importante è trasmettere onestà e trasparenza nelle comunicazioni.
2. *Più verde*. L'azienda condividerà con la sua clientela le responsabilità e aumenterà il loro coinvolgimento attraverso il passaparola. Si deve, in tutti i modi, evitare di pavoneggiarsi dei propri risultati, saranno gli altri a parlare delle iniziative e delle vittorie raggiunte dall'azienda. Questo crea relazioni più mature e legami più stretti.
3. *Verdissimo*. Una volta trovata la strada dell'innovazione la si deve sostenere attraverso le abitudini è un nuovo modello di business. L'obiettivo è quello di unire prodotti, servizi e nuove abitudini trasformando il tutto in una cultura normale e accettabile per il consumatore. Il passaggio dall'innovazione alla normalità ha un periodo di incubazione piuttosto lungo, ma guardandoci attorno sembra che potrebbe essere più breve del previsto.

Le azioni di green marketing possono essere costruite seguendo due diverse linee guida:

- La prima fa leva sulle problematiche ambientali. In sostanza è necessario informare il potenziale compratore delle risorse che si sono risparmiate producendo un determinato prodotto/servizio. Questa tipologia di comunicazione ha un duplice vantaggio: da una parte aumenta, senza dover vendere a tutti i costi, la consapevolezza degli utenti. Dall'altra propone un prodotto che presenta tutti i requisiti di responsabilità sociale che il cliente probabilmente sta cercando.
- La seconda è di carattere maggiormente globale, creando un nuovo bisogno nel consumatore che può essere soddisfatto attraverso la sostenibilità ambientale. L'obiettivo principale è creare un collegamento tra sostenibilità e Brand Identity, in modo tale da creare una migliore relazione con il cliente.

Quest'ultimo concetto è alla base della Corporate Social Responsibility, di cui parlerò più approfonditamente più in avanti.

1.2.2 Le 5 W del Green Marketing

Nel giornalismo le 5 W rappresentano i pilastri necessari per la scrittura di un buon articolo. In genere quando un giornalista comincia la scrittura di una notizia, pone nelle prime righe tutte le risposte alle domande: Who? (Chi?); What? (Che cosa?); When? (Quando?); Where? (Dove?); Why? (Perché?).

Come vedremo nel prossimo capitolo, il giornalismo ha contaminato il marketing con il Brand Journalism, portandosi con sé le sue regole, 5 W comprese¹⁴. In questa tesi vorrei riflettere sul come utilizzarle approcciando al green marketing.

Partiamo dal perché (Why?), al giorno d'oggi si dovrebbe intraprendere una campagna di green marketing. In realtà c'è più di un motivo, primo tra tutti il cambiamento che il consumatore sta vivendo della sua coscienza sociale. Le persone non basano più i loro acquisti su parametri qualità-prezzo. Spesso, ora, vengono ragionati in conseguenza dell'impatto ambientale che un dato prodotto può avere. L'evoluzione del consumatore è avvenuta a causa del mutamento del contesto in cui si trova, in particolare è causata dalla crisi ambientale, dalle nuove tecnologie e dalla globalizzazione.

Un altro "perché" è sicuramente insito nell'aumento di consapevolezza delle imprese e della spinta, sentita dal mercato, di doversi adeguare a standard maggiori, andando incontro alle esigenze sempre più impellenti dei consumatori. Questo approccio non dovrà essere superficiale com'è avvenuto nella fine degli anni '80 con il bandwagon, ma bensì basando le loro strategie su un impegno concreto volto al miglioramento sotto il punto di vista ambientale. Qualora l'azienda, dopo gli studi effettuati sul mercato, si accorgesse di avere tra le mani un prodotto che potrebbe adeguarsi agli standard ambientali allora avrebbe una buona motivazione per intraprendere una campagna di green marketing. In caso contrario, l'azienda potrebbe accorgersi che non esisterebbe nessun vantaggio potenziale o che l'adeguamento sarebbe troppo complicato e costoso e rinunciare quindi a questo tipo di campagna di marketing.

Dal perché passiamo al quando (When?). L'azienda potrebbe essere pronta fin da subito se la sua consapevolezza del prodotto/servizio offerto fosse basata su delle reali caratteristiche ambientali. In questo caso bisognerà attuare una buona strategia di comunicazione per superare eventuali problematiche legate alle resistenze che i clienti potrebbero avere inizialmente. Se quest'ultime sono dure da superare allora l'azienda potrebbe inizialmente investire in nuovi prodotti/servizi green "dalla nascita", per evitare ogni tipo di effetto greenwashing. Altra possibilità la si potrebbe avere qualora l'azienda non riuscisse a cambiare la propria linea di produzione, in questo caso non sarebbe minimamente opportuno adottare una campagna di green marketing. Quando ci riferiamo al chi (Who?), stiamo parlando della totalità degli interlocutori che interagiscono con la campagna di green marketing effettuata dall'azienda. Vengono chiamati anche stakeholder e l'insieme è formato dai clienti, dai fornitori, dai creditori, dai dipendenti e dai distributori con cui l'impresa intreccia i suoi rapporti.

¹⁴ L'Importanza Delle 5 W del Marketing, <http://www.comunicaresulweb.com/scrittura/le-5-w/>

Per capire chi sono i suoi destinatari, e quindi il “chi”, bisogna individuare il target della sua comunicazione. Per farlo si devono prendere in considerazione sia le caratteristiche dell’azienda (il mercato in cui si trova, i prodotti offerti, ecc.) sia il settore di riferimento. Inoltre, si devono analizzare la situazione attuale e le prospettive che l’impresa ha del suo futuro.

Il primo passo consiste nello studiare le possibili correlazioni tra i soggetti con cui si hanno relazioni con le variabili che influenzano i loro comportamenti di acquisto. Uno strumento molto utile è rappresentato dalla matrice in **Figura 3**, nella quale vengono rappresentate nelle righe i destinatari della campagna di green marketing (stakeholder), e nelle colonne le variabili che hanno effetti sui loro comportamenti. In ogni riquadro andranno assegnati i pesi che ogni soggetto attribuisce alle variabili descrittive.

COSA COMUNICARE		VARIABILI CHE POSSONO INCIDERE SULLE SCELTE DI ACQUISTO E DI CONSUMO									
		Qualità	Prezzo	Fedeltà al brand	Forme di garanzia e certificazione	Informazione ambientale (dati / indicatori)	Visibilità delle caratteristiche ambientali del bene	Reputazione / Immagine socio-ambientale dell'azienda	Prossimità degli effetti ambientali del bene rispetto al consumatore	Beneficio economico per il consumatore	Beneficio sulla salute e sulla sicurezza del consumatore
A CHI COMUNICARE	POSSIBILI DESTINATARI DELLA COMUNICAZIONE AMBIENTALE DELL'IMPRESA	Consumatore finale									
		Proattivo	Attivo	Inattivo	Indifferente						
	Consumatore intermedio (industria)										
	Azienda certificata Ambiente										
	Azienda certificata (solo) Qualità										
	Azienda certificata										
	Grande distribuzione										
	Punto Vendita al dettaglio										
	Azienda di servizi										
	Ente di governo del territorio										

Figura 3: Matrice di correlazione: destinatari della comunicazione ambientale / variabili che possono incidere sulle scelte di acquisto e di consumo¹⁵

La matrice ci permette di individuare una classificazione delle diverse tipologie di target:

¹⁵ Fonte: Iraldo, Fabio & Melis, Michela. (2012). GREEN MARKETING Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità

- *Consumatore finale*: catalogato in base alle scelte di acquisto e l'importanza che dà alle problematiche ambientali. Avremo quattro segmenti: l'indifferente, l'inattivo, l'attivo, il proattivo.
- *Cliente industriale/Consumatore intermedio*: sono quelle figure presenti quando l'azienda non opera direttamente sul mercato B2C e si avvalgono di intermediari. Qui potremmo essere di fronte ad aziende non certificate, aventi solo certificazione di qualità o con certificazione ambientale.
- *Distribuzione*: qui possiamo avere due alternative: grande distribuzione o vendita al dettaglio.
- *Pubblica amministrazione*: suddivisa in acquirenti sul mercato (enti specializzati) o enti di governo del territorio.

Una volta capito il perché, il quando e il chi, ora passiamo al cosa (What?). L'azienda dovrà capire quali dovranno essere i contenuti della comunicazione della campagna di green marketing. Sto parlando di tutte quelle variabili insite nelle dinamiche del consumo ecosostenibile, come ad esempio:

1. *Il prezzo del prodotto*: uno dei driver di acquisto più importanti per il consumatore. Nel nostro caso, i prodotti green sono sempre stati soggetti a polemiche in quanto troppo costosi ma d'altro canto, prezzi troppo bassi rispetto alla concorrenza, facevano risultare il prodotto di qualità inferiore. Basandosi su queste due considerazioni, semplicemente il prezzo adottato da un'impresa sarà scelto in base alla media dei prezzi dei prodotti che possono essere considerati come sostitutivi.
2. *Qualità/Performance del prodotto*: se il prezzo è un ostacolo alla vendita la qualità è una vera e propria barriera. Difficilmente i consumatori rinunciano alla qualità in favore di prodotti green. Il beneficio che le persone traggono dal prodotto può essere di due tipi:
 - a. *Beneficio soggettivo*: si percepisce comparandolo ad altri prodotti già provati in precedenza, più o meno ecologici.
 - b. *Beneficio collettivo*: il reale impatto ambientale del bene, lungo tutto il suo ciclo di vita, dalla materia prima allo smaltimento.
3. *Visibilità delle caratteristiche ambientali del prodotto e impegno dell'azienda*: quanto più sono visibili e chiare le caratteristiche green di un prodotto tanto più sarà probabile che il consumatore colga il vantaggio che avrà nel comprarlo. Esistono tre categorie: i prodotti visibilmente ecologici, prodotti con nessuna visibilità ecologica ma da utilizzare lo stesso (es. detersivi), prodotti in cui non è possibile comparare il livello ecologico rispetto ai competitors.
4. *Immagine aziendale*: spesso è difficile scindere un prodotto dall'azienda che lo ha prodotto e questo a volte potrebbe essere un problema. Pensiamo ad un'azienda che è stata recentemente implicata in qualche scandalo ambientale, il consumatore percepirà male i suoi prodotti anche se effettivamente potrebbero essere migliori rispetto alla concorrenza. Allo stesso modo, prodotti che sono terribili sotto il lato ecologico, potrebbero trascinare verso il basso l'immagine e la reputazione dell'azienda. Ovviamente non c'è solo il lato negativo, la stessa cosa può accadere anche nel senso opposto: nel caso in cui un prodotto, che non sia famoso per la sua ecosostenibilità, venga prodotto da un'azienda molto

coinvolta nelle tematiche ambientali, il prodotto potrebbe acquisire di rimbalzo parte dell'immagine green aziendale.

5. *Informazione ambientale*: per rendere consapevole e aggiornato il consumatore sulle azioni dell'azienda, il migliore strumento a disposizione è l'informazione. Ci sono due possibili vie percorribili. La prima è mettere in luce le caratteristiche ecosostenibili del prodotto, la seconda è mostrare l'impegno aziendale in tematiche ambientali. Ci sono molti modi per arrivare ai consumatori, il principale è l'etichetta, nella quale vengono riportate le informazioni essenziali. Gli altri strumenti sono ovviamente i social e tutti gli altri canali comunicativi a disposizione dell'azienda.
6. *Garanzie e certificazioni aziendali*: il consumatore ha bisogno di essere rassicurato per effettuare un acquisto e il miglior modo per dargli delle certezze è attraverso le certificazioni ambientali. Esistono tre categorie: i marchi ecologici volontari (prendono in considerazione tutta la filiera di produzione), le self-declarations ambientali (prendono in considerazione alcune caratteristiche del prodotto), le Environmental Product Declarations (documenti descrittivi a carattere informativo).

Decisi i contenuti da comunicare si passa alla scelta dei canali e quindi al dove (Where?) pubblicarli.

Il canale più utilizzato è certamente il punto vendita, dove avviene la maggior parte delle interazioni azienda-cliente. In questo luogo la propensione all'acquisto è la più alta che si possa raggiungere, infatti l'ambiente fisico riesce meglio a generare attrazione con elementi quali: gli ambienti (merce esposta, colori, suoni, odori, ecc.) e le relazioni interpersonali tra cliente e dipendente/venditore.

Oltre al luogo fisico l'azienda ha a disposizione l'e-commerce, un nuovo canale di distribuzione che permette di ampliare l'offerta, grazie all'eliminazione della limitazione dello spazio, diminuendo allo stesso tempo i costi, grazie alla riduzione dei passaggi lungo la filiera di vendita e riducendo, inoltre, l'impatto ambientale. La comodità dell'e-commerce sta nel fatto che non è necessario aprire un proprio sito internet per riuscire a vendere ma più semplicemente ci si può appoggiare a siti terzi come EBay o Amazon.

Ma i canali servono a poco se non corredati di buoni strumenti per far arrivare un determinato messaggio. A questo servono i mass-media, che utilizzano le pubblicità per amplificare l'effetto della comunicazione inviata. Con il tempo si è formata una divisione tra i classici canali di comunicazione e i nuovi media (tutto ciò che è presente online).

STIMA DEL MERCATO PUBBLICITARIO

Dati netti in migliaia di euro		Gen./Giu.2017	Gen./Giu.2018	Var.%
TOTALE PUBBLICITÀ		3,244,950	3,231,493	-0.4
 Quotidiani ¹		317,096	295,633	-6.8
 Periodici ¹		217,523	199,910	-8.1
 TV ²		2,020,338	2,027,861	0.4
 Radio ³		202,137	215,896	6.8
 Internet ⁴		222,822	230,146	3.3
 Outdoor ⁵		39,829	36,208	-9.1
 Transit		64,932	71,081	9.5
 Go TV		8,582	10,095	17.6
 Cinema		6,824	8,483	24.3
 Direct mail		144,867	136,181	-6.0

Figura 4: Investimenti pubblicitari nel mercato italiano (2018)¹⁶

Come si può vedere dai più recenti dati forniti da Nielsen (**Figura 4**) lo strumento più utilizzato rimane sempre la televisione, seguito con un grande distacco dai quotidiani (in forte decremento), e subito dopo da internet.

All'interno di questi numeri c'è una percentuale sempre maggiore di comunicazioni di green marketing, le quali devono essere strutturate in modo efficace, in quanto spesso non hanno la possibilità di essere molto lunghe. Il primo obiettivo è quello di far percepire i benefici ambientali, economici e qualitativi del prodotto. Spesso si utilizzano delle immagini cariche dal punto di vista emozionale, che risultano essere molto evocative sulle tematiche ambientali.

I canali che sfruttano i nuovi media sono sempre più utilizzati e nell'ambito delle campagne di green marketing sono persino preferiti rispetto ai classici media. Questo perché in primo luogo si abbattano i possibili impatti ambientali (la carta dei quotidiani e le emissioni derivanti dalla creazione di uno spot televisivo), in secondo luogo si riesce ad avere un maggior contatto con il cliente, passando da una comunicazione one-way a una two-way (si dà la possibilità al consumatore di rispondere e interagire con la comunicazione. Inoltre, cosa non banale, si ha la possibilità di stratificare il messaggio su più livelli (home page – pagine interne – aree personali).

¹⁶ Copyright © 2018 The Nielsen Company (Italy) S.r.l.

1.2.3 Le 5 I del Green Marketing

Nel suo libro più famoso John Grant introduce il concetto delle 5 i da adottare all'interno del green marketing e delle strategie correlate¹⁷.

1. *Intuitivo*: l'azienda deve rendere accessibili le migliori alternative che si possono trovare sul mercato. Lo scopo di questo punto è fare leva sulla percezione del consumatore, facendo sembrare normali le innovazioni sostenibili presenti sul mercato. Questo perché spesso si è visto che adottare uno stile di vita sostenibile è percepito come difficile da attuare e molte persone non vogliono provare le novità offerte. Il compito del marketing è quello di riuscire a rendere queste innovazioni semplici e intuitive. L'uso della terminologia scelta è molto influente, basti pensare all'impatto immediato che parole come "emissioni zero" o "plastic free" hanno sul consumatore.
2. *Integrante*: l'obiettivo è quello di integrare il commercio, le nuove tecnologie e l'ambientalismo. Questa può essere considerata come una sorta di evoluzione di questo ambito, infatti all'inizio le persone pro-ambiente erano anche contro l'utilizzo delle tecnologie. Ora le cose sono decisamente cambiate e queste ultime sono diventate le migliori amiche degli ambientalisti, basti pensare al successo che ha avuto Greta Thunberg grazie ai social.
3. *Innovativo*: sono in molti a pensare che l'evoluzione dell'imprenditoria sostenibile avrà lo stesso percorso che l'IT (Information Technology) ha avuto negli ultimi due decenni. Infatti, si è addirittura coniato un termine molto simile a quello dell'e-commerce, il g-commerce (commercio green). Non è una casualità, infatti che questo settore si stia sviluppando molto anche grazie a internet e ai suoi strumenti (vendita, creazione community, ecc.). Lo stesso motivo per cui internet ha avuto successo, ovvero la capacità di colmare alcune inefficienze che si erano riscontrate nella relazione domanda-offerta, sta diventando la causa del successo del green, in quanto va a accomodare la disorganizzazione esistente nelle nostre vite a livello ambientalistico.
4. *Invitante*: riproponendo quello che successe alla fine degli anni '80 con il bandwagon, cerchiamo di capire quanto sia importante che un prodotto sia invitante e qualitativamente buono. In quel periodo, probabilmente a causa della fretta di buttarsi nella mischia, le imprese adottarono prodotti che sembravano un compromesso in termini di prestazioni (es. detersivi che non pulivano e sacchetti della spazzatura degradati in pochi giorni). Il compito più arduo del green marketing è quello di riuscire a creare un diverso concetto di stile di vita sano, non deve essere percepito come un'amara medicina da dover prendere per evitare il punto di non ritorno.
5. *Informato*: nel mondo d'oggi, l'ignoranza è il peggiore dei mali, anche perché può provocare danni inimmaginabili. L'informazione è l'unica arma contro questo problema. Il Brand è il modo in cui le persone riescono a evitare di ragionare troppo su un acquisto. I marchi più blasonati sono acquistati

¹⁷ J. Grant, 2008, Green marketing. Il manifesto, traduzione: M. Peroggi A. De Marinis, Brioschi

perché ci danno la sicurezza di effettuare una buona scelta. Il green marketing, quello fatto bene, è un concetto che si contrappone a questo processo di impoverimento culturale in atto negli ultimi anni. In questo modo si riescono a evitare la maggior parte dei rischi di greenwashing.

L'autore non aggiunge appositamente una sesta "i" alla lista, che è stata tanto cara al vecchio modo di fare marketing, cioè quella dell'immagine. Questo perché "l'apparire" non è quasi mai un elemento del green marketing, anzi, spesso andrebbe addirittura evitato. Questa "i" appartiene più al classico marketing, con le tanto utilizzate strategie invasive come l'interruption marketing.

1.3 Responsabilità e Reputazione

1.3.1 Il Corporate Social Responsibility (CSR)

Molte aziende hanno deciso di optare per una cultura aziendale completamente orientata a principi etici e morali, attraverso la Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), più conosciuta con il nome di Corporate Social Responsibility (CSR). Con il tempo le sono state attribuite diverse definizioni, tra cui:

«La CSR è l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate»¹⁸. Questa è una definizione data dalla Commissione Europea, all'interno del Libro Verde (comunicazione attraverso cui la Commissione Europea analizza un determinato settore, che ha bisogno di una disciplina e del quale chiarisce le principali dinamiche e problematiche. Si parla dei cosiddetti atti atipici, sprovvisti di disciplina). Questa definizione si basa su tre concetti: il primo riguarda la libertà di scelta da parte delle aziende di utilizzare o meno strumenti per il CRS; con il secondo si vuole far assumere la responsabilità alle imprese delle loro azioni economiche, sociali e ambientali; il terzo concetto si riferisce alle relazioni two-way che si vanno a creare tra tutti i soggetti coinvolti. Altra definizione è contenuta all'interno del Glossario economico ambientale e di sostenibilità, che descrive la CSR come «un termine al quale negli ultimi anni sono stati dati differenti significati; in termini generali, identifica il ruolo dell'impresa come componente della collettività sociale, in grado di influenzare e allo stesso tempo di essere influenzata dalla morale e dall'etica caratterizzanti l'intera comunità. L'obiettivo dell'impresa rimane pur sempre la massimizzazione del profitto, ma da perseguire con un'ottica diversa, ovvero con una totale apertura alle esigenze sociali della collettività coinvolta.»¹⁹

La promozione della CSR deve avvenire cercando di concentrarsi su alcune caratteristiche importanti, quali l'adozione di un comportamento socialmente responsabile, lo studio e la valutazione delle possibili ripercussioni socio-ambientali delle proprie azioni e l'adozione di un tipo di gestione aziendale tenendo in

¹⁸ Commissione delle Comunità Europee. Bruxelles, Libro Verde, 2001, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (presentato dalla commissione), 366 definitivo, p.7

¹⁹ Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, 2009, Definizione CSR dal Glossario economico ambientale e di sostenibilità, p. 20

considerazione i principi di responsabilità sociale. Inoltre, bisogna utilizzare il CSR solo dopo una pre-analisi delle “3 P” le persone, il pianeta e l’ambiente, il profitto.

«Il presupposto sta nella creazione di valore sociale e, non esclusivamente economico, attraverso processi sostenibili che, accompagnando tutta la catena del valore di un’impresa, siano in grado di soddisfare i bisogni dei vari stakeholder, ma anche dei più ampi bisogni sociali, generando benessere per le famiglie, i territori, la collettività». Questa in particolare è una definizione molto importante ai fini della mia tesi. Infatti, si prende in considerazione la creazione del valore, concetto caro sia al Content Marketing che allo Storytelling, di cui parlerò più in avanti.

Nel 2016 venne approvata la Carta sull’Educazione Ambientale e lo Sviluppo Sostenibile, un programma basato su dodici punti che toccano tutto il panorama della sostenibilità, dalla comunicazione digital alle problematiche legate ai cambiamenti climatici. Inoltre, traccia un percorso ben delineato da seguire per una corretta educazione ambientale, dando anche delucidazioni sugli strumenti che si possono utilizzare per raggiungere gli obiettivi.

Nello stesso anno si è cercato di creare una piattaforma che permettesse lo scambio delle esperienze, utili a dare delle linee guida da seguire per il miglioramento costante, aumentando l’educazione sul CSR. Quest’ultima ha lo scopo di ristabilire i rapporti ormai persi con l’ambiente, comprendendo le sfide globali presenti in questo periodo storico, creando allo stesso tempo consapevolezza sulla possibilità di realizzare un tipo di società più sostenibile. Si deve puntare alla stimolazione di scelte più ecologiche per ridurre l’impatto ambientale delle azioni che ogni società è chiamata ad adottare durante la sua vita. È per tutti questi motivi che è nata l’associazione CSR Manager Network Italia, che mette a disposizione delle aziende professionisti di CSR aumentando la consapevolezza su queste tematiche e dando supporto per un’eventuale transizione verso questa direzione.

Uno dei maggiori strumenti utilizzati è la redazione del bilancio di sostenibilità basato sul Triple Bottom Line, le “3 P” menzionate poco fa. È chiamato anche bilancio sociale ed è un documento rivolto agli stakeholder della società. All’interno vengono descritte tutte le azioni positive e negative effettuate sul piano economico, ambientale e sociale. La redazione deve avvenire nel modo più trasparente possibile e le informazioni al suo interno devono «presentare un forte aggancio con fonti certe e verificabili e con procedure definite, per evitare il rischio che le informazioni prodotte appaiano mere dichiarazioni d’intento, e come tali, sfuggano a qualunque controllo e confronto spaziale e temporale»²⁰.

Questo documento può essere inserito nella relazione sulla gestione o rappresentare un rapporto a sé stesso.

Ci sono diversi principi generali per la sua redazione²¹:

- Il bilancio sociale deve essere redatto da tutte le aziende, a prescindere da quale sia la loro forma giuridica, dalla grandezza e dall’oggetto sociale;

²⁰ Il bilancio sociale GBS, 2013, Standard. Principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè Editore, Milano, p. 11

²¹ Il bilancio sociale GBS, 2013, Standard. Principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè Editore, Milano, p. 12

- Il bilancio sociale deve essere redatto periodicamente, di solito questo compito viene effettuato insieme al bilancio, quindi, alla fine di ogni esercizio. Dovrà essere sottoscritto dall'organo di governo che se ne assumerà ogni tipo di responsabilità rispetto alle informazioni al suo interno;
- Il bilancio sociale è un documento consuntivo, con la descrizione delle azioni effettuate nell'esercizio di competenza, le quali possono essere comparate con vecchi esercizi. Deve essere orientato al futuro e deve contenere un rendiconto dei possibili rischi incontrabili nel breve e nel medio-lungo periodo, con le possibili soluzioni su base programmatica;
- Il bilancio sociale è un documento pubblico e in quanto tale può essere consultato da chiunque abbia rapporti diretti o indiretti con l'azienda (ogni tipo di stakeholder);
- L'obiettivo principale del bilancio sociale è quello di costruire la reputazione dell'azienda, adagiandola su basi solide. Inoltre, favorisce il dialogo con gli stakeholder, fornendo informazioni sulle interazioni fra azienda e l'ambiente esterno.

Il processo su cui si basa la redazione del bilancio sociale deve rispettare criteri di trasparenza, prudenza, comparabilità, significatività e rilevanza, insomma tutti i principi che si devono rispettare anche quando si redige il bilancio.

Le parti che lo compongono sono²²:

- Identità aziendale;
- Calcolo del valore aggiunto;
- Relazione socio-aziendale;
- Sezioni integrative;
- Appendice.

Uno dei modi per avere la fiducia delle persone è quello di adottare alcune certificazioni, che attestino l'impegno etico e sociale dell'azienda. La principale certificazione utilizzata è la SA 8000 (Social Accountability), che rappresenta uno standard internazionale certificato CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency), utilizzato per valutare il rispetto di alcuni atteggiamenti aziendali inerenti la responsabilità sociale.

I vantaggi che le imprese possono avere dall'adozione di strumenti di CSR sono numerosi. Da un sondaggio effettuato dall'Osservatorio Socialis (**Figura 5**) emerge che il principale vantaggio è inerente al miglioramento dell'immagine aziendale percepita dai consumatori, seguito dal miglioramento dei rapporti con gli stakeholder e dall'aumento della notorietà dell'azienda.

²² Il bilancio sociale GBS, 2013, Standard. Principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè Editore, Milano, p. 14

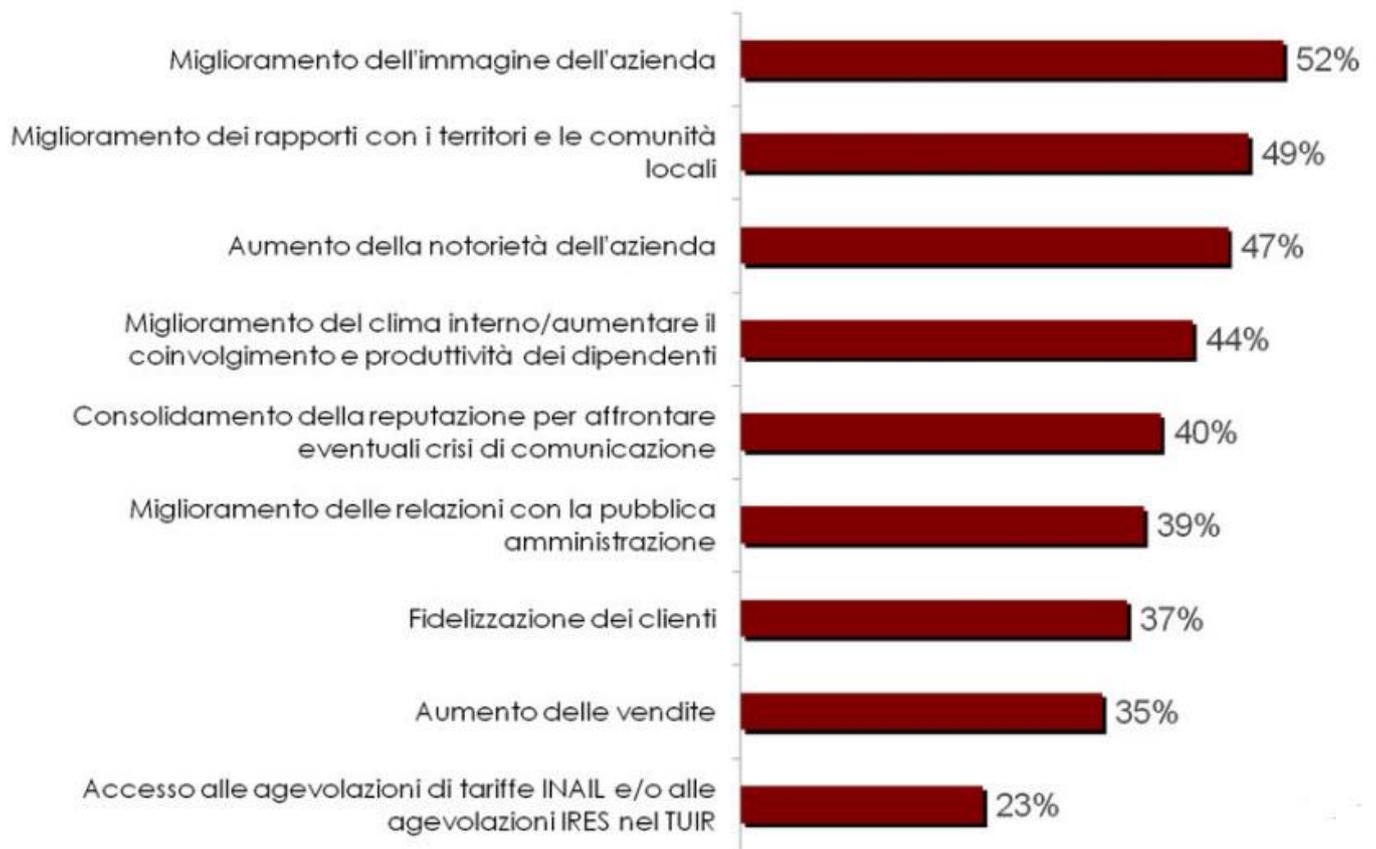


Figura 5: Vantaggi e ricadute per l'impresa derivanti dalle iniziative CSR nel 2018²³

Sempre più imprese si stanno accorgendo dell'impatto positivo che le iniziative di CSR possono avere sulle loro attività, come dimostrato dalla **Figura 6**.

Gli investimenti sono aumentati complessivamente del 21% dal 2017 e secondo le stime di questo studio, sono tutti numeri destinati ad aumentare ancora. Inoltre, già dal 2013, si sta assistendo a un cambio nel tipo di investimento effettuato, passando da una modalità passiva, semplici donazioni, in favore di una modalità molto più attiva, con azioni concrete.

Anche la produttività dei dipendenti ne ha risentito in maniera positiva. Si stima che il 46% delle aziende intervistate, abbia dichiarato di aver avuto effetti molto positivi, il 44% abbastanza positivi, il 9% poco positivi e solo l'1% per niente positivi. Uno dei segreti che ha migliorato questo aspetto è stato senza dubbio la comunicazione interna, condividendo a tutti i livelli la nuova cultura adottata, partendo dal top manager fino ad arrivare ai dipendenti.

Altro dato interessante che emerge da questo studio è la risposta che le aziende hanno dato alla domanda: "ritiene che aver adottato politiche di CSR abbia reso la vostra azienda più attrattiva e affidabile?", con un 85% di sì, un 7% di non so e solo un 8% di no.

²³ <http://www.osservatoriosocialis.it/wp-content/uploads/2018/07/VIII-Rapporto-CSR-presentazione-22-giugno-2018.pdf>, p.11

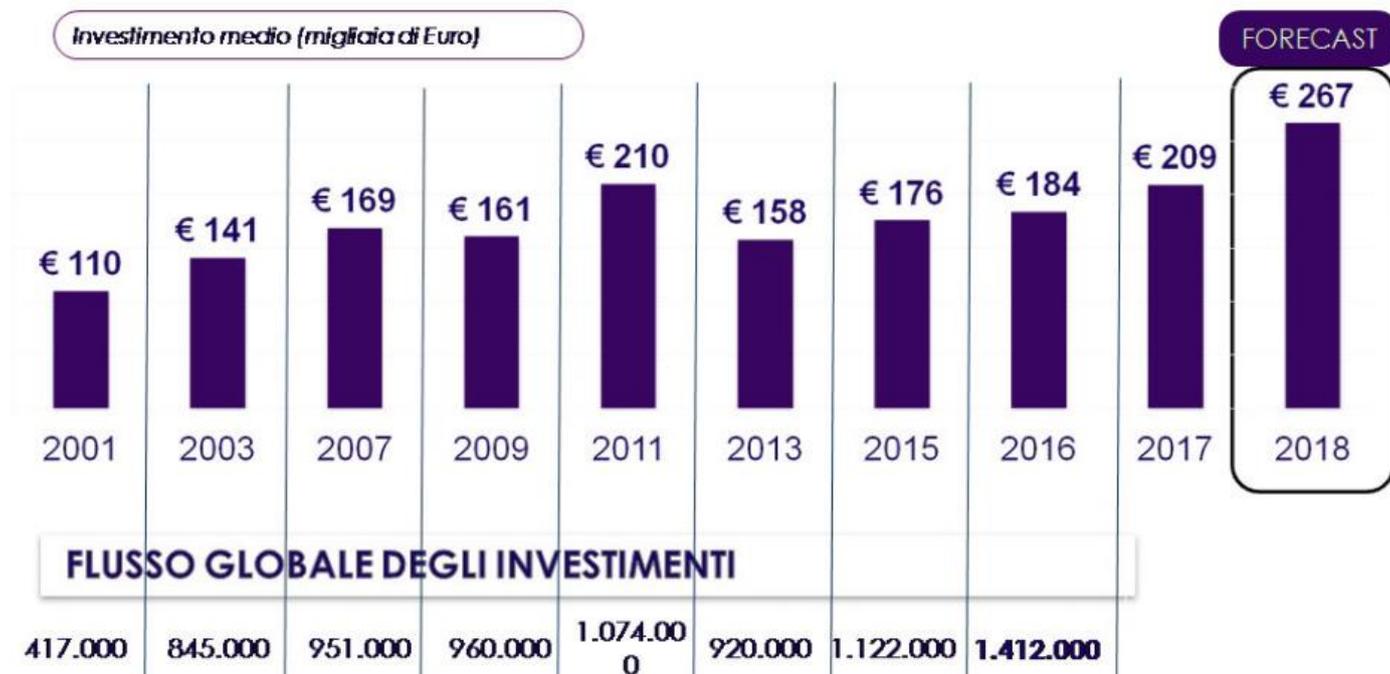


Figura 6: Trend dell'andamento dell'investimento²⁴

Altro dato che sta aumentando è quello relativo alle persone che decidono di scegliere aziende che fanno attività di CSR. Infatti, sono proprio i consumatori i secondi responsabili dell'aumento nelle adozioni tra le società di queste iniziative, segno che la spinta per le "rivoluzioni" viene quasi sempre dal basso.

L'obiettivo dello sviluppo sostenibile è quello di riuscire a mantenere un certo equilibrio tra l'aspetto economico, la tutela dell'ambiente e l'equità sociale. Il compito degli imprenditori in questo difficile periodo storico è quello di pensare alle loro aziende come facenti parte di un organismo più grande evitando così la miopia che ha contraddistinto le persone negli ultimi anni nei riguardi di queste problematiche.

In fondo, questo è un meccanismo win-win dove tutti vincono, ricevendo il loro ritorno economico e non.

1.3.2 Il Cause-Related Marketing (CRM)

Per completezza vorrei fare un accenno al CRM (Cause-related marketing) spesso confuso con il CSR ma che a parte l'attenzione per cause sociali, non hanno molto in comune. La prima è una tattica promozionale mentre la seconda è un insieme di riforme.

Lo scopo del CRM è quello di creare una partnership con un'organizzazione no profit, in modo tale da collegare il marchio a una causa sociale meritevole, in questo modo entrambe ne ricaveranno un vantaggio reciproco. Probabilmente, questo è il miglior strumento di CSR che un'azienda ha per manifestar il suo impegno sociale.

Il CRM permette di raggiungere diversi tipi di vantaggi competitivi, sia a livello economico che relativi alla reputazione aziendale:

²⁴ <http://www.osservatoriosocialis.it/wp-content/uploads/2018/07/VIII-Rapporto-CSR-presentazione-22-giugno-2018.pdf>, p. 4

- Crea legami solidi con i consumatori, aumentandone il coinvolgimento, rendendoli figure attive in quanto potranno, con il loro contributo, sostenere in prima persona la causa sociale scelta dall'azienda;
- Sensibilizza i consumatori sulle tematiche sociali;
- Migliora l'immagine pubblica dell'azienda e il conseguente valore di mercato agli occhi dei clienti;
- Aumenta le vendite, creando un effetto positivo anche all'interno della società.

Esistono quattro tipologie di Cause Related Marketing:

1. *CRM di transizione*: l'azienda fornisce risorse di vario tipo (denaro o materie prime), all'organizzazione no profit in base ai ricavi derivanti dal periodo in cui si stipula questo accordo;
2. *CRM di sponsorizzazione*: l'azienda si impegna attivamente per realizzare iniziative utili alla causa dell'organizzazione no profit (es. raccolte fondi);
3. *CRM di licensing*: in questo caso abbiamo una partecipazione attiva della no profit e non dell'azienda, infatti la prima concederà l'uso del suo marchio in cambio di un corrispettivo in denaro;
4. *CRM di joint fundraising*: all'azienda viene affidato il ruolo di intermediario, concedendo strumenti e risorse alla no profit.

La maggior parte delle iniziative di CRM ricade nella prima categoria, come ad esempio "Green Sale" di HSBC, un istituto di credito. La banca, nell'inizio del 2007, promise che per ogni prodotto venduto, mutui compresi, avrebbe donato 2£ ripartite tra quattro enti benefici (Environmental Campaigns, Climate Group, Earthwatch, Botanic Gardens Conservation International). L'iniziativa fu un successo, non solo HSBC venne inserita nella lista delle 100 aziende più etiche del mondo ma anche le vendite aumentarono di molto, stando alle conferenze stampa rilasciate successivamente e anche al fatto che l'iniziativa venne prorogata per tutto l'anno. La collaborazione con le summenzionate organizzazioni ambientaliste permette di migliorare l'impronta green dell'azienda, senza cadere nella trappola di greenwashing. Inoltre, si potrà apparire più verdi senza la necessità di dichiararlo apertamente.

Ma come funziona il processo di Cause Related Marketing? (**Figura 7**)

Per prima cosa le aziende devono scegliere quale causa sostenere (è sempre meglio sceglierne una), l'importante, affinché il risultato sia migliore, è che quella scelta sia conosciuta e accettata socialmente parlando.

La scelta può essere effettuata, oltre che dall'azienda, anche dal pubblico, il che ne aumenterà la forza di engagement esercitata su di loro. Inoltre, si potrebbe creare, all'interno della società, un'unità dedicata proprio a questo compito, l'importante è raggiungere l'obiettivo win-win tra impresa e organizzazione no profit.

Il processo di cause related marketing

- > La crescita del numero di campagne e degli investimenti innalza il livello della competizione. Oggi non basta più legare un brand a una ONG per avere successo, è necessario agire con visione strategica, seguire una **precisa metodologia** che aiuti a individuare il territorio di posizionamento etico della marca e integri la campagna di CRM con le strategie e gli obiettivi di marketing dell'azienda



Figura 7: Le 7 fasi del CRM²⁵

Altro esempio di un ottimo CRM è stato quello di American Express, in quanto fu il primo nella storia. L'iniziativa venne lanciata nel 1983, in collaborazione con la Fondazione Ellis Island, con il quale l'azienda si impegnò a donare un centesimo per ogni transazione effettuata dai loro clienti e addirittura un dollaro per ogni conto corrente aperto. L'obiettivo era quello di permettere all'organizzazione di ristrutturare la Statua della Libertà.

Fu un tale successo che da allora questo nuovo strumento del CSR venne adottato da tutte le più grandi aziende del mondo.

«Che le aziende sempre più frequentemente si facciano promotrici dirette di iniziative sociali, assumendosi così un impegno e una responsabilità peraltro non dovuta, non rappresenta una novità nemmeno nel panorama italiano: donazioni, sponsorizzazioni, pubblicità con messaggi di natura sociale, campagne di marketing abbinate a una causa sociale, sono solo alcune delle iniziative adottate dalle aziende»²⁶.

Infatti, la prima campagna in Italia ci fu nel 1987 con un'iniziativa di Dash, chiamata "Missione bontà". Il messaggio diffuso era "mille lire per un mattone". L'iniziativa ebbe un gran successo in quell'anno.

Nel 2018 l'Osservatorio CRM condusse una ricerca²⁷ in Italia su 230 aziende, dalla quale emerse un crescente aumento di queste tipologie di iniziative (2% rispetto al 2017), registrando un 54% delle aziende che ha usato,

²⁵ <https://www.slideshare.net/laboratoridalbasso/danilo-de-vigili-il-sustainbranding>

²⁶ Bovone L., Mora E., 2004, "La spesa responsabile. Il consumo biologico e solidale", Donzelli Editore, Roma

²⁷ <https://www.triweb.it/content/blog/il-crm-italia-i-dati-del-2018>

in quell'anno, sistemi di CRM. Il 26% lo sta prendendo in considerazione, mentre l'8% lo implementerà il prossimo anno e solamente il 12% non lo utilizzerà nel medio periodo.

Uno dei programmi CRM più particolare, fu quello fatto da Innocent (compagnia impegnata nella vendita di frullati e smoothies 100% naturali), chiamato "Supergran"²⁸. L'iniziativa venne fatta sotto il periodo natalizio, all'interno di alcuni punti vendita attentamente selezionati, nei quali venivano venduti i frullati Innocent corredati di simpatici berretti di lana fatti a mano. La promozione è stata decisa dopo che nell'inverno precedente 25.000 persone anziane morirono a causa del freddo o per patologie aggravate da quest'ultimo. L'azienda si impegnò a donare 0,50 £ per ogni prodotto venduto. L'iniziativa aiutò a vendere 220.000 smoothies con il berretto, raccogliendo fondi per 110.000 £, che permisero di tenere al caldo molti anziani quell'anno e aumentarono le vendite del 50%.

I clienti vennero coinvolti anche grazie a delle lezioni in-store con cui avevano la possibilità di lavorare a maglia. Inoltre, insieme ai prodotti, venivano dati dei foglietti illustrativi sul come confezionare i berretti, spesso corredati di spiegazioni con un tocco del tipico humor inglese. Questo rappresenta una perla nel mondo del marketing creativo, nulla è stato lasciato al caso, neanche il nome "Supergran", creando l'assonanza con la parola super grandparents (super nonni), il tutto utilizzando il tipico capo di abbigliamento che non manca mai nel guardaroba di un signore anziano.

Le azioni di CRM non sempre sono utilizzate per fini di miglioramento immagine, c'è anche chi fa beneficenza perché crede davvero nella beneficenza fine a sé stessa. Un esempio è la Bill Gates Foundation (fondazione creata da Bill Gates, padre del mondo Microsoft) che ha donato recentemente 100 milioni di dollari per finanziare la ricerca contro l'Alzheimer, senza troppa pubblicità. Non è neanche la prima volta che il filantropo programmatore fa una cosa del genere, si stima che ad oggi abbia donato ben 45 miliardi di dollari del suo patrimonio, una somma davvero considerevole.

Se volessimo trovare il pelo nell'uovo, potremmo affermare che queste iniziative di CRM fanno molto più bene alle aziende che alle no profit, tralasciando alcuni esempi isolati (vedi Innocent e la Bill Gates Foundation). In fin dei conti tutto ciò risulta essere una buona entrata aggiuntiva per il marketing, senza il dover effettuare investimenti troppo onerosi.

Secondo John Grant autore di "Green marketing: Il manifesto", il CRM può essere valutato così²⁹:

- *Risultati commerciali*: 7/10 tattica promozionale efficace;
- *Risultati ambientali*: 1/10 pochi centesimi alla no profit, di cui però innalza il profilo;
- *Risultati culturali*: -3/10 dà l'impressione di fare di più di quello che fa in realtà.

Principalmente il CRM fa sentire i consumatori più etici, anche se lo fa più del dovuto, in quanto il contributo è davvero minimo rispetto a quello che potrebbero davvero fare. Inoltre, c'è un inizio di rigetto da parte delle persone rispetto a queste iniziative. Già ci sono stati i primi attacchi dai gruppi attivisti, che hanno lanciato l'accusa verso queste campagne affermando che il maggiore consumo non può essere la soluzione per i

²⁸ <https://www.campaignlive.co.uk/article/profile-project-supergran-charlotte-rawlins-marketing-director-innocent-drinks/480888>

²⁹ J. Grant, 2008, Green marketing. Il manifesto, traduzione: M. Peroggi A. De Marinis, Brioschi

problemi ambientali, invitando i consumatori a donare direttamente agli enti di loro interesse, eliminando l'obbligo di acquistare sempre più prodotti.

1.3.3 Il Greenwashing

Come si è potuto capire dai paragrafi precedenti il greenwashing è un'attività che non giova all'immagine delle aziende e che in alcuni casi può addirittura sfociare in uno scandalo.

Questo termine ci suggerisce subito a cosa si riferisce, infatti si tratta di una sorta di lavaggio effettuato sul Brand, attraverso il quale si restituisce un'immagine più green agli occhi dei consumatori. Il greenwashing avviene tramite la diffusione di notizie ambientali positive relative all'azienda, nascondendo le implicazioni che potrebbero danneggiarne la sua reputazione. Il problema di questa tattica è che con il tempo ha aumentato lo scetticismo nei confronti di tutte le aziende, anche verso quelle che effettivamente hanno una forte vocazione eco-friendly.

Le origini risalgono al periodo tra gli anni '70 e '80, quando veniva utilizzato per allontanare l'attenzione pubblica dall'impatto che alcune attività avevano sull'ambiente. Il termine però fu utilizzato per la prima volta solo negli anni '90.

La comunicazione è il primo modo in cui si attua il greenwashing, tramite ad esempio l'utilizzo di pubblicità o di particolari packaging. In ogni modo, l'obiettivo è quello di riuscire a rivendicare qualità ambientaliste senza però averle realmente. Spesso si utilizzano le sponsorizzazioni di eventi o lo stesso CRM spiegato nel precedente paragrafo. Per contrastare questo fenomeno un gruppo di attivisti ha creato la pagina web www.greenwashingindex.com, tramite la quale le persone possono valutare la veridicità delle immagini green che le aziende si sono costruite con il tempo. Il sito ha anche una funzionalità aggiuntiva, cioè quella di dare la possibilità ai consumatori di esprimere le proprie preoccupazioni o fare delle domande su specifiche situazioni o specifiche aziende, ottenendo delle risposte dai curatori del sito o dalla community. Questo strumento di denuncia non ha solo lo scopo di informare le persone sul reale coinvolgimento green delle aziende, ma ha anche l'utilità di fare pressione su quest'ultime con un messaggio ben chiaro "non potete più pensare di far passare inosservate questo tipo di attività".

Nonostante ciò continuano a verificarsi episodi, anche gravi di greenwashing, come vedremo nel prossimo paragrafo. Un altro problema relativo a questa pratica deriva dal fatto che sempre più Brand rivendicano qualità green che un giorno, sommate alle aziende realmente attente all'ambiente, potrebbero finire per saturare il mercato, creando un effetto di superficialità nel consumatore medio che non avrà più alcun interesse in questo tipo tematica³⁰.

³⁰ Zimmer, M., Stafford, T., and Stafford, M. (1994). Green issues: Dimensions of environmental concern. *Journal of Business Research*, 71

Il mercato green è particolarmente complesso, parecchie delle questioni ambientali e della modalità con la quale si adottano determinate pratiche sono sconosciute a molte persone, rendendo il tutto molto confusionario. Altra caratteristica che complica ulteriormente questo settore è il cosiddetto effetto alone³¹, sia in senso positivo che in quello negativo. È molto probabile che accada che il consumatore, percependo l'inaffidabilità di alcune informazioni o alcuni comportamenti dell'azienda, cominci a evitare le comunicazioni di tutte le altre aziende per paura di essere soggetto alle menzogne o ai comportamenti scorretti delle aziende.

1.3.3.1 Volkswagen: il caso Dieselgate

Uno dei casi più emblematici di greenwashing è sicuramente stato quello in cui è stata coinvolta la Volkswagen. Ma facciamo un passo indietro e andiamo ad analizzare la situazione in cui si trovava l'azienda prima dello scandalo. In uno degli ultimi report sulla sostenibilità redatto dalla società possiamo leggere che: «Noi di Volkswagen non vogliamo soltanto costruire vetture ecocompatibili, intendiamo anche sviluppare nuovi prodotti e tecnologie. Infatti, crediamo che impegnarsi per l'ambiente richieda anche nuovi modelli comportamentali, oltre ad innovazioni ecocompatibili. Per le nostre auto e per la nostra vita quotidiana. Con Think Blue vogliamo promuovere uno stile di vita più rispettoso dell'ambiente.»³².

Il Think Blue a cui si riferiscono si tratta di una filosofia di guida, la quale cerca di aumentare l'efficienza delle auto senza perdere il piacere della guida. Inoltre, Volkswagen cercava di educare i consumatori ad adottare uno stile di guida più sostenibile, cercando di ridurre i consumi generali, per contribuire a migliorare le condizioni del pianeta. L'obiettivo della campagna era semplicemente dimostrare che bastava davvero poco per risparmiare e avere comportamenti maggiormente pro-ambiente.

Think Blue era suddiviso in:

- *Blue Mobility*: con questo termine ci si riferiva alla loro linea di macchine elettriche denominata E-Mobility. Un esempio era la Volkswagen Up! Una city car elettrica a emissioni zero che nonostante le sue caratteristiche ecologiche non perdeva in potenza assicurando una guida fluida e veloce. Altra macchina della stessa linea era la Golf, l'auto più famosa dell'azienda, molto potente ma in versione elettrica. Infine, c'era la XL1, che con una combinazione tra benzina ed elettrico poteva percorrere 100 km con un solo litro. Il tutto era corredato da una serie di servizi extra per invogliare maggiormente l'acquisto di queste vetture (es. una garanzia molto estesa della batteria).

³¹ Si tratta di un bias cognitivo, secondo il quale una caratteristica di un soggetto viene fortemente influenzata dalle altre sue caratteristiche. Un esempio potrebbe essere il giudicare, una persona appena conosciuta, intelligente in quanto appare di bell'aspetto

³² http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/sites/default/files/pdf/en/Volkswagen_SustainabilityReport_2014.pdf

- *Blue Behaviour*: si tratta di un vero e proprio manuale che Volkswagen ha creato appositamente per educare le persone a condurre una vita più sostenibile. Inoltre, accanto a ogni consiglio o suggerimento viene riportato il possibile risparmio nei diversi ambienti di guida (urbano ed extraurbano)³³.
- *Blue projects*: è una parte fondamentale del progetto Think Blue e mostra alle persone come potrebbe essere divertente vivere con uno stile di vita più ecosostenibile. Per fare ciò sono stati commissionati vari progetti in diverse parti del mondo, andando a toccare qualsiasi tipo di paese, dal più industrializzato (come Cina, America, Germania, Emirati, ecc.) a quello più povero (come ad esempio il Messico). I progetti erano tra i più disparati ma avevano tutti lo stesso obiettivo, quello di sorprendere e di portare quante più persone possibili dalla parte dell'ambiente. Un esempio divertente è quello che hanno proposto in Svezia con il nome di "il bidone della spazzatura più profondo del mondo". Il trucco consisteva in un normalissimo secchio con all'interno dei sensori che percepissero l'immissione di rifiuti al suo interno, i quali erano collegati a degli altoparlanti che emettevano il classico suono da cartone animato di un oggetto che cade nel vuoto. Fu talmente coinvolgente e divertente che le persone raccoglievano addirittura la spazzatura nei dintorni per gettarla in quel bidone solo per sentirne il suono. Altro esempio lo troviamo a Stoccolma, dove sostituirono le normali scale con delle strisce colorate che simulavano i tasti di un pianoforte. La particolarità era che ogni tasto suonava come se fosse vero e fu molto apprezzato dalle persone. L'obiettivo era ridurre gli sprechi energetici delle scale mobili perennemente accese, spingendo le persone a prendere le scale normali. È stato stimato che questo esperimento ha ridotto l'uso delle scale mobili del 66%³⁴.

Insomma, la situazione prima scandalo non poteva essere delle migliori e la concezione che i consumatori avevano della sostenibilità di Volkswagen era altissima.

Fino al 18 settembre del 2015, quando le autorità americane si accorsero di alcune violazioni da parte dell'azienda, chiedendo immediatamente delucidazioni sul caso. In particolare, notarono da alcuni test effettuati sulle auto Volkswagen, eseguiti dall'organizzazione International Council on Clean Transportation, che i valori inquinanti dichiarati dalla casa produttrice non erano congrui con quelli emersi dai test, con differenze molto evidenti. Addirittura, due delle macchine dell'azienda, la Passat e la Jetta, erano inquinanti nella misura delle 15-35 volte superiore ai limiti consentiti. Subito i dati vennero confermati anche da altre organizzazioni come EPA (Environmental Protection Agency), che notarono emissioni ben superiori anche a quelle del precedente studio, arrivando a valori 40 volte superiori ai limiti normativi.

Volkswagen provò a difendersi ma per poco tempo, infatti il 21 settembre dello stesso anno ammise le sue colpe. Poco dopo scoprirono come avesse passato i controlli iniziali, usando cioè un software che simulasse la quantità giusta di emissioni nocive, ingannando i test in laboratorio. Volkswagen fu costretta a ritirare dal

³³http://it.volkswagen.com/content/medialib/vwd4/it/innovazioni_volkswagen/think_blue/pdf_think_blue/_jcr_content/renditions/rendition.file/volkswagen_think_blue.pdf

³⁴ Blue Project. Dal sito Think Blue Volkswagen www.thinkblue.volkswagen.com

mercato tutte le automobili dotate di quel particolare software. Inizialmente si parlò di circa 800 mila macchine, ma i numeri crebbero di molto, arrivando fino a 700 mila solo in Italia.

Lo scandalo prese il nome di Dieseldate un termine che deriva dall'unione della parola Diesel, in quanto furono le macchine alimentate da questo carburante a essere le maggiori incriminate, e la parola Watergate il più famoso scandalo politico del mondo, che vide le dimissioni del Presidente Richard Nixon, l'unico Presidente nella storia degli Stati Uniti D'America a rinunciare alla propria carica presidenziale.

Le conseguenze furono tragiche per l'azienda, non solo sul piano economico, a causa del ritiro delle auto, ma anche su quello reputazionale. Il titolo azionario fu il primo a crollare a distanza di pochi giorni dalle ammissioni di colpa, provocando quasi 13 miliardi di dollari di perdita in quattro giorni. Ovviamente lo scandalo non colpì solo Volkswagen ma anche tutte le altre aziende del settore automotive (Fiat, BMW, ecc.) facendo andare giù anche i loro titoli.

I danni vennero amplificati dalla reputazione che nel tempo si era costruita e su cui aveva basato molte delle sue strategie di marketing, intaccando in maniera quasi irreparabile i rapporti con gli stakeholders. Uno dei colpi più forti lo assestarono i social e tutto il mondo del web, creando una diffusione tale che cercando la parola Volkswagen il 74.3% dei risultati erano di base negativi, il 43% delle conversazioni si basava sul termine Dieseldate e nel 91% dei casi erano opinioni negative³⁵.

L'evento fu talmente grave che incrinò i rapporti tra Germania e Stati Uniti, addirittura Washinton avviò un'azione legale contro l'azienda per un valore di 20 miliardi di dollari.

Negli ultimi anni Volkswagen sta cercando di riconquistare la fiducia che perse quattro anni fa, nei confronti dei suoi stakeholders, rigenerando la sua vecchia immagine basata sulla sostenibilità. Per farlo, decise di rilanciare il suo modello più amato il furgoncino Volkswagen (tanto acclamato dalla sua vecchia clientela hippy negli anni '60 e '70) in versione elettrica, in grado addirittura di collegarsi con i nuovi dispositivi elettronici.

1.4 Le Green fake news

1.4.1 Introduzione alle fake news

Come avevo affermato poco nel paragrafo precedente, l'ignoranza è uno dei mali peggiori dei nostri tempi, ed è proprio su questa che si basano le fake news. Letteralmente significano "notizie false" e sta a indicare il modo in cui vengono redatti e poi divulgati alcuni articoli che, grazie alla disinformazione, puntano a essere ingannevoli. Un altro termine molto utilizzato è "bufale" e il mezzo maggiormente usato per la loro diffusione sono i social network. In passato utilizzavano altri canali, sempre grandi media, come televisione e

³⁵ Alessandro Merli. Caso Volkswagen, Wolfsburg studia i social per limitare i danni. Settembre 2015 da Il Sole24Ore <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-09-24/caso-volkswagen-e-social-media-si-scateno-tempesta->

radio. Uno degli esempi più emblematici della storia fu quello della Guerra dei mondi. Era il 30 ottobre 1938 quando il radiofonico Orson Welles, durante il suo programma “Mercury Theatre on the Air”, esordì all’inizio della trasmissione con: «Signore e signori, vogliate scusarci per l'interruzione del nostro programma di musica da ballo, ma ci è appena pervenuto uno speciale bollettino della Intercontinental Radio News. Alle 7:40, ora centrale, il professor Farrell dell'Osservatorio di Mount Jennings, Chicago, Illinois, ha rilevato diverse esplosioni di gas incandescente che si sono succedute ad intervalli regolari sul pianeta Marte. Le indagini spettroscopiche hanno stabilito che il gas in questione è idrogeno e si sta muovendo verso la Terra ad enorme velocità. Abbiamo subito inviato una speciale unità mobile e il nostro cronista, Carl Phillips, appena giunto sul posto, vi darà una completa descrizione del meteorite di Grovers Mill. Il terreno è coperto di frammenti di un albero che l'oggetto ha investito toccando terra. Ciò che posso vedere dell'... oggetto non assomiglia molto a un meteorite, o almeno ai meteoriti che ho visto prima d'ora. Sembra piuttosto un grosso cilindro. Un momento! Sta accadendo qualcosa! Signori e signore, è terrificante! L'estremità dell'oggetto comincia a muoversi! La sommità ha cominciato a ruotare come se fosse avvitata! La cosa deve essere vuota all'interno! Signore e signori, devo riferirvi qualcosa di molto grave. Sembra incredibile, ma le osservazioni scientifiche e l'evidenza stessa dei fatti inducono a credere che gli strani esseri atterrati stanotte nella fattoria del New Jersey non siano che l'avanguardia di un'armata di invasione proveniente da Marte. La battaglia che ha avuto luogo stanotte a Grovers Mill si è conclusa con una delle più strabilianti disfatte subite da un esercito nei tempi moderni...»³⁶

Nonostante sia all’inizio che alla fine Welles chiarì che si trattava di un adattamento del racconto “la Guerra dei Mondi” di H. G. Wells, molte persone ebbero la sventura di collegarsi solamente durante la parte centrale di quello che a tutti gli effetti sembravano essere di comunicati provenienti dalle autorità statunitensi. Molti radioascoltatori credettero a tutto ciò che ascoltarono e, non avendo alcuna abilità per giudicare la veridicità della notizia (all’epoca ciò che proveniva dalla radio era considerato verità assoluta), si scatenò il panico causato dal presunto attacco alieno. Qualche minuto dopo la trasmissione tutte le case si svuotarono e le persone accorsero alla chiesa più vicina. Ci fu una vera e propria isteria di massa, la gente si riversava nelle strade urlando e dando di matto. Questo evento fu talmente emblematico che creò i primi scetticismi nei confronti dei media. Tanto che nel 1941, a soli tre anni dal programma radiofonico di Welles, venne divulgata la notizia che l’aviazione giapponese avesse sferrato un attacco alla base navale di Pearl Harbor, che provocò 2.400 morti e molte persone credettero che si trattasse di un semplice scherzo di cattivo gusto.

Il problema con le fake news è la loro velocità di diffusione, che è assai maggiore di quella delle notizie vere. Sull’argomento sono stati fatti molti studi ma il più approfondito è quello del Massachusetts Institute of Technology (MIT) chiamato “The Spread of True and False News Online”³⁷. Lo studio ha raccolto dati di oltre 126.000 storie, passate per più di 3 milioni di account durante un arco temporale di 10 anni. Uno dei

³⁶ [https://it.wikipedia.org/wiki/War_of_the_Worlds_\(programma_radiofonico\)#cite_note-traduzione-1](https://it.wikipedia.org/wiki/War_of_the_Worlds_(programma_radiofonico)#cite_note-traduzione-1)

³⁷ Soroush Vosoughi, Deb Roy, and Sinan Aral, 2017, a study of MIT “The Spread of True and False News Online”

primi dati emersi, oltre la velocità di penetrazione, è stato il tasso di probabilità che una notizia falsa venisse ricondivisa rispetto ad una vera (70%). Ma per quale motivo le persone tendono a condividere contenuti fake molto più spesso di quelle veri? I ricercatori del MIT hanno provato a rispondere a questa domanda ipotizzando che i contenuti delle notizie false risultano essere più originali e “nuove” rispetto alle notizie vere. Inoltre, proprio come nello storytelling o nel Content Marketing, fanno leva su una gamma di emozioni molto forti, suscitando nelle persone curiosità, sorpresa, orrore, paura, ecc. Altro punto a loro favore è la scelta delle argomentazioni, infatti nella maggior parte dei casi si concentrano sui temi più popolari del momento.

Secondo Claire Wardle, esistono 7 tipi di disinformazione³⁸:

1. *Contenuti satirici o le parodie*: i quali non hanno intenzione di creare alcun danno, cercando solamente di far ridere;
2. *Contenuti ingannevoli*: usi impropri di informazioni per spiegare una problematica o descrivere un individuo;
3. *Contenuti “impostori”*: quando vengono attribuiti a fonti autentiche;
4. *Contenuti fabbricati*: si hanno nel caso in cui i contenuti siano al 100% falsi, creati con l’unico scopo di arrecare un danno;
5. *False connessioni*: quando l’intestazione, le descrizioni o i titoli non vengono supportati dal contenuto della notizia;
6. *Contesti falsi*: quando contenuti reali e veritieri vengono condivisi con false informazioni contestuali;
7. *Contenuti manipolati*: quando informazioni o immagini vere vengono manipolate per ingannare il pubblico.

1.4.2 Le fake news nel Green Marketing

In questo paragrafo approccerò tre diverse argomentazioni, due già spiegate nel corso di questo capitolo e una che verrà approcciata nel prossimo. Sto parlando del green marketing, delle fake news e dello storytelling.

Negli ultimi anni sono stati molti i tipi narrazione utilizzati dalle aziende biologiche, diffuse per la maggior parte dai digital media, in quanto si tratta del miglior terreno di coltura dove poter diffondere e crescere storie senza doversi preoccupare troppo della loro veridicità. Molti media ormai sono sempre più a caccia di facili consensi e hanno dimenticato il loro scopo principale, quello di informare il loro pubblico. In questo paragrafo

³⁸ <https://medium.com/1st-draft/fake-news-its-complicated-d0f773766c79>

mi riferirò alla nicchia biologica nel vasto mondo del green marketing, in quanto parte fondamentale della mia ricerca di tesi.

I principali aggettivi per descrivere il cibo bio sono moltissimi: sostenibile, naturale, saporito, solidale e salutare. La principale narrazione adottata ha sempre riguardato tutte le cose buone che è possibile ricavare dai prodotti biologici. Fino a qui non sorge nessun problema. Spesso però per innalzare l'immagine Bio si demolisce quella dei prodotti tradizionali. Nel farlo si utilizzano terminologie appositamente aggressive e forti come ad esempio: veleni, rischio di tumori, avvelenamenti, distruzione dell'ambiente. Tutte argomentazioni che trovano un'unica soluzione, il cibo biologico. Non sempre queste argomentazioni hanno basi scientifiche e a volte, se usate impropriamente, possono creare delle serie problematiche.

È il caso di Michiel Van Andel³⁹, un agricoltore olandese che per molto tempo ha dovuto subire una vera e propria gogna mediatica da parte delle lobby Bio del suo paese. Così, stanco delle continue perdite a causa di queste illazioni decise di fargli causa. Quello che recriminava era la pubblicazione del report "True Cost of Food" che aveva come scopo quello di demonizzare l'operato di Michiel e di altri agricoltori come lui, descrivendo nel dettaglio il modo in cui loro stavano avvelenando le persone che compravano i loro prodotti. Nel report, gli attivisti sostenevano che le agricolture tradizionali costassero alla società miliardi di euro, arrecando danni anche all'ambiente.

L'agricoltore, stanco di questi continui attacchi, analizzò lui stesso i dati presenti all'interno del report scoprendo che molti di essi suonavano piuttosto false. Scrisse allora alla Bionext (una delle tante aziende che contribuiva alla diffusione del documento) portando delle prove che dimostravano la fallacia di alcune delle argomentazioni utilizzate dagli attivisti. Non ricevette alcuna risposta il che lo obbligò a citarli in giudizio per pubblicità ingannevole, cosa che fece nel marzo del 2018.

Ma entriamo nel dettaglio del report incriminato e andiamo a vedere chi è Bionext. Questa azienda ha al suo fianco alleanze con altre aziende del calibro di EOSTA (distributrice di prodotti organici freschi) e Triodos Bank (una tra le banche più sostenibili al mondo). Per aumentare le loro vendite finanzia, insieme ad altre organizzazioni, "True Cost Accounting for Food, Farming and Finance" che cominciò a distribuire negli inizi del 2017. L'argomentazione principale si basa sul vero costo dei prodotti e dato che quelli biologici "valgono di più" sotto alcuni punti di vista, sarà giusto pagarli un prezzo maggiore rispetto ai prodotti tradizionali. Il rapporto afferma che l'unico motivo per cui questi prodotti costino di meno è perché verrebbero ignorati alcuni costi sanitario-ambientali.

Secondo i calcoli riportati all'interno del report, l'agricoltura tradizionale avrebbe un enorme impatto economico, si parla di 4.800 miliardi di euro l'anno, che derivano dai costi nascosti come quelli derivanti dall'ambito sanitario (le persone si ammalano di più, con ben 27 giorni di malattia in più all'anno rispetto a chi consuma cibo bio), dall'inquinamento dell'aria e dell'acqua, dalla desertificazione, dai sempre più pericolosi cambiamenti climatici e dalla perdita della biodiversità causata dai danni inflitti al terreno.

³⁹ <https://giornalismocomunicazione.wordpress.com/2018/12/22/bio-e-storytelling-una-favola-tutta-da-raccontare-parte-i/>

Tutto ciò, però, è stato affermato senza riportare i calcoli e le fonti scientifiche utilizzate per la scrittura del rapporto. La maggior parte delle informazioni sono rappresentate da immagini molto evocative ma prive di alcun lato esplicativo. Gli autori, una volta in tribunale, misero le mani avanti ammettendo la totale assenza di dati sufficienti a supporto della loro tesi. Anche se non servì poi molto, infatti a breve si scoprì che i dati utilizzati fecero tutto fuorché supportare le argomentazioni dei pro-Bio.

Un altro aspetto che si analizzava era la sicurezza della salute del consumatore. Infatti, secondo il report «L'esposizione professionale ai pesticidi rappresenta un rischio significativo per la salute dei lavoratori agricoli e si è dimostrata responsabile per gli infortuni legati alle sostanze chimiche e per le malattie a breve e a lungo termine»⁴⁰, ma di nuovo senza dati a supportare questa affermazione.

Riprendendo il discorso sui costi, economici e ambientali, collaterali dell'agricoltura tradizionale, Bionext afferma con assoluta certezza che quella biologica ne sia priva. Anche su questo venne riscontrata qualche emissione ad hoc da parte della lobby Bio che fu subito smascherata dal tribunale. Persino l'avvocato dell'azienda improntò la sua linea difensiva maggiormente sulla storia del bene e del male anziché sui fatti e i dati a disposizione.

Alla fine del processo Bionext fu dichiarata colpevole di pubblicità ingannevole ai danni dell'agricoltore Michiel Van Andel e condannata a cessare la campagna contro l'agricoltura tradizionale utilizzata fino a quel momento. Nonostante ciò l'azienda non eliminò il report incriminato dal suo sito.

Come possiamo osservare, la maggior parte della comunicazione nel mondo del biologico è approcciata basandola sullo storytelling. Il problema è che questi racconti non sempre hanno un riscontro sui campi utilizzati per la coltivazione. Una delle narrazioni più usate è il modo in cui la completa conversione dei terreni in un sistema biologico riuscirebbe a sfamare tutta la popolazione mondiale. Anche stavolta sono i fatti a smentire questa affermazione. Infatti, la resa del biologico in termini di kg per ettaro è sempre inferiore rispetto a quella dei terreni basati sull'agricoltura tradizionale (anche se di anno in anno ci si sta avvicinando molto). Spesso anche le grandi organizzazioni, come ad esempio Federbio, si fanno prendere la mano esagerando con l'utilizzo dello storytelling, finendo per romanzare in modo eccessivo il loro lavoro.

Con ciò non ho nessuna intenzione di ridurre il biologico a una mera moda priva di qualsivoglia fondamento, ma più semplicemente far vedere l'altra faccia della medaglia. Per ogni "bufala" in questo settore esistono altrettante verità supportate da dati scientifici. È innegabile che per molti versi il biologico abbia effetti positivi sulle nostre vite e con il tempo è diventato un saldo punto di riferimento per molti agricoltori. Come in ogni altro ambito le parole d'ordine devono essere trasparenza e competenza, senza le quali si potrebbe dar vita, inconsapevolmente, a informazioni inesatte e fuorvianti, con conseguenti fake news.

⁴⁰ https://www.eosta.com/sites/www.eosta.com/files/documenten/tca-fff-report_0.pdf

2. I nuovi strumenti del marketing

2.1 Il Content Marketing

2.1.1 Storia del Content Marketing

Il Content Marketing viene considerato come una delle tecniche più innovative nel campo del marketing. In realtà la sua storia è ben radicata nel passato, comparendo per la prima volta più di 120 anni fa. Una delle prime tracce di questo metodo le troviamo nel lontano 1891, quando August Oetker si mise a vendere confezioni di lievito con il marchio Backin. La particolarità stava nel packaging, o più precisamente sul retro di esso, infatti ogni confezione presentava una ricetta nella quale si poteva impiegare il suddetto prodotto. La cosa funzionò talmente bene che nel 1911 pubblicò un ricettario che le riprendesse tutte. Ancora oggi è considerato un “best-seller” con all’attivo 19 milioni di copie vendute. L’intento di August Oetker era quello di insegnare a cucinare senza avere particolari doti culinarie e al tempo stesso trasmettere la qualità e l’affidabilità del prodotto.

Pochi anni dopo fu il turno di John Deere, venditore di macchinari agricoli, a scoprire questa particolare tecnica. In quell’anno infatti, lanciò la rivista “The Furrow”. All’interno non era presente nessun messaggio promozionale o riferimento ai suoi prodotti ma bensì consigli per la risoluzione dei problemi agricoli e per la massimizzazione del profitto. A differenza del ricettario di August Oetker, questa rivista fu progettata da giornalisti, designer ed esperti di comunicazione ed ecco perché viene comunemente riconosciuta come il primo esempio di Content Marketing della storia. Oggi ha raggiunto 1,5 milioni di lettori, venduta in quaranta paesi in dodici lingue diverse.

Uno degli esempi più conosciuti al mondo è probabilmente quello di Michelin, azienda di pneumatici, che pubblicò la sua prima guida nel 1900. All’interno, di nuovo, nessun riferimento ai loro prodotti ma piuttosto una serie di modi con cui si poteva procedere alla manutenzione delle auto e ai posti dove gli automobilisti potevano fermarsi per alloggiare e/o mangiare. Michelin sfruttava sapientemente la relazione che esisteva tra il suo prodotto, gli pneumatici e il viaggio. In quell’anno vennero prodotte 35.000 copie gratuite. Oggi, la guida Michelin è considerata come un punto di riferimento del mondo della ristorazione, creando un’unità di misura, le stelle Michelin, che è entrata ben presto nel vocabolario comune diventando il riconoscimento più ambito in assoluto da chef e ristoratori.

Nel 1904 Woodward’s Genesee Pure Food Company, iniziò a pubblicare Jell-O un ricettario con ricette effettuabili con il loro prodotto di punta, appunto la gelatina Jell-O. Questa ingegnosa mossa di marketing portò, fin da subito, ad un aumento improvviso delle vendite. Inizialmente distribuito porta-a-porta questo

libricino diventò molto popolare in America, talmente tanto che tutt'oggi il termine Jell-O è usato in modo generico per descrivere un qualsiasi dolce a base di gelatina.

Nel 1913 Burns e McDonnell, un'azienda di consulenza nel campo dell'ingegneria, avviò la produzione di una rivista chiamata BenchMark, all'interno della quale c'era un ampio assortimento di tecniche e tematiche relative l'ingegneria. Il know-how era talmente alto che divenne un punto di differenziazione rispetto ai competitors. Oggi non solo è la miglior rivista nel suo campo ma è considerata la prima in assoluto ad essere stata pubblicizzata.

Tutto ciò non è applicabile solo a libri e riviste. Il Content Marketing venne usato, nel 1924, per la prima volta anche attraverso una trasmissione radio. In quell'anno, durante una crisi agricola, la Sears utilizzò questo canale per tenere aggiornati gli agricoltori della situazione tramite le notizie della Roebuck Agricultural Foundation. Il programma, che si chiamava World's Largest Store Radio Program, fu un successo e sul finire della crisi le vendite di questa società furono tra le più alte rispetto ai suoi competitors.

Uno degli esempi più famosi, che chi ha studiato tra i banchi delle università ascoltando lezioni sul marketing conosce a memoria, è il caso di Procter and Gamble. Per chi non la conoscesse, si tratta di una delle aziende più grandi al mondo, detentrici di numerosi Brand (es. Gillette, Pantene, Pampers, ecc.). Inizialmente erano dei semplici produttori di sapone e furono i primi a pubblicizzare i loro prodotti a livello nazionale. Non molti sapranno che il termine "soap opera" fu inventato proprio grazie a loro, infatti il loro modo di sponsorizzazione consisteva nell'usare drammi radiofonici e televisivi diretti, almeno inizialmente, ad un target esclusivamente femminile. Il programma, chiamato Oxydol's Own Ma Perkins, andò in onda per la prima volta nel 1933.

Altro caso importante fu quello della Nike, nel 1966. Il suo fondatore Bill Bowerman assistette, qualche anno prima, ad un allenamento di un club di jogging neozelandese. Da lì capì l'importanza che questo sport aveva sulla salute delle persone e decise di diffonderlo anche in America. La prima rivista, scritta dallo stesso Bill Bowerman e da un famoso cardiologo si intitolava Jogging ed è nata proprio per aiutare gli americani a rimanere in forma. Con l'aiuto di altri professionisti riuscì a far esplodere questo sport nel 1970, cosa da cui ovviamente Nike ne trasse un enorme guadagno, nonostante nella rivista non ci sia mai nessun riferimento alle loro scarpe. Basarono tutto su un bisogno, che nello specifico non era quello di acquistare delle scarpe ma bensì quello di fare jogging per sentirsi meglio. Ovviamente l'acquisto di nuove scarpe era un semplice effetto collaterale e siccome il Brand che diede vita a tutto ciò era proprio la Nike, le persone erano portate a comprare più facilmente i loro prodotti piuttosto che quelli dei loro competitors. Non possiamo dirlo con certezza ma forse, senza l'aiuto del Content Marketing e di quella specifica strategia, oggi questa azienda forse non sarebbe quella che tutti noi conosciamo.

Nel 1982 la Hasbro, famosa azienda del mondo ludico, fece una partnership con la Marvel. Questo sodalizio diede vita ai G.I. Joe, con la creazione in contemporanea di nuovi fumetti e nuovi giocattoli, producendo successivamente anche una serie animata. Il concetto alla base di tutto era semplice: i bambini che leggevano i fumetti cominciavano a comprare i giocattoli e viceversa, i bambini che giocavano con questi personaggi iniziavano a leggere i giornalini bramando le storie che c'erano dietro quelle action figure.

Un'altra storia importante, dal punto di vista del Content Marketing, del mondo ludico è quella che c'è dietro il quasi fallimento della Lego nel 1980. In quell'anno infatti quest'azienda stava per venire schiacciata dalla concorrenza dei giochi da costruzione. Per uscirne viva, nel 1987, cominciò a legarsi con Brand di successo quali erano, ad esempio, Star Wars, creando produzioni di videogiochi che ebbero un grande successo. Inoltre, lanciò la rivista Lego Club, distribuita in tutto il mondo. Attraverso queste iniziative riuscì a risollevarsi, in quanto, spinti da canali alternativi, le persone (non più solo bambini) cominciarono a comprare più prodotti Lego. In breve, diventò uno dei marchi più riconosciuti al mondo, anche se, ad oggi, assomiglia più ad un'azienda di media piuttosto che ad una di giocattoli.

In tutto ciò ancora nessuno aveva mai parlato di Content Marketing. Fu nel 1996 che John F. Oppedahl, in una conferenza nell'ambito della American Society for Newspaper Editors Conference, coniò per la prima volta questo termine. Oltre a dare nuovi spunti per approcci con i quali commercializzare le riviste, affermò che l'obiettivo era misurare la soddisfazione dei lettori e non più cercare di averne di più.

Finora si è parlato solo dell'utilizzo dei vecchi media (riviste, radio, televisione), infatti, dovremmo aspettare solo il 2004 per vedere il primo approccio che il Content Marketing ebbe con il web. Fu proprio Microsoft che in quell'anno lanciò Channel 9, un blog indirizzato alle comunità di sviluppatori informatici. All'interno, erano presenti video, discussioni e interviste ai dipendenti dell'azienda. Il blog ebbe immediatamente successo ed è molto seguito anche oggi.

L'azienda che più di tutte ha basato il proprio core business sul Content Marketing è stata probabilmente Red Bull. Nel 2007 questo Brand ha lanciato sul mercato la sua rivista The Red Bulletin, che ad oggi conta circa 6 milioni di abbonati. Ma non si è fermata qui, a differenza della maggior parte delle aziende. Infatti, sponsorizza ogni sorta di sport estremo e adrenalinico e la costante esposizione a questi eventi crea un'immagine ben precisa del Brand che vende proprio bevande energetiche con l'obiettivo di farti stare su di giri (un po' la reazione che generano gli sport che sponsorizza). La Red Bull ha fatto pienamente suo il concetto di intrattenimento capendo che intrattenendo il pubblico aumentano anche le vendite. Stimola il dialogo intorno al suo nome, non tanto facendo parlare le persone della bevanda ma facendole parlare di video estremi, sport e musica con impresso il suo marchio.

Siamo arrivati ora ad un punto di svolta del Content Marketing. Infatti, precisamente nel 2010, Joe Pulizzi, uno dei maggiori autori dell'argomento, fonda il Content Marketing Institute. Oggi conta oltre 70.000 iscritti ed è stato creato con lo scopo di migliorare questa tipologia di marketing, fornendo inoltre articoli, ricerche corsi di formazione ed eventi.

Nel 2010, grazie anche a Joe Pulizzi, ci fu il vero boom del Content Marketing, tanto che un anno dopo, in Ohio, presentarono il Content Marketing World, l'evento mondiale più grande mai fatto su di questo argomento.

Nel 2013 Oracle acquisì Compendium, un centro di Content Marketing che forniva consulenze alle aziende per aiutarle a creare e pianificare contenuti migliori. Oracle consente ai marketer di automatizzare efficacemente l'immissione dei contenuti sui social, massimizzando così i loro ROI.

Come abbiamo potuto vedere, la storia è disseminata di vicende che, oltre ad essere state di successo, hanno segnato il destino delle maggiori aziende in circolazione. Le applicazioni, grazie anche al progresso tecnologico, sono pressoché infinite, dando la possibilità ai Brand di esplorare nuove soluzioni per sponsorizzare i propri prodotti. Ciò che affascina del Content Marketing sono la longevità e il modo in cui attrae l'attenzione dei consumatori, creando quasi un beneficio maggiore per loro anziché per le aziende.

2.1.2 Introduzione al Content Marketing

Il Content Marketing, come abbiamo detto, è un concetto piuttosto recente e come ci suggerisce il termine stesso è uno strumento del marketing basato sui contenuti. A prima vista non sembra niente di eclatante, i Brand hanno sempre creato contenuti. Ciò che è cambiato, però, è il modo in cui vengono utilizzati all'interno delle strategie delle imprese. Per fare chiarezza proponiamo una definizione del Content Marketing Institute⁴¹: «Il Content Marketing è una tecnica di marketing volta a creare e distribuire contenuti rilevanti e di valore per attrarre, acquisire e coinvolgere una target audience ben definita e circoscritta – con l'obiettivo di guidare l'utilizzatore a compiere azioni volte all'aumento del profitto».

Siccome è un argomento che è ancora oggetto di discussioni e non si ha una definizione univoca, vi illustro le definizioni più usate:

«Il Content Marketing non è una tattica che può essere adottata o non adottata nella speranza che abbia successo. È una filosofia da abbracciare e incoraggiare»⁴².

«Il Content Marketing è l'opposto della pubblicità: fornisce ai consumatori ciò che desiderano veramente, in modo funzionale agli obiettivi e agli ideali del vostro brand, senza ficcare, a tutti i costi, il vostro logo nelle loro teste e senza distrarli dall'esigenza iniziale. Esso è l'evoluzione della pubblicità stessa in qualcosa di più efficace, più efficiente e molto meno sgradevole»⁴³.

Di definizioni ce ne sono molte altre e sono tutte influenzate dal modo di pensare dell'autore e dal suo background, che potrebbe essere più teorico o più pratico.

Nonostante ciò c'è un filo conduttore che le unisce tutte quante, ovvero, il modo in cui il Content Marketing incontra le esigenze e le esperienze del consumatore. Inoltre, la sfida per i marketer è quella di creare valore attraverso la realizzazione di contenuti di qualità. Questo può essere spiegato con l'evoluzione dell'informazione e dell'intrattenimento. Nell'era del tubo catodico gli utenti erano costretti a fruire dei contenuti scelti dalla RAI (che per anni è stata monopolista di questo mezzo di comunicazione) in un dato ordine prestabilito, senza avere la possibilità di scegliere. Piano piano i canali sono aumentati ma la scelta era comunque vincolata ai programmi di quella specifica fascia oraria. Con l'avvento di internet questo è cambiato

⁴¹ Istituto fondato nel 2010 da Joe Pulizzi, riconosciuto come uno dei massimi esperti del Content Marketing

⁴² Chapman & Handley, 2012, "Content Marketing, fare business con i contenuti per il web"

⁴³ Keith Blanchard, Story Worldwide

totalmente, permettendo agli utenti di scegliere cosa e quando fruire di una determinata cosa. Questo potere ha però innescato una guerra tra i “creatori di contenuti”. Infatti, non bastava più crearne di nuovi ma serviva un maggior livello di qualità. Ben presto i consumatori si trasformarono in “consumAttori” abbandonando la loro tradizionale veste di riceventi passivi dei contenuti di massa e assumendone una nuova, più attiva. Non si limitano più al solo consumo di informazioni, ma attraverso le nuove tecnologie creano nuovi contenuti, spesso anche a fianco delle aziende stesse. Al tempo stesso abbiamo assistito ad una perdita di interesse per la pubblicità tradizionale, causata da un sovraffollamento di informazioni immesse nel sistema dalle imprese per provare ad aumentare la loro visibilità, cercando di emergere dal mare di investimenti utilizzati dai rispettivi competitors. In un tale caos i marketer hanno cominciato ad avvertire l’esigenza di nuovi modi per catturare l’attenzione dei clienti, ed è per questo che è nato il Content Marketing.

Come ogni nuova metodologia, anche questa ha incontrato diversi ostacoli sul suo percorso. Il primo dei quali era rappresentato dalla difficoltà che le imprese incontravano nel momento in cui volevano misurare l’impatto che aveva sui risultati aziendali. Queste difficoltà non hanno comunque impedito al Content Marketing di diventare uno degli strumenti più utilizzati trasformandosi quasi in una moda. Come ogni altra cosa, inizialmente in Italia l’approccio a questo metodo è stato più empirico che analitico. Le imprese tendevano a guardare cosa facessero i loro diretti concorrenti creando successivamente una loro versione, senza analizzare a fondo l’impatto che avrebbe avuto sul proprio target.

Spesso le imprese si relazionano al Content Marketing approcciandosi al modello delle 7c⁴⁴ che analizza l’interfaccia dell’utente dividendola in: contesto, comunità, customizzazione, comunicazione, connessione, commercio e, ovviamente, contenuto.

Partiamo dal *contesto*, che non è altro che la parte visiva dell’esperienza che il consumatore ha sul sito internet. Il lato estetico è basato su due fattori: la cornice e il tema visivo. La prima rappresenta i colori utilizzati all’interno della pagina web, che dovranno essere scelti in base al modo in cui devono far ricondurre all’azienda in questione. Il tema visivo, invece, rappresenta la tematica principale che si vuole utilizzare all’interno del sito. Quest’ultimo deve trasmettere sensazioni piacevoli ai visitatori ed ecco perché anche la funzionalità è un fattore importante all’interno del contesto. Infatti, più un sito è facile e veloce da utilizzare e più l’esperienza di navigazione sarà gradevole.

All’interno di internet è molto facile assistere alla creazione di *comunità*, in quanto rappresenta un semplice mezzo di comunicazione, accessibile senza grandi difficoltà. Idee e informazioni tendono ad aggregarsi in modo naturale, il che fa nascere comunità virtuali. La prima nacque negli anni ’80 e si chiamava The Well creata da Howard Rheingold. Fu proprio lui a coniare il termine “comunità virtuale”, dandone una prima definizione: «un’aggregazione sociale che nasce nella rete quando un numero sufficiente di persone partecipino costantemente a dibattiti pubblici intessendo relazioni interpersonali nel cyberspazio»⁴⁵. La comunità virtuale si può definire anche come «un raggruppamento specializzato di individui, disperso

⁴⁴ Jaworski Bernard J. - Rayport Jeffrey F., 2002, "E-commerce", McGraw-Hill

⁴⁵ H. Rheingold, 2003, “Smart Mobs: the next smart revolution”, Londra, Basic Books

geograficamente, basato su network dinamico e strutturato, relativamente sparso, fondato sulle relazioni tra i partecipanti che condividono un interesse comune utilizzando come area di scambio e di comunicazione il Web»⁴⁶. Da questa affermazione si nota l'esistenza di due tipologie di gruppi: tribali e network. Il primo gruppo è basato sulla creazione di una rete relazionale piuttosto forte incentrata su di una passione in comune. Il secondo è rappresentato da un gruppo di individui alla ricerca di soluzioni ai propri problemi. A differenza della modalità tribale queste persone formano legami meno stretti che non si basano su passioni comuni. Le imprese, a seconda dei gruppi a cui si trovano davanti, dovranno gestire il loro ruolo all'interno. Per quanto riguarda la prima tipologia, si dovranno avere risorse, conoscenze e competenze da mettere a disposizione, in più bisognerà avere una buona dose di oggettività nella comunicazione per accrescere la credibilità e l'affidabilità. Nel secondo caso, l'impresa sarà esposta a livelli minori di sforzo, in quanto dovrà semplicemente accostare il suo nome ad attività/eventi positivi e riconosciuti. Qui si agirà su comunità già formate e l'unico obiettivo sarà quello di migliorare l'immagine e la conoscibilità.

Passiamo ora al vedere la *customizzazione*. Quest'ultima consente agli utenti di creare una propria versione del sito web, in base alle esigenze individuali. La personalizzazione rende la navigazione più personale e piacevole, in quanto riesce a rispecchiare maggiormente l'identità dell'utente. Questo processo può essere messo in atto grazie a diverse opzioni, tra cui la registrazione. Quando una persona si registra, infatti, fornisce informazioni personali all'impresa, in base alle quali gli offre un'esperienza migliorata, adattando le offerte e le newsletter. Altro strumento di personalizzazione usato sono i cookies, tramite i quali si riescono a comprendere e memorizzare automaticamente preferenze e comportamenti che gli utenti hanno su diversi siti. Una volta capiti i gusti degli utenti si passa alla *comunicazione*, che può avvenire in tre modi: broadcast, interattiva e ibrida. Nel primo caso abbiamo un tipo di messaggio unilaterale, cioè che dal sito viene indirizzata verso il target di riferimento (es. Newsletter). La comunicazione interattiva, contrariamente alla precedente, prevede la possibilità di risposta da parte dell'utente, avviando così una sorta di dialogo con i proprietari del sito (es. l'assistenza). Infine, abbiamo la comunicazione ibrida, che risulta essere un mix tra le due precedenti. La nostra quinta C è rappresentata dalla *connessione*, in questo caso all'esistenza di link esterni che riportino al sito. Anche qui troviamo differenti modi in cui due siti possono essere collegati: outside link, framed link, finestre pop-up e outsourced content.

I primi sono link che consentono il trasferimento immediato al sito web a cui si riferiscono, abbandonando il sito in cui ci si trova inizialmente. I secondi permettono agli utenti di visualizzare siti esterni mantenendo però la possibilità di ritornare in qualsiasi momento al sito di partenza. Le finestre pop-up, ormai quasi totalmente in disuso, in quanto è stato dimostrato che non portano alcun beneficio, irritando solamente il visitatore, sono pubblicità che appaiono sulle finestre dei siti e che si possono decidere di chiudere o di cliccarci sopra per venir poi trasferiti sul sito a cui il pop-up fa riferimento. Infine, troviamo gli outsourced content, con i quali l'utente può decidere di visionare un altro sito web senza però dover lasciare quello di partenza.

⁴⁶ M. Dholakia e D. Bagozzi, 2004, "a social influence model of consumer participation in network – and small group-based virtual communities", International journal of research in marketing

Altro punto fondamentale è il *commercio*. Qui ci si riferisce all'abilità del sito web di riuscire a far concludere una transazione. Bisogna creare i presupposti ideali perché ciò accada e cercare di dare gli strumenti giusti affinché l'operazione sia il più semplice possibile. La registrazione potrebbe essere un modo facile per agevolare tutte le operazioni, in questo Amazon è uno dei migliori. Infatti, riesce a far concludere un acquisto in un semplice click, semplicemente preregistrando tutti i dati dell'utente e rendendo immediata la transazione. L'ultima delle sette C, e anche la più importante per il nostro studio, è il *contenuto*, che viene definito come l'insieme degli elementi e delle informazioni (audio, video, foto, testi) che vanno a comporre il sito web. Ricoprendo un ruolo attivo, il consumatore diventa il punto focale dell'azienda e la sua attività di content marketing.

Dopo aver effettuato un'analisi della letteratura riguardante il Content Marketing sulla piattaforma "WebOfKnowledge" abbiamo individuato, nonostante la vastità delle definizioni presenti, tre caratteristiche che più di tutte riescono a catturare l'essenza di questo metodo: il contenuto, l'engagement e gli obiettivi.

Il primo elemento si riferisce al modo in cui il Content Marketing produce contenuti ad alto tasso qualitativo. Qui gli autori si sono voluti soffermare su quale sia il miglior modo per creare contenuti che riescano a generare non solo un buon vantaggio competitivo ma anche una performance superiore rispetto a quella dei principali competitors. La letteratura ci suggerisce che per creare un buon contenuto quest'ultimo deve essere unico, significativo, dinamico, rilevante e di valore per i clienti. Inoltre, devono essere in grado di: creare un interesse che coinvolga il cliente; trasmettere i valori aziendali, quali unicità e coerenza; essere pro-attivi, evitando di essere statici nel tempo, trasformandosi e seguendo l'evoluzione dei clienti che con essi interagiscono.

I contenuti si differenziano tra loro in base a due caratteristiche: tipologia e lunghezza.

La prima fa riferimento all'aspetto con cui vengono presentati, di solito possono essere online, cartacei o trasmessi oralmente. L'impresa dovrà usare uno dei precedenti tre metodi per diffondere i suoi messaggi e dovrà sceglierlo in base al tipo di target che vogliono andare a colpire (es. i Millennials sono più sensibili ai materiali presenti online), massimizzando così il numero di persone toccate.

Per quanto riguarda la lunghezza il contenuto può essere creato in un formato lungo (es. articoli/blog), breve (es. post sui social) o in modo conversazionale (es. forum).

Passiamo ora alla seconda caratteristica del Content Marketing, nello specifico l'engagement creato con il consumatore. Una delle tante definizioni trovate, dice che: «comprende tutte le forme di contenuto che aggiungono valore ai consumatori, promuovendo così direttamente o indirettamente un'azienda, un marchio, un prodotto o un servizio. Si verifica sia online che offline, ma gli strumenti gratuiti e semplici dei social media hanno aperto la possibilità per le aziende di tutte le dimensioni, di competere l'una contro l'altra, non per la quota di mercato ma per la voce e l'influenza»⁴⁷. Da questa definizione si evince che le caratteristiche del Content Marketing non si riferiscono solo alla tipologia di contenuto prodotto, ma anche al modo in cui aggiungono valore per i clienti, attraendoli e coinvolgendoli. Il modo in cui quest'ultimo reagisce agli input

⁴⁷ Susan Gunelius, 2011, Content Marketing For Dummies, John Wiley & Sons Inc

diventa essenziale, il che crea una logica customer-centric basata sulla ricerca e l'adattamento dei contenuti in base all'evoluzione delle preferenze dei clienti. In questo modo diventa inevitabile un loro coinvolgimento nella creazione di valore e il trasferimento di questo potere permette al Content Marketing di co-creare contenuti attraverso la conversazione che si instaura tra impresa e clienti. Avvalorando questa tesi Chaffey et al. afferma che: «un metodo con il quale i clienti possono fornire contenuti è contribuendo ad una discussione basata sul prodotto con l'azienda attraverso forum e communities. Quando un utente posta un messaggio, quell'utente sta effettivamente aggiungendo contenuto sul prodotto di cui si sta discutendo»⁴⁸.

Veniamo ora alla terza caratteristica del Content Marketing, gli obiettivi. Riguardano «la creazione, la cattura, la consegna, la personalizzazione e la gestione del contenuto attraverso un'organizzazione in modo da fornire un messaggio coerente sull'azienda ed utilità per il consumatore»⁴⁹. Secondo altri invece, il Digital Content Marketing viene usato per supportare l'implementazione di obiettivi multipli di business, come la Brand Awareness, l'attrazione dei consumatori, il mantenimento/accrecimento della loyalty, ecc.⁵⁰

Queste tre caratteristiche fanno del Content Marketing uno strumento non solo di produzione di contenuti ma anche e specialmente di creazione di valore.

Per capire più a fondo questo metodo, bisogna comprendere, oltre a cos'è, cosa non è.

«Il Content marketing non è una tattica che può essere adottata o non adottata nella speranza che abbia successo. È una filosofia da abbracciare e incoraggiare»⁵¹.

«Il Content Marketing non è una strategia di contenuti. Il Content Marketing è una tattica. Esso comprende tutto ciò che è necessario per garantire che i vostri contenuti agiscano come un magnete che vi aiuta a raggiungere (e spesso a oltrepassare) i vostri obiettivi»⁵². La differenza che c'è tra tattica e strategia è che con la prima si intendono i metodi e gli strumenti per perseguire determinati obiettivi, con la seconda intendiamo il piano d'azione per il lungo periodo.

«Il Content Marketing non è una campagna ma un impegno a lungo termine. Non è stato progettato per convertire gli utenti immediatamente. Persegue obiettivi di lungo termine e richiede un impegno continuo»⁵³.

Se dovessimo provare a riassumere in pochi punti cosa non è il Content Marketing potremmo affermare che:

- Non è pubblicità, anche se alcune aziende lo usano in questo modo. Il principio che sta alla sua base è semplice, non lo si deve usare per promuovere prodotti o servizi ma bensì cercando di creare valore per un target.
- Non deve essere completamente slegato dalla strategia. Come abbiamo visto il Content Marketing è una tattica e non una strategia, ma nonostante ciò deve andare a braccetto con quest'ultima per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

⁴⁸ L. Hoffman, P. Novak e F. Young, 2000, "measuring the customer experience in online environments", p. 22

⁴⁹ G. Parkin, 2009, "Digital marketing. Strategies for online success", New Holland Publishers, Londra, p. 125

⁵⁰ R. Rakic, R. Reba, R. Mira, "digital content marketing for organizations as buyers" p. 456

⁵¹ Chapman & Handley, 2012, "Content Marketing, fare business con i contenuti per il web"

⁵² Scott Abel - Content Marketing Strategist and Social Networking Choreographer

⁵³ John Hall - CEO of Influence & Co

- Non può essere un'azione da adottare una volta ogni tanto. Abbiamo già visto che, perché funzioni, il Content Marketing deve essere usato in modo continuativo, dato che da risultati quasi sempre nel lungo periodo.
- Non è creatività fine a sé stessa. Se questo fosse lo scopo allora un qualunque drammaturgo o cantautore farebbe Content Marketing. Il principale obiettivo è dimostrare ai tuoi futuri clienti che hai il know-how necessario a soddisfare i loro possibili bisogni.

Come abbiamo potuto capire, il Content Marketing è decisamente diverso dal marketing tradizionale il cui scopo principale era quello di aumentare la quota di mercato massimizzando il volume di vendite. Ora il cliente non ha più un ruolo marginale, infatti i nuovi obiettivi puntano ad aumentare la sua fiducia e la sua fedeltà, andando a migliorare la relazione con l'azienda stessa, «Il Marketing tradizionale parla alle persone. Il Content Marketing dialoga con loro»⁵⁴. Un'altra cosa che nel corso del tempo è cambiata è anche l'uso dei canali, nel marketing tradizionale trasmette i messaggi promozionali attraverso principalmente televisione, radio, giornali, direct e-mail ecc. Il Content Marketing, almeno negli ultimi anni e tranne casi sporadici (es. la storica guida Michelin), predilige i social media, i blog, i video e anche gli e-book.

Il marketing tradizionale tende semplicemente a parlare con i consumatori del prodotto o del servizio che vuole vendere, cercando di convincerli a comprarlo. Al contrario, il Content Marketing cerca di creare contenuti interessanti per il target cercando di fornirgli del valore. Se il lavoro è fatto bene i clienti penseranno a noi quando dovranno acquistare un prodotto/servizio. Inoltre, mentre il primo metodo punta al più vasto pubblico possibile con un messaggio standard, il secondo punta alla personalizzazione del contenuto in modo da attrarre un target specifico.

Altra differenza sta nel come i due metodi riescono a facilitare la diffusione e la condivisione dei contenuti. Nel metodo tradizionale è difficile trovare utenti che condividano messaggi promozionali in assenza di secondi fini (es. un possibile ritorno economico). Nel caso del Content Marketing, invece, maggiore è la qualità del contenuto maggiore sarà la possibilità che qualcuno lo trovi interessante o divertente e lo condivida.

MARKETING TRADIZIONALE	CONTENT MARKETING
Canali tradizionali	Nuovi media
Parlare al cliente	Dare al cliente
Monologo	Dialogo
Contenuto standard	Contenuto Personalizzato
Messaggio statico	Messaggio condivisibile

⁵⁴ Doug Kessler, Creative Director and Co - Founder of Velocity Partners

2.1.3 Obiettivi e benefici

Le imprese usano il Content Marketing fondamentalmente per gli stessi motivi per cui utilizzavano tecniche di marketing: il profitto. Ovviamente questo non potrebbe essere diversamente, la differenza sta però nel modo in cui lo si raggiunge. Questa motivazione rimane però troppo generica e allora il Content Marketing Institute ha voluto creare una classifica degli obiettivi delle aziende che utilizzano questo metodo.

- **Customer relationship/loyalty:** aumentare la fidelizzazione della clientela
- **Engagement:** aumentare il coinvolgimento dei clienti
- **Brand Awareness:** incrementare la conoscenza che i clienti hanno del marchio
- **Vendite**
- **Customer evangelism:** trasmettere alle persone la propria fiducia/preferenza rispetto ad uno specifico Brand, cercando di coinvolgerle a tal punto che verranno spinte dal desiderio, volontario e spontaneo, di consigliare quel prodotto ad altre persone
- **Lead generation:** cercare di generare nuovi contatti/clienti
- **Lead nurturing:** coltivare i nuovi contatti e spingerli all'acquisto
- **Upsell/Cross-sell:** la prima cerca di offrire al consumatore un prodotto più costoso rispetto a quello inizialmente scelto. La seconda cerca di aggiungere prodotti oltre a quello già scelto
- **Leadership:** cercare di affermare il Brand o l'azienda come leader del settore
- **Website traffic:** aumentare il traffico sul sito

Come possiamo vedere, questa classifica di obiettivi non si discosta molto da quella che si propone di raggiungere il marketing tradizionale. Allora perché un'azienda dovrebbe scegliere un metodo che da benefici solo nel medio-lungo periodo anziché uno veloce ed immediato? Il problema sta nel fatto che negli ultimi anni la guerra tra aziende a colpi di pubblicità ha raggiunto livelli impensabili e questo sta rendendo sempre meno efficaci questi metodi. Il marketing tradizionale funziona esattamente come un antibiotico che cerca di combattere i batteri. Usato con moderazione fa il suo dovere egregiamente ma qual ora lo si cominciasse ad usare in modo eccessivo piano piano il suo potere diminuirebbe fino a sparire completamente creando batteri resistenti alla sua azione. Proprio come quest'ultimi le persone hanno generato una resistenza all'utilizzo delle pubblicità tradizionali, basti pensare che un solo individuo nell'arco di una giornata entra in contatto con un minimo di 300 stimoli pubblicitari. Questa resistenza ha provocato nelle persone un aumento nella cecità selettiva, spingendole ad ignorare completamente la maggior parte delle pubblicità.

Non solo, questo continuo bombardamento ha provocato anche un odio verso questi metodi di marketing, molte volte anche invasivi. Ecco perché sempre più persone stanno adottando azioni attive per cercare di ridurre al minimo l'esposizione ai messaggi pubblicitari, usando ad esempio, applicazioni come AdBlock.

Per tornare al nostro paragone con gli antibiotici, nel momento in cui si genera una resistenza quello che i medici fanno è semplicemente cambiare il medicinale. Ed è proprio quello che sta succedendo anche con il

marketing. Se le persone non rispondono più agli stimoli tradizionali le aziende saranno costrette ad adottare una nuova tecnica. Una delle strategie più efficaci è quella dell'Inbound Marketing, strategia peraltro adottata anche dal Content Marketing. L'Inbound Marketing si basa sull'assunto che saranno i clienti a cercare l'azienda, non più viceversa, e lo faranno solo nel caso in cui gli verranno forniti dei contenuti di loro gradimento.

Come abbiamo più volte accennato, i benefici del Content Marketing non sono immediati il che porta ad uno scoramento il più delle volte, ma con un po' di costanza gli effetti arriveranno e potrebbero superare di gran lunga le aspettative. Inoltre, a differenza delle altre tecniche di marketing, questa si ritiene essere tra le più sicure. Infatti, in molti casi i risvolti negativi sono sempre possibili. Prendiamo ad esempio il link building, dove bisogna gestire ed operare in modo preciso e professionale, in caso contrario si rischia di venir penalizzati dai motori di ricerca come Google. Anche l'attività degli influencer può celare complicazioni, il più piccolo errore può rovinarti la reputazione per sempre: abbiamo l'esempio recente di una blogger vegana che non si accorse di aver pubblicato una foto con del pollo sulla tavola. Anche il venir accostati a personaggi che fanno una comunicazione diametralmente opposta alla nostra può avere delle conseguenze positive. Tutto ciò nel Content Marketing non esiste. Infatti, basandosi sul "regalare qualcosa di utile" l'unico problema che potremmo avere è quello di venire ignorati o non raggiungere un buon numero di persone.

I benefici che si potrebbero trarre da un buon uso del Content Marketing sono molti, tra cui migliorare il posizionamento del Brand. Con dei buoni contenuti puoi riuscire a farti apprezzare dagli utenti che si avvicinano al tuo marchio. In questo modo l'azienda può posizionarsi nell'immaginario comune in modo semplice ed efficace. Più contenuti buoni si pubblicano e più le persone cominceranno a vederci come una fonte autorevole. Più si aumentano i canali (social, blog aziendale, ecc.) in cui postiamo i nostri contenuti e più sarà probabile che le persone ci noteranno. È importante anche in ottica SEO⁵⁵, in quanto Google prende in considerazione qualsiasi cosa postata in qualsiasi posto. Questo porterà inevitabilmente ad un aumento del traffico sul sito web aziendale. tutto ciò è fondamentale per migliorare la reputazione online. Di solito, più i contenuti riescono a coinvolgere e più gli utenti sono spinti a condividerli o a interagirci. Questo meccanismo svolge un ruolo fondamentale nell'incremento della Brand Awareness (conoscibilità del marchio). Ad esempio, una semplice pubblicazione a cadenza regolare di un tipo di contenuto, dà la possibilità alle persone di conoscere più a fondo ciò che viene offerto dall'azienda. Questo aiuta anche a ricordarsi più facilmente il nome di quest'ultima.

Più volte entrano in contatto con l'azienda e maggiore sarà l'engagement (il coinvolgimento) della clientela. Questo meccanismo permetterà, in futuro, di rafforzare l'immagine positiva che gli utenti avranno del marchio, il che potrebbe determinare la preferenza di un'azienda anziché di un'altra. A volte basta poco per aumentare l'engagement di una persona, offrire dei consigli o dei suggerimenti, o addirittura dare la soluzione al suo

⁵⁵ Il Search Engine Optimization è l'insieme di tecniche che permettono ad un sito di essere trovato da coloro che si rivolgono ai motori di ricerca. In parole semplici, più il SEO è fatto bene e maggiori saranno le possibilità di trovarci nelle prime pagine dei motori di ricerche quando un utente cerca qualcosa.

problema. Le persone quando sono destinatarie di un gesto carino e senza doppi fini, sono portate a rispondere in modo positivo. Inoltre, l'aumento del coinvolgimento con un Brand porta inevitabilmente ad accrescere le interazioni con esso e di conseguenza ad acquistare di più i suoi prodotti/servizi.

Il Content Marketing è un ottimo modo per riuscire ad emergere dalla sempre più numerosa quantità di aziende in ogni settore. Un elemento che spesso viene sottovalutato ma che invece potrebbe portare enormi benefici al marchio, è il blog aziendale ma a patto che venga costantemente aggiornato e che venga curato nel dettaglio.

C'è una cosa in comune a tutti coloro che creano contenuti, la costante e incessante ricerca della viralità.

Un contenuto, qualora divenisse virale, porterebbe una grandissima visibilità all'azienda, a condizione ovviamente che lo diventasse per motivi positivi. I contenuti che hanno maggiore possibilità di diventarlo sono quelli con un alto tasso di qualità ed è proprio ciò che il Content Marketing si prefigge di fare.

Aumentare la notorietà significa anche moltiplicare le possibilità di ottenere nuovi lead e che questi effettuino un passaparola positivo.

Come abbiamo visto, nel Content Marketing è tutto collegato e la sua realizzazione, seppur complessa, viene ritenuta da molti tra le migliori soluzioni adottabili in ambito di marketing.

2.1.4 Gli strumenti

Nel sotto capitolo precedente abbiamo definito gli obiettivi e i benefici del Content Marketing, in questo invece, andremo a descrivere quali sono i principali strumenti che vengono utilizzati per raggiungerli. Secondo le ultime ricerche del Content Marketing Institute⁵⁶, il 91% dei marketer utilizza il Content Marketing e i cinque strumenti più popolari sono:

- Newsletter (93%);
- Social media (92%);
- Blog (79%);
- Eventi offline (56%);
- Webinar/Webcast/Eventi online (55%).

Gli strumenti a disposizione del Content Marketing sono vastissimi, nei successivi paragrafi andremo a vedere i principali nel dettaglio.

NEWSLETTER

Il più utilizzato, come abbiamo potuto notare dalla ricerca effettuata dal CMI, è la newsletter. Al di là del Content Marketing, questa è una soluzione adottata dalla totalità delle aziende, in quanto facile da gestire e da mettere in atto. Si tratta infatti di una forma di pubblicità inviata a cadenza regolare direttamente nelle caselle di posta elettronica dei clienti (questa forma di sponsorizzazione viene chiamata anche e-mail marketing). Gli

⁵⁶ <https://contentmarketinginstitute.com/research>

utenti che decidono di aderire, ricevono e-mail basate su uno o più tematiche, inerenti al settore in cui opera l'azienda. Il contenuto può essere di tipo informativo, e fare riferimento ad articoli online o contenenti direttamente l'intero testo, oppure di tipo promozionale, nel quale si rende partecipe l'utente degli ultimi eventi/promozioni. Spesso questo tipo di abbonamento è gratuito, ma a volte i contenuti di una determinata newsletter sono talmente ambiti da permettere alle aziende di metterli a pagamento senza incorrere nel rischio di una perdita di utenza. In passato venivano utilizzate unicamente a scopo promozionale. Con il Content Marketing questo è cambiato, il contenuto ora non parlerà dei prodotti/servizi da vendere ma sarà solo a scopo informativo. Uno dei suoi punti di forza è il possibile collegamento con altri format, come ad esempio i social, grazie ai quali il contenuto può essere più facilmente condivisibile, aumentando così la visibilità.

Un altro motivo per cui viene sempre utilizzato nelle strategie di marketing è rappresentato dal fatto che ha dei costi bassissimi, in quanto facilmente automatizzabile e non richiede l'utilizzo di molte persone. Qualora i contenuti siano in linea con il target degli utenti riceventi e non abbiano una cadenza giornaliera (spesso viene disdetto l'abbonamento a causa dell'insistenza con cui vengono spedite le mail), riescono a creare e costruire relazioni con i clienti, mettendo delle ottime basi per un futuro acquisto. Date le ultime normative in fatto di privacy, ci deve essere un consenso scritto e volontario per poter aderire all'abbonamento, ciò fa sì che, all'interno della mailing list, ci siano solo persone davvero interessate e più facilmente coinvolgibili.

Come ogni altro strumento, anche questo ha i suoi lati negativi. Negli ultimi tempi, a causa dei numerosi scandali riguardanti la privacy, le persone sono riluttanti nel dare i propri dati personali, e-mail compresa. Inoltre, i filtri presenti su tutte le piattaforme di posta elettronica potrebbero riconoscere i contenuti come spam, bloccando l'e-mail e vanificando così gli sforzi dell'azienda.

Le cose da evitare assolutamente sono una scarsa frequenza dei post, l'immissione di troppe informazioni, la poca sostanza dei concetti e l'utilizzo di dati eccessivamente vecchi.

È stato notato che l'invio della newsletter con una frequenza massima di due volte a settimana sia il miglior compromesso per il cliente. Altro aspetto che è molto d'impatto per chi fruisce del contenuto, è la presenza di multimedia (video, foto, audio, ecc.). Inoltre, sono molto apprezzate le storie sulle esperienze e le intuizioni degli esperti aziendali.

Bisogna prestare molta attenzione all'analisi dell'impatto che questa strategia ha sugli utenti. Le cose da prendere in considerazione sono il rapporto di newsletter inviate con quelle aperte o con quelle che hanno avuto interazioni.

I passaggi da dover rispettare per produrre una newsletter di qualità iniziano con la scelta dell'obiettivo che si vuole raggiungere con questo strumento e il target tipo. L'oggetto deve essere accattivante, evitando quello che in gergo si definisce *clickbait*⁵⁷, breve e comprensibile. Il contenuto deve mantenere un formato semplice e lineare, per facilitare la lettura. Sono apprezzati brevi paragrafi ed elenchi puntati. Gli elementi grafici a

⁵⁷ Tradotto significa letteralmente *esca da click*. È un contenuto con l'unico obiettivo di massimizzare il più possibile il numero di utenti che interagisce con esso. Spesso il titolo *clickbait* è caratterizzato dalla presenza di un'informazione a metà, aumentando così l'interesse e le probabilità dell'apertura dell'articolo.

supporto del messaggio dovrebbero essere utilizzati esclusivamente come fattori secondari, non devono mai prendere il posto del messaggio principale. L'ultimo punto riguarda la call-to-action, cioè l'inserimento di un elemento con cui l'utente potrà interagire, ad esempio condividendo il messaggio.

L'utente deve avere un motivo per abbonarsi alla newsletter, immettere una finestra di dialogo in alto a destra del sito (la parte più visibile) potrebbe non bastare. Ecco perché inserire la possibilità di registrazione in fondo ad un articolo con contenuto di qualità potrebbe essere la soluzione migliore. Il modulo di iscrizione dovrà essere il più breve possibile, cercando di raccogliere le informazioni essenziali (nome ed e-mail) si aumenteranno le probabilità che l'utente non si scoraggi nel farlo.

SOCIAL NETWORK

Il secondo strumento più utilizzato non poteva che essere il social media. Il suo maggior punto di forza è sicuramente il modo in cui riesce a costruire l'interazione e il coinvolgimento con le persone. Questo accade soprattutto per il tipo di tone of voice, non è formale e segue un modo di parlare con il pubblico più semplice e colloquiale, utilizzando anche modi di dire in base alle mode del momento. Anche in questo caso, come nelle newsletter, abbiamo a disposizione una buona connessione con altri tipi di format (infografiche, media, ecc.), addirittura alcuni social riescono persino ad essere collegati tra loro (es. Facebook ha un collegamento diretto con YouTube).

Veniamo ora ai suoi punti di forza. Principalmente ha un'estrema facilità di utilizzo, al giorno d'oggi ben poche persone non saprebbero utilizzare un social e anche se la versione Business (la sezione dei social destinata alle imprese) potrebbe apparire un po' più complessa non sarà mai niente a paragone con gli altri strumenti. Non ci sono costi di gestione, essendo piattaforme gratuite chiunque potrebbe aprirsi una pagina social. Discorso diverso ci sarà nel caso in cui volessimo usufruire dei suoi servizi di sponsorizzazione, ma anche in quel caso si potrebbe fare un buon advertising con un budget molto limitato. Come abbiamo già detto uno dei motivi per cui è molto utilizzato riguarda la possibilità di avere un contatto diretto con le persone, instaurando così un dialogo.

D'altro canto, creare da zero un profilo social, a meno che l'azienda che lo fa non abbia un nome altisonante, potrebbe risultare alquanto difficile. La community cresce lentamente se non si fa ricorso ad una sponsorizzazione massiccia.

Dare la completa libertà agli utenti di commentare qualsiasi cosa e in qualsiasi modo porta ad un altro problema, le recensioni negative. Sempre più spesso siamo testimoni di un accanimento sui social nei confronti delle aziende anche senza un apparente motivo. Inoltre, conversare online non è come farlo nella vita reale. I problemi come l'anonimato creano nelle persone la sicurezza di non avere conseguenze, il che le priva dei filtri che normalmente si adottano quando si è in pubblico.

Per evitare tutto ciò ci sono delle pratiche da adottare e alcune da evitare. Tra le prime troviamo sicuramente il rispondere frequentemente ai messaggi delle persone, soprattutto se negativi, in modo tale da smorzare eventuali litigi interrompendoli sul nascere. La frequenza è molto importante. A differenza delle newsletter

qui i contenuti settimanali dovranno essere più numerosi, senza penalizzare la qualità dei post. La cadenza giornaliera sembra la più adatta, gli utenti infatti più vedono i nostri post e più la familiarità con l'azienda crescerà.

La troppa formalità dovrà essere bandita così come l'eccessivo uso di post sponsorizzati, vedere sempre lo stesso post per più giorni potrebbe avere l'effetto contrario a quello a cui si potrebbe puntare.

Le metriche da utilizzare per misurare l'impatto di questo strumento sono sicuramente: i follower, il numero di condivisioni, il numero di commenti, i click sui link e più in generale, il tasso di interazione.

Per approcciarsi a questo modo bisognerà innanzitutto scegliere il tipo di social da utilizzare. Questo verrà fatto in base al target di riferimento, ad esempio i Millennials preferiscono Instagram o YouTube, tutti gli altri target utilizzano più spesso Facebook. Una volta scelta la piattaforma (le grandi aziende in genere le utilizzano tutte quante, cambiando su ognuna di esse la tipologia di contenuto e la comunicazione), si dovrà passare alla comprensione dettagliata del target scelto.

La pianificazione è essenziale, sia per quanto riguarda il budget sia per quanto riguarda il programma di pubblicazione dei contenuti. Il tema scelto e il tipo di comunicazione dovranno essere sempre gli stessi, adottandoli in ogni post condiviso, per dare un senso di continuità. Inoltre, seguendo i principi del Content marketing, si dovrà evitare di presentare continuamente i propri prodotti.

Se usato in modo corretto questo potrebbe diventare l'arma migliore di ogni azienda. Ascoltare i clienti, soprattutto le loro lamentele, sarà essenziale per capire i punti da migliorare. Tutto ciò crea una sinergia tra azienda e cliente che permette la co-creazione di contenuti sempre migliori.

L'attività sui social è un mix di azioni e reazioni, in quanto non solo l'azienda dovrà costruire una strategia basata su delle azioni specifiche da implementare sul mercato, ma dovrà anche reagire prontamente a ciò che accade sulla rete. Purtroppo, la Sentiment Analysis⁵⁸ viene troppe volte sottovalutata.

BLOG

Il Blog nacque come una sorta di diario personale, con contenuti che sono ordinati in ordine cronologico. È estremamente soggettivo, in quanto mostra il punto di vista dell'autore attraverso le sue opinioni su determinati argomenti. Ci sono molti tipi di utilizzi del Blog che vanno dalla condivisione di informazioni, all'apprendimento, fino all'uso aziendale (Content Marketing). Quello che lo differenzia da un classico sito web è la presenza della sezione dei commenti, con la quale gli utenti hanno la possibilità di interagire con l'autore.

Ci sono molti modi con il quale dare vita ad un Blog e sono quasi tutti gratuiti e di facile utilizzo, come WordPress o Blogger. Anche in questo caso questo strumento può essere connesso ad una molteplicità di format (Social, video, infografiche, ecc.).

⁵⁸ Questo tipo di analisi permette di analizzare le interazioni tra utenti o tra utente e azienda. Più precisamente, elabora il messaggio, lo identifica ed estrae l'opinione dal testo generato in rete.

Rispetto ai classici strumenti di marketing online è decisamente più low cost e riesce a costruire in modo semplice ma efficace la Brand Awareness. Essendo semplice da usare ed economico è uno dei mezzi più usati, anche dai principianti.

Come nel caso di altri strumenti con la possibilità di far interagire gli utenti, anche qui si corre il rischio di commenti sgradevoli che potrebbero far allontanare altre persone interessate all'argomento. Oltre ai commenti negativi in sé c'è un ulteriore pericolo, quello dello spam. Quest'ultimo può avere diverse forme, come ad esempio persone che sponsorizzano la propria pagina o altri siti che nulla hanno a che vedere con il contenuto del Blog.

Gli aggiornamenti dovranno essere frequenti, almeno una volta a settimana, e sarebbe un'ottima pratica quella di ricontrollare periodicamente contenuti vecchi per capire se necessitano di aggiornamenti o altri tipi di correzione. L'autore dovrà impegnarsi non solo con la scrittura ma anche con le domande degli utenti. Questo passaggio sarà fondamentale per aziende e liberi professionisti al fine di creare un buon rapporto con i clienti e aumentare così l'engagement delle persone.

La struttura del contenuto dovrà essere semplificata per cercare di raggiungere anche quegli utenti che non sono esperti del settore. Inoltre, si potrebbe essere tentati di aumentare le sponsorizzazioni esterne per cercare un guadagno semplice, questo però è uno dei principali problemi riscontrati con i Blog. Maggiore saranno le inserzioni e più difficile sarà la lettura, il che potrebbe portare l'abbandono prematuro del lettore. Ricordiamoci che il principale obiettivo del Content Marketing non è quello di vendere o quello di avere un guadagno immediato ma bensì cerca di creare contenuti di qualità, privi di riferimenti commerciali.

In questo caso la misurazione dell'impatto del Blog sarà piuttosto semplice. Basterà analizzare il numero dei visitatori, quello dei commenti, le condivisioni e la posizione nei motori di ricerca.

Una volta individuati i lettori bisognerà scegliere alcuni fattori che saranno fondamentali per la buona riuscita del Blog. Innanzitutto, si dovrà capire cosa vogliono sapere: potremmo creare il miglior contenuto del mondo ma senza qualcuno a cui interessa non servirà a niente. Poi si sceglierà la maniera in cui si vorrà impostare la comunicazione e si potrà fare in due modi: utilizzando un linguaggio professionale nel caso in cui gli utenti scelti saranno solamente professionisti (scelta comunque poco consigliata, in quanto escluderebbe a priori i "non addetti ai lavori"), oppure usando un linguaggio meno formale (ad esempio come fece Salvatore Aranzulla, facendo apparire operazioni tecnologiche molto complesse, alla portata di tutti).

Anche le scelte stilistiche dovranno essere presentate non in base ai gusti personali ma in base alle argomentazioni che si andranno a toccare. I colori sono molto rappresentativi, come ad esempio il verde e il marrone identificano argomenti naturali, il blu viene comunemente utilizzato per tutti gli argomenti basati sull'acqua (es. blog di appassionati nautici).

Il Blog non dovrebbe essere gestito da agenzie esterne ma sarebbe meglio implementarlo nell'azienda stessa. Non tutti trarrebbero un beneficio dalla sua creazione, soprattutto se si lavora in un campo non abbastanza interessante e in cui difficilmente ci sono novità.

EVENTI IN-PERSON

Si tratta di eventi come fiere o workshop a cui partecipano sia clienti che altre aziende. L'obiettivo principale è quello di farsi conoscere e stringere nuove collaborazioni. Portano indubbiamente molti benefici per chi li organizza, infatti secondo la maggior parte dei marketer, sono tra i migliori strumenti di Content Marketing. Non solo aumentano le vendite ma contribuiscono anche a migliorare l'informazione sul prodotto o sul servizio offerto dall'azienda. Il principale beneficio, infatti, è quello dell'innalzamento della Brand Awareness. Un grande punto a sfavore sono i costi molto elevati, che dipendono dal numero di partecipanti dal luogo che si deve affittare e da tutti gli eventi connessi.

Questi eventi danno la possibilità di discutere direttamente con i clienti dei prodotti/servizi offerti, ricevendo feedback e consigli. Inoltre, pone l'azienda organizzatrice in una posizione di leadership, dando un'immagine molto professionale.

Oltre ai già citati costi, le altre problematiche riguardano il rischio che il target partecipante non corrisponda a quello immaginato dall'azienda, o peggio ancora l'evento può fallire.

Per evitare ciò, bisognerà creare un programma dettagliato da distribuire tra i partecipanti o in alternativa tra gli utenti selezionati a ricevere un invito. Non tutti i clienti potrebbero avere interesse nel partecipare, quindi la scelta di quest'ultimi dovrà avvenire effettuando una scrematura ragionata.

Internet è diventato parte integrante della nostra vita quotidiana, quindi una buona idea sarebbe quella di metterlo a disposizione gratuitamente per i partecipanti. Gli oratori che dovranno parlare non potranno essere personaggi sconosciuti in quell'ambiente, altrimenti ci sarà il rischio che nessuno sia invogliato a partecipare. Anche qui, alla fine dell'evento, bisognerà misurare il suo impatto tramite il conteggio delle persone partecipanti rispetto agli inviti spediti, in questo modo si riuscirà a comprendere il reale interesse pre-evento. Prima della fine sarebbe opportuna far compilare un questionario valutativo per scoprire l'interesse post-evento. Un altro indicatore valido è la condivisione di foto o della locandina sui social. Infine, il più importante, si analizzeranno eventuali aumenti nelle vendite.

La costruzione dell'evento dovrà partire dall'organizzazione di un programma, il quale deve includere relatori esperti e autorevoli. Non bisognerà sottovalutare i momenti di pausa, come ad esempio il pranzo, dove di solito avvengono il maggior numero di interazioni. L'obiettivo principale è il coinvolgimento del pubblico e per stimolarlo bisognerà lasciarlo libero di porre domande in qualsiasi momento.

La creazione di una pagina sui social sarà essenziale per raggiungere, nel modo più semplice e veloce possibile le persone desiderate. Inoltre, rappresenterà un luogo di riferimento per qualsiasi dubbio o richiesta di informazione sull'evento.

WEBINAR

Questa parola è un neologismo derivante dalla fusione di web e di seminar. Si tratta di un evento pubblico in diretta online in cui le persone partecipano tutte contemporaneamente per discutere di un argomento prescelto. Chi conduce la discussione, di solito un esperto, cerca di coinvolgere il pubblico ad interagire con domande o

con la condivisione delle proprie idee. La maggior parte delle volte basta collegarsi su un determinato sito (raramente si utilizzano software esterni), per partecipare liberamente. Questi incontri sono spesso di breve durata ma dipendono dal livello di interazione del pubblico.

Il principale punto di forza di questo strumento è rappresentato dal contatto diretto con un esperto e la possibilità di rivolgere ad una persona reale delle domande. Inoltre, non solo è molto semplice da usare, basta collegarsi ad un sito internet, ma è anche molto economico e non ha costi oltre a quello della connessione internet.

Essendo ad accesso libero a volte può accadere di dover combattere con persone maleducate o monopolizzanti. Il tempo è limitato, quindi non sempre si ha il modo di interagire con il professionista.

È essenziale per questo tipo di strumento, oltre ad una buona organizzazione, avere una preparazione preventiva prima di ogni webinar. Eventuali carenze nella preparazione potrebbero portare ad un calo di credibilità nei confronti dell'azienda collegata all'evento. Inoltre, non essendo una lezione su un argomento, non è consigliabile neanche parlare eccessivamente.

Alla fine del webinar si potrà misurare il suo impatto tramite le opinioni dei partecipanti e il loro numero totale.

La strutturazione dell'evento sarà essenziale per la sua riuscita, innanzitutto bisognerà scegliere l'argomento da trattare, per riuscire a coinvolgere il più possibile gli utenti. L'argomento non dovrà essere incentrato su un prodotto o un servizio dell'azienda, le persone non amano questo tipo di marketing invadente. Nonostante ciò la conversazione potrebbe essere dirottata su alcuni prodotti/servizi ma ciò non deve partire dal professionista. Anche la scelta di quest'ultimo sarà molto importante. Oltre ad una buona conoscenza dell'argomento dovrebbe avere un'ottima presenza in video e una buona padronanza del linguaggio. Inoltre, non bisognerà mai sovraccaricare di informazioni i partecipanti, ne basteranno poche ma essenziali per comprendere il discorso.

Essendo un dialogo con dei possibili clienti, una volta finito il webinar bisognerà passare allo studio dello stesso, cercando di capire i punti meno chiari e se dovessero uscire argomenti di comune interesse che potrebbero essere usati le prossime volte. Per aumentare il livello di attenzione, mantenerla per più di un'ora è già di base molto difficile, si potranno usare contenuti interattivi, come ad esempio i sondaggi.

Simile al webinar abbiamo la trasmissione online. Qui, a differenza del primo, il livello di interazione sarà minimo e l'attenzione sarà spostata maggiormente sull'evento che si sta trasmettendo, che potrebbe essere più o meno collegato all'azienda.

GAMIFICATION

Questo termine, che tradotto significa gamificazione, cioè l'applicazione di elementi prettamente ludici in ambiti diversi dal gioco in sé, sta guadagnando sempre più consensi e popolarità. Il suo potere è quello di riuscire a far cambiare il comportamento/impegno delle persone e si prevede un ampio utilizzo, soprattutto nel marketing, nei prossimi anni.

Il mercato dei videogiochi è uno dei più ampi e profittevoli dei nostri anni, senza dare nessun segno di rallentamento o cedimento. D'altronde, a chi non piacciono i giochi? Ciò che ci attira di questo mondo non è solo la spensieratezza ma anche il livello di competizione e di sfida personale, caratteristiche che sono insite in ognuno di noi. Grazie a questo, le persone sono invogliate a fare cose che in contesti normali, non farebbero. Questo particolare strumento non è applicabile solo al mondo B2C ma anche agli stessi dipendenti dell'impresa, aumentando la loro produttività.

L'unica caratteristica che lo distingue da un comunissimo gioco è che il divertimento non è l'obiettivo ma un mezzo per raggiungere un altro fine, come ad esempio l'aumento delle vendite, dell'awareness e della fedeltà nei confronti dell'azienda.

Per raggiungere questi obiettivi deve avvenire un restyling della comunicazione e del design di alcuni canali (es. sito web), per poter introdurre alcune dinamiche di gioco (es. punti, livelli, sfide).

Tutto ciò per incoraggiare gli utenti ad investire il loro tempo nei canali aziendali e aumentare al tempo stesso il loro coinvolgimento.

Quest'ultimo è uno dei punti di forza di questa strategia, sia per quanto riguarda i clienti che per i dipendenti, migliorando i loro risultati sul posto di lavoro.

L'apporto della gamification nelle azioni di marketing riesce, fin da subito, ad aumentare la notorietà del Brand e il livello di loyalty della clientela. Questo grazie all'accostamento di elementi educativi e di apprendimento a quelli di intrattenimento, il che aumenta la velocità e la facilità con cui le persone assorbono le informazioni. Inoltre, stimola automaticamente l'utente a effettuare azioni.

A differenza di altri strumenti che abbiamo visto in precedenza, questa tipologia si dimostra essere molto più complessa da attuare. Lo studio che c'è dietro è lungo e ha bisogno di personale specializzato in questo settore. La mal riuscita potrebbe determinare un grande danno all'immagine aziendale. Il lato educativo non deve mai e in alcun modo essere sovrastato dall'elemento ludico, il che farebbe decadere tutti gli sforzi fatti fino a quel momento, eliminando qualsiasi differenza rispetto ad un normale gioco. Il costo da affrontare, quindi, non è basso e dipende dal livello di complessità del game che si vuole adottare. Inoltre, il tutto ha bisogno di un attento e costante monitoraggio.

Il livello di difficoltà deve essere adeguato al nostro target, via via più complesso se ci avviciniamo ai Millennials, ma anche il quel caso non lo deve essere eccessivo, in quanto potrebbe scoraggiare le persone.

Il tutto potrebbe essere condito con un premio reale che verrebbe messo in palio, sotto forma di sconto o prodotto gratuito, per i punteggi migliori. Essenziale sarà anche il collegamento con i social, dando la possibilità di condividere il proprio punteggio, o il raggiungimento di una sfida, cercando di far stimolare altre persone a partecipare.

Alcuni fattori saranno essenziali per capire l'impatto della gamification, tra cui i commenti, quante persone partecipano e quanto spesso ma soprattutto sarà importante analizzare il tempo speso all'interno del game.

Per poter utilizzare questo strumento sarà prima necessario capire quale dovrebbe essere la problematica che si desidera risolvere e fissare gli obiettivi. Una volta fatto sarà il momento di determinare il target di

riferimento. Siccome la gamification apporta cambiamenti nei comportamenti degli utenti, bisognerà studiare quello del segmento scelto e analizzarlo nel tempo, cercando di capire come varia e apportando modifiche qualora non fosse conforme alle aspettative.

Ai giocatori piace sentire di avere un certo potere sul gioco, quindi sarebbe importante lasciare un determinato livello di personalizzazione, come ad esempio la creazione di un avatar. Anche la creazione di una storia di sottofondo è un elemento estremamente apprezzato dai gamer, creando così l'impressione che stiano partecipando a qualcosa di più di un semplice gioco.

Ci sono molti esempi celebri di gamification che hanno portato risultati ottimi alle aziende che lo hanno adottato. Ad esempio, recentemente Nissan ha lanciato il programma Nissan Leaf Carwings, che consiste in un'applicazione integrata con l'auto. L'obiettivo era quello di diminuire i consumi dei loro modelli ibridi e per farlo hanno messo un indicatore del livello di benzina connesso ad internet in tempo reale. Questo crea un punteggio, in base ai propri consumi, che verrà confrontato con quello di altre auto simili della stessa città. Così si genera una classifica generale con i migliori stili di guida, che riceveranno, alla fine, ricompense reali. Secondo Nissan questo è riuscito a far diminuire notevolmente il consumo della benzina di molti dei loro clienti.

Altro esempio è quello di Starbucks, che per aumentare l'engagement ha deciso di creare un'applicazione che abbina gli acquisti dei consumatori ad un punteggio. Accumulando punti si riesce a passare di livello, sfidando, inoltre, amici e altri clienti della caffetteria. Tutto ciò si traduce in ricompense che vanno da caffè gratis a regali di compleanno.

Starbucks è rimasto molto soddisfatto dei risultati raggiunti, che sono andati anche oltre le loro aspettative. Nel periodo di questa iniziativa il fatturato è aumentato di circa 3 milioni di dollari, con 4,5 milioni di utenti attivi.

APPLICAZIONI MOBILE

Ormai tutti sanno di cosa si tratta, ovvero di programmi/software progettati appositamente per i cellulari o altri tipi di dispositivi mobile come ad esempio i tablet.

L'obiettivo di questo strumento è quello di massimizzare l'acquisizione di nuovi utenti, impegnandosi nell'offerta di contenuti di qualità per un determinato target. In generale le app sono di semplice utilizzo e reperimento, la maggior parte delle volte sono gratuite ma possono essere a pagamento se l'offerta è particolarmente dispendiosa per l'azienda produttrice. Le applicazioni sono state rese famose da Apple e ora sono disponibili su qualsiasi sistema operativo tramite piattaforme di distribuzione come App Store o Play Store.

Possono integrarsi a qualsiasi strumento del telefono (es. fotocamera, GPS, ecc.) e all'interno possono essere aggiunti banner pubblicitari, anche se poco graditi agli utenti e sono tra i primi motivi di disinstallazione. Le applicazioni sono nate per ridurre il tempo delle azioni, come ad esempio le ricerche effettuate attraverso internet.

Questo strumento richiede investimenti non solo al momento della progettazione, ma anche a lungo termine in quanto necessita di frequenti aggiornamenti per rimanere in linea con le nuove versioni dei sistemi operativi e con modifiche disciplinari su privacy e quant'altro. La progettazione inoltre deve avvenire per supportare varie piattaforme (Android, IOS, Microsoft, ecc.). Le modifiche andranno apportate anche in base ai consigli/lamentele degli utenti, tramite apposita sezione di feedback.

Anche qui è essenziale studiare l'impatto che hanno tramite commenti, numero di download e tempo giornaliero speso sull'app.

Prima di procedere con la programmazione vera e propria bisogna pensare a cosa si vuole ottenere e cosa interessa ai nostri clienti. Studiare le applicazioni dei nostri competitor può essere utile per capire quali sono gli aspetti più apprezzati e cosa richiedono effettivamente i loro utenti. Una volta finita la progettazione andrà lanciata una versione Beta per testarla e rendersi conto delle problematiche che di solito sorgono solo dopo.

La promozione dell'applicazione dovrà avvenire su tutti i canali a disposizione dell'azienda (Social, sito web, ecc.). Inoltre, è utile attirare l'utenza con codici sconto riservati a chi scarica l'app.

Nonostante i lati positivi, utilizzare il Content Marketing tramite questo strumento è piuttosto rischioso. 4 applicazioni su 5 vengono ritenute talmente poco interessanti da non venir immesse neanche nella lista di quelle scaricabili. Inoltre, circa il 75% delle volte l'app viene usata una sola volta per poi essere cancellata. Per evitare ciò è importante introdurre bene le sue funzionalità e le motivazioni per cui si dovrebbe far scaricare all'utenza.

Un ottimo esempio è l'applicazione di L'Oréal. Utilizzando la realtà aumentata⁵⁹, Style My Hair riesce a mostrare in che modo l'utente apparirebbe con un diverso taglio o un diverso colore di capelli. All'interno, oltre a qualche riferimento al Brand, non c'è nessun messaggio promozionale, non una volta si nomina un prodotto o un servizio L'Oréal. Nonostante ciò, è molto apprezzato dalle persone e l'alta qualità del servizio potrebbe portare a un aumento dell'engagement del cliente e a un probabile acquisto futuro.

2.1.5 La strategia

Prima di parlare delle strategie vi mostrerò l'ultima ricerca del Content Marketing Institute⁶⁰, riguardante il settore B2C nel 2019.

Il 57% dei marketer intervistati dichiara che nell'arco del 2019 ci sarà un aumento consistente del budget di marketing dell'azienda di cui fa parte. Anche se non è chiaro in quale area specifica andrà a gravare questo budget aggiuntivo, sappiamo che nell'ultimo anno più della metà delle aziende intervistate ha aumentato le

⁵⁹ La realtà aumentata è una tecnologia tramite il quale la realtà percepita viene sovrapposta ad insieme di nuove informazioni artificiali e virtuali (es. Google Glass)

⁶⁰ Content Marketing Institute, "B2C CONTENT MARKETING 2019: Benchmarks, Budgets, and Trends"

spese nell'area della creazione di contenuti (content creation, paid content distribution, content marketing staff, content marketing technology, ecc.).

Un'altra scoperta interessante riguarda il numero di marketer, l'81%, che dichiara essere molto interessato a come il Content Marketing influenza la Brand Loyalty. Questo è una possibile conseguenza di uno studio di Accenture di un paio di anni fa che rivelava che il 66% dei consumatori spende di più in Brand a cui sono fedeli.

Il 67% dei marketer dichiara che l'azienda per cui lavora utilizza il Content Marketing, in quanto li facilita nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. La maggior parte di questi riguardano la Brand Awareness (**Figura 8**).

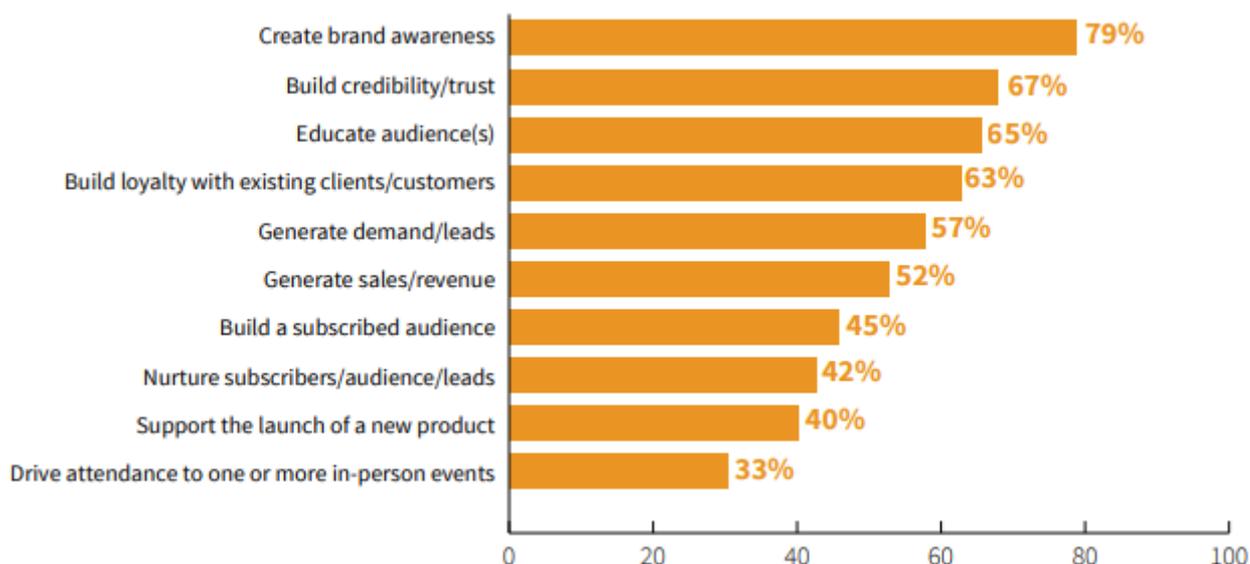


Figura 8: Obiettivi raggiunti dai marketer B2C usando il Content Marketing negli ultimi 12 mesi

La misurazione dei risultati è uno dei passaggi più delicati e importanti del lavoro dei marketers, anche se solo il 57% di loro dichiara di calcolare il ROI⁶¹ del Content Marketing.

Veniamo ora alla strategia vera e propria. Con uno sguardo alle definizioni lette durante la ricerca della letteratura precedente, possiamo affermare che la strategia di Content Marketing è l'insieme delle azioni messe in atto dall'azienda finalizzate alla creazione di valore tramite la produzione di contenuti che costituiscono un valore aggiunto per i clienti. Tutto questo con l'obiettivo di accrescere l'awareness, la knowledge, l'engagement e la loyalty nei confronti del Brand.

La strategia dovrebbe iniziare con la definizione dell'obiettivo scegliendone uno o più da quelli menzionati qui sopra. Il secondo passaggio sarà caratterizzato dall'individuazione del gruppo target, sarebbe inutile raggiungere la maggior parte delle persone se una buona parte di loro non è realmente interessata ai prodotti/servizi aziendali, questo costituirebbe uno spreco di risorse (tempo e denaro).

Stabilito il messaggio e il tipo di pubblico a cui destinarlo si passerà alla selezione del canale con cui veicolarlo. La parte finale della progettazione riguarda la quantificazione del budget e del tempo di implementazione con

⁶¹ Il ROI o Return Of Investment è un indice di bilancio che va a calcolare la redditività di un investimento. La formula usata è Risultato Operativo/Capitale Investito

monitoraggio costante di tutte le fasi al momento della messa in atto della strategia, per verificare che tutto stia andando come pianificato, intervenendo dove necessario.

Andiamo ora a vedere nel dettaglio ognuna di queste fasi, partendo proprio dall'obiettivo. Può sembrare banale ma questo primo passo è anche il più importante e il più facilmente fallibile. Se si commette un errore in questa fase potrebbe fallire l'intera strategia, rendendo vano ogni sforzo in tutto il processo.

Ci sono delle domande da porsi prima ancora di cominciare a pensare all'obiettivo finale, come ad esempio: Cosa voglio vendere? Quali saranno i miei competitors? Quali sono le loro strategie? In che modo posso differenziarmi da loro? Come voglio essere percepito dalle persone? Quali sono i miei punti di forza e i miei punti deboli? Quali sono le risorse che mi servono? Chi voglio raggiungere e che cosa chiedono abitualmente? Ecc.

Le domande da porsi sono molte e tutte hanno lo scopo di individuare i punti su cui basare le azioni di Content Marketing. Quelle più importanti sono quelle che si concentrano sulla percezione dei clienti, perché è su di loro che le aziende devono basare tutta la loro strategia. Secondarie, ma non meno importanti, sono le domande che riguardano la concorrenza, in quanto studiandola si riduce il rischio di offrire un'offerta già presente sul mercato e magari già ben affermata sul mercato. La capacità di riuscire a distinguersi è di vitale importanza in un contesto caratterizzato da un tasso sempre maggiore di competitività.

Dopo aver trovato risposta a tutte le domande e aver individuato l'obiettivo su cui basare la strategia di Content Marketing, l'azienda dovrà assicurarsi che segua la teoria SMART. Questo strumento viene utilizzato per aumentare le probabilità di successo, in quanto richiede un tipo di analisi molto precisa dei risultati che l'azienda vuole raggiungere.

L'obiettivo deve quindi essere:

- **SPECIFIC**: chiaramente definito e comprensibile anche da persone esterne l'azienda
- **MEASURABLE**: dovrà essere possibile una sua analisi oggettiva e strumentale, per poter determinare il momento in cui viene raggiunto
- **ACHIEVABLE**: considerando le risorse a disposizione dell'azienda (comprese quelle facilmente acquisibili) dovrà essere potenzialmente raggiungibile, più o meno facilmente
- **RREALISTIC**: deve essere realistico, cioè, dobbiamo avere a disposizione le caratteristiche necessarie per poterlo raggiungere
- **TIME-RELATED**: deve avere una data di scadenza, più precisamente, non si può non aver idea di quanto tempo ci vorrà per realizzarlo

Gli obiettivi da raggiungere possono essere generalmente anche più di uno, anche se è sconsigliabile averne troppi in quanto crea confusione e aumenta la complessità della strategia.

Una volta compreso quale sarà l'obiettivo che l'azienda si è prefissata di raggiungere, si dovrà passare alla segmentazione del mercato, di cui parleremo più approfonditamente in seguito, che porterà alla scelta di un target al quale rivolgere l'offerta. A differenza delle altre strategie di marketing, nel Content Marketing non basterà capire chi è il gruppo di persone a cui vendere prodotti/servizi ma bensì l'azienda dovrà studiarne le

esigenze, senza ovviamente tralasciare le abitudini di acquisto. Quindi la profilazione avverrà più per capire chi è la persona che potrebbe essere interessata ai contenuti che verranno prodotti, quali sono i suoi pensieri, quali sono i suoi problemi e come possono essere risolti, senza dover per forza vendergli qualcosa.

Anche qui ci si devono porre alcune domande, come: Perché scelgono un determinato prodotto anziché un altro? Quali canali utilizzano? Cosa sono le cose che li motivano o che li demotivano? Come percepiscono i prodotti dei competitors? Quali sono le loro domande più frequenti (genericamente e non solo sui prodotti)? Cosa cercano oltre l'acquisto in sé e quale valore aggiunto potrebbe essere di loro interesse?

Anche in questo caso di domande da porsi ce ne sono molte ed ecco perché è molto utile l'utilizzo di un brainstorming⁶² aziendale.

Nella determinazione del target andranno presi in considerazione anche eventuali consumatori indiretti, come potrebbero essere gli influencer (una volta chiamati opinion leader), i vari media, o gli esperti. Questi gruppi di persone sono molto importanti, in quanto potrebbero compromettere la nostra strategia comunicativa nei confronti dei consumatori diretti. Perciò, sarebbe un'ottima cosa cercare, con loro, un qualche tipo di collaborazione da poter sfruttare a vantaggio dell'impresa.

Tornando al target principale, una volta individuato si procede alla selezione degli strumenti con il quale interagire e i canali da utilizzare. Ogni azienda sa che deve sempre tenere costantemente sotto controllo l'evoluzione del gruppo target in quanto capita spesso che con il tempo possa cambiare interessi o abitudini. Ciò può accadere a causa del cambiamento delle mode o semplicemente dall'evoluzione tecnologica, che rappresenta una parte importante della nostra vita. Questo è il motivo per cui il processo di targeting viene effettuato periodicamente, cercando di riadattare ogni volta l'offerta aziendale ai nuovi gusti dei consumatori. Ricoprendo una parte così importante nelle decisioni che l'azienda si trova a prendere costantemente, il targeting non deve essere sbagliato e potrebbe rivelarsi più difficile di quanto possa sembrare. Un'erronea analisi della sua evoluzione potrebbe compromettere in modo irreparabile la strategia di Content Marketing.

Gli errori più frequenti sono:

- prendere in considerazione un target troppo vasto, pensando che il prodotto/servizio che si andrà a immettere sul mercato possa soddisfare i bisogni di un gran numero di persone diverse tra loro. La miglior soluzione rimane sempre quella di partire da un target specifico e studiare l'evoluzione del mercato
- al contrario, utilizzare sottogruppi troppo piccoli e segmentati. Questo porterebbe a una riduzione della customer base⁶³, riducendo la reale potenzialità del prodotto/servizio
- non adattare la comunicazione al target scelto. Questo è un errore molto diffuso e i risultati sono un aumento dell'indifferenza nei confronti del messaggio che l'azienda trasmette

⁶² Si tratta di un metodo decisionale, nel quale ci si mette a tavolino con un gruppo di persone e ognuna di essa esprime liberamente la propria opinione, nella speranza che anche la più piccola idea sia in grado di dare spunto all'idea successiva, cercando di riuscire a creare una catena che porti ad una buona idea finale.

⁶³ Si tratta dell'insieme di persone che compra o usa un particolare prodotto o servizio

- agire in base alle proprie impressioni e convinzioni e non in base ai dati rilevati dall'analisi del mercato effettuata sui target e le loro abitudini

Successivamente all'individuazione dell'obiettivo e del target l'azienda analizzerà gli strumenti a sua disposizione, per capire quale sia il più efficace nel suo caso. L'utilizzo del Content Marketing mette a disposizione dei marketer un lungo elenco di strumenti, tra cui: blog newsletter, casi studio, infografiche, video, articoli e presentazioni online, applicazioni, gamification, e-books, social media, eventi in-person, webinar e tanti altri.

Ognuno presenta punti deboli e di forza e possono essere utilizzati con diversi tipi di target, come abbiamo già visto nel sotto capitolo precedente. I contenuti possono essere immagini, video, audio, ma il più utilizzato in questo campo rimane la creazione di testi. Per fare ciò l'azienda si avvale di scrittori creativi, in quanto si tratta di un compito tutt'altro che facile. Un testo ben scritto è alla base del successo del Content Marketing. Per la loro scrittura è essenziale seguire alcuni consigli, come ad esempio l'eliminazione di ripetizioni o contenuti superflui. La lettura deve essere veloce e scorrevole, inoltre bisogna che il messaggio arrivi in modo diretto senza troppi giri di parole. È necessario calarsi nei panni del lettore per cercare di immaginare cosa vorrebbe leggere per essere sicuri di cosa vada scritto. Più il modo di scrivere è semplice, evitando quindi parole e periodi troppo complessi, e più il messaggio lascerà poco spazio all'interpretazione, risultando migliore agli occhi di chi lo legge. Trovare elementi di sorpresa da inserire nel testo, questo renderà il contenuto diverso dagli altri, abbiamo più volte detto che la differenziazione è la chiave del successo.

Una buona idea è quella di associare un'immagine al testo, non c'è niente di meglio se si vuole attirare l'attenzione o se si vuole aggiungere più carattere. Quest'ultima deve essere solo un accompagnamento senza levare la scena a ciò che si scrive. Ovviamente la scelta dell'immagine deve essere ragionata, considerando fattori quali la qualità, la coerenza e l'attrattiva. L'impatto visivo sarà notevolmente più potente e questo è uno dei motivi per cui le più grandi aziende che si affidano al Content Marketing, hanno a disposizione un fotografo professionista o un Graphic Designer.

Decisi anche i contenuti si passa solitamente alla programmazione. Utilizzare i contenuti come forma di marketing è un lavoro che impiega tempo, dando i suoi risultati solo nel medio-lungo periodo ed ecco perché le aziende adottano un programma editoriale. Quest'ultimo prevede la pianificazione delle date di pubblicazione l'argomento del testo, la tipologia del contenuto (audio, video, testo, ecc.), l'autore e il canale utilizzato per diffonderlo.

Arrivata a questo punto l'azienda dovrà effettuare una valutazione dei costi e una stipulazione di un budget. Quest'ultimo riguarda le spese che si sostengono per il personale coinvolto nella strategia di Content Marketing, per i media/canali utilizzati, per i servizi correlati, ecc.

La creazione di un contenuto interessante non sempre basta, la sua diffusione, infatti, è altrettanto importante.

I media con cui si veicola il messaggio possono essere di tre tipi:

- PAID MEDIA: sono quei media che l'azienda paga in cambio del loro utilizzo (giornali, televisione, radio, ecc.)

- EARNED MEDIA: sono totalmente gratuiti e la diffusione avviene senza il controllo dell'azienda ma tramite l'utilizzo di passaparola (condivisioni, commenti, retweet, ecc.)
- OWNED MEDIA: sono tutti quei mezzi di comunicazione di proprietà dell'azienda (sito web, pagine social, applicazioni, ecc.)

Siamo giunti all'ultimo passaggio di questo viaggio alla scoperta del Content Marketing, ovvero la sua misurazione. Ancora non esiste una tecnica univoca per calcolare il suo andamento e i suoi risultati, questo perché ha effetti in un arco di tempo troppo ampio, ed ecco perché indicatori come il ROI non sempre possono essere affidabili.

Secondo un noto blog, OrbitMedia, non dovremmo trattare il Content Marketing come una tattica qualsiasi, quindi non ci serviranno calcoli complessi o chissà quali competenze per verificarne i risultati raggiunti.

Per aiutarci in questo intento ha stilato una classifica di dieci metriche da utilizzare⁶⁴:

1. Il Traffico: è sicuramente tra le più importanti, in quanto, senza di esso l'azienda non sarà in grado di raggiungere nessuno degli obiettivi che si è prefissata. Per misurarlo, si hanno a disposizione una moltitudine di soluzioni, molte persino gratuite, come ad esempio Google Analytics, che dà anche la possibilità di effettuare confronti a livello temporale.
2. Lead Generation: con il quale si cerca di capire il tasso di crescita dei contatti. Con il feed RSS si riuscirà a controllare, in modo semplice e veloce, la velocità in cui crescono.
3. Posizionamento sui motori di ricerca: la maggior parte del traffico generato proverrà, probabilmente dai motori di ricerca e ciò dovrà essere monitorato tramite l'analisi della scalata delle posizioni su quest'ultimi. Anche qui l'azienda ha molti strumenti a disposizione, quasi tutti gratuiti e di facile utilizzo.
4. Tempo medio di navigazione: le statistiche ci dicono che nella maggior parte dei casi, i visitatori passeranno meno di 15 secondi su una pagina web. Con un tempo del genere diventa impensabile raggiungere qualsiasi obiettivo, soprattutto in ottica di Content Marketing. Il tempo medio è relativo, un minuto sarà buono nel caso in cui l'azienda pubblicasse infografiche ma sarebbe deludente qualora avesse articoli con un tempo medio di lettura di cinque minuti. Anche qui viene in aiuto Google Analytics, con il quale scoprire facilmente questo dato.
5. Followers: se la nostra comunicazione è avvenuta principalmente sui social, questa metrica è sicuramente una tra le più indicate per capire la crescita organica su questi canali, soprattutto la sua crescita organica media.
6. Condivisioni: è sicuramente, il miglior attestato di stima e apprezzamento, molto più di un semplice like. Tool come Buzzsumo permettono di stabilire quali sono i contenuti più condivisi, anche in un confronto con quelli della concorrenza

⁶⁴ <https://www.orbitmedia.com/blog/content-marketing-metrics/>

7. **Link:** i link esterni aiutano l'azienda ad analizzare la trazione che il suo contenuto sta avendo fuori dal sito web o blog aziendale. È sicuramente un buon indicatore di apprezzamento oltre ad essere utile ad analizzare i progressi SEO.
8. **Click-Through Rate:** rappresenta la percentuale di click su un determinato contenuto ed è considerata la miglior metrica di misurazione del digital marketing in assoluto.
9. **Conversioni:** innanzitutto l'azienda deve stabilire cosa valuterà come conversione (es. un acquisto, una registrazione, ecc.), successivamente analizzare i risultati grazie al solito Google Analytics.
10. **Feedback:** questa è la metrica qualitativa per eccellenza. Analizzare i commenti sul proprio operato è essenziale per capire dove migliorare. Non ascoltare le opinioni o i consigli degli utenti potrebbe portare ad un impatto negativo sulla reputazione del Brand.

2.1.6 Caso studio: Terre di Guagnano

Si tratta di una cantina salentina, fondata da Aldo Di Giulio, nel cuore del Salice Salentino DOC. Ora appartiene ai figli Thomas e Ruben, che la gestiscono dopo la sua morte. Li spinge lo stesso amore per le tradizioni del padre e su di esse basano tutt'oggi la loro produzione, mantenendo però uno sguardo rivolto all'innovazione. Quest'ultimo aspetto è basato non tanto sul vino, fatto nello stesso modo fin dall'apertura della cantina, ma bensì sul modo in cui si promuovono e vendono i loro prodotti.

La loro strategia è basata sulla promozione utilizzata come leva per fidelizzare i clienti, aumentando al tempo stesso le vendite. Ciò avviene aumentando la conoscenza del Brand andando oltre il territorio italiano. Terre di Guagnano pubblica, più volte la settimana, ricette tipiche della tradizione salentina e gli accostamenti che si possono fare con i vini della loro cantina. Il fine ultimo è quello di offrire un'esperienza più ampia rispetto al semplice prodotto, creando in chi lo consuma un background tale da riuscire ad apprezzarlo a pieno.

Il successo di questa cantina è dovuto, oltre che all'ottimo vino che vendono, al modo in cui sono riusciti ad abbattere le barriere locali per approdare in territori internazionali, facendo apprezzare i sapori e le tradizioni di un piccolo territorio come il Salento. I proprietari capirono presto che per realizzare questo progetto avrebbero avuto bisogno ben più di un semplice sito web sul quale vendere i loro prodotti. Il consumatore aveva bisogno di un valore aggiunto al vino e voleva essere coinvolto maggiormente (tramite anche le ricette postate).

Terre di Guagnano è stata una delle prime cantine ad offrire servizi di realtà aumentata, oltre che ad adottare stabilmente strategie di Content Marketing. Ha anche sponsorizzato un corso quasi totalmente gratuito, indirizzato ai ristoratori che volevano affinare il loro modo di gestire il ristorante. È stata talmente abile che non ha risentito neanche della crisi degli ultimi anni, continuando a crescere ad un ritmo costante, raddoppiando i profitti in pochi anni. Il tutto è stato raggiunto con sistemi economicamente sostenibili e senza aggredire il consumatore con pubblicità invasive sui propri prodotti.

2.2 Il Corporate Storytelling

2.2.1 La narrazione

Narrazione deriva dal latino e la sua etimologia è composta dalla radice gna-, che significa conoscere o rendere noto, e da igàre, che significa agire o azione.

Come disse Barthes, «il racconto comincia con la storia stessa dell'umanità; non esiste, non è mai esistito in alcun luogo un popolo senza racconti»⁶⁵. I primi riferimenti alla narrazione sono riconducibili alla cultura greco-romana con le opere dei grandi poeti dell'epoca come Virgilio e Omero. Se prendessimo in considerazione anche i geroglifici ritrovati all'interno di antiche grotte, raffiguranti scene di caccia e lotte tra tribù, ci accorgeremmo che probabilmente Barthes aveva ragione, non esistono popoli senza racconti.

Mentre in passato la narrativa era riservata a poeti, scrittori e filosofi ora le sue applicazioni sono pressoché infinite, trovandola in ambiti come la comunicazione, la politica, la psicologia e il marketing. Il motivo per il quale il racconto è tornato di grande interesse è sicuramente riconducibile all'attuale overload informativo a cui siamo sottoposti ogni giorno in ogni ambito, causato da un'evoluzione tecnologica che non accenna a fermarsi. Questo è supportato anche dalla natura dell'uomo, l'unico essere in grado di parlare, cosa che lo distingue dal mondo animale. Inoltre, come affermò Aristotele, "l'uomo è un animale sociale e razionale", marcando la predisposizione al ragionamento logico e alla costruzione di relazioni con i suoi simili e non solo. Più recentemente Calabrese afferma che «mentre gli animali vivono in una cultura "episodica", legata al qui e ora dell'evento, e possono avvalersi solo di schemi d'azione innati, la capacità di prevedere il futuro in termini di storie o destini appartiene sino in fondo all'uomo, homo narrans proprio quanto la narratività costituisce uno strumento cognitivo in grado di fornire modelli di comprensione concettuale delle situazioni e di cooperare alla configurazione spazio-temporale dell'agire quotidiano»⁶⁶. Come possiamo dedurre da questa affermazione, il racconto è una caratteristica insita nell'uomo, in quanto alla base del modo in cui pensa.

La narrazione risponde quasi ad una necessità primordiale che caratterizza ogni persona di ogni cultura e di ogni periodo storico. Sul racconto si sono basate intere civiltà, che si affidavano all'oralità per trasmettere leggi e religioni; lo stesso Corano è stato trasmesso per un lungo periodo di tempo esclusivamente per via orale. Con l'avvento della modernità, questa pratica entrò un po' in crisi, per poi essere ripresa solo recentemente, riappropriandosi del ruolo da protagonista che da sempre le viene affidato.

La narrazione, nolente o dolente, è uno strumento essenziale per tutte le discipline scientifiche e umanistiche, pensiamo solamente alle ipotesi storiche, fatte da astrazioni, su cui si basano molte delle scoperte in campo scientifico che hanno rivoluzionato questo ambito.

⁶⁵ R. Barthes, 1966, "Introduction to the Structural Analysis of Narratives", S. Heath, Image – Music – Text, Glasgow, pp. 79-124

⁶⁶ S. Calabrese, 2009, Neuronarratologia: Il futuro dell'analisi del racconto, archetipolibri, Bologna, p. 14

Il professore di psicologia Davide Taylor afferma che ognuno è il prodotto delle storie che si ascoltano o che si vivono nell'arco della propria vita. La narrazione ci facilita la comprensione del mondo che ci circonda, formato da interazioni veicolate dai racconti di sé e degli altri.

Prima di procedere con le principali teorie narrative è opportuna fare chiarezza sulla terminologia utilizzata finora, soprattutto con i termini storia, racconto e narrazione.

Di solito, e anche in questo caso, sono utilizzati come sinonimi per evitare ripetizioni nel testo che rendono stilisticamente brutto un elaborato. Dalle varie definizioni trovate nella letteratura possiamo affermare che:

- La *storia* è una ricostruzione ordinata cronologicamente e in modo logico, di una serie di eventi
- Il *racconto* rappresenta la scelta stilistica in cui una certa storia viene raccontata
- La *narrazione* è il modo in cui la storia viene veicolata

Ogni tipo di narrazione è composta da due elementi: la storia e il discorso. Il primo è l'insieme di eventi nei quali agiscono personaggi e ambiente esterno. Il secondo è l'insieme delle espressioni con il quale si comunica la storia. Questo concetto lo hanno ripreso in molti, tra i formalisti russi e gli strutturalisti francesi, ma Fontana⁶⁷ è stato colui che lo ha sintetizzato nel miglior modo possibile (**Figura 9**):

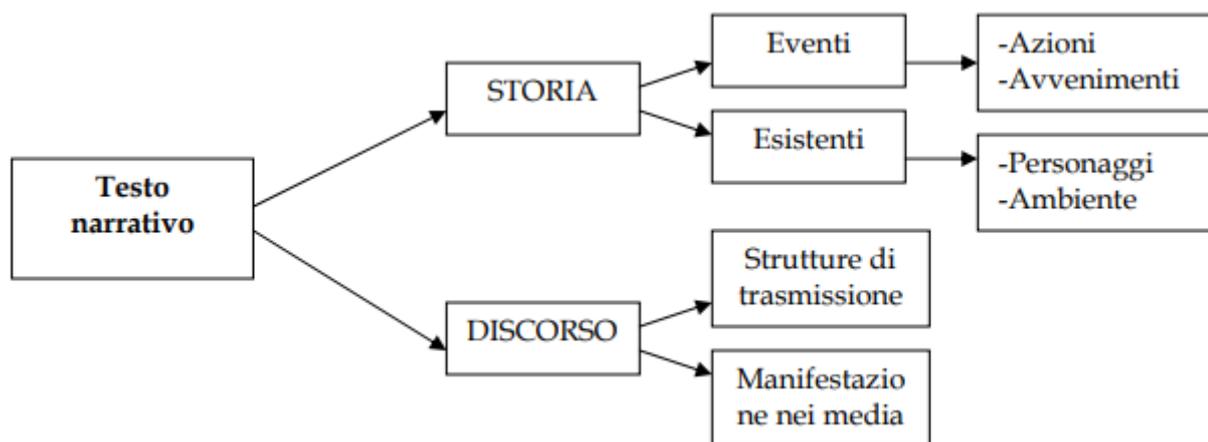


Figura 9: Testo narrativo: Storia e Discorso

La narrazione può essere sintetizzata in un processo comunicativo nel quale vengono coinvolti un emittente e un ricevente (nel nostro caso potrebbero essere azienda e cliente), con l'ausilio di uno o più canali, tramite il/i quale/i passa il messaggio per arrivare a destinazione. È caratterizzata da una funzione epistemica, la quale influisce sull'elaborazione e l'interpretazione dell'informazione ricevuta. Nello specifico, la narrazione consente di attribuire un significato ad una determinata cosa e di riuscire a far comprendere le esperienze vissute dall'uomo. Può quasi essere considerato come uno strumento, con il quale le persone riescono ad orientarsi nel mondo circostante.

⁶⁷ A. Fontana, 2009, Manuale di storytelling, Rizzoli Etas, Milano, p.7

2.2.2 Teorie narrative

Vladimir Jakovlevič Propp (1895-1970)

Vladimir Propp fu uno dei primi studiosi di forme narrative e i suoi elaborati sono utilizzati ancora oggi come base per la stesura di una storia. Nel suo libro più famoso “Morfologia della fiaba”, Propp afferma che tutte le fiabe presentino gli stessi elementi in comune, riguardanti sia la tipologia di personaggi sia le situazioni che essi si trovano a dover affrontare. Analizza molte fiabe della tradizione russa, suddividendole tutte in sezioni e classificandole in base alle azioni e alle funzioni. Alla base della sua ricerca c'è l'azione/reazione riferite ad un determinato personaggio. Alla fine, Propp individua 31 funzioni⁶⁸ così distinte:

1. Allontanamento. Nella parte iniziale della storia troviamo l'eroe, o un suo familiare, che si trova a dover affrontare, volontariamente o involontariamente, una situazione al di fuori della sua zona di sicurezza e di benessere, il che crea una rottura nell'andamento della storia e una sensazione di disagio. Solitamente, l'eroe viene presentato in questa fase iniziale, quasi sempre sotto forma di un individuo normale.
2. Divieto. L'eroe viene posto davanti ad un impedimento, il che lo comincia a rendere sospettoso e guardingo su cosa potrebbe succedere da lì a poco.
3. Infrazione. Entra in campo il cattivo (o antagonista), ma in questa parte iniziale non c'è obbligatoriamente un incontro tra i due.
4. Investigazione. Il cattivo si accorge dell'esistenza dell'eroe e cerca di informarsi nei suoi confronti, spesso rubando qualcosa o chiedendo, sotto un qualsivoglia travestimento, informazioni alle persone vicine al protagonista.
5. Delazione. Il cattivo riesce ad entrare in possesso delle informazioni che stava disperatamente cercando sull'eroe.
6. Tranello. Il cattivo, a questo punto, inganna la sua vittima (che può essere anche l'eroe stesso) rapendola o cercando di sottrarle un oggetto.
7. Convivenza. Con l'inganno, la vittima aiuta il cattivo a sua insaputa. Quest'ultimo riesce nel suo intento e riesce a manipolare il soggetto facendolo scontrare con uno dei personaggi buoni.
8. Danneggiamento/Mancanza. Il cattivo riesce a danneggiare l'eroe o la sua famiglia o in alternativa, a loro manca qualcosa che desidera.
9. Mediazione. L'eroe viene a conoscenza del danno o della mancanza, che lo sconvolge e lo spinge a prendere posizione.
10. Inizio della reazione. L'eroe decide di agire per cercare di risolvere la situazione, scoprendo dell'esistenza di un oggetto magico, passando dall'essere una normale persona ad un eroe. Qui c'è il vero punto di svolta della storia.

⁶⁸ V. Propp, 2000, Morfologia della fiaba, Einaudi, Torino

11. Partenza. L'eroe parte finalmente per il suo viaggio, allontanandosi da quel luogo che fino a poco tempo prima considerava casa.
 12. Prima funzione del donatore. L'eroe comincia ad essere messo alla prova o viene attaccato per essere preparato ad incontrare l'aiutante/donatore o a ricevere l'oggetto magico.
 13. Reazione. L'eroe supera brillantemente tutte le prove a cui è sottoposto.
 14. 14. Acquisizione. L'eroe entra in possesso dell'oggetto magico, che potrebbe essere anche un nuovo personaggio pronto ad aiutarlo.
 15. Trasferimento. L'eroe ricomincia il suo viaggio.
 16. Lotta. Il cattivo e l'eroe si sfidano in un duello che può essere fisico o di astuzia.
 17. Marchiatura. L'eroe riceve un marchio che potrebbe essere causato da una ferita o dalla ricezione di un oggetto.
 18. Vittoria. L'eroe sconfigge il cattivo facendolo uscire dai giochi.
 19. Rimozione. Il danneggiamento o la mancanza del punto 8 vengono risolti.
 20. Ritorno. L'eroe torna da dove aveva cominciato il suo viaggio, spesso si tratta della sua casa.
 21. Persecuzione. Un nuovo personaggio entra in gioco, il quale lo perseguita cercando di ucciderlo o di danneggiarlo in altro modo.
 22. Salvataggio. L'eroe riesce a cavarsela mettendosi in salvo.
 23. Incognito. L'eroe fa finalmente ritorno, però in modo tale da non essere riconosciuto (usando un travestimento).
 24. Pretese infondate. Entra in gioco un falso eroe, il quale avanza delle pretese prive di alcun fondamento sulla vittoria dell'eroe.
 25. Prova. L'eroe viene sottoposto ad un compito arduo, il che sembrerebbe difficile da superare.
 26. Soluzione. Supera la prova con fatica ma con successo.
 27. Identificazione. L'eroe viene riconosciuto.
 28. Smascheramento. Il falso eroe viene smascherato.
 29. Trasfigurazione. L'eroe a questo punto cambia aspetto, guarendo dalle ferite e apparendo più attraente di prima.
 30. Punizione. Il falso eroe viene punito successivamente al punto 28 e per ciò che aveva commesso.
 31. Matrimonio. L'eroe si sposa, diventa re/regina o raggiunge l'obiettivo per il quale era partito.
- Le funzioni, in generale, avvengono in questo ordine, anche se a volte possono essere invertite, mantenendo però, lo stesso numero finale⁶⁹. Propp, nel suo studio, individua sette personaggi caratterizzanti: il cattivo, il donatore, l'aiutante magico, la principessa con suo padre, il mandante, l'eroe e il falso eroe.

⁶⁹ https://it.wikipedia.org/wiki/Morfologia_della_fiaba

Algirdas Julien Greimas (1917-1992)

Raccogliendo l'eredità di Propp e partendo dai suoi studi, Greimas ha cercato di mettere le basi alla semiotica della narrativa. Secondo questo autore una storia si sviluppa sempre basandosi su due sotto storie, quella dell'eroe e quella dell'antagonista. Inoltre, elabora un processo di significazione tramite il quale si passa dalla morfologia della fiaba a quella di un qualsiasi discorso.

Il modello prevedeva un primo livello, il più emerso, chiamato superficiale, tramite il quale avviene un primo contatto tra emittente e ricevente del messaggio. Fino ad arrivare al livello più profondo, con il quale si raggiunge il vero significato che il messaggio vuole trasmettere. Tra questi due troviamo due livelli intermedi, chiamati livello discorsivo e livello narrativo, nei quali operano soggetti destinati a ruoli specifici. Il livello narrativo svolge un compito fondamentale e cioè assolve ad una funzione transazionale, creando un ponte tra il livello più profondo a quello più superficiale se lo guardiamo dal punto di vista dell'emittente e viceversa se dal punto di vista del ricevente. Facendo un esempio, un consumatore, osservando una pubblicità, passerà prima dal livello superficiale del messaggio (il primo contatto), finendo poi per arrivare al vero significato del contenuto (il livello profondo).

Greimas, approfondendo il livello narrativo, cerca di esaminare il ruolo di ogni protagonista della comunicazione (basandosi ancora sugli studi di Propp), analizzando quelli che si definiscono attanti⁷⁰. Ne individua cinque, a differenza di Propp che ne individuò sette. Il *destinante* è colui che da inizio alla narrazione (in un caso concreto potrebbe essere l'impresa). Il *soggetto*, di solito viene indotto a portare a termine un compito, tramite anche le sue abilità/conoscenze. L'*oggetto di valore* è l'obiettivo da raggiungere. Infine, troviamo l'*aiutante* che accompagna il soggetto e lo aiuta con il suo compito e l'*oppositore* è colui che si mette tra il soggetto e l'oggetto di valore. Avendo toccato il tema del livello narrativo, non possiamo esimerci dal fare un riferimento al quadro semiotico di Greimas, suddiviso nei seguenti elementi: manipolazione, competenza, performance e sanzione.

La *manipolazione* è caratterizzata dal convincimento del soggetto, che viene persuaso a fare qualcosa. Con la *competenza* il soggetto provvede a trovare gli strumenti con il quale raggiungere un determinato obiettivo. La *performance* è l'esame dinanzi cui il soggetto è messo alla prova per raggiungere l'oggetto di valore, mentre la *sanzione* è il modo in cui si riesce a determinare il suo esito positivo o meno.

A tutto ciò, che viene definito anche percorso narrativo del soggetto, può opporsi l'antagonista creando una struttura alternativa di narrazione.

Greimas ha compreso come la narrativa influisce nella struttura del discorso con l'obiettivo di veicolarne il senso. Questa teoria è tra le più importanti in circolazione in quanto getta le basi per molti studi avvenuti successivamente, in quanto si è compreso che questi concetti sono applicabili ad ogni singolo discorso.

Ritornando un attimo al processo di significazione strutturato dall'autore (livello superficiale, livello discorsivo, livello narrativo e livello profondo), mi premerebbe fare un collegamento con il concetto di

⁷⁰ Rappresenta l'agente dell'azione a cui il verbo si riferisce, definito anche come il soggetto della proposizione attiva. Con questo termine ci viene permesso di far riferimento sia a persone che a oggetti.

storytelling trance experience, elaborato da Sturm⁷¹. Questo autore delinea una sequenza che può essere studiata anche prendendo in considerazione la relazione Brand-Cliente.

La sequenza inizia con il *contatto*. È la fase iniziale, in cui il consumatore entra, appunto, a contatto con il contenuto dello storytelling. Inizialmente non si lascia coinvolgere dal messaggio e per prendere la sua decisione a riguardo sospende momentaneamente il suo giudizio. Il secondo step è quello della *familiarità*. Qui è importante la quantità di tempo che intercorre tra le prime due fasi, infatti per diventare familiare occorre prendere dimestichezza con quella specifica cosa e non accade quasi mai in tempi brevi. Con il terzo step si ha l'*immersione* nel racconto, da parte del consumatore. È un passo importante con il quale si cerca di aumentare la nostra conoscenza per cercare di riconoscere ciò che ci viene presentato. La quarta fase è quella più importante di tutto il nostro percorso ed è caratterizzata dall'*identificazione*. Qui il consumatore ha l'opportunità di riconoscersi in alcune parti del racconto e creare così, un legame con esso. Questa parte dura poco di solito ed è seguita dalla successiva *emersione* dalla storia. Più passa il tempo e meno quest'ultima è capace di produrre effetti cognitivi ed emozionali, esaurendo così il suo potere sul consumatore. Questa fase è detta della *distanziamento*. La settima e ultima fase riguarda la *trasformazione*. È in questa fase che il consumatore crea credenze o atteggiamenti nei confronti della storia e conseguentemente nei confronti del Brand.

La letteratura riguardante questo argomento è davvero vasta e piena di sfaccettature. In questo paragrafo ho cercato di prendere il pensiero degli autori che, a mio avviso, hanno creato delle solide basi per i futuri studi che sono stati fatti e che continueranno a fare. Ciò che serviva, per i prossimi capitoli e per una più completa comprensione dello storytelling, era capire la narrazione e il suo funzionamento per poter traslare questi concetti alla comunicazione aziendale.

2.2.3 Cos'è lo Storytelling

La parola storytelling deriva dall'inglese ed è composta da due parole: *story* e *telling*. Le traduzioni letterali sono storia e raccontare, quindi in teoria potremmo definirlo come l'atto di raccontare una storia. In pratica però, la questione è un po' più difficile da spiegare. Questo termine inglese, infatti, non ha una vera e propria traduzione nella nostra lingua e il concetto a cui si riferisce può essere definito in molti modi. Nella letteratura troviamo molte definizioni diverse:

- «fare storytelling significa in primo luogo creare rappresentazioni: testuali, visive, sonore, percettive, che un brand, un prodotto/servizio, una persona possono creare per emozionare e relazionarsi meglio con un pubblico. In secondo luogo, significa generare simulazioni del reale tali da diventare il reale.»⁷².

⁷¹ B. Sturm, 2000, the "storytelling" trance experience, Journal of American Folklore, pp 287-304

⁷² A. Fontana, 2016, Storytelling d'impresa la guida definitiva, Hoepli, Milano

Con questa definizione l'autore vuole porre l'accento sul modo in cui questa tecnica riesca a comunicare attraverso le storie.

- «Lo storytelling è l'arte interattiva dell'uso di parole e azioni per rivelare gli elementi e le immagini di una storia, incoraggiando l'immaginazione dell'ascoltatore»⁷³. Questa definizione è stata data dalla National Storytelling Network, un'organizzazione, alla pari del Content Marketing Institute, che si occupa della diffusione e dello studio di questa disciplina.
- «la modalità di pensiero e comunicazione dell'essere umano, presente in ogni ambito dove ci sia un'interazione tra persone»⁷⁴ questa definizione data dall'Osservatorio di Storytelling italiano, confermata anche da Lee e Shin «La narrazione è un modo fondamentale per gli esseri umani di percepire il mondo e un dispositivo per l'espressione emotiva riguardo al mondo come le persone lo vedono»⁷⁵. Queste due definizioni aggiungono un altro tassello alle definizioni inizialmente date da altri autori, definendo lo storytelling non solo uno strumento con il quale l'uomo riesce a comunicare ma prima di tutto, un modo con il quale le persone ragionano e pensano.

In conclusione, lo storytelling può essere visto sia come una scienza, in quanto tale può essere applicata in molti ambiti (marketing, politica, psicologia, e anche per usi militari), sia, più correttamente, come una tecnica mediante la quale si sfrutta la narrazione per approcciarsi al pubblico e fargli vivere sensazioni ed emozioni, trasmettendo così un determinato messaggio. Più che una moda, abbiamo tra le mani una vera e propria tattica di comunicazione. Di solito parlare o scrivere hanno un certo potere sulle persone ma raccontare qualcosa aggiunge carica emotiva aumentando, in questo modo, il potere di convincimento della storia.

Questo crescente utilizzo della narrazione è un fenomeno definito “narrative turn”, descrivendo l'approccio narrativo che è nato nel campo delle scienze umane. Le formule narrative da poter utilizzare sono numerose ma tutte quante hanno l'obiettivo di riuscire a trasmettere l'identità e i prodotti e servizi offerti.

Quello a cui stiamo assistendo in questi ultimi anni viene definito da molti studiosi “storytelling revival”, il motivo è chiaro, lo storytelling non è nato ora ma sta semplicemente avendo nuova vita, un “revival” appunto. A dimostrazione di ciò abbiamo un aumento incredibilmente alto di pubblicazioni, studiosi e addirittura di organizzazioni incentrate esclusivamente su questo argomento. Questo enorme successo è nato, probabilmente per una coincidenza. Infatti, il periodo del suo secondo inizio coincide con quello dell'avvento di internet, con il quale ha tutt'oggi un ottimo rapporto, essendo uno dei mezzi più usati in questo ambito. Raggiunse i suoi massimi livelli grazie ai social, nei quali ha trovato un terreno fertile, dove crescere e prosperare.

Lo storytelling è usato principalmente dalle grandi aziende, in quanto dispongono di risorse migliori e hanno compreso, con un ottimo preavviso, le potenzialità di questo strumento. Il loro scopo è quello di attirare e fidelizzare nuovi e vecchi clienti, attraverso il coinvolgimento che solo una buona storia può dare. Ma il suo

⁷³ National Storytelling Network, <http://www.storynet.org/resources/whatisstorytelling.html>

⁷⁴ Osservatorio di Storytelling

⁷⁵ Lee Y., Shin W., 2015, “Marketing tradition-bound products through storytelling: a case study of a Japanese sake brewery”, Service Business, pp. 285

uso non è esclusivo dei grandi Brand, oggi chiunque può utilizzare lo storytelling, dai liberi professionisti alle piccole medie imprese.

I motivi dietro a questa adozione sono da ricercarsi tra i benefici che può dare. Il principale obiettivo delle aziende è quello di riuscire a trasmettere la propria identità al consumatore, in modo chiaro ed efficacemente. In questo lo storytelling riesce a dare un notevole aiuto. Le storie infatti riescono ad essere tra gli strumenti più potenti per trasmettere certi tipi di valori, soprattutto se si utilizzano i criteri di Emotional Branding, elaborando un racconto in linea con la personalità e il carattere aziendale. I Brand migliori sono quelli che riescono ad entrare nell'universo simbolico dei consumatori. Infatti, se pensiamo a Barilla pensiamo a casa, se ci parlano di Red Bull pensiamo che ci mette le ali, ecc.

Tutto ciò dovrà essere fatto senza mai scadere nell'egocentrismo, a nessuno piacciono le persone piene di sé. Gli obiettivi cambiano in base a chi lo utilizza e in quale ambito. Può assumere obiettivi commerciali, nel caso in cui venga usato per aumentare il livello di persuasione del messaggio e vendere di più, differenziando l'azienda da tutte le altre. Può essere utilizzato per scopi politici, cercando di aumentare i consensi tra gli elettori. È usato, ovviamente, nel marketing, dove forse ha la sua massima applicazione in questo momento, cercando di incrementare l'attenzione e il coinvolgimento del pubblico. Può essere impiegato in ambiti pubblicitari, per scopi di promozione nei confronti di un Brand, aumentandone la visibilità e la riconoscibilità. Infine, viene utilizzato molto anche nel personale branding, ovvero l'arte della promozione di sé stessi, usato quando una persona vuole vendere le proprie abilità.

Collegandomi per un attimo agli obiettivi, soprattutto di tipo politico, si tende a volte ad inventare storie facendole credere vere, puntando a dare al fruitore esattamente ciò che vorrebbe sentirsi dire. Questo è un atteggiamento pericoloso. Infatti, se è vero che mentire è sbagliato in ogni ambito, in questo caso lo è ancora di più, in quanto gli effetti negativi che comporterebbe una bugia svelata sono di gran lunga più potenti rispetto agli effetti positivi che un'azienda avrebbe se non venisse scoperta. L'eticità, come in tutti i campi, deve sempre andare di pari passo rispetto alla strategia aziendale.

Esistono delle indicazioni da poter seguire per effettuare uno storytelling di successo ed è lo studioso Andrea Fontana a sintetizzarle⁷⁶:

- Penetrazione. Le storie devono riuscire a penetrare nella vita delle persone che l'ascoltano, dando degli spunti di riflessione o semplicemente creando dei punti in comune.
- Molteplicità. La comunicazione deve avvenire contemporaneamente su più tipologie di canali, creando un effetto tipico dell'omnicanalità.
- Costruire un mondo. In ogni storia che si rispetti, la narrazione deve essere utilizzata per costruire un mondo che ha spesso, punti in comune con la vita dei fruitori.
- Estraibilità. Il mondo creato deve creare una connessione ed entrare a far parte del mondo reale.

⁷⁶ A. Fontana, "I sette principi dello Storytelling"

- Serialità. La narrazione ha anche il potere di far approdare la storia su media diversi. La connessione emotiva che crea servirà da spinta per la sua diffusione.
- Soggettività. La narrazione utilizzata nel racconto non deve obbligatoriamente essere oggettiva, anzi, dovrà essere il più soggettiva possibile, per riuscire ad identificarsi con la visione dell'autore, per creare una maggiore identificazione con il lettore.
- Performance. Il coinvolgimento, ormai l'abbiamo capito, è la parola chiave della narrazione, in quanto deve riuscire a coinvolgere il pubblico in modo tale da dargli la possibilità di espandere la storia con la loro esperienza.

D'altro canto, è essenziale avere, oltre ad un'ottima strategia di storytelling, un bravo storyteller, di cui parleremo meglio in seguito. Le caratteristiche che deve assolutamente avere sono: una buona dose di creatività; saper far emergere le emozioni dalle parole che mette nero su bianco, infatti si dice che una buona storia comunica prima ai cuori e dopo alle menti; il rispetto per il suo pubblico, senza cadere in tentazione di mentire o di insultare; capacità di cogliere i dettagli e descriverli; saper stimolare le azioni delle persone a cui si rivolge.

Tutte qualità che possiamo ritrovare in uno dei migliori discorsi mai stati fatti. Sto parlando dell'intervento che Steve Jobs fece alla Stanford University. Possiamo suddividerlo, per una migliore analisi, in tre parti. Nella prima abbiamo un'introduzione alla sua vita e alla nascita della Apple. Possiamo quasi riuscire a vedere quel ragazzo povero e magrolino che abbandonò l'università per seguire un corso di calligrafia. Chiunque di noi si è ritrovato a fallire in qualcosa e all'improvviso quel semplice ragazzo siamo noi. Ricordate le prime fasi di Propp? L'eroe si presenta sempre come una persona normale per poi subire un'evoluzione. La seconda parte del discorso è riservata all'amore e al raggiungimento degli obiettivi. Raccontò di quella parte della sua vita in cui creò il suo primo Macintosh nel garage dietro casa e dell'incontro con l'amore della sua vita. Qui avviene il passaggio dalla persona normale all'eroe vero e proprio, che combatte per arrivare il suo oggetto magico (primo pc) e arrivare così al suo obiettivo. Nella terza parte Jobs racconta della malattia e di come riuscì a sconfiggerla. Purtroppo, non definitivamente. Arriviamo al gran finale, l'eroe che combatte con l'antieroe e vince. La conclusione ovviamente è che credendoci non ci è precluso niente e potremmo raggiungere il nostro agognato obiettivo. Anche il modo in cui parla, l'emozione che traspare dalle sue parole, l'assenza di dati o di PowerPoint, l'assenza di Business nelle sue parole, tutto è fatto per avere un enorme coinvolgimento da parte dell'ascoltatore.

Di esempi ce ne sono un'infinità ma vorrei riprendere per un attimo il punto in cui parlai di etica e storytelling. Gli esempi che riporterò per far comprendere meglio questo concetto sono quelli di Dove e Intimissimi. Nel primo caso il Brand del gruppo Unilever, che non è nuovo al concetto di narrazione (lo utilizza da più di 10 anni), lanciò nel 2013 una nuova campagna. Fu frutto di molte analisi, dalle quali emerse che solo il 2% delle donne si riteneva davvero bella, anche nei casi in cui lo erano oggettivamente. Dove sfruttò questa cosa a suo vantaggio, lanciando "Campaign for Real Beauty" (**Figura 10**). All'interno vennero utilizzate un gruppo di donne comuni, anziché le solite modelle, con il quale le donne potevano ritrovarsi. Il messaggio che vollero

mandare era che ognuna è bella a proprio modo, non importano le imperfezioni o le curve in eccesso, con un cambio di prospettiva si può cambiare il modo in cui si possono vedere. Dove convinse il suo target che i loro prodotti erano più autentici rispetto a quelli dei principali competitor.



Figura 10: Campagna Dove⁷⁷

Passiamo ora al cattivo esempio, in contrapposizione al successo di Dove. Intimissimi fece una campagna molto simile, lanciando nel 2015 “#ImAStory”, un hashtag con il quale questo Brand volle far raccontare alle donne le loro storie. Il concetto di base era molto solido e l’idea avrebbe funzionato come funzionò per Dove se solo non avessero sbagliato un particolare: sì, nel marketing basta poco per fallire. Il particolare in questione fu la foto con cui pubblicizzarono la campagna (**Figura 11**). All’interno otto modelle bellissime e in pose innaturali, niente con cui una ragazza comune potesse riconoscersi. Vennero infatti viste come qualcosa di finto, il che portò ad una percezione sbagliata del messaggio. Altro problema che Intimissimi ebbe e ha tutt’oggi si basa sul fatto che le testimonial di solito danno anche il loro nome alle collezioni che indossano. Spesso questo viene percepito erroneamente dalle donne, facendo passare il messaggio che la donna sia un oggetto.

⁷⁷ <http://altitudebranding.com/wp-content/uploads/2016/06/Dove-Campaign-for-Real-Beauty.jpg>



Figura 11: Campagna Intimissimi #ImAStory⁷⁸

2.2.4 Storytelling: Un perfetto ingranaggio aziendale

Una volta capito cosa sia lo storytelling e quali siano state le sue origini ora passiamo al ruolo che ricopre all'interno dell'azienda.

Solitamente ricopre tre funzioni:

- Funzione di narrazione pubblica: si utilizzano le storie per inserire il marchio nella sfera pubblica, trasmettendo un'identità chiara e autentica.
- Funzione di narrazione individuale: lo si utilizza quando effettuiamo un racconto di sé fine a sé stesso.
- Funzione di narrazione relazionale: si utilizza la narrazione per creare un legame interpersonale con il solo scopo di socializzare e scambiarsi esperienze.

A seconda della tipologia di storytelling che intendiamo adottare, andremo a toccare una o più delle sue funzioni. Nel personal storytelling, ad esempio, si sfruttano tutte e tre le funzioni narrative, mentre nel corporate storytelling se ne utilizzano solo due. Ovviamente le funzioni che andrà ad utilizzare saranno la funzione narrativa pubblica, con la quale l'azienda si avvicina al mercato o più nello specifico ai suoi stakeholders⁷⁹. L'altra è la funzione di narrazione relazionale, usata come mezzo per instaurare una conversazione con i consumatori e non solo. Ma quali sono le finalità di queste tre funzioni?

Lo storytelling produce effetti sia nel breve che nel lungo periodo. Con i primi riesce a produrre comprensione e comprensibilità del contenuto trasmesso dall'azienda, oltre che a un ottimo livello di coinvolgimento. Inoltre, riesce a creare nel consumatore, un meccanismo di memorizzazione, tramite il quale riesce a creare un ricordo emotivo e simbolico dell'azienda. Per quanto riguarda il lungo periodo si dovrà far fronte ad alcune

⁷⁸ <http://www.mistralpubblicita.it/blog/avvistamenti-e-tendenze/brand-storytelling-riflessioni-su-imastory-di-intimissimi/>

⁷⁹ Si tratta dell'insieme di tutti i soggetti coinvolti direttamente o indirettamente con l'azienda (es. clienti, fornitori, dettaglianti, competitors, ecc.

conseguenze come: la *prevedibilità*, riferendosi più al concetto di reazione e anticipazione degli eventi, più che al messaggio trasmesso; la *relazionalità*, a cui si riferisce il senso di connessione creato dal racconto e all'obiettivo di condivisione, per arrivare infine alla creazione di una comunità.

Lo storytelling non sempre è utile, infatti, come disse lo scrittore Larry Brooks⁸⁰, non tutto è narrabile. Secondo lui la narrazione di un racconto non può servire a informare il pubblico in modo asettico, cercando di vendere un prodotto o un servizio senza prima averlo intrattenuto e coinvolto. Ancora più specifico fu Steve Denning⁸¹, che ci diede un suo personale elenco di narrazioni che ci aiutano a capire quando utilizzare lo storytelling e quando non farlo: si può usare per condividere conoscenza attraverso le storie, per incitare all'azione, per gettare uno sguardo al futuro nonostante le storie raccontate sia radicate nel presente, per comunicare alle persone ciò che siamo e che facciamo, per trasmettere dei valori e per sostenere il cambiamento.

Come ho accennato in precedenza, lo storytelling viene utilizzato soprattutto nella sfera esperienziale. A tal proposito Angelini classificò le esperienze in cinque tipologie⁸². La prima l'ha definita *sense*, e come si può intuire crea un legame con i sensi (peraltro dando vita ad una branca del marketing chiamata marketing sensoriale). La seconda è denominata *feel*, con il quale si crea un legame affettivo andando a colpire i sentimenti delle persone. La terza viene chiamata *think*, e fa leva sulla sfera cognitiva delle persone. La quarta tipologia si chiama *act* ed è quell'esperienza che va ad influire sullo stile di vita di una persona. L'ultimo tipo di esperienza è denominata *relate*, con la quale si mette in relazione il singolo con la collettività, cercando di farne scaturire una sorta di connessione e puntando all'identità di gruppo.

La gestione dello storytelling non è affatto semplice e non può essere utilizzato una tantum ma bensì creando un progetto a lungo termine. Inoltre, per creare attenzione, emozione, interesse e memorabilità, occorre indirizzare gli sforzi dell'azienda in due direzioni, verso l'interno e verso l'esterno. Esistono, infatti, due tipologie di storytelling, l'*internal storytelling* e l'*external storytelling*. Entrambi hanno gli stessi obiettivi ma si rivolgono a stakeholders diversi. Questi due flussi non sono mai completamente distaccati, rendendo tutto ciò un unico meccanismo di narrazione. Per comprenderlo al meglio dobbiamo capire tutti gli attori presenti in questa situazione che può essere comparata a tutti gli effetti ad un'opera teatrale. I ruoli assegnati vengono descritti da Fontana come costanti applicative dello storytelling⁸³. Il primo ruolo è quello dello *story-architect*, colui che crea il racconto e le sue dinamiche, un po' come se fosse lo scrittore della sceneggiatura teatrale. Il secondo ruolo è quello dello *story-listener*, non può esistere un'opera senza un pubblico ad ascoltarla/leggerla. Prima della scrittura della sceneggiatura deve avvenire uno studio della nostra possibile audience, per aumentare le probabilità di coinvolgerlo. La *story* è il terzo elemento. Si tratta del copione con all'interno il racconto vero e proprio. Ogni opera che si rispetti ha sempre un palcoscenico allestito per l'occorrenza. Nel nostro caso si tratta del *set*, ovvero il luogo e il tempo in cui si svolge il racconto. Questo può essere un luogo

⁸⁰ L. Brooks, 2013, *Story Physics: Harnessing the Underlying Forces of Storytelling*, Eriter's Digest Books, Ohio

⁸¹ S. Denning, 2015, *Sciattoli SpA. Storie di noci e di leadership*, Etas, Milano

⁸² L. Angelini, 2015, *Storytelling: il potere delle storie di impresa*, FrancoAngeli, Milano

⁸³ A. Fontana, 2016, *Storytelling d'impresa*, Hoepli, Milano

fisico (es. un supermercato, un negozio, l'azienda stessa, ecc.) o digitale (es. social network, blog, sito web aziendale, ecc.). Il palco viene popolato dagli attori e nel nostro caso entra in gioco la figura dello *storyteller*, che ha il compito di mettere in atto il copione (la nostra story), grazie alle sue competenze narrative. Il tutto da vita alla rappresentazione vera e propria, ovvero lo *show*.

Fontana individuò un settimo elemento che può entrare a far parte della narrazione, lo *story-holder*. Questa figura nasce solo nel caso in cui si dà la possibilità al pubblico, lo *story-listener*, di co-creare la storia, trasformandosi sia in *story-architect* che in *storyteller*.

Uno dei principali compiti della narrazione è quello di gestire tutto il processo in cui si intrecciano la reale identità del Brand, la sua immagine percepita e quella desiderata. Ciò che le aziende stanno cercando di fare, oltre a trasformare loro stesse in un racconto, è congiungere ciò che si è, ciò che vorrebbe essere e ciò che le persone percepiscono di loro. Tutto ciò avviene in tre passaggi, dove la narrazione aziendale passa dalla teoria alla pratica. Si parte con il primo step, denominato "Narrability", cioè il potenziale narrativo, nella sua fase embrionale e non ancora espresso. Si passa poi al secondo step, la "Tellability". Qui, l'azienda, sprigiona tutto il suo potere narrativo, basato su esperienze e competenze pregresse. L'ultimo passo è quello dello *storytelling* vero e proprio, cioè quel momento in cui l'azienda passa dalla progettazione alla messa in atto del racconto.

Lo *storytelling* d'impresa si suddivide in *storytelling management* e *storytelling operativo*⁸⁴. Mentre nel primo caso ci si riferisce alla capacità di creare una narrazione seguendo degli obiettivi legati alla costruzione dell'identità del Brand, nel secondo caso si tratta del modo in cui si trasformano le idee in azioni pratiche, studiando i feedback degli utenti e le loro relazioni con il Brand.

Tornando di nuovo alla dicotomia *storytelling* interno ed esterno, vediamo quali sono gli strumenti di quest'ultimo. L'impresa utilizza comunicati stampa, social media, attività di PR e dialoghi diretti con gli utenti per riuscire a trasmettere i loro racconti. Per certi versi alcuni di questi valgono anche per l'*internal corporate storytelling*, anche se in questo caso cambiano le finalità per cui si utilizzano, essendo principalmente di risorse umane e di cambiamento nel management aziendale. Questi processi vanno portati avanti non solo sulle persone, ma con le persone che lavorano all'interno dell'impresa. Ci sono degli step precisi da seguire⁸⁵: creare un senso di urgenza nelle persone che si riferisca al cambiamento che si vuole apportare; creare un modello su cui basare la trasformazione; decidere e condividere gli obiettivi da perseguire; concentrarsi sull'implementazione delle competenze base necessarie; prefissare risultati di breve e di lungo periodo; consolidare i risultati perseguiti; integrazione degli effetti correlati al raggiungimento di quest'ultimi nella cultura dell'impresa.

Una caratteristica che rende l'*external corporate storytelling* particolarmente interessante è la sua connessione con la viralità. La comunicazione ha smesso di essere esclusivamente *top-down*⁸⁶ nel momento in cui nacque

⁸⁴ A. Fontana, 2016, *Storytelling d'impresa*, Hoepli, Milano

⁸⁵ F. Giorgino e F. Mazzù, 2018, *BrandTelling*, Egea, Roma

⁸⁶ La comunicazione viene dall'alto verso il basso, cioè dall'azienda alle persone

il web 2.0⁸⁷. Il nuovo tipo di diffondere le informazioni diventò orizzontale, cioè con assenza di interferenze da parte dell'azienda. Questo diede inizio alla diffusione incontrollata dei contenuti aziendali. Il che poteva essere un bene o un male. La viralità potrebbe diventare un problema se accostata ad un deragliamento del senso del messaggio, che potrebbe rivoltarsi contro l'azienda stessa. Tuttavia, giova quasi in ogni caso se l'azienda in questione ha un budget ridotto su cui fare affidamento. Tralasciando questi aspetti per un attimo, questo è un meccanismo decisamente potente, su cui le aziende spesso puntano. Prima di analizzare la viralità in sé, vediamo quali sono le sei forme di narrazione partecipativa⁸⁸ secondo Tracy Tuten:

1. Consumer generated media: definizione generica con il quale ci si riferisce alla totalità di materiale e contenuti che un utente può pubblicare.
2. Consumer generated multimedia: contenuti caratterizzati da un alto tasso di partecipazione e con grande valenza mediale.
3. Consumer solicited media: gli utenti vengono sollecitati dalle aziende a condividere determinati contenuti, senza però l'ausilio di incentivi.
4. Incentivized consumer generated media: gli utenti vengono sollecitati dalle aziende a condividere determinati contenuti dietro alcune tipologie di ricompense (anche monetarie).
5. Consumer fortified media: è un tipo di contenuto creato dagli stessi utenti e quindi più credibile rispetto a uno creato dalle aziende, in quanto più imparziale.
6. Compensated consumer-generated media: si verifica nel caso in cui l'azienda paghi uno o più consumatori per aver creato un certo contenuto.

Questi modelli valgono sia per la comunicazione online che per quella offline. Infatti, questi due canali non vanno considerati completamente separati, in quanto le imprese studiando le strategie da applicare, estendono la loro idea su entrambi. Prima di prendere in considerazione un social anziché un altro si dovrebbe capire le caratteristiche di ognuno. Esiste una divisione tra: social generalisti, in cui le argomentazioni possono toccare qualsiasi tematica; social tematici, come ad esempio lo è LinkedIn il quale è caratterizzato dal fatto che è monotematico, costruito intorno alla sfera lavorativa delle persone; social funzionali, i quali assolvono ad un'unica funzione (es. YouTube con i video); social generated content, creati appositamente dalle aziende o da singoli individui.

Negli ultimi anni i social network sono diventati la principale causa della viralità. Il primo a coniare il termine "marketing virale" fu Jeffrey Rayport nel lontano 1996.

Le proprietà di un contenuto virale, secondo l'autore⁸⁹, sono le stesse di quelle di un normale virus, ovvero: la furtività, in quanto nel momento in cui entrano in un corpo ospitante quest'ultimo non si accorge della sua presenza; pazienza, dato che il virus può rimanere dormiente per un lungo periodo di tempo; delega, poiché per la loro diffusione si approfittano dei messaggi inviati dal corpo ospitante; mascheramento, dato che

⁸⁷ A differenza del web 1.0 nel 2.0 gli utenti hanno la possibilità di interagire e modificare i contenuti online

⁸⁸ T. L. Tuten, 2008, Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World, Praeger Publisher, Westport

⁸⁹ J. Rayport, 1996, The virus of marketing, Fast Company, New York

potrebbero essere rigettati; uso di legami deboli, condizione indispensabile per la loro diffusione; forza epidemica, riuscendo a raggiungere quel punto in cui si trasforma a tutti gli effetti in un'epidemia. L'autore che ha ripreso questi studi fu Joseph Sassoon, che ampliò la ricerca precedente suggerendo 10 regole⁹⁰ da seguire per favorire i processi virali:

1. Non ci si deve concentrare sui propri prodotti. Questo è un aspetto valido sia per lo storytelling che per il Content Marketing. Il prodotto o il servizio, offerto dall'azienda, deve passare in secondo piano, perché di scarso interesse sotto l'aspetto della condivisibilità, a meno che non si tratti di un qualcosa di rivoluzionario ed estremamente innovativo.
2. Bisogna scoprire un bisogno da poter soddisfare. Il ragionamento deve essere più customer oriented piuttosto che product oriented. L'azienda deve quindi riuscire ad offrire qualcosa che voglia il consumatore e non ciò che vuole offrire essa stessa al mercato.
3. Bisogna evitare ogni tipo di forzatura. La fruizione del contenuto deve essere fluida, cercando di farlo sembrare il più naturale e autentico possibile.
4. Non bisogna cercare di vendere prodotti e servizi, cercando di evitare anche l'impressione in sé. L'obiettivo finale deve essere sempre la condivisione.
5. Si deve essere disposti a un eventuale perdita di controllo. Per la maggior parte delle aziende potrebbe risultare pericolosa la sola idea di un possibile deragliamento di senso del messaggio originale, però è essenziale che i contenuti rimangano liberi di essere condivisi senza alcun vincolo o restrizione.
6. Partire da un punto e interagire. Come con qualsiasi altra cosa, l'importante è partire, non importa da dove.
7. Bisognare dare al pubblico prodotti "freschi". Raramente un contenuto vecchio diventa improvvisamente virale ed ecco perché bisogna puntare sempre sulla novità del proprio messaggio.
8. Parlare come un essere umano. Il lessico è importante e uno troppo complesso, come può esserlo quello aziendale, potrebbe risultare macchinoso e di difficile comprensione, il che potrebbe essere una barriera per la possibile condivisione.
9. Fare seeding. È un po' come quello che succede al contadino, per avere frutti dovrà prima partire dai semi. Nello stesso modo le aziende dovranno partire dall'invio dei contenuti a persone (come gli influencer) che la possano aiutare a far partire il processo di viralizzazione.
10. La metafora del fuoco. Chiunque abbia acceso un fuoco sa benissimo che si deve partire dai rametti più piccoli, per poi procedere con quelli più grandi via via che il fuoco arde. L'azienda dovrà partire dai contenuti più piccoli per poi passare alla progettazione di un piano editoriale che possa raggiungere l'obiettivo di dar vita a una nuova comunità.

Inoltre, dopo uno studio della letteratura, si possono aggiungere altri suggerimenti utili allo scopo viralizzante.

⁹⁰ J. Sassoon, 2012, *Storie virali. Come creare racconti di marca capaci di diffondersi in modo esplosivo ne web*, Fausto Lupetti editore, Bologna

Ogni contenuto deve essere trovabile, accessibile e condivisibile⁹¹. L'assenza di una di queste caratteristiche renderà impossibile l'inizio di una viralità. I contenuti brevi sono quelli che hanno più possibilità di essere condivisi, in quanto un contenuto lungo viene difficilmente finito di leggere dagli utenti. Così come i contenuti di instant marketing o real time marketing. Questa tecnica sfrutta avvenimenti importanti accaduti nell'arco delle precedenti 24h. Una delle aziende più famose che sfrutta questa tipologia di marketing è Taffo, un'agenzia di pompe funebri con uno stile comunicativo fuori dagli schemi. Un altro fattore importante, come abbiamo più volte visto, è il ricorso all'emozionalità, sfruttando un po' il filone che lo stesso ambiente digitale ha soprannominato "la storia che ha commosso tutto il web". Tutto ciò contribuisce alla creazione di una narrazione di successo, unendo insieme lo storytelling e la viralità.

Altro aspetto importante, di cui vale la pena parlare, è il visual storytelling, ovvero, il racconto di una storia attraverso l'utilizzo delle immagini, perché anche senza l'utilizzo di significanti verbali riescono ad avere comunque un enorme potere esplicativo. Proprio come le parole, anche le immagini seguono una specie di grammatica composta dalla composizione dell'immagine stessa, dall'inquadratura e dall'angolazione⁹². In riferimento al primo punto bisogna specificare che le immagini non sono statiche, in quanto necessitano di molti, anche se non percepibili, movimenti oculari per essere comprese. Inoltre, gli elementi che le costituiscono, andranno inseriti seguendo dei precisi criteri. Il nostro occhio segue uno schema ad "F". L'80% del tempo speso su una pagina web viene dedicato alla parte che non necessita di alcuno scroll verso il basso. Man mano che l'utente scende con lo sguardo la nostra attenzione cala, soprattutto per quanto riguarda l'analisi della pagina sul suo asse orizzontale⁹³.

L'inquadratura è la porzione di scenario inquadrata dall'operatore. In base a quanto si voglia enfatizzare su un oggetto rispetto al suo contesto, si restringe o si allarga. L'angolazione, invece, si riferisce al modo in cui vengono riprese determinate scene. Può essere dal basso, dall'alto, di profilo, da tre quarti, ecc.

Dato che il 90% delle informazioni deriva dagli stimoli che ci arrivano dalla vista e che il nostro cervello è in grado di elaborare molto più velocemente un'immagine piuttosto che una frase, tutto ciò che passa per i nostri occhi creano un maggior numero di reazioni⁹⁴. Il punto forte del visual storytelling è quello di attingere a narrazioni presenti all'interno dei nostri ricordi per attivarle e far riaffiorare emozioni già provate⁹⁵. Citando uno degli autori maggiormente menzionato all'interno di questa tesi, Fontana, esistono tre elementi su cui prestare particolare attenzione: la coerenza narrativa in termini di forma, stile e script, la continuità della narrazione e la sua autenticità.

⁹¹ A. Handley e C. Chapman, 2011, Content rules, Wiley & Sons, Hoboken

⁹² E. Menduni, 2006, i linguaggi della radio e della televisione, Laterza, Roma

⁹³ <http://www.syscom.it/news/grafica/eye-tracking-movimento-occhi-web-desing.html>

⁹⁴ J. Gioglio e E. Walter, 2014, the power of visual storytelling, McGraw-Hill, New York

⁹⁵ R. Arnheim, 2013, pensiero visibile, Mimesis, Milano

2.2.5 L'influenza del giornalismo all'interno dello Storytelling: Il Brand Journalism

Il marketing è in continua evoluzione e porta le aziende a cambiare il modo in cui si avvicina al mercato. In particolare, il Content Marketing sta spingendo i Brand a modificare la loro comunicazione, in modo da stabilire connessioni più solide con i propri clienti. Negli ultimi anni informazione e marketing stanno cominciando a collaborare tra di loro, sia per convenienza che per necessità. In particolare, l'aspetto dell'informazione è più proprio dell'ambito giornalistico anziché quello aziendale, ma le nuove dinamiche di mercato spingono le aziende a trasformarsi quasi in una media company, che crea da sé i propri contenuti comunicativi. Questo ha permesso al newsmaking⁹⁶ di rinnovarsi e creare nuovi modelli⁹⁷:

- Citizen Journalism: è un giornalismo di tipo partecipativo, dove ogni singolo utente può diventare, a suo modo, un giornalista. Alla base di questo nuovo modello di giornalismo c'è, oltre alla partecipazione, l'interattività, garantita dai nuovi media. Nata agli inizi degli anni '90, in concomitanza con la nascita di internet, creò un nuovo canale tramite il quale accedere alle notizie.
- Data Journalism: è una pratica, usata nel giornalismo, che crea storie basate unicamente sui dati. Con questo modello si va oltre l'opinione e il sentito dire, corredando le storie di prove inconfutabili, che vanno a confermare la notizia. Il Data Journalism trasforma le notizie in prodotti e il modo in cui vengono raccontate.
- Neo giornalismo Televisivo: le news si trasformano con l'avvento della televisione. Con questo modello si ribalta l'assunto che fino a quel punto era rimasto sempre valido, secondo il quale è il pubblico a doversi adattare ai contenuti, costringendo quindi, il contenuto ad adattarsi al pubblico.
- Brand Journalism: incontro tra giornalismo e marketing. L'azienda utilizza questo connubio per trasmettere la propria identità e le caratteristiche/attività che la riguardano.

In relazione a quest'ultimo modello ci sono moltissime definizioni, tra cui: «Il Brand Journalism è un modo per registrare e trasmettere quello che accade a un brand nel mondo, creando una narrazione di marca e una comunicazione che con il tempo può contribuire a raccontare l'intera storia del marchio e dell'azienda»⁹⁸.

Questo nuovo modello può essere accostato sia al Content Marketing che al corporate storytelling, anche se ha delle caratteristiche che lo rendono completamente diverso.

Il Brand Journalism è caratterizzato da tre diverse funzioni:

1. Awareness: il principale compito di questo modello di giornalismo è quello di far conoscere la marca al pubblico, massimizzando le possibilità di ricordare il Brand nel momento in cui sorgerà un certo bisogno nel consumatore. Qui lo storytelling aiuta l'azienda a connettere il marchio all'utente e lo fa in modo graduale senza essere eccessivamente invasivo.

⁹⁶ È il termine utilizzato per riferirsi alla produzione di notizie.

⁹⁷ F. Giorgino, 2017, *giornalismi e società*, Mondadori Università, Milano

⁹⁸ Larry Light, Chief Marketing Officer di McDonald's

2. Interest: una volta creata una precisa immagine del Brand nella mente del consumatore bisogna intervenire sul suo interesse. L'azienda utilizzerà gli strumenti di media owned (sito web, social, magazine, ecc.) in suo possesso per diffondere informazioni reiterate per aumentare il livello di interesse nei confronti del marchio. Per farlo, come ho più volte accennato, bisognerà che i contenuti diffusi dall'azienda siano autentici e trasparenti, un po' le caratteristiche che deve avere una notizia.
3. Customer Care: in questa fase bisognerà passare dal rapporto potenziale consumatore-azienda a quello reale, andando a incrementare sia la customer service che la customer care. A tal proposito lo strumento più utile per quanto riguarda questa funzione del Brand Journalism, sono senz'altro le sezioni dei commenti all'interno di blog e social, grazie ai quali si attiva una connessione tra i clienti e l'azienda.

Oltre a queste funzioni principali, il Brand Journalism cerca di andare oltre al semplice marketing, includendo temi di interesse pubblico, puntando, come nel caso del Content Marketing, alla creazione di un valore suppletivo per il cliente, eliminando l'ossessione per l'aumento delle vendite.

Si concentra sulla costruzione di storie credibili e rilevanti dal punto di vista giornalistico, aggiungendo alla notizia contenuti multimediali (immagini, video, audio, ecc.) e dati. Il Brand Journalism basa tutto sulla credibilità e l'autorevolezza che l'azienda acquisisce grazie alla pubblicazione di contenuti ad hoc. Una volta guadagnata la fiducia dei propri clienti, l'azienda acquisisce un enorme vantaggio competitivo rispetto ai suoi competitor. Il Brand journalist ha il compito di trasmettere al suo pubblico ciò che rappresenta l'azienda, quello che ha fatto in passato e quali sono i suoi obiettivi futuri. Inoltre, dovrà spiegare le loro prese di posizione su questioni di pubblico interesse, parlando delle iniziative che l'azienda intraprende nel corso della sua vita e delle dinamiche che si vanno a formare all'interno dei mercati in cui opera. Tutto ciò senza mai parlare o pubblicizzare i prodotti o i servizi offerti dall'azienda.

Secondo gli studiosi Cennamo e Fornaro, ci sono delle funzioni aggiuntive⁹⁹ che assolve il Brand journalism:

- Placemaking: si riferisce al modo in cui riesce a costruire un senso di luogo, riducendo la complessità generale.
- Consistency: il modo in cui i sistemi si adattano agli obiettivi e alle persone a cui si riferiscono.
- Resilience: il livello di flessibilità con cui riescono ad adattarsi alle situazioni.
- Reduction: si riferisce al modo in cui riesce a scremare una grande quantità di dati, diminuendo la difficoltà con cui si scelgono le informazioni maggiormente utili.
- Correlation: il modo in cui riesce a trovare connessioni tra le varie informazioni.

Fino a ora si potrebbe pensare che non ci siano differenze tra Content Marketing e Brand journalism e che si possano usare quasi come sinonimi. I primi producono e distribuiscono contenuti per aumentare l'interesse nei confronti dei beni o dei servizi offerti dall'azienda, senza l'obbligo di diffusione su piattaforme digitali. L'obiettivo è quello di creare un valore aggiuntivo per i clienti, fornendo informazioni interessanti.

⁹⁹ D. Cennamo e C. Fornaro, 2017, professione Brand reporter, Hoepli, Milano

Il Brand Journalism, invece, utilizza contenuti editoriali per trasmettere la Brand Identity, la mission aziendale o qualsiasi altro elemento che possa essere di interesse pubblico. Questo strumento del marketing può essere considerato a tutti gli effetti alla stregua del giornalismo, tanto che le aziende stesse assumono veri e propri giornalisti. Uno dei suoi pregi è quello di riuscire ad aumentare l'ampiezza del pubblico dell'azienda. Questo avviene grazie al crescente bisogno informativo dei consumatori. Qualora si riuscisse a creare un tipo di contenuto utile, interessante e di qualità, una possibile condivisione risulterebbe molto più probabile, aumentando la portata del messaggio al suo interno. Il Brand Journalism è in grado di creare il miglior contesto per ricevere i messaggi aziendali, il che lo rende migliore rispetto al Content Marketing, per la creazione di una relazione basata sulla fiducia. Erica Swallows definisce il Brand Journalism come: «L'utilizzo dell'influenza e della credibilità delle notizie d'attualità per raccontare indirettamente la storia di un'azienda, la sua missione, i suoi valori e le sue azioni concrete».

Abbiamo già visto come questo modello giornalistico si basi sul concetto di newmaking che si articola a sua volta in 4 fasi¹⁰⁰:

1. **SELEZIONE:** in questa fase avviene la scelta della notizia. Il brand journalist avrà il ruolo di gatekeeper, cioè colui che sta a guardia del cancello dell'informazione e avrà il compito di aprirlo e chiuderlo nel momento più indicato. Le notizie dovranno essere selezionate in base a tre elementi che costituiscono i big news values: la notizia dovrà essere singolare, cioè originale evitando cose sentite più e più volte; la notizia dovrà essere di attualità; la notizia dovrà essere interessante, in quanto senza interesse non c'è condivisione, e dovrà avere sia importanza che rilevanza per il target scelto.
2. **GERARCHIZZAZIONE:** con il quale si conferisce il valore alla notizia. Giornalisticamente parlando l'informazione dovrà essere strutturata con un'apertura iniziale, una spalla (solitamente è l'articolo posizionato in alto a destra) e un taglio (notizie che occupano lo spazio centrale).
3. **TRATTAMENTO:** è la modalità con il quale la notizia viene presentata al pubblico.
4. **TEMATIZZAZIONE:** in questa fase avviene una prima decontestualizzazione degli eventi dalla loro cornice (sociale, storica, politica, ecc.), e una finale ricontestualizzazione all'interno di un formato editoriale (giornale, televisione, social, ecc.).

Un ottimo esempio di Brand Journalism è rappresentato dalla storia del marchio Patagonia, che lavora nel campo dell'abbigliamento outdoor. Fondata da Yvon Chouinard, nel 1970, che diede fin da subito un'impronta ben precisa alla sua impresa. L'obiettivo era quello di puntare sul rispetto ambientale, riducendo gli sprechi e creando awareness ad un modo di vivere più sostenibile e rispettoso. Per fare ciò bisognava convincere altre aziende a sposare la causa, proponendo di donare parte dei loro ricavi (1%) ad associazioni ambientaliste. Nel 2017 finanziarono un documentario chiamato "Fishpeople" il quale raccontava le storie delle persone che vivevano in armonia con il mare. Il documentario è in stile giornalistico e studia l'impatto che alcune scelte possono avere sull'ambiente. All'interno valori ambientali e mission aziendale si fondono per dare vita ad un

¹⁰⁰ F. Giorgino, 2017, giornalismo e società, Mondadori Università, Milano

unico messaggio armonioso. Grazie alle tante iniziative di Brand Journalism di questo marchio, indossare uno dei suoi capi di abbigliamento è passato dall'essere semplice moda all'essere una vera e propria dichiarazione sul modo di vivere di una persona.

2.3 Il Brand-Value-Telling-Journey

Negli ultimi trent'anni c'è stata una rapida evoluzione nel processo di Brand management, con il quale si punta alla creazione di valore. Gli approcci principali sono stati¹⁰¹:

- Approccio economico: basato completamente sul marketing mix, ovvero sulle 4 P (Product, Price, Promotion, Place);
- Approccio identitario: il processo di branding viene basato totalmente sulla corporate identity;
- Approccio basato sul consumatore: il processo di branding viene costruito sulle associazioni che il consumatore crea nei confronti dell'azienda;
- Approccio basato sulla personalità: in cui il Brand viene antropomorfizzato prendendo caratteristiche simili alle personalità delle persone;
- Approccio relazionale: basato sulla relazione che si va a creare tra il Brand e il consumatore;
- Approccio comunitario: in cui al Brand viene conferito un ruolo importante nelle relazioni sociali nella comunità;
- Approccio culturale: basato sulle tendenze culturali in un dato periodo storico.

Tutti questi approcci hanno in comune il fatto che non riescono ad incorporare nel processo di branding i cambiamenti della società, della tecnologia e l'evoluzione comportamentale dei consumatori. Ed è per questo che si è sentito il bisogno di qualcosa di nuovo, basato comunque sui principi già affermati da altri approcci metodologici. Il nuovo modo di concepire il processo di branding è stato rivoluzionato dagli studiosi/professori Francesco Giorgino e Marco Francesco Mazzù, che hanno utilizzato le loro due diverse esperienze professionali, rispettivamente sociologia della comunicazione e marketing, per creare quello che loro definiscono il Brand-Value-Telling-Journey¹⁰². Questa nuova metodologia nasce dalla loro osservazione dell'importanza che il Brand ha all'interno delle decisioni dei consumatori.

Il BVTJ «permette di strutturare il processo mediante il quale le imprese creano valore per i clienti, e instaurano con loro solide relazioni, al fine di ottenere in cambio un ulteriore valore, integrando elementi talvolta tenuti separati di marketing strategico e marketing operativo e tenendo in considerazione tutti i cambiamenti strutturali che avvengono nel contesto di riferimento»¹⁰³.

In questa metodologia ci sono cinque step da seguire:

¹⁰¹ T. Heding, F. Knudtzen e M. Bjerre, 2008, Brand management: Research, theory and practice, Taylor & Francis Library, Londra

¹⁰² F. Giorgino e F. Mazzù, 2018, BrandTelling, Egea, Roma

¹⁰³ F. Giorgino e F. Mazzù, 2018, BrandTelling, Egea, Roma

1. Identificare il valore
2. Creare il valore
3. Definire ed estrarre il valore
4. Rendere il valore disponibile ed “ingaggiare” il cliente
5. Monitorare, gestire e rigenerare il valore

2.3.1 Identificare il valore

In questa prima parte l'azienda studia il mercato per cercare di capire dove posizionarsi. Lo step dell'identificazione del valore si basa a sua volta su tre fasi: definizione del mercato obiettivo, segmentazione e targeting.

Nella prima fase l'azienda sceglierà la porzione di mercato che intende servire, visioni più ristrette o più ampie avranno ripercussioni su tutte le decisioni manageriali e sulla quantità di competitors con cui avranno a che fare. Sulla base di quest'ultimo aspetto, Kotler identifica tre diverse tipologie di concorrenti¹⁰⁴:

- Concorrenti diretti: che si offrono di soddisfare lo stesso bisogno nello stesso modo (tecnologie simili);
- Concorrenti indiretti: che si offrono di soddisfare lo stesso bisogno ma in modi diversi;
- Concorrenti potenziali: al momento soddisfano diversi bisogni ma utilizzando modi simili per farlo.

In relazione a quest'ultima tipologia, mi ricollego al concetto di industry convergence, con il quale il concetto di concorrenza percepita si sovrappone a quella effettiva. Si parla di convergenza quando le diverse tecnologie riescono a soddisfare bisogni che prima rimanevano separati dall'impossibilità di avere un'unica cosa che li andasse a soddisfare entrambi allo stesso tempo. Questo concetto è stato reso possibile soprattutto dall'evoluzione tecnologica, che ha permesso di incorporare molte cose, come ad esempio il cellulare e la macchinetta fotografica.

I tre driver che spingono un'azienda all'industry convergence sono l'evoluzione dei bisogni dei consumatori, l'avanzamento tecnologico e il crescente peso dei tipi di concorrenza¹⁰⁵.

Ritornando all'identificazione del mercato obiettivo, l'azienda dovrà prima calcolare l'effetto delle forze esterne al quel segmento di mercato, e cioè: l'ambiente demografico, che si riferisce alle varie segmentazioni effettuabili su una popolazione (es. età, istruzione, etnia, ecc.); l'ambiente economico, che viene definito in base alle fasce di reddito e al modo in cui è distribuita la ricchezza in un determinato paese; l'ambiente socio-culturale, cioè il modo in cui alcune culture si approcciano tra di loro e con l'ambiente esterno (es. la cultura orientale è completamente diversa da quella occidentale ed è più indirizzata alla collettività e meno all'individualismo); l'ambiente tecnologico, che definisce la qualità e quantità di innovazione di un paese;

¹⁰⁴ P. Kotler, 2017, Marketing 4.0, Hoepli, Milano

¹⁰⁵ F. Ancarani e M. Costabile, 2009, Concorrenza ibrida: convergenza, tecnologia, esperienza di consumo, Pearson, Milano

l'ambiente politico-istituzionale, che prende in considerazione la legislazione e gli eventuali impedimenti che potrebbero sorgere da essa.

Tutti questi ambiti tendono ad influenzare molto la decisione di una persona ed è per questo che il Brand-Value-Telling-Journey deve entrare in sintonia con l'ambiente di cui è circondato, per sfruttarne le opportunità ed evitarne al tempo stesso eventuali rigetti.

Nella seconda fase dell'identificazione del valore l'azienda dovrà effettuare la segmentazione del mercato, passando cioè da una visione eterogenea dei consumatori alla formazione di gruppi omogenei. Questo processo può essere affrontato in vari modi:

- Geograficamente: si suddividono i consumatori in base all'area geografica in cui vivono, il che può svilupparsi con una visione ampia (si prendono in considerazione gli stadi) o ristretta (si classificano, ad esempio, in base alle regioni);
- Demograficamente: qui i consumatori vengono raggruppati in base alla loro età (Baby Boomers 1946-1964, Generazione X 1965-1980, Millennials 1980-2000, Generazione Z dopo i 2000), al genere, alla fascia di reddito, all'etnia e/o alla cultura di appartenenza;
- Comportamentale: i consumatori possono essere classificati anche ad aspetti come l'intensità d'uso di un determinato prodotto/servizio, alle occasioni in cui lo utilizza o al modo in cui lo utilizza;
- Socio-psicografico: altro tipo di raggruppamento è l'appartenenza ad una certa classe sociale, ad uno stile di vita (es. green, consumistico, lavorativo, ecc.) o alla personalità (es. introverso/estroverso, amichevole/chiuso, sociale/asociale, ecc.).

Questi sono solo alcuni dei modi in cui può avvenire una segmentazione, ma i migliori rimangono sempre quelli che prendono in considerazione più modi allo stesso tempo, incrociandone le dimensioni. Il problema era che con una singola modalità di segmentazione si andavano a creare dei gruppi i quali al loro interno presentavano troppe differenze tra i vari profili.

Negli ultimi anni le segmentazioni sono diventate sempre più semplici ed accurate, grazie anche alla grande quantità di dati a disposizione delle aziende e alle nuove tecniche utilizzate per elaborarli. La precisione è aumentata a tal punto da riuscire a distinguere i micro-segmenti, che hanno permesso il formarsi di obiettivi più precisi, raggiungendoli in modo più efficace. Uno degli strumenti più utilizzati è rappresentato dai social network, nonostante siano stati oggetto di scandali quali, ad esempio, Cambridge Analytica.

La terza fase è costituita dal targeting, cioè la decisione, da parte dell'azienda, di quale segmento scegliere per indirizzare la propria offerta. Nella maggior parte dei settori la crescita aziendale è dovuta alla crescita della grandezza dei segmenti scelti, ecco perché la loro scelta è molto importante. L'azienda di solito si basa sia sull'attrattività del segmento che sul livello di competitività basato sui suoi punti deboli e di forza. Il primo aspetto riguarda cose come il tasso di crescita del segmento, la redditività potenziale, dalle aspettative dei consumatori al suo interno e dalla presenza di prodotti sostitutivi. Il secondo aspetto, invece, riguarda l'analisi di mercato che l'azienda dovrà effettuare, andando a studiare fattori come l'immagine, la quota di mercato, la qualità dei prodotti, il livello di competitività e delle competenze che servono al suo interno.

Un ulteriore passo rispetto al semplice targeting è costituito dalle “Personas”. Queste figure sono degli archetipi che rappresentano il cliente ideale di una determinata azienda. Questo viene fatto per permettere alle imprese di visualizzare la clientela che serve e riuscire ad adattare meglio le sue offerte. La descrizione delle Personas deve essere il più dettagliata e precisa possibile, che in ogni caso non deve avere solo un profilo da consumatore, dandogli vita anche al di fuori di questo ruolo. Una volta create queste figure serviranno a calcolare la compatibilità con i prodotti o i servizi offerti.

La creazione comincia con un nome e un cognome, poi si procede con le caratteristiche che si trovano anche nella carta d'identità, quindi: età, sesso, dove vive, stato civile, ecc. In seguito, si passa ai fattori che caratterizzano la sua vita, come il lavoro, la formazione, la fascia di reddito, persino come passa le giornate, partendo da quando si alza fino a quando va a dormire. Il passaggio successivo riguarda una lista di domande molto specifiche, ad esempio: Quali sono le sue esigenze? Quali sono i suoi obiettivi? Quali sono i suoi timori? Cosa cerca? Com'è arrivata ad un determinato prodotto? Cosa la spinge ad essere fedele? Alla fine, avremo un'immagine chiara di una persona che sarà a tutti gli effetti paragonabile ad un cliente tipo.

2.3.2 Creare il valore

In questa fase l'azienda basa tutti i suoi sforzi su quella che gli autori definiscono “Triade della creazione del valore”, composta dal posizionamento, dall'identità e dal prodotto aumentato.

Questa è una parte importante, soprattutto per riuscire ad entrare nell'initial consideration set, cioè nel set di Brand che un dato consumatore prende in considerazione per un eventuale acquisto. La Triade permette proprio di lavorare sull'awareness e la familiarity¹⁰⁶, creando nella mente del consumatore un'immagine del brand ben definita. Più un Brand è conosciuto ed è corredato di una forte identità e più verranno sollecitati i “pensieri veloci”¹⁰⁷ e l'acquisto avrà meno difficoltà a concludersi, avvenendo quasi in automatico, senza essere soggetto a troppi ragionamenti da parte dell'acquirente.

In aggiunta alla “Triade della creazione del valore”, l'azienda dovrà definire in modo efficiente l'architettura del portfolio, utilizzando tutti i suoi Brand per coprire il mercato omogeneamente, riducendo al minimo la cannibalizzazione¹⁰⁸ tra di essi.

Partendo dal primo step della Triade, possiamo definire il posizionamento come il modo in cui i consumatori percepiscono un determinato prodotto. Il marketing però, come ben sappiamo, non è una battaglia tra i vari prodotti presenti sul mercato, ma bensì tra le percezioni. Una delle frasi più utilizzate è infatti “i consumatori

¹⁰⁶ Queste due fasi fanno parte del modello semplificato di customer decision journey, cioè il viaggio che ogni acquirente affronta per comprare un determinato prodotto/servizio. Le fasi sono, in ordine. Awareness (vengo a conoscenza del Brand), Familiarity (familiarizzo il Brand imparando a conoscerlo), Consideration (prendo in considerazione il Brand per un eventuale acquisto), Purchase (compro il prodotto/servizio offertomi), Loyalty (ricompro lo stesso Brand più e più volte).

¹⁰⁷ Daniel Kahneman, 2011, Pensieri lenti e veloci, Farrar, Straus and Giroux, New York

¹⁰⁸ È un processo nel quale un Brand prende clientela di un altro Brand di proprietà della stessa azienda e in sostanza, andando a ridurre il profitto totale potenziale.

comprano i prodotti ma scelgono i Brand". Per dare un senso a questa affermazione citiamo il famosissimo caso del blind test effettuato negli anni '80, che metteva a confronto due noti marchi, Pepsi e Coca Cola.

In quegli anni uscì una pubblicità in cui un gruppo di persone assaggiava i due prodotti senza sapere quale fosse l'uno e quale l'altro. I consumatori dovevano esprimere le loro preferenze esclusivamente basandosi sul gusto. I risultati furono sorprendenti, la percentuale maggiore di preferenze la segnò proprio Pepsi (l'azienda che trasmise questa pubblicità), nonostante sul mercato Coca Cola avesse una quota di mercato di gran lunga più ampia. Si capì da subito che c'era qualcosa che andava oltre al sapore che spingeva gli utenti a preferire il secondo prodotto nonostante preferissero il gusto del primo. Successivamente venne effettuata una ricerca su 67 volontari che vennero collegati ad un tomografo all'interno di una risonanza magnetica per studiare le variazioni nel cervello dei consumatori al momento dell'assaggio. Quando le persone bevevano i due prodotti si attivavano le zone del cervello relative al sistema di ricompensa, come i ricercatori si aspettavano. Il fatto strano accadde nel momento in cui mostrarono loro anche le etichette dei due Brand. Nei volontari, inspiegabilmente, si attivarono le zone prefrontali del cervello, aree che di solito vengono utilizzate per le relazioni, sensazioni e sentimenti. L'esperimento dimostrò che era proprio quell'area che induceva all'acquisto e non il sapore in sé ed è questo il motivo per cui Coca Cola è leader di mercato tutt'oggi.

Capito per quale motivo il posizionamento è così importante, passiamo ora ai suoi elementi fondamentali:

- Il Target: cioè il gruppo omogeneo di persone a cui l'impresa punta, come visto anche nel precedente capitolo;
- Il Benefit: la promessa che l'azienda fa al consumatore;
- La Reason to Believe: il motivo per cui il consumatore dovrebbe credere ai benefit promessi;
- La Brand Personality: con il quale si va a creare una vera e propria relazione tra Brand e consumatore.

Quando si sceglie una strategia di posizionamento bisogna tenere in considerazione anche eventuali impedimenti che si frappongono tra il comportamento che il consumatore ha e quello che l'azienda vorrebbe che adottasse. Questi ostacoli vengono definiti benefit barrier e possono essere di quattro tipologie:

1. Il consumatore non vuole i benefit che l'azienda offre loro;
2. Il consumatore non crede che il prodotto offerto dall'azienda possa effettivamente garantirgli quel determinato benefit;
3. Il consumatore ha già il benefit offerto, rivolgendosi ad esempio ad un'altra azienda;
4. Il consumatore non si ritrova con i valori dell'azienda.

Il benefit può essere definito, oltre che dalla promessa che l'azienda fa al consumatore, come una spiegazione, effettuata in modo chiaro e differenziante (rispetto ai competitors), dei benefici e vantaggi che sono associati al prodotto/servizio e che vengono offerti alla clientela.

I benefici possono essere funzionali o emozionali, i primi si riferiscono al lato più materiale e razionale del benefit in sé. Qualità e facilità d'uso possono essere due esempi di questa tipologia di beneficio. I secondi sono più simbolici e sono accostati al modo in cui un dato prodotto riesce a far sentire il consumatore. Spesso incidono sull'ego e sullo status di una persona e aiutano a mostrare agli altri la sua personalità.

Più in generale i benefit sono utilizzati per distinguersi dai competitors. Per comprendere meglio questo aspetto bisogna distinguere i point of difference (POD) dai point of parity (POP). I primi sono caratteristiche che il consumatore percepisce proprie di una marca piuttosto che un'altra. Spesso le aziende preferiscono avere un unico POD, per rendere più semplici e immediate certe connessioni mentali, però a volte accade che ne scelgano più di uno. I criteri che li definiscono sono: il livello di desiderabilità che un consumatore ha verso un dato prodotto/servizio; il tasso di differenziazione dalla concorrenza; la capacità/possibilità che l'azienda ha di offrire ciò che promette.

A differenza dei POD, i point of parity sono caratteristiche in comune tra le aziende che operano negli stessi settori, non sono identificativi del singolo Brand e sono quasi sempre condivisi tra i marchi o tra le categorie. La strategia di Brand-Value-Telling si basa «sulla riduzione delle alternative che il consumatore target ha nel suo processo di active evaluation del customer decision journey, fornendo alternative semplici che minimizzino il processo cognitivo di scelta e le energie mentali ad esso correlate, e accelerare le fasi del loyalty loop verso il riacquisto»¹⁰⁹.

Una volta determinato quale sia il benefit da offrire sul mercato, l'azienda si dovrà preoccupare di renderlo credibile. Qui entra in gioco la reason to believe, anche chiamata reason why. L'obiettivo è rispondere alla domanda che inevitabilmente ogni consumatore si porrà quando si troverà di fronte al prodotto: “Perché dovrei comprarlo e perché dovrei credere a ciò che è scritto sulla confezione?”. La reason to believe può essere collegata agli ingredienti, agli aspetti tecnici (es. le performance), agli endorer sia interni (proprietari, dipendenti, manager) che esterni (influencer e testimonial). Oltre che dagli ingredienti, spesso, soprattutto negli ultimi anni, è l'assenza di essi a convincere un potenziale compratore ad effettuare un acquisto (es. senza glutine, senza lattosio, senza conservanti, ecc.).

L'ultimo punto del posizionamento è rappresentato dalla Brand personality, che è un insieme di caratteri, stili e tone of voice, che vanno ad esprimere l'identità aziendale. Ho già parlato nei paragrafi precedenti, di come il Brand venga antropomorfizzato per riuscire ad instaurare delle relazioni con i consumatori e lo fa proprio attraverso la personalità con cui viene riconosciuto. Per evitare ulteriori ripetizioni eviterò altri accenni teorici e passerò direttamente a ciò che fanno i manager nella pratica. Innanzitutto, è necessario comprendere il target scelto e come si relazionano con i Brand, inoltre bisogna capire se sarebbero in grado di instaurare una relazione basata sulla personalità scelta. Inoltre, è importante capire che tipi di relazioni riescono a formare, che regole seguono, di quali situazioni hanno bisogno per evolvere e cosa modificare per incrementare la forza di queste relazioni che si vanno a formare.

Uno dei problemi in cui un Brand può incorrere è una relazione che comincia con un'interazione non soddisfacente o non in linea con gli standard dell'azienda. Questo può portare a diversi tipi di reazioni, come ad esempio: avversione, rabbia, tristezza o imbarazzo. Mentre i primi due si possono evolvere in forme di

¹⁰⁹ F. Giorgino e F. Mazzù, 2018, BrandTelling, Egea, Roma

protesta visibili (es. word of mouth negativo) contro il Brand, gli ultimi due non hanno rimostranze visibili e non possono essere contrastate, finendo quasi sempre in un cambio di marchio da parte dei consumatori.

Veniamo ora al secondo step della “Triade della creazione del valore”, l’identità dell’azienda. Quest’ultima è caratterizzata dal fatto di essere composta dalla Brand Identity e dalla Brand Image¹¹⁰. La prima si riferisce alla somma degli elementi distintivi di un marchio, come ad esempio il nome, il logo, i colori, lo slogan, ecc. ed è quindi il modo in cui l’azienda vuole apparire. La seconda, invece, si riferisce al modo in cui il consumatore percepisce la marca ed è a sua volta distinguibile in associazioni correlate al Brand e fiducia che il Brand trasmette.

Per riuscire a mappare i primi due step della “Triade della creazione del valore” ci viene in aiuto il “Brand Diamond”¹¹¹ che permette di classificare e dividere il tutto in quattro componenti: benefici emozionali, benefici razionali, attributi tangibili e attributi intangibili (**Figura 12**).

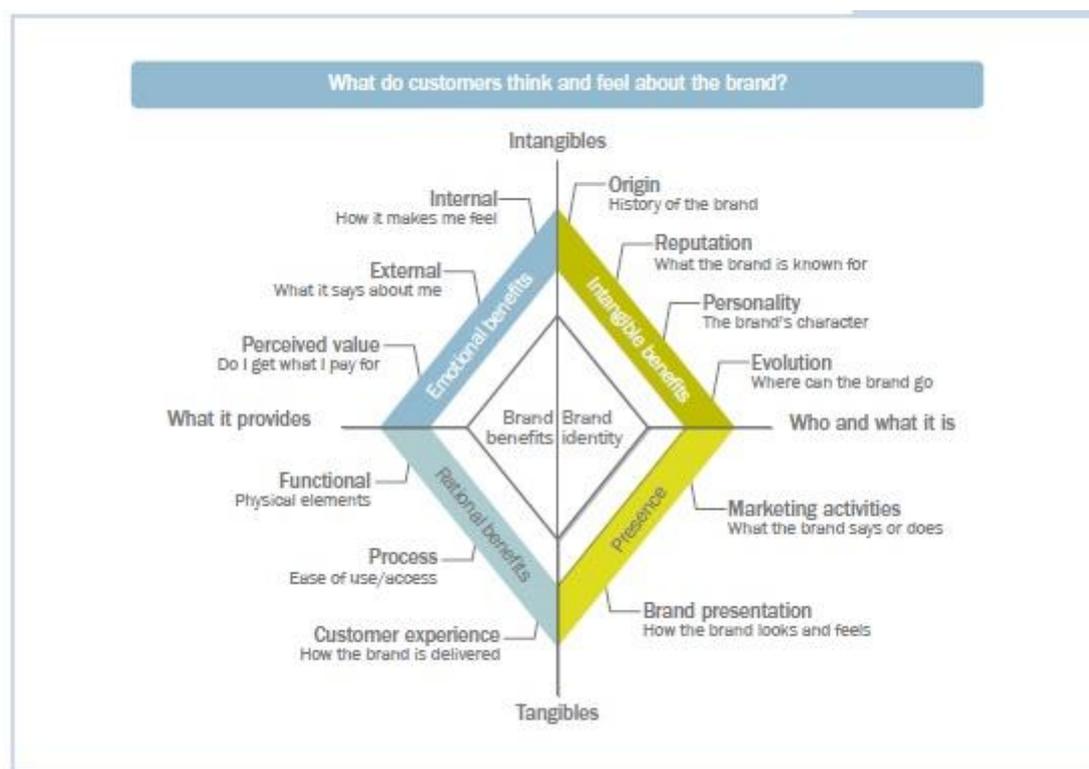


Figura 12: Struttura del Brand Diamond (Perrey, Mazzù 2011)

Per quanto riguarda i benefici emozionali si dovranno prendere in considerazione descrizioni sul come il Brand fa sentire il consumatore e come lo fa percepire dalle altre persone. La sezione benefici razionali implica le caratteristiche fisiche e le funzionalità insite nel prodotto. Gli attributi intangibili interessano tutti gli aspetti del Brand che riguardano l’origine e la reputazione. Infine, abbiamo gli attributi tangibili, che racchiudono le caratteristiche distinguibili e percepite solo attraverso i sensi.

Tutto il lavoro fatto fino ad ora andrà canalizzato nel terzo step della “Triade della creazione del valore”, il prodotto. Il compito del Brand-Value-Telling sarà quello di comprendere le problematiche che dovranno

¹¹⁰ M. Costabile e M. Raimondo, 2006, valore di marca: modelli e management, sinergie, p. 67

¹¹¹ J. Perrey e M. Mazzù, 2011, power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri Brand, Etas Rizzoli, Milano

essere risolte grazie ai benefit del prodotto, per cercare di svilupparlo al meglio, il tutto per massimizzare non solo le probabilità di entrare nell'initial consideration set ma anche quelle di rimanere nel loyalty loop. Gli insight che dovranno essere presi in considerazione sono tre: il consumatore, studiandolo con analisi qualitative e quantitative, cercando di stabilire anche la sua willingness-to-pay; la concorrenza, scoprendo cosa offrono e perché; i fornitori, studiando quali sono le combinazioni di fornitura migliori per avere la migliore qualità al miglior prezzo.

Uno dei pilastri per quanto riguarda il processo di sviluppo di un nuovo prodotto viene spiegato nel dettaglio da Kotler¹¹² ed è strutturato in otto fasi:

1. *Generazione delle idee.* Esistono molti modi per generare idee creative, come ad esempio l'identificazione del bisogno o del problema che si vuole andare a soddisfare/risolvere. Altrimenti abbiamo a disposizione il brain storming, la mappa mentale, le relazioni forzate, i ragionamenti per associazioni, ecc.
2. *Selezione delle idee.* In questa fase di solito si punta a sfolire il numero delle idee avute, per dare più spazio a quelle promettenti per farle passare alla fase successiva. In questo step si può incorrere in un doppio inconveniente, scartare una buona idea o farne passare una pessima. Purtroppo, non esiste un metodo per evitare queste due tipologie di problemi.
3. *Sviluppo e sperimentazione del concetto.* Quest'ultimo non è altro che una bozza di idea più sviluppata rispetto alla sua fase embrionale. In questa fase è utile coinvolgere alcuni consumatori per verificarne la bontà e per evitare di produrre quello che a nostro avviso sembra un buon prodotto ma che non verrebbe comprato da nessuno. I consumatori target danno i loro feedback e vengono registrate le loro reazioni spontanee. Qui possono verificarsi delle modifiche sia a livello di prodotto che a livello di target.
4. *Sviluppo della strategia di marketing.* Dopo che il concetto viene elaborato e definito nel dettaglio si passa alla ricerca della strategia di marketing più appropriata. Questa fase prevede tre step. Nel primo si definiscono il target, il posizionamento e gli obiettivi di mercato. Nella seconda si determinano il prezzo, la distribuzione e il budget. Nella terza, invece, si definisce il marketing mix nel lungo periodo.
5. *Analisi economica.* In questa fase si finisce di studiare il mercato e lo si converte in costi e ricavi.
6. *Sviluppo del prodotto.* Se l'analisi viene approvata allora il reparto marketing passa il progetto al reparto di ricerca e sviluppo, per creare il primo prototipo. Una volta che si ha tra le mani qualcosa di concreto si passa ai vari test di sicurezza e agli Alfa e Beta test. I primi vengono effettuati all'interno dell'azienda, i secondi vengono fatti su di un gruppo di possibili consumatori.
7. *Test di mercato.* In base ai risultati dei test effettuati sui consumatori si passa alla fase successiva creando il packaging con il quale verrà commercializzato.

¹¹² P. Kotler, 2017, Marketing 4.0, Hoepli, Milano

8. *Commercializzazione*. L'azienda a questo punto avrà in mano ogni sorta di analisi e test, sui quali decideranno se immettere effettivamente sul mercato quel prodotto o meno. Se vuole passare alla fase successiva bisognerà decidere i tempi, le modalità e l'area geografica del lancio.

Un eventuale nono passo potrebbe essere l'introduzione di una componente esperienziale, in quanto è stato notato che più che il prodotto in sé il cliente compra l'esperienza. Pine e Gilmore suddividono le tipologie di esperienze in quattro categorie:

- *L'esperienza di intrattenimento*: come potrebbe essere il guardare la televisione o andare al cinema. In questo caso i contenuti vengono assorbiti passivamente, con un alto tasso di coinvolgimento ma basso di partecipazione.
- *L'esperienza educativa*: come potrebbe essere provare a imparare a sciare. Qui il livello di partecipazione è molto alto e lo è anche il quello di coinvolgimento.
- *L'esperienza estetica*: come ad esempio andare al museo o a una mostra d'arte. Qui avremo sia un basso livello di coinvolgimento che un basso livello di partecipazione.
- *L'esperienza di evasione*: come ad esempio un viaggio particolare o il recitare in un teatro. La partecipazione è attiva ma non siamo coinvolti in quanto completamente immersi nell'esperienza in sé.

Il Brand-Value-Telling traduce tutto questo in una costruzione di un percorso di attivazione dell'esperienza, di sentimenti e stati d'animo che si andranno a collegare al Brand stesso, creando una relazione più salda e intensa con il consumatore.

2.3.3 Definire ed estrarre il valore

Questa fase è caratterizzata dalla scelta delle strategie e delle politiche di prezzo. Qui tutto il lavoro effettuato durante la "Triade della creazione del valore" si concretizza, trasformandosi in valore per l'azienda.

Il prezzo è l'elemento più esplicito di valore, utilizzato per quantificare la percezione del consumatore.

Esistono molte pricing strategy, che differiscono in base ai fattori che tengono in considerazione, come ad esempio basando la decisione sul costo sostenuto, sul profitto obiettivo, sui prezzi del mercato o addirittura dando la possibilità al consumatore di decidere quanto pagare per il prodotto/servizio (pay what you want). Di metodi ne è piena la letteratura, il migliore però è sicuramente quello che cerca di eguagliare il valore per il cliente e l'utile dell'impresa. Nel BVTJ si basa questa decisione sul processo decisionale del cliente, quindi è evidente che non tutte le metodologie per determinare il prezzo possono essere, in questo caso, utilizzate.

Qui esistono due concetti di particolare importanza, il KVI e il KVC. Il concetto di *key value item* rappresentano quei pochi prezzi che ricordiamo a memoria e con i quali paragoniamo tutti gli altri. Questo ci permette di assegnare un valore ad altri Brand o ad altri retailer. I *key value categories* rappresentano le categorie di merci che ci aiutano a posizionare nel nostro immaginario i distributori o i dettaglianti, facendo

leva sulla nostra percezione, spesso essendo composte da più KVI. Un esempio potrebbe essere il banco frigo di un supermercato, se la nostra percezione di esso è estremamente buona allora percepiremo di qualità superiore anche l'intero negozio al dettaglio.

2.3.4 Rendere il valore disponibile ed ingaggiare il cliente

In questa penultima fase del Brand-Value-Telling-Journey, l'azienda dovrà selezionare i migliori modi per arrivare al cliente target. I canali scelti avranno il compito di arrivare al consumatore per fargli conoscere l'offerta (Awareness), di creare un legame con lui e di portarlo all'acquisto.

Per l'ennesima volta porto ad esempio uno studio di Kotler sulla progettazione e la gestione dei canali di marketing¹¹³. Gli autori prevedono di effettuare un'analisi sui bisogni/desideri della clientela target, tenendo in considerazione i vincoli e gli ostacoli a cui è soggetta l'azienda, finendo per trovare solo quei canali accessibili da essa cercando di massimizzare le esigenze del cliente finale. Una volta deciso i tipi e le strutture dei canali, cercando di ottimizzare le sinergie tra di essi, si passerà al posizionamento del canale, al marketing mix, all'atmosfera al suo interno e all'esperienza che ne deve risultare. Quest'ultimo fattore dovrà essere particolarmente curato in ottica BVTJ, in quanto garantirà la credibilità necessaria per innescare il processo di distribuzione del valore. Qualsiasi problema riscontrato in un singolo canale potrebbe determinare l'allontanamento del consumatore addirittura dal Brand stesso.

Nel tempo i canali di vendita hanno subito una rivoluzione, andando a incontrare le nuove esigenze degli utenti spinte da nuove tecnologie che hanno rivoluzionato le abitudini di acquisto. Con gli anni si è passati dal mono canale all'utilizzo di più canali. Questa fase è stata caratterizzata dalla multi-canalità, causata anche dall'avvento di internet, nella quale l'azienda doveva studiare strategie per coinvolgere tutti i canali a sua disposizione senza perdere clientela in nessuno di essi. La naturale evoluzione fu il concetto di crosschannel, nella quale i clienti ordinavano online e ritiravano in un luogo fisico o viceversa. Quest'ultimo si trasformò ben presto in omnicanalità, in cui ai consumatori veniva offerta un'esperienza unificata basata su più canali integrati fra loro. Questi ultimi non devono solo essere collegati sinergicamente tra loro ma dovranno anche trasmettere il medesimo messaggio e gli stessi valori aziendali, evitando in qualunque modo la cannibalizzazione tra i vari canali. La spinta a questo cambiamento fu data dallo stesso consumatore e dal suo passaggio da consumer a prosumer (una versione attiva del consumer). Questo nuovo approccio porta molti nuovi vantaggi. Ad esempio, grazie al modo più efficiente di raccogliere i dati dei clienti, sarà possibile effettuare una migliore profilazione, andando ad aumentare la conoscenza dell'azienda che di conseguenza immetterà sul mercato prodotti e/o servizi sempre migliori. Un altro aspetto interessante è l'abbattimento dei confini geografici e delle barriere legate alle tempistiche, in quanto diventa possibile comprare ovunque e in ogni momento. Come in ogni strategia anche l'omnicanalità ha i suoi svantaggi. Primo tra tutti l'innalzamento

¹¹³ P. Kotler e K. Keller, 2018, marketing per manager, Pearson, Milano

degli investimenti da effettuare, sempre tenendo in considerazione che ammortizzare i costi non sarà una cosa immediata. Aumentare i canali collegati porterà anche un conseguente aumento dell'attenzione e della cura che bisognerà avere nei confronti di ognuno, ricordandoci sempre quello a cui accennavo prima riguardo alla perdita del cliente qualora avesse un'esperienza negativa su un singolo canale.

Tra gli ultimi studi effettuati in materia, è nata una nuova strategia, la struttura multi-touch. È stata basata sul fatto che ci si è resi conto che due persone su tre continuano a preferire un contatto umano lungo il customer decision journey. In questa strategia l'azienda studia il comportamento della sua clientela per cercare di capire dove sia più opportuno mettere persone reali con cui interagire lungo le fasi del CDJ.

In questa fase del BVTJ ci sono diversi obiettivi da raggiungere. Primo fra tutti sarà quello di riuscire a far arrivare i concetti formati nella fase della creazione del valore, per cercare di far coincidere il più possibile i messaggi inviati e quelli ricevuti. Considerando che nell'omnicanalità tutti i canali comunicano, bisogna prestare attenzione a far arrivare in ognuno di essi un messaggio coerente, in caso contrario si potrebbero creare delle incongruenze e il conseguente allontanamento dal Brand.

2.3.5 Monitorare, gestire e rigenerare il valore

Questa potrebbe risultare essere la fase più delicata di tutto il Brand-Value-Telling. È qui che l'azienda si ritrova ad analizzare tutte le decisioni prese fino a quel momento. Lo fa seguendo tre azioni: analisi della performance, cercando di capire a quali Brand aumentare l'investimento e a quali diminuirlo o addirittura azzerarlo; qualora ce ne fosse bisogno iniziare operazioni correttive per rigenerare la fase della creazione del valore, con modifiche di budget e azioni; gestire con estrema cura la fase del loyalty loop, cercando di mantenere ai livelli più alti possibili l'engagement e migliorando tutte le operazioni post-vendita.

Oltre che a cercare di dare una chiara visione, cultura e strategia all'azienda, il Brand manager dovrà gestire tre elementi:

1. Il conto economico. Dovrà essere effettuata un'ottimizzazione delle azioni e degli investimenti, per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
2. La Brand equity. Creando nell'immaginario collettivo della clientela un'immagine salda nel lungo periodo, per mantenere buone le relazioni con i clienti.
3. La struttura organizzativa. Non solo migliorando i processi e le risorse a disposizione del cliente, ma anche rafforzando le strutture da essi utilizzate.

2.4 Il BrandTelling

Una volta studiato il Brand-Value-Telling-Journey si passa alla scelta della strategia di BrandTelling, utile a fornire un supporto ai marketing manager intenzionati a intraprendere la strada della creazione di valore.

Questo approccio si basa su cinque fasi e un sottostante lavoro di feedback iterativo. Le fasi sono:¹¹⁴

1. BrandTelling Assessment
2. Comprensione dell'impatto del contesto esterno
3. Definizione della strategia di BrandTelling
4. Progettazione del modello operativo lungo il BVTJ
5. Valutazione dell'impatto e avvio di azioni correttive

La prima fase, quella cioè del BrandTelling Assessment, punta a comprendere la situazione iniziale da cui il Brand parte e il suo effettivo utilizzo dello storytelling. Per riuscire a comprendere la situazione al tempo T_x occorre analizzare quattro parametri:

- L'Identity del Brand, per capire quali siano i suoi elementi distintivi, quelli che l'azienda è riuscita a costruirsi nel corso degli anni. L'obiettivo di questa analisi è comprendere il modo in cui il Brand vuole essere riconosciuto e cosa ha fatto durante tutta la sua vita per raggiungere questo scopo;
- L'Authenticity del Brand, strettamente collegata al modo in cui l'azienda riesce a creare una storia basata sulla sincerità, accorrandola a elementi sia emozionali che funzionali. In parole povere, l'authenticity è l'energia potenziale di un Brand, quello che bisogna scoprire è se è in grado di utilizzarla a pieno o meno;
- L'Heritage del Brand, si basa sulla trasparenza dell'azienda rispetto a ciò che ha fatto e raccontato in passato. Le domande da porsi sono: Chi o chi sono i leader aziendali e come hanno trasmesso l'essenza del Brand? L'heritage è fondato su cinque elementi costitutivi, con i quali si misura il parametro:
 - I track record: tutte le performance che l'azienda ha effettuato nel tempo e l'effetto che hanno avuto sugli stakeholder;
 - La longevità;
 - I valori su cui si fonda il Brand;
 - Il modo in cui si utilizza la storia per costruire l'identity;
 - I simboli utilizzati nella comunicazione e che distinguono il Brand.
- La Legacy di comunicazione e l'utilizzo dei touchpoints, con i quali si studia il modo in cui lo storytelling è stato utilizzato nella comunicazione aziendale passata e i punti di contatto con cui è arrivato ai consumatori. In poche parole, descrive quali sono stati i canali utilizzati dal Brand all'interno del customer decision journey.

Per aiutare i marketing manager a comprendere la situazione del Brand al tempo T_0 esiste un valido strumento valutativo, il Quoziente di BrandTelling (QBT), con il quale si misurano i quattro parametri che poco fa ho menzionato. Gli obiettivi sono due: creare una base solida per rinforzare la Brand equity e aiutare con la creazione di valore economico tramite la realizzazione di contenuti da raccontare.

¹¹⁴ F. Giorgino, F. Mazzù, 2018, BrandTelling, Egea, Milano

La seconda fase della strategia di BrandTelling riguarda la comprensione profonda dell'ambiente circostante nel quale si trova ad operare l'azienda. Esistono due validi strumenti per studiare l'ambiente esterno:

- L'analisi SWOT, la quale analizza i punti deboli e i punti di forza del Brand e soprattutto le minacce e le opportunità all'interno del mercato;
- Il PEST, molto più utilizzato in questo caso, aiuta l'azienda nello studio dei quattro fattori fondamentali del mercato: l'ambiente politico, quello economico, quello sociale e quello tecnologico.

La terza fase è costituita dalla scelta della migliore strategia di BrandTelling a fronte di un'analisi molto accurata del contesto in cui si trova il Brand. A seconda della situazione di partenza i marketing manager si troveranno di fronte a quattro possibili strategie da poter utilizzare:

1. *BrandTelling bridge*. Si utilizza qualora l'azienda abbia un forte storytelling alle spalle, chiaro e distintivo, ma nonostante ciò non è in grado di seguire il modo in cui il contesto di riferimento si evolve, ad esempio perché non riesce a sopperire al gap che si va a creare tra le tecnologie a sua disposizione e quelle richieste dal mercato, spesso per mancanza di disponibilità di risorse economiche. La principale scelta sarà quella di operare in contrasto con il contesto presente in quel momento sul mercato e di continuare con il proprio storytelling, per affermare la propria unicità;
2. *Strength-Based*. In questo caso siamo dinanzi ad una situazione ideale, nella quale l'azienda ha sia uno storytelling valido e forte, sia le capacità di seguire l'andamento del contesto di riferimento. Qui sarà necessario esclusivamente il mantenimento del giusto tone of voice, all'interno della comunicazione;
3. *Fast Recovery*. L'azienda che si trova in questa situazione ha le capacità tecnico-finanziarie di seguire i cambiamenti in atto all'interno del mercato ma, forzatamente o meno, è costretta a modificare il proprio storytelling. Un esempio potrebbe essere quello in cui il Brand viene coinvolto in situazioni particolari che danno vita a crisi reputazionali (es. Dieselgate, del quale ho parlato nel capitolo precedente). L'unica strategia possibile sarà quella di sfruttare le disponibilità all'interno dell'azienda per cercare di riallinearsi al mercato;
4. *Make-it or Breake-it*. Siamo di fronte al peggiore degli scenari, infatti, non solo l'azienda è costretta a modificare il proprio storytelling, creando una rottura netta con il passato, non ha neanche le capacità per affrontare i cambiamenti in atto sul mercato. La situazione è critica e molte delle aziende in queste condizioni non riesce più a ripartire. Al Brand serve uno storytelling da "ultima spiaggia". Un esempio pratico ci viene dato dal modo in cui Kodak è riuscita ad evitare il fallimento, dopo che non riuscì a seguire l'evoluzione del mercato (essendone leader fino a pochi anni prima). L'azienda dovette discostarsi completamente dal precedente BVTJ passando dalla fotografia alle stampanti digitali e dalla qualità fotografica alla sostenibilità.

La quarta e la quinta fase della strategia BrandTelling consiste nel rendere operative le scelte studiate, lungo il Brand-Value-Telling-Journey e assicurarsi di reiterare periodicamente il processo appena spiegato cercando di apportare le modifiche necessarie per massimizzare l'efficacia del BrandTelling.

3. Case study: Whole Foods Market

3.1 Storia

Pensando all'America difficilmente potrebbe venirci in mente una tipologia di cibo salutare. Invece, proprio nella patria del cibo spazzatura, nacque nel 1980 Whole Foods Market, attualmente una delle più grandi catene di cibo biologico al mondo.

Tutto cominciò nel 1978, quando una coppia di giovani hippie texani (John Mackey e Renee Lawson) aprì la loro prima piccola drogheria ad Austin, in Texas. Non avendo sufficienti disponibilità economiche, riuscirono a farsi prestare da amici e parenti quel tanto che bastava per cominciare (circa 45.000 \$). Originariamente il piccolo negozio vegetariano si chiamava SaferWay (il modo più sicuro), una parodia della catena di supermercati SafeWay (il modo sicuro), che allora dominava sul campo del biologico a livello nazionale.

I due fondatori di SaferWay fusero la loro drogheria con quella di Craig Weller e Mark Skiles, dando vita nel 1980 al primo Whole Foods. All'epoca appariva molto atipico rispetto ai comuni negozi biologici, ciò che lo distingueva maggiormente erano la grandezza (circa 1000 m²) e il numero di persone che ci lavorava all'interno (circa 19).

Questa catena rischiò di chiudere i battenti a poca distanza dalla sua apertura. Solo un anno dopo si abbatté su Austin la peggior alluvione che la città vide in quasi 100 anni che distrusse la maggior parte del magazzino e dei macchinari, creando un danno da quasi mezzo milione di dollari. Fortunatamente i proprietari vennero aiutati da clienti, vicini e tutto il personale, inoltre vennero agevolati anche dai creditori nonostante l'assenza di un'assicurazione. Whole Foods si risollevò nell'arco di un mese ed ebbe così un secondo inizio.

La sua espansione cominciò nel 1984 con l'apertura di nuovi punti vendita, da quell'anno in poi non si fermò più. Arrivò addirittura all'acquisizione di altre catene di alimenti naturali negli anni '90, come ad esempio: Wellspring Grocery of North Carolina, Bread & Circus of Massachusetts e Rhode Island, la signora Gooch's Natural Foods Markets of Los Angeles, Pane della vita della California del Nord, mercati di campi freschi sulla costa orientale e nel Midwest, negozi del Bread of Life in Florida, negozi Merchant of Vino di Detroit e Nature's Heartland of Boston, Allegro Coffee Company. Fino ad arrivare all'apertura del suo 100° negozio in California, nel 1999.

L'espansione raggiunse numeri incredibili, facendola diventare la più grande catena di supermercati bio al mondo, toccando i 479 retailer (2019), sparsi su tutto il territorio americano e inglese. Fino al 2015 quando ebbe la sua prima (senza considerare l'alluvione) battuta d'arresto. Agli inizi del 2017 Whole Foods Market annunciò la chiusura di alcuni punti vendita poiché la pressione derivante da nuovi concorrenti simili per qualità ma con prezzi inferiori cominciò a farsi sentire. Incredibilmente, qualche mese più tardi, Amazon si fece avanti con una proposta di acquisto da \$ 13,7 miliardi, segnando così ben due record, non solo il più alto prezzo mai pagato per una catena di supermercati ma anche l'acquisto più oneroso nella storia di Amazon. Del

periodo Bezos ne parlerò più avanti, entrando più nel dettaglio, spiegando non solo le motivazioni che spinsero l'uomo più ricco del mondo a fare questo passo ma anche cosa cambiò nelle loro strategie di marketing.

3.2 Punti di forza

Veniamo ora alle motivazioni che sono dietro all'esplosione e al successo di Whole Foods Market. Cosa distingue questa catena di supermercati bio dalle altre?

Partiamo con la qualità. Gli standard qualitativi non sono quelli seguiti da tutti i suoi competitor, cioè quelli dettati dalla United States Department of Agriculture (USDA), ma bensì sono autoimposti, creando dei nuovi standard molto più rigidi. Mettono al bando qualsiasi lavorazione che non sia strettamente necessaria, oltre ai conservanti, ai coloranti, ai grassi idrogenati e a molti altri ingredienti presenti nella loro black list.

Whole Foods Market non punta ad avere solo prodotti salutari per gli uomini, ma anche per gli animali, quindi alimenti cruelty free, eliminando cibi come il foie gras o uova prodotte da galline cresciute in gabbie e allevate in batteria¹¹⁵.

L'enorme portata di questa catena di supermercati ha causato una perdita di identità intorno al 2009. La cosa venne confermata dallo stesso fondatore John Mackey, il quale dichiarò al Wall Street Journal "Vendiamo un sacco di spazzatura". Ci volle un po' per correggere la rotta, ma nel 2013 molti negozi assunsero degli specialisti per aiutare i clienti a mangiare sano, rispondendo alle loro domande e indirizzandoli verso prodotti con ingredienti più nutrienti, consigliando ricette salutari e aiutandoli a creare un piano alimentare corretto ed equilibrato.

Per aumentare notevolmente la trasparenza con i propri clienti Whole Foods Market ha sviluppato una serie di sistemi valutativi in-store, per tutti i reparti del punto vendita. Nel reparto ittico esiste un sistema che valuta la sostenibilità di ogni tipo di pesce, basato su standard di terze parti, per aumentarne l'affidabilità. Nel reparto carne il sistema di rating è stato progettato in collaborazione con il Global Animal Partnership, che si basa sul benessere degli animali. I prodotti agricoli dispongono di un sistema di classificazione basato sulla salvaguardia dell'ambiente, sulla trasparenza degli OGM, sulla sicurezza dei lavoratori e sul loro trattamento equo e solidale. In ogni caso, la maggior parte dei reparti hanno una eco-scala per misurare l'impatto ambientale del singolo prodotto. Tutti questi sistemi sono stati creati per permettere ai clienti di effettuare scelte più consapevoli e al tempo stesso istruirli. Ad oggi questa catena di supermercati sta continuando ad implementare i suoi rating per estenderli ad ogni singolo reparto del retail¹¹⁶.

Whole Food Market è stata la prima drogheria, in America, ad aver ottenuto la certificazione di conformità agli standard del Programma Biologico Nazionale, il quale prevede il controllo dei prodotti dall'arrivo all'uscita del punto vendita. Inoltre, dà precedenza all'acquisto dei prodotti a livello locale, per dare maggiormente l'idea di trovarsi in un mercato. Ovviamente l'azienda si impegna a comprare esclusivamente

¹¹⁵ Whole Foods Market, 2012, "Animal Welfare"

¹¹⁶ Whole Foods Market, 2015, "Eco-Scale"

da produttori che soddisfino i rigorosi criteri autoimposti. Anche gli acquisti effettuati su territori internazionali devono passare sotto l'enorme lente di ingrandimento di Whole Foods. Dal 2007, infatti, utilizza un'ulteriore garanzia sul commercio globale, la quale si basa sull'etica e la responsabilità sociale di ogni prodotto importato, soprattutto dai paesi in via di sviluppo. I criteri da rispettare sono molti, tra cui l'utilizzo di pratiche rispettose dell'ambiente, l'equità dei prezzi pattuiti con gli agricoltori e gli allevatori, il miglioramento dei salari e delle condizioni di lavoro per i lavoratori. Inoltre, l'1% dei proventi saranno destinati alla Fondazione Whole Planet che si occupa di microcredito nei PVS. L'obiettivo dell'azienda è avere un equilibrio tra prodotti provenienti da questi paesi e produttori locali.

Oltre alla qualità Whole Foods Market si distingue anche per l'organizzazione del lavoro. Infatti, pensando ad un'impresa che opera nella GDO (grande distribuzione organizzata) ci verrebbe in mente ad un'impresa con una forte gerarchia, suddivisa su vari livelli ma con pianificazioni imposte dall'alto come, ad esempio, la logistica per l'ottimizzazione dei trasporti e dei magazzini, esperti di marketing per le vendite e le promozioni ed esperti in management per l'organizzazione in store. Whole Foods Market, invece, è completamente differente da tutte le altre grandi imprese che operano nella GDO, come Auchan o Carrefour. A partire dai numeri, essendo una delle catene più profittevoli in assoluto, crea un profitto per m² di 900\$, circa il doppio rispetto ad uno qualsiasi dei suoi competitor. Ad impressionare è soprattutto il suo valore economico, che già nel 2007 sfiorava i \$ 7 miliardi; se poi la paragoniamo a Kroger, il secondo più grande distributore dopo Walmart, capiamo davvero l'importanza e la diversità di questa società. Kroger, infatti, valeva in quell'anno solamente il doppio di Whole Foods nonostante fosse ben 12 volte più grande. Tornando alla sua organizzazione, la si potrebbe definire di tipo circolare e non gerarchica come nella maggior parte dei casi. Facciamo chiarezza. Mentre in molte società l'unità organizzativa è basata sul negozio, fisico o online che sia, nel caso di Whole Foods Market alla base di tutto c'è il team. Questo modo di organizzare il lavoro sta prendendo piede in molte grandi società, grazie anche al lavoro pionieristico effettuato da aziende tipo Google. Questi piccoli team, uno in ogni punto vendita, formati da una manciata di persone, pianificano periodicamente strategie e progetti da attuare sia nel breve che nel medio-lungo periodo. Le attività che si trovano a gestire comprendono ogni singola azione effettuata all'interno e all'esterno del negozio. I team si occupano, ad esempio, dei reparti e le loro disposizioni, della decisione dei prezzi, degli ordini, delle promozioni, dei fornitori e anche delle nuove assunzioni. Ogni team viene valutato dai propri dirigenti in base ai profitti generati per ogni ora lavorata. Ogni sforzo extra viene ricompensato. Infatti, ogni volta che i membri dei team superano le aspettative ricevono un bonus sulle loro buste paga. In caso contrario, non c'è alcuna sanzione o aspetto negativo, semplicemente il team in difficoltà verrà affiancato da un altro per imparare le loro best practices. Inoltre, avranno accesso a tutte le informazioni dell'altro team per migliorare competenze e crescere professionalmente. Per permettere ad un'organizzazione di questo tipo di funzionare al meglio c'è bisogno di dare al team due cose: il massimo dell'autonomia possibile parallelamente all'enorme tasso di responsabilità che grava su di loro. Ovviamente la fiducia è un altro fattore decisamente importante, ma non ci può essere fiducia senza un alto tasso di trasparenza, trasparenza che dovrà essere bidirezionale. Hanno eliminato quasi

totalmente i compartimenti stagni che caratterizzano molte imprese, il che facilita non solo il flusso di informazioni ma anche l'unione della squadra. Whole Foods Market è talmente trasparente che ognuno può essere a conoscenza di dati come gli stipendi dei dipendenti e i dati finanziari dell'azienda (profitto dei team, vendite giornaliere, costi di produzione, ecc.). Inoltre, esiste un limite massimo alla retribuzione del singolo dipendente che non potrà in alcun modo essere superiore alle 19 volte rispetto alla media aziendale, dirigenti compresi.

Un altro motivo che distingue Whole Foods Market dai suoi competitor diretti è l'attenzione all'ambiente. Sì, perché non basta vendere prodotti biologici per essere pro-ambiente e sono tante le iniziative che si possono adottare. L'impresa si impegna di donare almeno il 5% dei profitti netti annui, in favore di cause ambientali. Questa percentuale viene ricavata da donazioni effettuate all'interno del negozio in determinate giornate che sono per l'appunto il "5% dei giorni all'anno". La parte restante proviene dai molti progetti che effettuano ogni anno.

Whole Foods Market ha anche aderito, nel 1999, al Marine Stewardship Council (MSC), un'organizzazione globale senza scopo di lucro che si impegna nel far adottare pratiche di pesca sostenibile. Così nel 2000 la società ha cominciato a vendere una selezione sempre più ampia di pesce certificato MSC.

Whole Foods Market ha ricevuto svariati premi e riconoscimenti, tra cui la terza posizione nella "Top 25 Green Power Partners" dell'Agenzia per la protezione ambientale degli Stati Uniti. Ha ricevuto il premio EPA Green Power (essendo, tra le tante cose, il secondo acquirente nazionale di energia verde), il premio Partner of the Year e molti altri. Il rapporto EPA ha portato alla luce che la totalità del loro consumo elettrico annuo (463,1 milioni di chilowattora) era completamente coperto da fonti di biomassa, fonti idroelettriche, geotermia, energia solare ed eolica. Inoltre, Whole Foods Market ha siglato un accordo con SolarCity per l'installazione di pannelli solari su almeno 100 punti vendita.

Whole Foods Market è stato anche uno dei pionieri del plastic free. Già agli inizi del 2008 si cominciò ad impegnare per eliminare totalmente le buste di plastica all'interno dei suoi punti vendita. Per aiutare i clienti in questa transizione ha collaborato con l'azienda KeepCool per dare loro la possibilità di comprare borse riutilizzabili. Qualche mese dopo eliminò completamente le buste di plastica a favore di quelle di carta o quelle riutilizzabili. L'azienda ha cominciato anche ad offrire "Better Bags", una grande busta della spesa ricavata quasi totalmente da bottiglie di plastica riciclate. Inoltre, per incentivare il cliente a non utilizzare buste di plastica hanno lanciato "BYOB – Bring Your Own Bag" (porta la tua borsa), rimborsando i clienti di 5-10 centesimi per ogni busta risparmiata.

Come ho detto in precedenza, uno dei punti che sta molto a cuore alla società è il benessere degli animali. In particolare, spinta da un'associazione ambientalista, tramite diverse petizioni, aumentò gli standard sotto questo punto di vista. Nel 2005 Whole Foods Market creò Animal Compassion Foundation, un'associazione no profit separata dalla società, per migliorare le pratiche di allevamento dei produttori, rendendole più umane e naturali. Ad esempio, sono vietate l'estrazione di piume da volatili vivi, il trattamento degli animali con antibiotici o antimicrobici, la clonazione, la modifica genetica, la marchiatura e molte altre cose.

3.3 Brand-Value-Telling-Journey

Il marketing si sa, è decisamente mutevole e rapido nella sua evoluzione. Tralasciando i punti cardine, come potrebbero essere alcuni scritti di Kotler, molti approcci che solo qualche anno fa erano rivoluzionari ora vengono considerati datati. Per avvicinarmi al caso studio ho voluto quindi adottare uno degli ultimi studi riferenti al Branding: il BrandTelling. La particolarità di questo approccio sta nel fatto che prende in considerazione non solo la creazione, lo sviluppo e la gestione del brand, ma anche i cambiamenti portati dall'evoluzione della società e della tecnologia, oltre che dall'evoluzione dei comportamenti dei consumatori. Prima di avvicinarmi al BrandTelling di Whole Foods Market, vediamo come questa impresa si avvicina lungo il brand-value-telling-journey.

Come già visto in precedenza, questo è un percorso che comprende cinque fasi: identificare il valore; creare il valore; definire ed estrarre il valore; rendere il valore disponibile; monitorare, gestire e rigenerare il valore.

La prima fase servirà a capire dove si vuole competere. In tal caso, bisognerà fare un'ulteriore suddivisione, cominciando con l'identificazione del mercato obiettivo. Questa sotto-fase è molto importante in quanto allargherà o restringerà il raggio d'azione della società. Whole Foods Market sembra puntare molto su due aspetti, l'experience e l'healthy food, quindi, possiamo definire questa società una Green Experience Company. Un altro motivo per cui si deve essere estremamente attenti alla scelta del mercato obiettivo è la quantità di competitor che ci troveremo ad affrontare. Le tipologie di forme concorrenziali sono 3: i concorrenti diretti, come Sprouts Farmers Market, che soddisfano gli stessi bisogni con mezzi simili; i concorrenti indiretti, come Kroger, che soddisfano gli stessi bisogni, ma con mezzi diversi; i concorrenti potenziali, come Walmart, che attualmente non soddisfano gli stessi bisogni ma che probabilmente lo faranno in futuro.

È inoltre necessario studiare l'effetto che le principali forze esterne potranno avere sull'azienda. Queste forze sono: l'ambiente demografico, economico, tecnologico, naturale, socioculturale e politico-istituzionale.

La seconda sotto-fase di cui vi andrò a parlare è la segmentazione. È un processo ampiamente utilizzato nel marketing e consiste nel distinguere nell'ampia massa di utenti, gruppi di persone che tra loro omogenee, che vengono accomunati da determinate caratteristiche. Le modalità di segmentazione sono tante (geografica, demografica, comportamentale, socio-psicografica, ecc.) e la loro scelta determinerà l'approccio con il quale l'azienda aggredirà il mercato. Dopo aver suddiviso il mercato in gruppi il più omogenei possibile, l'azienda si dirigerà verso la terza sotto-fase: il targeting.

Il target è quel gruppo (o gruppi) di consumatori verso il quale orientare i propri investimenti e il proprio marketing mix. Questa scelta sarà ponderata prendendo in considerazione sia l'attrattiva del segmento che la posizione competitiva dell'impresa. Spesso il targeting è caratterizzato, come abbiamo già visto, dalla presenza delle personas. Torniamo ora a Whole Foods Market e al modo in cui ha utilizzato queste ultime due sotto-fasi del brand-value-telling-journey. Gli acquirenti nel mercato degli alimenti naturali e biologici sono, di solito, attenti alla salute, preoccupati per l'ambiente e di come viene prodotto il loro cibo. Sono sensibili alle condizioni lavorative dei produttori e dei dipendenti dello store in cui comprano abitualmente.

Andando più nello specifico, il profilo dell'acquirente tipo risponde alla descrizione di individui e famiglie con un reddito ben al di sopra della media, conducono uno stile di vita sano e sono attenti alle tematiche ambientali. La maggior parte dei dipendenti ha una laurea e vive in zone urbane o sub-urbane di alto livello. Questi consumatori sono così facoltosi da non sentire la necessità di sconti o coupon ed eviteranno, in maniera più assoluta, di fare acquisti in catene di supermercati di basso livello (es. Walmart). Prendendo come esempio il punto vendita in Fremont, i clienti abituali erano per lo più giovani famiglie e neolaureati con un buon lavoro, oltre che pensionati. Di recente, Whole Foods Market, sta provando ad espandersi in un nuovo segmento, i Millennials, in quanto avente una grande crescita in prospettiva futura. Il problema in questo caso è che il profilo del Millennial differisce in maniera considerevole dal target che ha avuto fino ad oggi Whole Foods Market. Sono consumatori con valori più liberali e progressisti, in più tendono a risparmiare, in quanto non molto facoltosi. Sono più inclini ad utilizzare il denaro per viaggiare e pagare i debiti universitari, piuttosto che spenderlo per alimenti o prodotti costosi in generale. Questa decisione ha portato la società ad aprire una nuova linea di retail, chiamata "365", indirizzata esclusivamente a questo nuovo target. Da queste cose riusciamo a capire l'importanza di certe decisioni iniziali, che in un primo momento possono sembrare banali ma che possono portare ad interi stravolgimenti della strategia aziendale. Questa strategia merita un approfondimento a parte, in quanto determinò uno dei momenti chiave della storia di questa catena.

Veniamo ora alla seconda fase del brand-value-telling-journey: creare il valore. Questa fase è caratterizzata da tre elementi chiamati "Triade di creazione del valore".

Il posizionamento, è il primo, e non è altro che «il posto che esso occupa nella mente dei consumatori rispetto ai prodotti concorrenti»¹¹⁷. I suoi elementi costituenti sono: il Target, che abbiamo visto sopra; il Benefit, ovvero la promessa al consumatore; la Reason to Believe, il modo in cui rendiamo credibile il benefit; la Brand Personality, cioè la personalità derivante dall'antropomorfizzazione del Brand.

Definito già il target si passa direttamente al Benefit che l'azienda promette ai suoi consumatori. Qui bisogna fare una distinzione tra benefici funzionali ed emozionali. I primi riguardano quelle componenti razionali insite nel prodotto, come ad esempio nel nostro case study la presenza di un prodotto il più naturale possibile, pro-ambiente ed equo-solidale. I secondi si riferiscono al potere che il prodotto ha di creare un'interazione con il consumatore. Spesso non compriamo cose per le loro caratteristiche razionali, ma bensì per come quel prodotto ci fa sentire e non c'è alcun dubbio che l'acquisto di prodotti in questa catena riuscirà a far sentire il cliente bene con la propria coscienza. Inoltre, influisce molto anche sul modo in cui gli altri ci vedono e si relazionano, in quanto riesce a dare un messaggio su di noi e sulla nostra personalità.

Il terzo punto riguarda la reason to believe. Perché il consumatore dovrebbe credere ai benefit che Whole Foods Market gli sta proponendo? Questo è uno dei punti su cui questa società si sofferma di più. Non basta dire di essere un'impresa green per esserlo davvero. Negli ultimi anni i consumatori si stanno evolvendo, diventando sempre più informati. Questo accade anche a causa dell'accessibilità maggiore che hanno grazie

¹¹⁷ Ries e Trout, 1981, Positioning. The battle for your mind, New York, McGraw-Hill

ad internet. Avendo più informazioni a disposizione difficilmente crederanno alle sole parole che dovranno essere correlate ai fatti. In caso contrario sarà molto facile per loro smascherare la veridicità di un'affermazione. Per questo motivo la reason to believe sta diventando sempre più un punto fondamentale per ogni impresa. A tal riguardo Whole Foods Market fa della trasparenza e della credibilità un vanto. Ovunque ci si trovi (on-line e off-line), questa società mette a disposizione una serie di informazioni complete e di facile comprensione, per dare modo al consumatore di credere al Benefit che gli sta proponendo. Tra le iniziative pro-ambiente, le certificazioni, gli standard elevatissimi, la sua storia e il suo basso impatto ambientale, diventa impossibile non credere alle promesse che ci vengono fatte da questa società. La sua punta di diamante però, rimane la provenienza. È innegabile che ognuno di noi associ la genuinità di un prodotto al posto in cui lo compra, e quale posto migliore del contadino quando si parla di biologico? Nessuno. Ecco perché la maggior parte dei magazzini di questa catena di supermercati è piena di prodotti provenienti da fornitori locali. Come se non bastasse, per ricreare la giusta atmosfera, i punti vendita ricreano perfettamente l'ambiente del "contadino di fiducia". Cassette in legno piene di ortaggi danno quasi l'impressione che siano appena arrivate direttamente dall'orto la mattina stessa. L'uso dei colori che vanno dal verde al marrone e la presenza di molte strutture in legno, servono proprio per richiamare esclusivamente scenari naturali (**Figura 13**). Persino i commessi hanno divise che riportano gli elementi associati ai lavoratori del settore di cui si occupano (ad es. i commessi del reparto ortofrutta hanno elementi per farli associare ai contadini, mentre quelli del reparto pescheria hanno elementi associativi ai pescatori locali). Persino le assunzioni degli impiegati non sono casuali, come invece accade nella maggior parte dei supermercati. In fondo non servono particolari titoli di studio o abilità per lavorare in questi tipi di negozi. In un'intervista al Business Insider del 2016, il CEO Walter Robb ha detto che non hanno mai assunto nessuno che abbia dimostrato la totale assenza di umiltà, anche se avesse avuto un buon potenziale da venditore. Inoltre, questi impiegati non vengono in questa azienda solo perché hanno la necessità di lavorare ma perché ne condividono la mission e i valori. Chi ci lavora è un valore aggiunto per questo Brand, aggiungendo una personalità amichevole, positiva e competente all'esperienza che i consumatori hanno all'interno di ogni punto vendita Whole Foods Market.

Le sensazioni all'interno dello store sono talmente ben curate e convincenti che quasi ci si scorda di trovarsi in un contesto urbano.



Figura 13: Foto del reparto ortofrutticolo di uno store americano nel Midwest

Il quarto ed ultimo punto del posizionamento riguarda la Brand Personality. Come già detto nei capitoli precedenti la personalità del brand si basa sulla relazione che si instaura con il consumatore. Per far sì che ciò accada bisogna legittimare il Brand come un partner relazionale¹¹⁸ e al tempo stesso antropomorfizzarlo ed umanizzarlo con caratteristiche umane. Per analizzare questo punto useremo proprio gli studi della professoressa Susan Fournier. La personalità di questo brand è molto più complessa di quanto si possa credere ad un primo sguardo. Infatti, la si può descrivere utilizzando ben tre delle cinque personalità base descritte da Fournier nel suo lavoro. La prima è sicuramente la sincerità. L'onestà e la trasparenza che trasmette questo brand sono le prime cose che saltano subito all'occhio. La seconda caratteristica è la competenza. Lo si nota dalla voglia che questa catena ci mette nel cercare di offrire il miglior prodotto al proprio cliente, assicurandogli anche che sia prodotto nel modo più ecologico ed etico possibile. La sofisticatezza è la terza caratteristica, la quale la si può vedere dai prezzi alti e dalla qualità dell'esperienza in-store (es. chef che cucinano a vista per i clienti, assaggi di vini e birre di alto livello).

Veniamo ora al secondo elemento della "Triade di creazione del valore", l'identità del Brand. Qui ci si riferisce agli elementi di riconoscimento della marca (nome, logo, jingle, simboli, ecc.) che permettono al consumatore

¹¹⁸ Fournier, 1998, Consumer and their Brands: Developing relationship theory in consumer research, pp 343-373, Journal of consumer research

l'identificazione distintiva dei suoi valori aziendali. Partiamo dal nome, "Whole Foods" significa infatti cibi integrali. A differenza di ciò che è diventato il pensiero comune, integrale non significa magro o dietetico ma tutto l'opposto. Il suo vero significato è "completo", o più precisamente "cibo che è stato lavorato o raffinato il meno possibile e privo di additivi o altre sostanze artificiali". Quindi, già il nome informa i consumatori di quale sia il loro posizionamento sul mercato del Food & Beverage, comunicando il loro obiettivo di salubrità. Visivamente il logo può apparire di colore verde o beige tendente al marrone, a seconda del luogo in cui viene applicato. I colori non sono casuali, infatti «quando si seleziona un colore per un marchio o un logo, i manager di solito si concentrano sull'umore che desiderano stabilire piuttosto che sull'identità unica che desiderano creare»¹¹⁹. Quindi appare chiaro il perché della scelta di questi due colori. Il verde in particolare è il colore che più di tutti identifica l'ambiente e la salute. Il carattere tipografico utilizzato è molto leggibile e va a ricreare in modo creativo un frutto con la lettera "O", per enfatizzare maggiormente il loro legame con la natura (**Figura 14**). Whole Foods Market armonizza la sua Brand Identity con la sua Brand personality creando una posizione molto forte nella mente del consumatore e sul mercato in generale. Anche il loro slogan ne è un esempio: "America's Healthiest Grocery Store". Affermando ciò, Whole Foods Market si erge al di sopra di tutti gli altri supermercati biologici americani, ancorando questa immagine di supremazia nell'immaginario collettivo dei consumatori. Recentemente, forse in previsione del loro possibile approdo in altri paesi fuori l'America, hanno cercato di cambiarlo in "World's Healthiest Grocery Store". Sfortunatamente per il colosso dei supermercati, l'ufficio brevetti e marchi americano ha affossato la richiesta per il cambio di slogan con la seguente motivazione: "il marchio fa una dichiarazione "elogiativa" o si basa su elogi esagerati che non possono essere dimostrati o che non si sono dimostrati veri".



Figura 14: Logo principalmente usato da Whole Foods Market

Occorre, però, fare un'attenta distinzione tra la Brand Identity e la Brand Image. Mentre la prima riguarda il modo in cui l'impresa comunica i propri valori all'esterno, la seconda identifica la percezione che il consumatore ha del Brand. La Brand Image è spesso connessa alle esperienze pregresse di quest'ultimo.

¹¹⁹ Ries e Trout, 1993, *The 22 Immutable Laws of Branding*, New York, Harper Collins

Un ottimo strumento per mappare i primi due elementi della “Triade di creazione del valore” è rappresentato dal Brand Diamond¹²⁰.

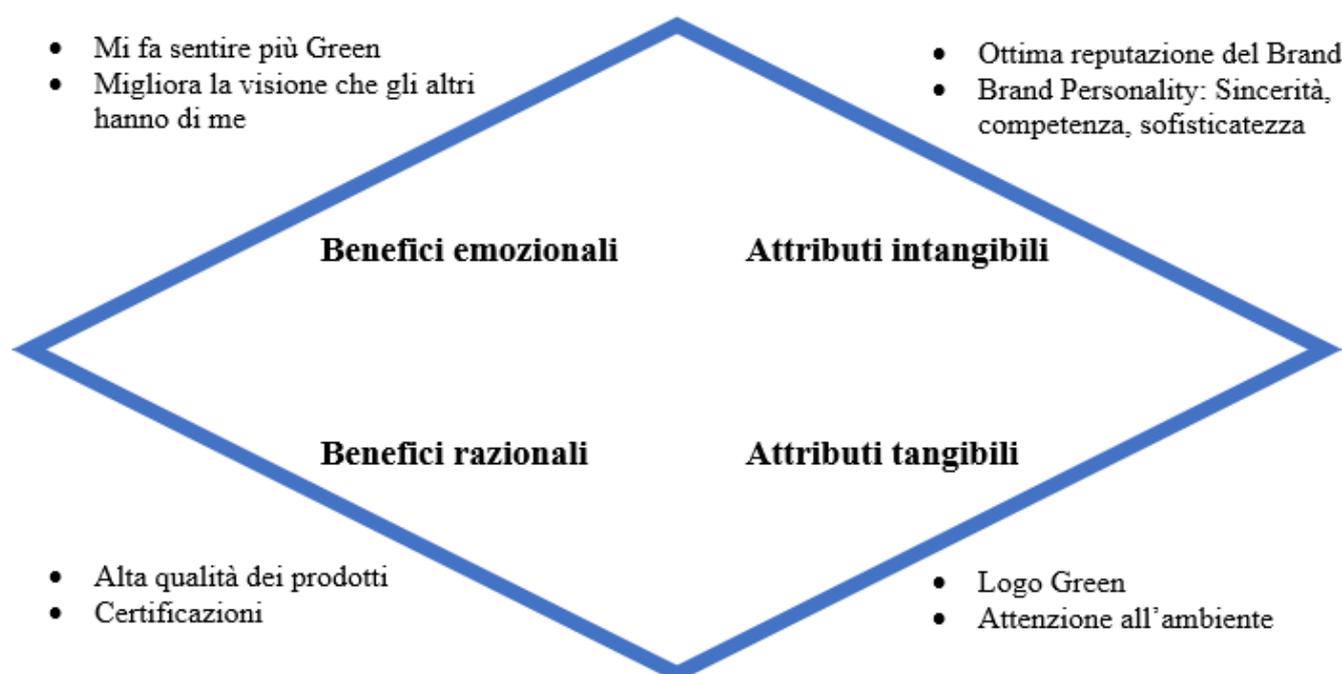


Figura 15: Brand Diamond Whole Foods Market

Questa mappatura (**Figura 15**) non solo sarà utile per prendere decisioni manageriali ma sarà un valido strumento per comparare l'impresa con i suoi competitor e valutare se c'è un'effettiva differenziazione da essi. La scelta del prodotto rappresenta l'ultimo tassello della “Triade di creazione di valore”, che non sarà altro che «la materializzazione dei benefici attesi e delle aspettative create dalla immagine di marca e di prodotto»¹²¹. L'azienda si concentrerà parallelamente sul product development e sul customer development. Il primo dovrà prendere in considerazione tre insights: il consumatore e la sua willingness to pay, descritto già precedentemente con la figura della personas; i competitors (Sprouts Farmers Market, Kroger, Walmart, ecc.); e i fornitori, che come abbiamo visto sono composti da un mix di produttori locali e produttori in paesi in via di sviluppo.

La customer development, invece, è strutturata su quattro elementi (customer discovery, customer validation, customer creation, company building), con i quali l'impresa ha affinato il suo target per capirne i bisogni e adattare ad essi i loro prodotti.

Conclusa la seconda fase del BVTJ passiamo alla terza, la definizione e l'estrazione del valore. Qui l'obiettivo principale dell'impresa è la definizione del prezzo. È uno dei momenti più delicati, in quanto si è visto che la

¹²⁰ Perrey e Mazzù, 2011, Power Brands, Milano, Rizzoli

¹²¹ Francesco Giorgino, Marco Francesco Mazzù, 2018, BrandTelling, Egea, Roma, p. 196

minima variazione di prezzo potrebbe portare ad un consistente cambiamento nei margini aziendali¹²². Esistono molti modi in cui si può effettuare il pricing, come ad esempio in base agli obiettivi di mercato, in base ai competitor, in base ai costi, ecc. ma il metodo migliore rimane sempre quello che permette di trovare il compromesso migliore tra la massimizzazione dei profitti e la massimizzazione del valore per il cliente. Whole Foods Market ha sempre avuto un tipo di pricing premium, soprattutto per enfatizzare la qualità superiore dei suoi prodotti, ma anche a causa della tipologia di target che ha avuto fino ad ora (famiglia ad alto reddito). Ultimamente il suo approccio a questo elemento del marketing mix¹²³, complice anche il recente cambio di proprietà (passaggio ad Amazon), sta cambiando. Puntando ad un nuovo target, i Millennials, il prezzo è stato diminuito fino al 43% sin dal primo giorno in cui Amazon è subentrata¹²⁴. Almeno fino ad un improvviso innalzamento dei costi dei fornitori che ha costretto Whole Foods Market a ritoccare leggermente i prezzi verso l'alto¹²⁵.

La quarta fase del BVTJ ha l'obiettivo di rendere il valore disponibile e ingaggiare il cliente.

In questo preciso punto l'impresa si trova a dover scegliere quali canali utilizzare. Si potrebbe essere portati a pensare che più canali ci sono e più possibilità si avrà di trasmettere informazioni e di aumentare le vendite. Niente di più sbagliato. Il problema di avere molti canali a disposizione è quello di aumentare esponenzialmente la difficoltà della loro gestione, soprattutto se si sceglie di adottare l'interazione omnichannel¹²⁶. Inoltre, performance non all'altezza in un singolo canale rischiano di far allontanare il consumatore sia dal processo di acquisto su quello specifico canale, sia dal Brand stesso.

Anche qui andrà fatta una distinzione pre e post Amazon. L'acquisto del colosso dell'e-commerce, infatti, ha portato ad una sostanziosa evoluzione nel modo di gestire i canali, passando da una mentalità multichannel¹²⁷ ad una omnichannel (di cui si parlerà meglio sin seguito).

Siamo arrivati all'ultima fase del nostro BVTJ: il monitoraggio, la gestione e la rigenerazione del valore.

In questa fase avvengono tutte le operazioni correttive, come ad esempio è successo con il prezzo pochi mesi fa o con l'integrazione di Amazon Prime per mantenere alto i livelli di loyalty.

Concludiamo con la tipologia di BrandTelling scelta dal Brand: la Strength-based. In questo caso Whole Foods Market si trova nella migliore delle situazioni, avendo le forze di affrontare i cambiamenti del mercato e allo stesso tempo possedendo un forte e chiaro storytelling, tramandato dalla vecchia proprietà (pre-Amazon). L'obiettivo principale sarà quello di allineare il giusto tone of voice al target scelto (i Millennials).

¹²² Michael V. Marn, Eric V. Roegner, Craig C. Zawada, 2004, *The Price Advantage*, Wiley, New Jersey. Secondo il loro studio il solo aumento dell'1% del prezzo del prodotto/servizio potrebbe portare ad un aumento degli utili operativi dell'11%, senza avere alcuna incidenza sui costi aziendali.

¹²³ Il complesso delle tecniche e degli strumenti necessari al raggiungimento di determinati obiettivi di marketing. Notoriamente il marketing mix viene identificato con le 4P (prodotto, prezzo, promozione e posto)

¹²⁴ <https://www.fruitbookmagazine.it/amazon-whole-foods-prezzi-giu-fino-al-43-nel-primo-giorno-di-attivita/>

¹²⁵ <http://www.youfocus.tv/whole-foods-sta-aumentando-i-prezzi-e-interrompendo-gli-articoli-in-quanto-viene-devastato-dallaumento-dei-costi/>

¹²⁶ L'esperienza omnichannel si riferisce al modo in cui si gestiscono i canali di comunicazione e di vendita, in modo tale da riuscire a farli lavorare insieme sinergicamente, cercando di eliminare il rischio di cannibalizzazione, con l'obiettivo di rendere più fluida l'esperienza del consumatore e il passaggio da un canale all'altro.

¹²⁷ A differenza con l'omnichannel in questo caso i canali non comunicano tra loro

3.4 Il Marketing pre-Amazon

Whole Foods Market sta passando uno dei momenti più delicati di tutta la sua esistenza. Negli ultimi tre anni non solo ha dovuto gestire una grossa battuta di arresto nelle vendite, ma ha anche rivoluzionato il suo modo di fare marketing. Quest'ultimo è il motivo principale per cui ho deciso di suddividere il tutto in due periodi, pre e post Amazon.

3.4.1 Il Brand Storytelling

Vi ho già esposto analiticamente tutto ciò che riguarda lo storytelling. Ora vorrei farvi capire la sua importanza e il suo potere tramite un semplice esempio. Correva l'anno 1853 e George Crum era stato da poco assunto in un ristorante di New York. Un giorno si trovò di fronte un cliente particolarmente ostico, il quale rimandò indietro per ben tre volte un piatto di patatine lamentandosi che fossero troppo morbide e spesse. Crum, spazientito, decise di vendicarsi, tagliando le patate estremamente fini e cuocendole fino a farle diventare talmente dure che sarebbe stato impossibile per il cliente mangiarle con la forchetta. Beh, non solo il commensale le apprezzò ma il piatto fece diventare famoso il cuoco talmente tanto che riuscì ad aprirsi un suo ristorante. Fu così che nacquero le patatine chips che noi tutti amiamo¹²⁸.

Questa storia era davvero necessaria? Cosa andrà ad aggiungere al prodotto? La risposta è niente ma è una buona storia ed è più probabile che, la prossima volta che mangerete delle patatine in busta, penserete istintivamente alla vicenda di George Crum piuttosto che ad una noiosa lista degli ingredienti o a un grafico a barre che vanno a descrivere aspetti come gusto e croccantezza.

Uno degli obiettivi fondamentali, se non il più importante dopo la vendita in sé a cui ogni impresa punta, è il cercare di entrare rapidamente e in modo stabile nell'initial consideration set¹²⁹. L'impresa ha due modi per accederci: la Recall, il consumatore ricorderà la marca senza il bisogno di altri tipi di stimoli (es. un consumatore ricorda la Nutella nel caso in cui sorgesse in lui il bisogno di creme spalmabili); la Recognition, in questo caso il consumatore conosce il Brand ma avrà bisogno di uno stimolo in più per ricordarselo. Entrare nel set iniziale è molto importante, in quanto i Brand presenti hanno una possibilità tre volte maggiore di essere scelti.

La storia della narrativa nelle drogherie (diventate mercati ed ora supermercati) è molto lunga. Le storie inizialmente venivano raccontate a voce, vis-à-vis con il contadino. Piano piano si è cominciato a perdere il

¹²⁸ https://it.wikipedia.org/wiki/Patate_fritte

¹²⁹ L'initial consideration set è il primo punto del customer decision journey proposto da McKinsey. Ogni consumatore quando acquista un bene o un servizio dovrà affrontare un "viaggio". Questo viaggio comincia proprio con il prendere in considerazione un set iniziali di Brand con prodotti in grado di soddisfare il bisogno attuale. Una volta evocato questo set si passa all'active evaluation, cioè la valutazione dei brand conosciuti per scremare la scelta e prenderne in considerazione solo uno. Il terzo passaggio è quello dell'acquisto, per poi passare al quarto che è rappresentato dall'esperienza e la valutazione del prodotto/servizio. A questo punto se il Brand ci soddisfa entreremo nel loop di riacquisto, altrimenti torneremo all'initial consideration set.

contatto umano e le storie si sono trasformate in pubblicità. Cominciarono a nascere i primi marketer e i modi per influenzare l'esito delle vendite si moltiplicarono. Ma come con qualsiasi altra cosa, anche in questo campo si è arrivati ad un punto in cui c'è stato un ritorno al passato ed ecco che le storie tornano a fare il loro ingresso sul terreno di gioco, a fianco al Guerrilla marketing e alle Ads di Facebook¹³⁰, con un nuovo nome (storytelling) ma con lo stesso obiettivo: creare un legame con le persone.

In questa sede prenderò in considerazione il settore alimentare che comprende in parte anche quello dell'e-commerce alimentare. Quest'ultimo sta crescendo in modo esponenziale, solo nel 2018 ha avuto un aumento del 13% (in America è del 30%) raggiungendo il 6% della spesa totale a livello mondiale. Molti studi prevedono una crescita talmente importante che nel 2025 potrebbe arrivare al 9% del mercato con un valore di \$ 150 miliardi¹³¹.

Il direttore del marketing globale Scott Simms spiega che: "I valori e il valore sono inseparabili. Comprendono lo stesso DNA di un'organizzazione e stabiliscono il livello di ciò che i clienti possono aspettarsi da un marchio "

Ecco perché lo storytelling è importante: una buona storia riesce infatti a creare una sintonia tra l'immagine che arriva ai consumatori e i valori dell'azienda.

Whole Foods Market ha fatto proprio questo con la campagna pubblicitaria del 2014, intitolata "Values Matter" (Figura 16), con la quale cerca di trasmettere tutto l'impegno e la qualità che mette nei suoi prodotti.



Figura 16: Due manifesti della Campagna di marketing globale del 2014

¹³⁰ Pubblicità sponsorizzate sul social network.

¹³¹ Dati del rapporto Kantar Worldpanel 2018

Uno dei motivi che ha spinto questa società a questo tipo di comunicazione è stato il voler emergere dal sempre più affollato e agguerrito mercato alimentare. In passato tutta la comunicazione di Whole Foods Market era incentrata sull'esperienza unica che il consumatore viveva nello store e sulla qualità dei prodotti premium. Ora però che sempre più competitor stanno adottando questa strategia tentando di imitare questa società si è deciso di cercare una nuova rotta. Whole Foods Market ha cercato di raccontare le storie dei fornitori e dei dipendenti per aumentare l'engagement con il consumatore. In questo modo ha lasciato la sua vecchia veste di negozio di alimentari e si è evoluto, andando oltre alla semplice vendita al dettaglio (proprio come ha fatto Starbucks). Hanno capito che per promuovere il loro marchio sarebbe stato necessario comprendere cosa motivasse i loro clienti, trasformando così il modo in cui si pensa al cibo.

«I nostri clienti e, francamente, sempre più consumatori nel nostro paese, sono preoccupati da dove proviene il loro cibo», dice Simons. «I nostri contenuti, credo, servono davvero ad aiutare il consumatore a prendere decisioni veramente informate quando decidono cosa mettere nei loro cestini della spesa. È qui che i nostri contenuti esclusivi di Whole Foods Market ci aiutano non solo a guidare la nostra azienda, il nostro marchio e la nostra missione, ma [anche] i consumatori».

La parte più importante di questa campagna marketing sono le immagini, infatti sarebbe più corretto parlare di Visual Storytelling. Il Brand ha utilizzato ogni sorta di canale per raggiungere il maggior numero di persone, come ad esempio il canale online, la televisione, la stampa, i social, tenendo fuori i canali privi di impatto visivo, come la radio. Voglio soffermarmi prima sulla campagna televisiva e poi su quella sui social perché hanno avuto due effetti differenti sugli utenti. Partiamo dalla televisione. I due spot televisivi¹³² ritraggono i fornitori di Whole Foods Market, in particolare nel primo si vedono un gruppo di agricoltori, nel secondo invece ci sono dei pescatori all'opera. Stilisticamente parlando i video sono stati girati in modo perfetto. Ineccepibili infatti sia la fotografia che la colonna sonora, il regista inoltre è riuscito a catturare la passione che i lavoratori mettono nel loro lavoro, uno dei valori che la società voleva trasmettere maggiormente. Passando ai contenuti, credo che la frase più emblematica dei filmati sia “Per noi, il valore è inseparabile dai valori”, che è stata anche la frase con cui il direttore del marketing globale Scott Simms esordì nella sua intervista per promuovere questa campagna. La frase è molto potente nonostante la sua semplicità e l'effetto che ne deriva è ottimo. Le altre due frasi che più spiccano nei filmati sono state a mio avviso “Facciamo in modo che le nostre piccole scelte si sommino a qualcosa di più grande” e “I tempi sono maturi per difendere il modo in cui il cibo viene coltivato, allevato e catturato”. Frasi ad effetto a parte, la cosa più sorprendente è che sono riusciti a mettere tutti quanti i 6 core values¹³³ aziendali all'interno di un filmato così corto e questo non solo è strabiliante ma da continuità alla comunicazione di questa impresa.

¹³² https://www.youtube.com/watch?v=6Uj_FCY_qyM e <https://www.youtube.com/watch?v=TSY9nDFsfJU>
<https://www.youtube.com/watch?v=5DCow4J-pDE> (long version)

¹³³ 1. Vendiamo alimenti naturali e biologici di altissima qualità 2. Soddisfiamo e deliziamo i nostri clienti 3. Promuoviamo la crescita e la felicità dei membri del team 4. Praticiamo partnership Win-Win con i nostri fornitori 5. Creiamo profitto e prosperità 6. Ci preoccupiamo della nostra comunità e dell'ambiente

Passiamo ora alla campagna sui social. Qui i video sono ben 29 e vanno dai trenta secondi agli otto minuti. Lo storytelling effettuato su queste piattaforme non è statico come nel caso della campagna televisiva, ma bensì dinamico. Si passa dalla comunicazione del messaggio in modo unilaterale (mittente → (messaggio) → ricevente) ad una bilaterale, dove il ricevente (consumatore) diventa a sua volta un mittente tramite il feedback ed il mittente (impresa) si trasforma in un ricevente. Il principale problema di questo stravolgimento delle parti è rappresentato dal deragliamento del senso (caratteristica presente nel Viral Marketing), il più grande incubo dei Brand affermati che hanno un messaggio ben preciso da comunicare.

Ed è proprio ciò che è successo a Whole Food Market. Ma procediamo per ordine. La campagna “Values Matter” è apparsa su ogni tipo di social creando dei numeri importanti (**Figura 17**).

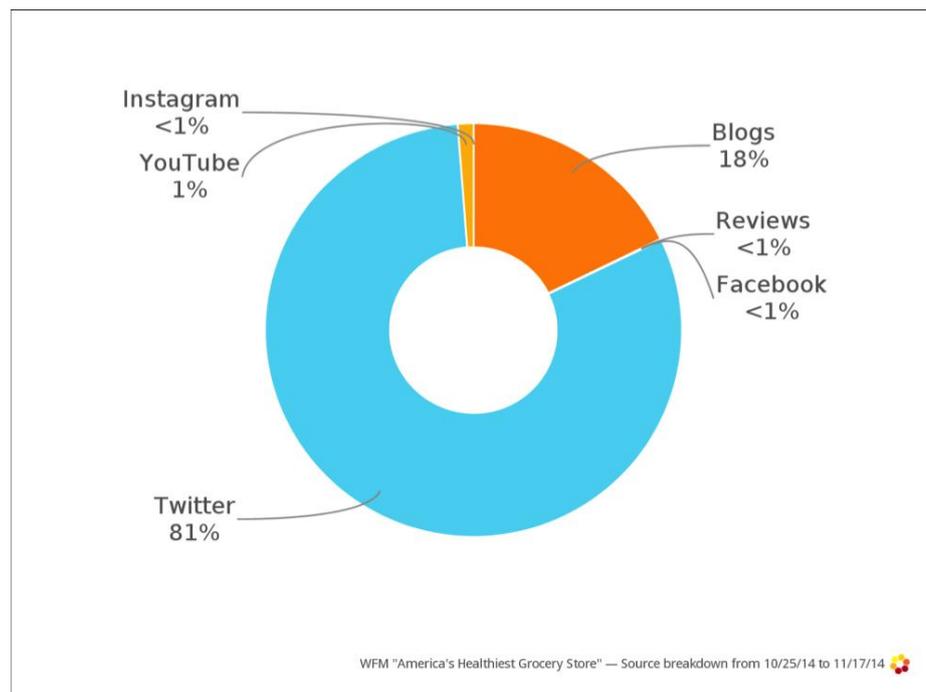


Figura 17: Campagna marketing "Values Matter" suddivisa tra i vari social

Da un'analisi¹³⁴ è venuto fuori che su 2096 post il 5% erano interazioni positive, il 32% neutre e il 63% negative. La domanda è: cos'è successo?

Innanzitutto, notiamo come la maggior parte della proliferazione dei post sia avvenuta su Twitter (**Figura 17**), social molto popolare in America, e su questa piattaforma difficilmente si creano delle interazioni tra i consumatori, come avviene invece per Facebook. La maggioranza dei commenti negativi proveniva da un gruppo di attivisti per i diritti degli animali che protestavano contro la vendita di carne di coniglio nei punti vendita di Whole Foods Market, usando l'hashtag #valuesmatter stravolgendone il senso e utilizzandolo contro la società stessa. Togliendo totalmente i commenti di questa sorta di attacco da parte dei gruppi animalisti le percentuali cambiano vertiginosamente, ribaltando i numeri dei commenti positivi facendoli andare al primo posto rispetto a quelli negativi. Oltre a questo, bisognerebbe aggiungere che difficilmente le persone che hanno qualcosa di positivo da dire la scrivono sui social. Negli ultimi anni si è notato che sono proprio i commenti

¹³⁴ Sarah Loeb, 2014, Ricerca effettuata su Crimson Hexagon

negativi a predominare su queste piattaforme. Detto ciò concludiamo con il dire che sì, le analisi social sono molto importanti, ma vanno interpretate e prese con estrema cautela.

Durante questa campagna marketing Whole Foods Market ha indetto un concorso a premi per vincere un buono spesa da 100 \$. In cambio l'utente avrebbe dovuto rispondere ad alcune domande personali, in questo modo la società ha voluto capire cosa stesse davvero a cuore ai loro clienti. Le domande andavano dalle informazioni demografiche alle preferenze di acquisto, per arrivare alla fine dove si chiedeva all'utente di selezionare le cose a cui teneva di più, come ad esempio i problemi ambientali o il benessere degli animali. Il direttore marketing Simmons ha affermato che questa è stata la loro campagna più grande mai fatta in tutta la loro storia e che grazie ai feedback degli utenti vogliono tener traccia dei cambiamenti nella percezione del marchio, in modo tale da adattarsi loro ai clienti e non il contrario. Ha aggiunto inoltre che: «Il marketing deve essere reale, devi parlare con i tuoi acquirenti, i tuoi operatori e le persone che sono i tuoi partner commerciali e creare qualcosa che puoi davvero sostenere. Il consumatore di oggi è così intelligente e si confronta ogni giorno con così tanti messaggi che deve essere reale».

Andiamo infine a vedere l'impatto economico che questa campagna ha avuto sul mercato. In quell'anno non ci sono stati molti cambiamenti a livello di decisioni manageriali, quindi la variabile più forte che può aver influito sulle vendite è proprio "Values Matter". Come si può vedere dal grafico qui sotto (**Figura 18**), i ricavi sono passati da \$ 14.194 B nel 2014 a ben \$ 15.389 B nel 2015, con un aumento significativo delle vendite. A quanto pare questa campagna marketing ha avuto i frutti sperati andando anche oltre le aspettative.

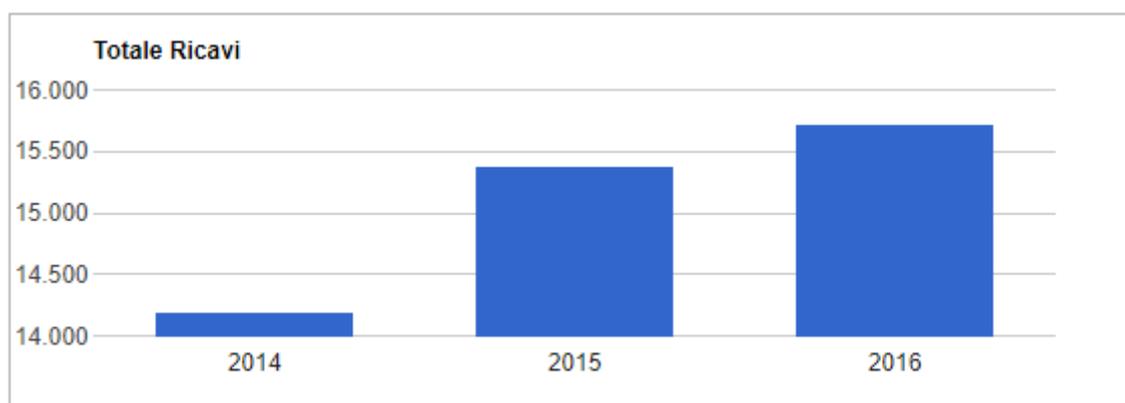


Figura 18: Andamento ricavi Whole Foods Market¹³⁵

3.4.2 365 By Whole Foods Market

Nel 2015 Whole Foods Market fece un annuncio totalmente inaspettato, che fece molto rumore. La società, infatti, dichiarò che entro un anno avrebbe aperto il primo store dedicato totalmente ai Millennials, chiamato "365 by Whole Foods Market". Il punto vendita sarebbe stato organizzato totalmente in base alle

¹³⁵ <https://www.evaluation.it/aziende/schede-aziende/whole-foods-market>

caratteristiche di questo nuovo target, che in proporzione è quello che secondo gli analisti sarebbe cresciuto di più di lì a breve. L'idea suonava come una cosa rivoluzionaria, ma ci sono stati pareri contrastati a riguardo. Vediamo prima nel dettaglio cosa differenzia un punto vendita 365 da un normale store di Whole Foods Market. I cartellini dei prezzi sono completamente digitali, la comunicazione all'interno del negozio è supportata da un App scaricabile su tutti i dispositivi in commercio. Questo non è solo comodo, ma servirà a raggiungere quello che è il primo obiettivo dell'impresa, azzerare i rifiuti. Per farlo si dovranno donare anche tutti gli avanzi di cibo a società come Real Junk Food Project per evitare sprechi.

I prezzi sono probabilmente la caratteristica che più viene apprezzata, infatti sono decisamente più bassi rispetto a quelli della società principale, in modo da andare incontro alle esigenze di un target che ha disponibilità economiche modeste. Per mettere a disposizione prodotti biologici a prezzi accessibili hanno dovuto tagliare i costi dove potevano. I prodotti più grandi sono disposti direttamente sui pallet, così da diminuire l'utilizzo del personale. Alcuni prodotti, come quelli agricoli, sono prezzati per articolo anziché per peso. Inoltre, 365 offre anche un programma con dei premi. Anche l'occhio vuole la sua parte e infatti anche il design viene reso più pulito e moderno.

La domanda che molti si sono fatti è cosa ha spinto Whole Foods Market a fare questa scelta?

Tutti vorrebbero un supermercato che vendesse prodotti biologici a prezzi contenuti, ma d'altro canto i prezzi alti erano una delle caratteristiche di questa società che stavano ad indicare prodotti premium di alta qualità.

Ciò che potrebbe lasciarci sorpresi è la modalità con la quale si sta comunicando questa operazione sul mercato. Leggendo tra le righe, sembra quasi che Whole Foods Market stia affermando che ai suoi precedenti target (Gen X e Baby Boomer¹³⁶) andasse bene e che addirittura preferissero un negozio vecchio, ingombrante e con prezzi alti. Quindi devono rinnovare perché attualmente i suoi store sono troppo disordinati, mal organizzati e con prezzi eccessivi. È un po' come sta facendo Coca Cola con la sua campagna pro Coca Cola zero, quasi a dire "Ha lo stesso gusto della classica ma ha zero zuccheri, quindi perché continuare a comprare la vecchia versione?" sembra quasi che stiano auto sabotando il loro miglior prodotto. Ovviamente le motivazioni che stanno dietro alla scelta di quest'ultimo Brand sono più complesse e non entreremo in merito, l'esempio era solo a scopo comparativo.

In entrambi i casi (Whole Foods Market e Coca Cola) non stanno davvero affermando ciò di cui sopra, ma è comunque quello che molte persone hanno pensato. D'altronde si ha una buona comunicazione quando ciò che viene comunicato e ciò che viene compreso coincidono.

Questo è il principale problema con la segmentazione demografica, che ci porta a pensare che le persone nella stessa fascia d'età, ad esempio, abbiano tutte le stesse preferenze o che siano uguali. Nell'atto pratico questo non è sempre vero. Un approccio che potrebbe evitare questa tipologia di problematiche potrebbe essere il "job-to-be-done". Theodore Levitt¹³⁷ disse: "Le persone non vogliono un trapano da un quarto di pollice,

¹³⁶ Gen X: persone nate tra il 1944 e il 1964. Baby Boomer: persone nate tra il 1965 e il 1979

¹³⁷ È stato un economista americano e professore alla Harvard Business School, famoso per pubblicazioni come "Marketing Myopia"

vogliono un buco di un quarto di pollice” proprio per dire che ciò che interessa al cliente non è l’oggetto in sé ma il come può riuscire a soddisfare un’esigenza specifica. Studiando il modo in cui i consumatori operano si possono identificare cosa guida i loro comportamenti e le loro preferenze di acquisto, riuscendo quindi a creare offerte migliori.

Ed effettivamente gli store 365 fanno anche questo, si concentrano cioè sulle problematiche dei Millennials. Ma siamo sicuri che questi problemi siano esclusivi di questo Target? Anche sulla location sembra che ci siano delle perplessità. I nuovi store sono situati in aree urbane in cui abitano persone a medio reddito con l’esigenza di avere un accesso al cibo sano, ma questa condizione non è esclusiva dei Millennials. Dalle stime recenti è emerso che oltre il 50% dei residenti in queste zone ha più di 35 anni (non esattamente una buona percentuale), inoltre, questa esigenza potrebbe avercela chiunque. Nonostante ciò Whole Foods Market sta comunque cercando di puntare ad esigenze (funzionali, emotive e sociali) insoddisfatte. Un esempio potrebbe essere il “cooking live” ovvero, lezioni di cucina in-store.

I negozi 365 stanno puntando a nuovi orizzonti, il che è una cosa lodevole, ma al tempo stesso sta rischiando di spingersi in nuovi campi già molto affollati, dove si trovano Brand affermati. Proviamo a fare un’analisi in base alle esigenze di acquisto dei consumatori:

- Esigenza 1: voglio avere un comodo accesso al cibo sano. In questo campo ci sono già diversi competitor, primo tra tutti Walmart, il quale si sta espandendo con il numero di negozi tramite Walmart Express (più piccolo e più facile da aprire in quanto non richiede gli enormi spazi del classico Walmart). In molti si stanno dirigendo verso questo mercato in quanto ha tassi di crescita.
- Esigenza 2: voglio essere rassicurato sulle scelte che sto facendo. Di questo ne ho discusso ampiamente nei capitoli precedenti, infatti, Whole Foods Market già è considerato uno dei migliori in questo campo. Anche se la catena Target ha lanciato molti nuovi marchi di alta qualità che potrebbero rivelarsi un buon sostituto.
- Esigenza 3: ho bisogno di valore e la possibilità di fare scelte sane. In fatto di valore Whole Food Market non ha problemi, i suoi prodotti sono di alta qualità, il problema sorge sul prezzo. I consumatori lo hanno denominato “Whole Paycheck” (intero stipendio) a causa dei prezzi più elevati rispetto ai negozi di alimentari classici. Da qualche anno Walmart ha cominciato a vendere cibi biologici a prezzi ridotti proprio per sfatare la convinzione comune secondo cui il cibo biologico sia costoso.

Probabilmente la motivazione principale che ha portato Whole Foods Market alla decisione di aprire punti vendita differenziati da sé stesso è dipesa dalla paura di cannibalizzazione. Che sia stata una buona decisione o meno non lo sapremo mai. Infatti, Amazon ha acquisito la società poco dopo l’apertura dei primi punti vendita (ne furono aperti solo 12), interrompendo addirittura i lavori nei cantieri che avrebbero dato vita ad altri ventidue store, cantieri che poi rivendettero a Fresh Thyme Farmers Market. Le poche recensioni disponibili sono quasi tutte positive. Questo nuovo formato di supermercato è stato definito in molti modi, ad esempio il The Motley Fool lo ha descritto come “più vicini a una bancarella di frutta, un minimarket e un

ristorante che un negozio di alimentari tradizionale”, mentre un giornalista di MarketWatch li ha chiamati “paradisi hipster” dato l’alto tasso di tecnologia e l’alternatività dell’ambiente. Nonostante la positività della maggior parte delle persone, alcuni clienti si sono lamentati dell’assenza di contatto umano.

3.5 Il Marketing post-Amazon

In questo capitolo cercherò di analizzare quale sia stato il motivo che ha portato Amazon ad un simile acquisto e cos’è cambiato sotto la sua guida.

3.5.1 Motivazioni dell’acquisto

Amazon non è nuovo in fatto di acquisizioni costose, ma in questo caso dire che è stato un acquisto particolare sarebbe riduttivo anche se, considerando la mission iniziale dell’impresa, questa mossa era in parte intuibile. La società, nel modulo S-1 per la sua registrazione, ha dichiarato: «L’obiettivo di Amazon.com è di essere il principale rivenditore online di prodotti e servizi basati sulle informazioni, con un focus iniziale sui libri.». I libri quindi non erano altro che una fase iniziale del suo percorso, ma le loro aspettative erano decisamente molto più alte. Infatti, solo pochi anni dopo la mission venne cambiata in «La nostra visione è quella di essere una società più centrata sul cliente, per costruire un luogo dove le persone possano venire a trovare e scoprire tutto ciò che potrebbero voler acquistare online.», ecco quindi che la parola “libri” sparì sostituita da “tutto ciò che potrebbero voler acquistare”¹³⁸. Credo che con la prima definizione Bezos non si immaginasse fino a che punto potessero arrivare ma che nonostante ciò stava comunque puntando davvero molto in alto. Ecco perché questo acquisto sorprende ma non in modo eccessivo.

Diamo un’occhiata alle precedenti società acquisite da Bezos:

- Zappos (2009): 1,2 miliardi. E-commerce di calzature e abbigliamento, con sede a Las Vegas
- Twitch (2014): 970 milioni. Società videoludica che opera nel campo del live streaming
- Kiva Systems (2012) 775 milioni. Famosa per implementare la robotica nella logistica
- Souq (2017) 650 milioni. Il corrispettivo mediorientale di Amazon

Di acquisti ce ne sono stati molti altri ma questi sono i più onerosi. Già si comincia ad intravedere un enorme distacco tra queste società e Whole Foods Market, sia per tipologia che per prezzo di acquisto (sommate queste società non danno neanche un terzo del valore di quest’ultima).

Ognuno delle società precedentemente acquisite aveva una motivazione ben precisa. Nel caso di Zappos il voler ampliare la propria offerta, con Souq l’obiettivo era espandersi verso nuovi mercati eliminando al tempo

¹³⁸ <https://www.nasdaq.com/markets/ipo/filing.ashx?filingid=1249014>

stesso la concorrenza, Kiva Systems servirà per la gestione autonoma dei magazzini di Amazon Go¹³⁹ e così via. Nel caso di Whole Foods Market le motivazioni non sono così chiare e comunque, non c'è stato un solo motivo come nei casi precedenti.

Che Amazon si voglia ampliare anche nel campo dei generi alimentari non è più un mistero, soprattutto dopo che ha lanciato Amazon Go sul mercato. Quest'ultimo potrebbe essere proprio una delle principali motivazioni. Per crescere in questo settore Amazon aveva bisogno di nuovi punti fisici, cosa che si è garantito con i 465 punti vendita di Whole Foods Market (ora 473) distribuiti tra Stati Uniti, Canada e Regno Unito. Acquistando questa catena si è assicurato non solo l'ampia copertura geografica ma anche la fiducia e la conoscibilità di cui gode un marchio del genere.

Lo stesso Bezos ha lasciato un'intervista al Guardian dicendo «Milioni di persone amano Whole Foods Market perché offrono i migliori prodotti biologici e naturali, rendendo divertente mangiare in modo salutare. La catena sta facendo un ottimo lavoro e vogliamo che questo continui. Per Amazon, la partnership è un'opportunità per massimizzare il valore per gli azionisti di Whole Foods, allo stesso tempo ampliando la mission di Amazon, dando ai clienti la massima qualità, esperienza, convenienza e innovazione».

Come stavamo dicendo, ciò che potrebbe unire queste due imprese potrebbe essere proprio Amazon Go che è stato lanciato a Seattle come progetto pilota, famoso per la tecnologia just walk out (basta che tu esca). Con Whole Foods Market, Amazon potrebbe fare esattamente la stessa cosa. Le persone sono sempre più impegnate e il tempo libero vorrebbero passarlo diversamente dalla spesa al supermercato. Questa tecnologia permette proprio questo, riducendo drasticamente i tempi di permanenza nei punti vendita. Ora i clienti possono fare la spesa nelle pause pranzo, senza rischiare di tornare tardi a lavoro e senza essere costretti ad andarci dopo un'estenuante giornata lavorativa. Tutto ciò Amazon potrà farlo su larga scala senza essere costretto a partire da zero. Inoltre, potrà avere a disposizione anche un'ottima clientela ad alto reddito, disposta a pagare per i prodotti un prezzo maggiore della media.

D'altro canto, inizialmente si era diffusa una paura generale associata alla possibile riduzione dei posti di lavoro, causata dall'elevata automazione. Per ora questi timori sembrano essere infondati, infatti non solo non è ancora successo (la catena è stata acquisita già da due anni) ma il settore alimentare è quello con il più alto tasso di difficoltà quando si tratta di automazione. Inoltre, i posti persi alle postazioni delle casse potranno essere riassegnati alla manutenzione di alcuni macchinari, e difficilmente vedremo a breve delle macchine che preparano pasti caldi, anche se non ci sarà da aspettare molto.

Un'altra motivazione dietro a questo acquisto è la consegna di generi alimentari direttamente a casa. Già in passato, precisamente negli anni '90, avevano provato a far nascere questo tipo di servizio, ma ne ricavarono solo un sonoro fallimento. Le motivazioni di quell'insuccesso erano legate al fatto che i clienti temevano che avrebbero ricevuto frutta o verdura di qualità inferiore rispetto a quella che avrebbero scelto loro di persona.

¹³⁹ Il primo negozio fisico di Amazon, nel quale non ci sono casse né cassieri, nel quale fare la spesa facilmente come quando la si effettua online. Entrando nel negozio il cliente potrà prelevare dagli scaffali qualsiasi articolo per poi uscire senza fare nessun tipo di fila. Il conto verrà automaticamente addebitato sul suo conto Amazon.

Questo problema in particolare lo si potrebbe risolvere piuttosto facilmente grazie alla fiducia che i consumatori ripongono in Whole Foods Market e nella sua qualità e questo potrebbe solo che incoraggiare l'acquisto online.

Altro grande problema era quello della deperibilità di alcuni prodotti. La frutta e la verdura non sono come i libri a cui è abituato Amazon, non possono essere stipati in un magazzino in attesa di essere venduti. Senza una buona refrigerazione questi prodotti durerebbero solo pochi giorni. L'acquisto di Whole Foods Market risolverebbe anche questa situazione. Infatti, grazie ai suoi 473 punti vendita, disseminati in tutto il territorio, Amazon ha a disposizione non solo i magazzini di ogni punto vendita, ma anche i negozi stessi, i quali ammonterebbero circa a 3.500.000 m² di superficie. Vendendo le stesse cose anche in store sarà difficile che i prodotti deperiscano grazie al veloce ricambio.

Amazon non è nuovo a questo settore. Già da qualche anno aveva lanciato Amazon Fresh, senza però raggiungere numeri importanti. Ma come qualsiasi mossa di Jeff Bezos, queste sono tutte azioni effettuate in ottica futura. Attualmente il valore degli acquisti dei generi alimentari negli Stati Uniti ammonta a circa \$ 800 miliardi ma solo una piccola percentuale che oscilla tra il 2% e il 4,3%¹⁴⁰ è effettuata online. Attualmente Amazon è leader di quel settore con una percentuale che si aggira sul 18%. Questo è un mercato che secondo una ricerca Nielsen¹⁴¹ arriverà a toccare quota \$ 100 miliardi entro il 2022, contro i \$ 16-34 miliardi attuali.

C'è anche un'altra possibile motivazione dietro questo acquisto ed è rappresentata dalla possibilità di diminuire in maniera considerevole la dipendenza che Amazon ha nei confronti dei corrieri.

Chiunque ormai ha acquistato almeno una volta con il suo account Prime e sappiamo benissimo che ogni acquisto fatto con questo servizio è completamente esente dalle spese di spedizione. Il problema sorge quando gli articoli costano meno del costo che Amazon ha per farlo spedire. Ad esempio, qualche mese fa comprai una chiave Torx che non riuscivo a trovare in nessun negozio. Il prezzo di questo particolare attrezzo era di € 0,59 e la domanda che mi sono posto era: come ci si fa a guadagnare con questo tipo di articoli? Credo che questo sarebbe un costo di cui Amazon farebbe volentieri a meno.

Ecco quindi arrivare gli Amazon Locker, particolari armadietti situati in posti ad alta frequentazione (spesso supermercati) nei quali vengono depositati, su richiesta, i prodotti ordinati. In questo modo il corriere ridurrà drasticamente i giri che dovrà fare e il cliente, grazie al codice univoco, potrà ritirare l'oggetto quando preferisce senza la preoccupazione di rimanere a casa ad aspettare che il corriere arrivi. Ovviamente Amazon dovrà pagare per poter piazzare questi enormi armadietti dentro un qualsiasi negozio. Ed ecco che entra di nuovo in gioco Whole Foods Market. Si è calcolato che ognuno di noi va a fare la spesa più spesso di quanto non vada a fare shopping, il che rende evidente il valore aggiunto che una catena del genere può avere. Il numero dei suoi punti vendita non è stato il principale motivo di questo acquisto. Nello stesso periodo Gymboree stava dichiarando fallimento. Questa catena di abbigliamento per bambini possedeva 1.281 negozi.

¹⁴⁰ <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/01/18/online-grocery-sales-to-reach-100-billion-in-2025-amazon-set-to-be-market-share-leader/#370ea04e62f3>

¹⁴¹ <https://www.fmi.org/digital-shopper>

Amazon ha fatto una precisa scelta, optare per una catena di supermercati che abbia numerosi parcheggi privati e in cui le persone dovranno sicuramente andare almeno una volta la settimana (si è stimato che i punti vendita Whole Foods Market generano 8 milioni di visite la settimana). Il vantaggio così diventa bilaterale, dato che le persone andranno a ritirare i loro prodotti e probabilmente una percentuale di loro potrebbe rimanere anche a comprare qualcosa nel supermercato. Generalmente le persone sono pigre e non amano fare troppi spostamenti, ecco perché si riversano nei centri commerciali dove hanno tutto a disposizione con un singolo viaggio da casa.

3.5.2 La rivoluzione Amazon e la sua prima campagna Marketing

Di solito, quando una società ne acquisisce un'altra, c'è sempre un periodo morto iniziale in cui la prima deve ambientarsi e studiare cosa intende fare, ma non in questo caso. Infatti, Amazon ha agito fin dal suo primo giorno, apportando cambiamenti sulla caratteristica che più lo ha contraddistinto in questi anni, i prezzi bassi. C'è stata, infatti, una diminuzione fino al 43% su molti prodotti, anche se nonostante ciò il prezzo medio è rimasto sempre più alto rispetto agli altri supermercati.

Questo fu solo l'inizio. La tipologia di comunicazione cambiò drasticamente con l'avvento di Amazon, e credo che il suo obiettivo fosse quello di allargare il suo bacino di clienti e al tempo stesso quello di scrollarsi da dosso il soprannome "Whole Paycheck".

«Storicamente, ci siamo concentrati come marchio nel raccontare la nostra storia in termini di differenze qualitative. Questa campagna è stata pensata per spostare il marchio in un luogo molto più umano ... ma ha anche un forte cenno all'individualità e alla diversità di tutti coloro che amano il marchio» spiega Sonya Gafsi Oblisk che entrò nella famiglia Whole Foods Market come VP Global Marketing.

Per farlo si sono serviti di una campagna marketing su vasta scala e ancora una volta hanno utilizzato solo canali che avessero un impatto visivo sull'utente.

La serie di brevi video (15-30 secondi l'uno) si intitola "Whatever Makes You Whole" ed è destinata ad un target specifico ed è stata realizzata dall'agenzia MullenLowe. «Questa nuova direzione rappresenta un tono e un messaggio molto più spensierati. La campagna descrive scenari relativistici e privi di giudizio nelle corsie di Whole Foods, mentre celebra la strana e meravigliosa esperienza che rende questo negozio così unico. Gli spot sono intesi come un enorme tappeto di benvenuto per le molte persone che potrebbero non aver mai pensato che Whole Foods faccia al caso loro», ha detto in un'intervista Lee Newman, CEO di MullenLowe US.

Le pubblicità non sono più legate alla qualità dei prodotti, ma bensì hanno l'obiettivo di far ridere i consumatori e di creare con essi delle relazioni, cercando di farli identificare negli attori degli spot. Ci sono in tutto 15 video, tra cui: quello di un paio di amici di fronte al banco della carne. Uno di loro chiede delle costole e alcune braciole, l'altro gli chiede per quale motivo stesse comprando della carne dato che era vegetariano e il

primo gli risponde che ora seguiva la paleo-dieta¹⁴² e che era diventato più flessibile¹⁴³. In un'altra scenetta vediamo un papà con il carrello pieno di prodotti che chiama a casa per sapere per quale prodotto fosse andato al supermercato e la moglie gli risponde che avrebbe dovuto prendere solo dei pannolini¹⁴⁴; in un'altra ancora si vedono padre e figli che stanno decidendo cosa prendere per cena e il padre esordisce con una battuta sugli spaghetti nient'affatto divertente¹⁴⁵. Insomma, tutte scene che potremmo aver visto o vissuto nella nostra quotidianità. Whole Foods Market punta proprio a questo, vogliono rendere il proprio marchio familiare.

Fino al 2016, questa società non ha mai fatto del marketing una parte fondamentale del suo budget di investimenti (tralasciando la campagna "Values Matter" del 2014). Con l'avvento di Amazon questo aspetto è cambiato. Ancor prima della campagna "Whatever Makes You Whole", gli investimenti sono aumentati e infatti il Brand Whole Foods Market è il secondo, in base alle vendite (\$ 10 milioni), sul portale online. La crescita è stata stimata, da un rapporto di One Click Retail, al 9% settimanale.

Successivamente alla campagna del 2017 Amazon ha pubblicato i risultati del quarto trimestre, rilevando un'entrata di \$ 4,5 milioni provenienti dai punti vendita Whole Foods Market, registrando il suo maggior profitto \$ 1,9 miliardi. In un'intervista rilasciata in concomitanza dell'uscita del bilancio, l'analista, nonché il direttore finanziario Brian Olsavsky, dichiarò che Whole Foods Market ha anche avuto, in quel periodo, due ribassi sui prezzi, determinando un aumento della domanda.

Amazon sta inoltre lanciando moltissime iniziative per i suoi clienti Prime, come ad esempio il "clicca e ritira" entro 30 minuti. Questo servizio permette all'utenza Prime di effettuare la spesa online per poi passarla a ritirare nel negozio entro 30 minuti, con un costo aggiuntivo di \$ 4,99. Nel caso in cui si optasse per il ritiro oltre l'ora l'operazione sarebbe completamente gratis¹⁴⁶.

Inoltre, gli utenti Prime hanno a disposizione la consegna entro 2 ore nella finestra oraria da loro scelta e in più degli ulteriori sconti su prodotti selezionati all'interno dei punti vendita e un 10% sul totale della spesa¹⁴⁷. Non si sanno di preciso le cifre ma Oblisk afferma che sia il più grande investimento marketing mai effettuato da Whole Foods Market. Solo nel 2017 avevano speso in media \$ 14 milioni, secondo uno studio Kantar Media.

Ma non è tutto oro ciò che luccica. In molti si sono lamentati del passaggio di proprietà, dai consumatori ai dipendenti. I primi dimostrando i propri timori sul minor utilizzo dei produttori locali per poter abbassare ulteriormente i prezzi dei prodotti, voce che fu prontamente smentita dalla stessa Oblisk. I secondi per la famosa vicenda del nuovo sistema di gestione dell'inventario basato sui braccialetti di Amazon¹⁴⁸.

Ora, passato più di un anno dall'acquisizione, cerchiamo di fare il punto della situazione.

¹⁴² Dieta del paleolitico, le persone mangiano solo alimenti che erano reperibili in quell'era, quindi niente di lavorato

¹⁴³ https://www.youtube.com/watch?v=IN4IWWUPzvg&list=PLDFmQ1Ea1sUWco8arPHq1inSgqv_To-QO&index=8

¹⁴⁴ https://www.youtube.com/watch?v=xQ3XNOFLGAo&list=PLDFmQ1Ea1sUWco8arPHq1inSgqv_To-QO&index=7

¹⁴⁵ https://www.youtube.com/watch?v=Gg38LJYekh8&list=PLDFmQ1Ea1sUWco8arPHq1inSgqv_To-QO&index=6

¹⁴⁶ <https://www.gdonews.it/2018/08/13/amazon-whole-foods-arriva-il-clicca-e-ritira-entro-30-minuti/>

¹⁴⁷ <https://www.wholefoodsmarket.com/amazon/prime>

¹⁴⁸ Questi braccialetti hanno fatto un grande clamore nel 2018, non solo erano dotati di GPS e potevano verificare la posizione del dipendente rispetto al magazzino, ma avrebbero anche emesso un suono acustico qualora il lavoratore posizionasse un articolo nel posto sbagliato.

Sia le vendite che il traffico sono leggermente aumentati come possiamo vedere dal rapporto di Yahoo Finance (**Figura 19**). Amazon ha continuato l'opera di centralizzazione delle attività, cominciata da Whole Foods Market poco prima dell'acquisizione, nella sua sede di Austin in Texas.

Nonostante i ribassi sui prezzi questa catena è rimasta tra le più costose in circolazione. Uno studio di Morgan Stanley ha evidenziato una disparità del 13% rispetto alla media nazionale.

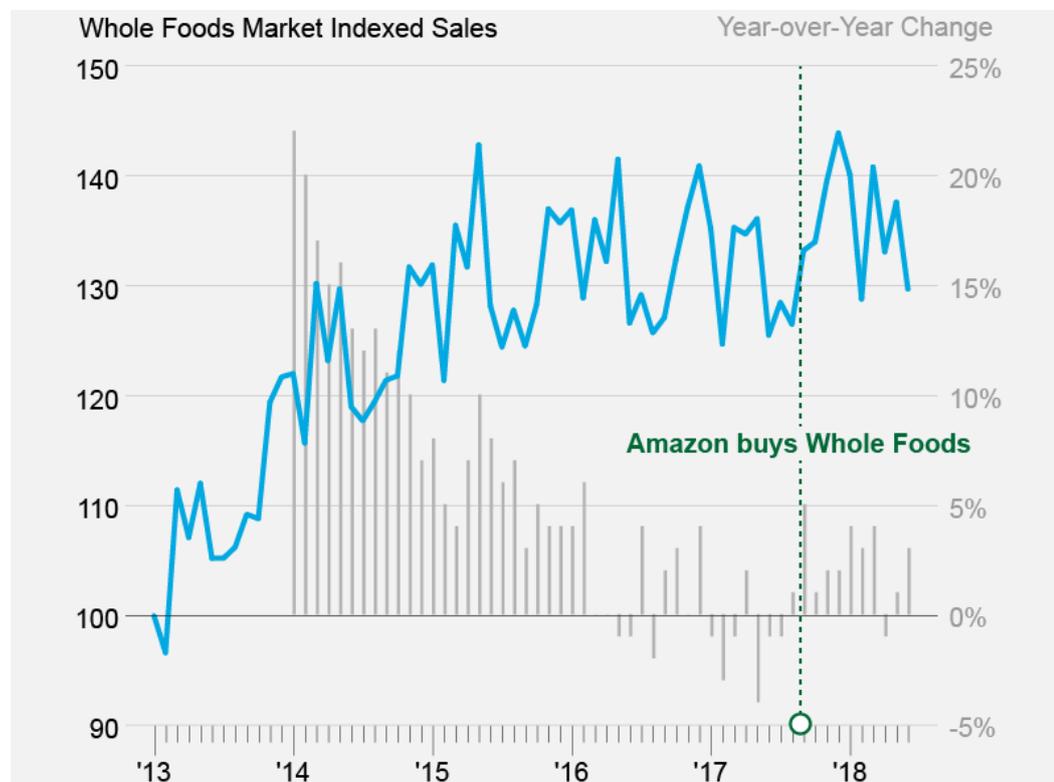


Figura 19: Andamento vendite Whole Foods Market 2015-2018

Probabilmente questi non erano i risultati che ci si aspettavano da una dal Brand di maggior valore al mondo. Ma nonostante ciò, secondo l'analista e amministratore delegato di GloablData Neil Saunders, il non aver visto nessun calo nelle vendite è un segno di progresso, dichiarando che: «Se Whole Foods non fosse stato acquisito da Amazon, probabilmente a quest'ora avremmo visto una brusca inversione nell'andamento delle vendite».

In quest'ultimo anno la differenza maggiore deriva dalla crescita di consumatori che utilizzano il programma fedeltà "Amazon Prime" (**Figura 20**). Questi clienti hanno costituito più della metà delle vendite di Whole Foods Market in USA. Inoltre, a metà 2018 ben il 41% dei consumatori di questa catena erano membri Prime, rispetto al 34% del 2017. Questo aumento non è necessariamente collegato alle promozioni fatte nei punti vendita. Infatti, nello stesso periodo è aumentata anche la percentuale generale dei membri Prime sul suolo americano, passando dal 27% al 32%.

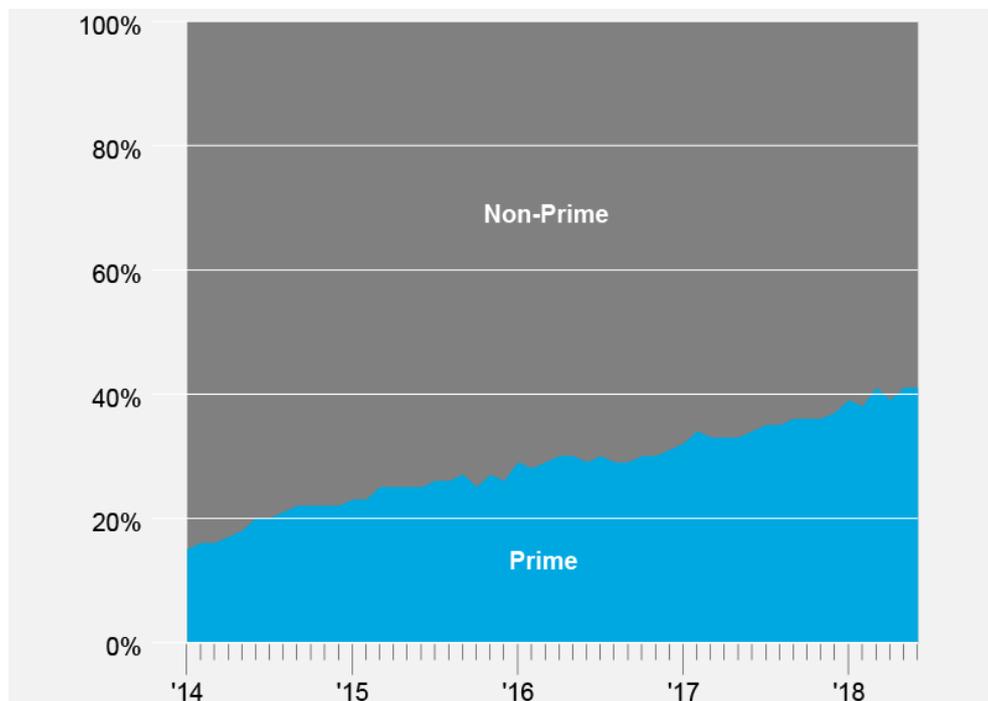


Figura 20: Andamento membri Prime che effettuano la spesa nei punti vendita di Whole Foods Market (Yahoo Finance)

Tutti gli sforzi di Amazon puntano alla riduzione dei costi e ad attirare un maggior numero di clienti. Il rovescio della medaglia è rappresentato dalla possibile diluizione del marchio causata dalla standardizzazione dei negozi e dalla centralizzazione delle decisioni. Uno dei punti di forza di Whole Foods Market era l'offerta dei prodotti locali, ora invece il divario tra queste specialità e i generi alimentari tradizionali sta diminuendo. Cosa che invece altri Brand non stanno facendo (es. Kroger e Albertson), anzi, nel 2018 stanno addirittura potenziando il loro assortimento di specialità locali private.

Secondo uno studio della Harvard Business School¹⁴⁹, il malcontento maggiore proviene dai dipendenti. Sotto accusa troviamo il nuovo sistema di gestione dell'inventario chiamato order-to-shelf (OTS). Si tratta di un insieme di procedure atte all'acquisizione, visualizzazione e archiviazione dei prodotti presenti sugli scaffali e nei magazzini. Il sistema è lungo e complesso il che porta via molto tempo ai dipendenti, tempo che prima spendevano quasi interamente con i clienti.

Confusione, morale a terra e carenza di prodotti sugli scaffali a livello nazionale sono solo alcuni dei problemi che Amazon è chiamato a risolvere. I dipendenti stanno cominciando a puntare il dito proprio sul sistema OTS. «Nel mio negozio, siamo costantemente a corto di prodotti in ogni reparto. Il management regionale e superiore del negozio lo sa, sappiamo tutti che stiamo perdendo vendite e facciamo inc---are i clienti, non è che non ci interessa - lo facciamo, ma le nostre mani sono legate». ha dichiarato a Business Insider un vicedirettore di un Whole Foods dell'Illinois.

¹⁴⁹ Dennis Campbell, Tatiana Sandino, James Barnett e Christine Snively, 2018, "Whole Foods Under Amazon", Harvard Business school

«Lo stress ha creato un ambiente di lavoro troppo teso, vedere qualcuno piangere sul posto di lavoro sta diventando la normalità» ha detto un supervisore in un negozio di Whole Foods della West Coast. Molti dipendenti non riescono a capire come funzioni l'OTS, altri hanno paura di perdere il lavoro a causa del nuovo sistema, altri ancora sono arrabbiati per la perdita di autonomia nell'organizzazione dello scaffale. Negli ultimi vent'anni Whole Foods Market era sempre stato tra le prime posizioni nella classifica "Le 100 migliori aziende per cui lavorare" di Fortune¹⁵⁰. Non sorprende la sua assenza nella classifica del 2018. Per molti il primo colpevole è ovviamente Amazon, questo perché in pochi sanno che questo nuovo sistema di inventario (OTS) era in realtà un progetto di Whole Foods Market, precedente alla sua acquisizione, che aveva già cominciato ad implementare in alcuni punti vendita. Il problema di questa catena di supermercati era precedente all'accordo con Amazon, infatti vendite e margini erano cominciati a calare già da due anni. Molti analisti hanno detto la loro su questo caso. La professoressa Sandino, uno degli autori dello studio della Harvard Business School citato in precedenza, suggerisce un punto di incontro fra il lato umano di Whole Foods Market e quello analitico di Amazon. Definisce questo punto "structured empowerment" nel quale Amazon continua il suo processo di standardizzazione basando le sue decisioni sull'analisi dei dati e al tempo stesso concede autonomia ai dipendenti per fare le proprie scelte in fatto di contatto diretto con la clientela. Sarà di fondamentale importanza integrare il giudizio umano con le informazioni provenienti dai dati. L'analista Brittain Ladd, ex dirigente Amazon, è di tutt'altra opinione: «Il modo in cui Amazon potrebbe ridurre i costi è standardizzare gli assortimenti in tutti i negozi e basarsi su un modello di distribuzione nazionale rispetto al modello di provenienza locale». Ladd suggerisce, infatti, di recidere il cordone ombelicale che collega l'attuale azienda con la vecchia gestione Whole Foods Market, partendo proprio con la sostituzione di John Mackey, per iniziare definitivamente un nuovo percorso. Inoltre, sempre secondo Ladd, si dovrebbe modificare drasticamente l'assortimento, introducendo grandi Brand come Coca Cola, Oreo e Tide. In parole povere, ad Amazon non conviene più mantenere il vecchio status quo di Whole Foods Market. L'analista aggiunge che questo brutto periodo non fermerà l'azienda dal diventare leader della grande distribuzione alimentare entro una quindicina di anni. Jeff Bezos è già all'opera per raggiungere questo obiettivo. A soli due anni dal suo acquisto più costoso, l'uomo più ricco del mondo sta dando il via alla costruzione di decine di Amazon Go nelle principali città americane. I negozi offriranno prodotti diversi da quelli di Whole Foods Market e più economici. Il colosso dell'e-commerce vuole puntare anche a quel bacino di consumatori che non sono interessati al biologico. L'acquisto della catena di prodotti naturali più grande d'America era, quindi, solo la punta dell'iceberg. Per il momento Jeff Bezos controlla solamente il 4% degli \$ 830 miliardi dell'industria alimentare americana, contro il 21% di Walmart.

¹⁵⁰ <https://media.wholefoodsmarket.com/news/whole-foods-market-celebrates-20-years-as-one-of-fortunes-100-best-companie>

Probabilmente servirà più tempo rispetto a quello previsto dall'analista Brittain Ladd, ma nonostante ciò Amazon ha tutte le carte in regola per diventare leader di questo settore.

4. Ricerca sperimentale

4.1 Revisione letteratura precedente

4.1.1 L'influenza dello storytelling sull'intenzione di acquisto

Negli ultimi tempi il numero di consumatori che utilizzano la responsabilità sociale e l'impatto sull'ambiente come criteri di scelta per l'acquisto di prodotti alimentari sta toccando cifre elevatissime. Sta emergendo un vero e proprio trend di consumo più consapevole, che sta costringendo le aziende ad adeguarsi a standard sempre più elevati. Durante la spesa, il consumatore si interroga sull'impatto che le proprie scelte avranno non solo sul proprio portafoglio, ma anche sull'ambiente che lo circonda.

Questa presa di coscienza sta aumentando il cosiddetto consumo consapevole, pratica comune nelle persone che modificano le proprie abitudini di acquisto e di consumo in modo tale da adeguare le proprie preferenze ai prodotti che abbiano delle particolari caratteristiche (es. prodotti biologici, equo e solidali).

Le persone adottano questo stile di vita in quanto convinti che tramite i loro acquisti possano esprimere un'opinione ed influenzare le sorti del mondo in cui vivono.

Uno degli aspetti che vengono presi più in considerazione è il fatto che il prodotto sia biologico o meno. Gli attributi che contraddistinguono questi tipi di beni sono la naturalità¹⁵¹, la genuinità¹⁵² e la salubrità¹⁵³, ma essendo attributi astratti i consumatori devono essere messi a conoscenza da informazioni che vanno al di là del prodotto in sé¹⁵⁴. I consumatori interessati a questi tipi di prodotti si aspettano di essere informati tramite indizi esterni¹⁵⁵, come ad esempio il packaging¹⁵⁶ o attraverso il sistema di etichettatura¹⁵⁷.

Uno dei principali problemi all'interno dei supermercati è la difficoltà, da parte del consumatore, di districarsi all'interno dell'ampia offerta, difficoltà dovuta anche dalla similarità tra i vari prodotti. Come abbiamo potuto constatare con il caso studio "Whole Foods Market" l'utilizzo dei colori è molto importante, in quanto identificativo di una tipologia di prodotto e nel nostro caso avremmo a disposizione molti packaging verdi/marroni, il che fa aumentare ancor di più la difficoltà di prendere una decisione. A questo si aggiunge

¹⁵¹ Kareklas, I., Carlson, J. R., & Muehling, D. D. (2014). I eat organic for my benefit and yours: Egoistic and altruistic considerations for purchasing organic food and their implications for advertising strategists. *Journal of Advertising*, 43(1), 18–32

¹⁵² Rödiger, M., & Hamm, U. (2015). How are organic food prices affecting consumer behaviour? A review. *Food Quality and Preference*, 43, 10–20.

¹⁵³ Dickson-Spillmann, M., Siegrist, M., & Keller, C. (2011). Development and validation of a short, consumer-oriented nutrition knowledge questionnaire. *Appetite*, 56(3), 617–620.

¹⁵⁴ Fernqvist, F., & Ekelund, L. (2014). Credence and the effect on consumer liking of food – a review. *Food Quality and Preference*, 32, 340–353.

¹⁵⁵ Fenger, M. H. J., Aschemann-Witzel, J., Hansen, F., & Grunert, K. G. (2015). Delicious words – assessing the impact of short storytelling messages on consumer preferences for variations of a new processed meat product. *Food Quality and Preference*, 41, 237–244

¹⁵⁶ Lagerkvist, C. J. (2013). Consumer preferences for food labelling attributes: Comparing direct ranking and best-worst scaling for measurement of attribute importance, preference intensity and attribute dominance. *Food Quality and Preference*, 29, 77–88.

¹⁵⁷ Atkinson, L., & Rosenthal, S. (2014). Signaling the green sell: The influence of eco-label source, argument specificity, and product involvement on consumer trust. *Journal of Advertising*, 43(1), 33–45.

anche il fatto che le scelte alimentari sono spesso abituali¹⁵⁸ e caratterizzate da un basso coinvolgimento¹⁵⁹, in quanto i rischi percepiti legati all'acquisto del cibo, o alla decisione se comprare un Brand anziché un altro, sono molto bassi. Inoltre, non per tutti i consumatori il cibo viene considerato come un elemento importante della loro vita¹⁶⁰. La narrazione si è dimostrata un ottimo elemento di differenziazione¹⁶¹.

Sullo storytelling sono stati condotti molti studi e in diversi campi, come ad esempio: nel settore della comunicazione sanitaria studiando la risposta del consumatore¹⁶²; nel mercato B2B studiando il rapporto che intercorre tra clienti e venditori¹⁶³; nel settore scolastico con il digital storytelling¹⁶⁴; nel settore dei retail, studiando le vendite e le risposte dei consumatori¹⁶⁵; nel settore no-profit studiando l'influenza sulle donazioni¹⁶⁶; nel settore turistico, tra l'altro molto in voga negli ultimi anni, per studiare l'aumento dell'affluenza turistica in un dato luogo grazie alla narrazione¹⁶⁷; nel campo della psicologia¹⁶⁸; nel campo della sociologia¹⁶⁹.

Sorprendentemente nel settore alimentare ci sono stati pochissimi studi, il primo fra tutti è stato quello di Fenger et al. (2015) che ha osservato come lo short storytelling influisse sulle preferenze dei consumatori¹⁷⁰. Questa ricerca però, presenta delle lacune. Infatti, nessuno ha ancora spiegato come creare storie che siano efficaci e quali tipologie siano migliori delle altre. Fenger et al. utilizzarono diversi attributi del cibo senza però distinguere tra i diversi tipi di narrazione, stessa limitazione che troviamo in alcuni studi sullo storytelling, come ad esempio quello di Gilliam & Flaherty¹⁷¹.

¹⁵⁸ Furst, T., Connors, M., Bisogni, C. A., Sobal, J., & Falk, L. W. (1996). Food choice: A conceptual model of the process. *Appetite*, 26, 247–266; Verplanken, B., Aarts, H., van Knippenberg, A., & Moonen, A. (1996). Habit versus planned behaviour: A field experiment. *The British Journal of Social Psychology*, 37, 2044–8309

¹⁵⁹ Knox, S., & Walker, D. (2003). Empirical developments in the measurement of involvement, brand loyalty and their relationship in grocery markets. *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), 271–286.

¹⁶⁰ Grunert, K. G., Brunso, K., Bredahl, L., & Bech, A. C. (2001). Food-related lifestyle: A segmentation approach to European food consumers. In *Food, people and society: A European perspective of consumers' food choices* (pp. 211–230). London: Springer Verlag.

¹⁶¹ Woodside, A., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumer and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25, 97–145.

¹⁶² Lee, H., Fawcett, J., & DeMarco, R. (2016). Storytelling/narrative theory to address health communication with minority populations. *Applied Nursing Research*, 30, 58–60.

¹⁶³ Gilliam, D. A., & Flaherty, K. E. (2015). Storytelling by the sales force and its effects on buyer-seller exchange. *Industrial Marketing Management*, 46, 132–142.

¹⁶⁴ Padilla-Zea, N., Gutiérrez, F. L., López-Across, J. R., Abad-Arranz, A., & Paderewski, P. (2014). Modeling storytelling to be used in educational video games. *Computers in Human Behavior*, 31, 461–474; Yang, Y. T. C., & Wu, W. C. (2012). Digital storytelling for enhancing student academic achievement, critical thinking, and learning motivation: A year-long experimental study. *Computers & Education*, 59(2), 339–352.

¹⁶⁵ Gilliam, D. A., & Zablah, A. R. (2013). Storytelling during retail sales encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 488–494.

¹⁶⁶ Merchant, A., Ford, J. B., & Sargeant, A. (2010). Charitable organizations' storytelling influence on donors' emotions and intentions. *Journal of Business Research*, 63(7), 754–762.

¹⁶⁷ Hsu, S. Y., Dehuang, N., & Woodside, A. G. (2009). Storytelling research of consumers' self-reports of urban tourism experiences in China. *Journal of Business Research*, 62(12), 1223–1254.

¹⁶⁸ Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97–145.

¹⁶⁹ Francesca Polletta, Pang Ching Bobby Chen, Beth Gharrity Gardner, and Alice Motes (2011). *The Sociology of Storytelling*, California

¹⁷⁰ Morten H.J. Fenger, Jessica Aschemann-Witzel, Flemming Hansen, Klaus G. Grunert (2015). Delicious words – Assessing the impact of short storytelling messages on consumer preferences for variations of a new processed meat product, 237-244

¹⁷¹ Gilliam, D. A., & Flaherty, K. E. (2015). Storytelling by the sales force and its effects on buyer-seller exchange. *Industrial Marketing Management*, 46, 132–142.

A questa problematica cerca di porre rimedio la ricerca di Yong You Nie et al. che partendo dallo studio di Fenger, lo implementarono andando a studiare quale tipologia di narrazione breve era più efficace nel mondo del biologico, cercando di fornire uno standard metodologico specifico con il quale procedere alla progettazione delle storie¹⁷².

Lo storytelling ha il potere di riuscire a far superare l'iniziale riluttanza del consumatore e a far elaborare le informazioni in modo più efficiente. Se la storia riesce ad affascinare il consumatore riuscirà al tempo stesso a fargli processare informazioni con il minimo sforzo mentale aumentando la probabilità dell'intenzione di acquisto¹⁷³.

Lo storytelling viene utilizzato nel marketing per collegare un prodotto ad una specifica narrazione coinvolgendo un determinato luogo, un determinato tempo e utilizzando persone reali o fittizie. Queste storie sono dotate di un alto tasso di coinvolgimento, creando una storia che all'apparenza sembra a tutti gli effetti reale, con l'immissione di azioni, atteggiamenti, dilemmi e decisioni¹⁷⁴. Una storia non è altro che una serie di azioni collegate e delle conseguenze in ordine cronologico¹⁷⁵. Tutto ciò diventa assai più complicato se lo spazio a disposizione è limitato, come nel caso di una semplice etichetta. Sempre Woodside et al., hanno fornito 10 punti per riuscire a creare una trama in modo efficace¹⁷⁶: (1) il protagonista ha un problema (che nel mondo del biologico potrebbe tradursi in una preoccupazione per l'ambiente); (2) il protagonista conduce una vita normale; (3) comincia a parlare di se stesso; (4) comincia ad impegnarsi per raggiungere un obiettivo; (5) il lettore viene informato sui pensieri del protagonista; (6) avviene un'epifania; (7) c'è un punto di svolta che ostacola il protagonista; (8) la storia ha un inizio, una parte centrale e una fine; (9) la storia deve mostrare in modo chiaro la situazione affrontata dal protagonista; (10) si cerca di fornire una morale al fruitore della storia.

Ci sono quattro motivi per cui lo storytelling riesce ad influenzare il comportamento delle persone. Il primo riguarda la possibilità da parte degli autori di poter sfogare le proprie emozioni¹⁷⁷. Il secondo, riguarda il modo in cui il narratore riesce ad impegnarsi nella realizzazione dell'archetipo psicologico, che permette ai fruitori di immedesimarsi negli attori¹⁷⁸. Il terzo, si riferisce al modo in cui la narrazione riesce a far riflettere sulla

¹⁷² Yong You Nie, Austin Rong Da Liang & Dun Ji Chen (2017) Assessing the effect of organic-food short storytelling on consumer response, *The Service Industries Journal*, 37:15-16, 968-985.

¹⁷³ Groeppel-Klein, A. (2005). Arousal and consumer in-store behavior. *Brain Research Bulletin*, 67, 428-437.

¹⁷⁴ Woodside, A. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a *Psychology & Marketing* special issue. *Psychology & Marketing*, 27, 531-540.

¹⁷⁵ Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press; Gilliam, D. A., & Flaherty, K. E. (2015). Storytelling by the sales force and its effects on buyer-seller exchange. *Industrial Marketing Management*, 46, 132-142.

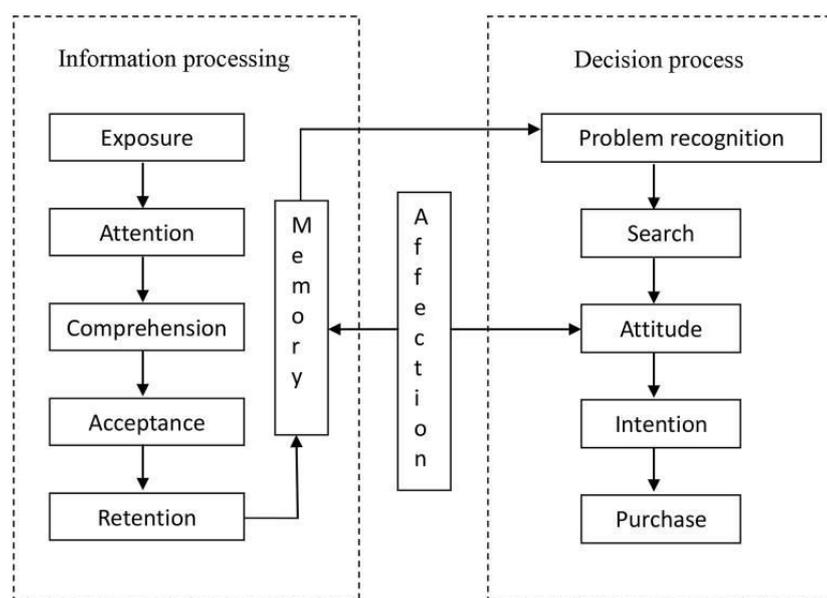
¹⁷⁶ Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97-145.

¹⁷⁷ Schindler, R. M., & Holbrook, M. B. (2003). Nostalgia for early experience as a determinant of consumer preferences. *Psychology & Marketing*, 20, 275-302.

¹⁷⁸ Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97-145.

vita¹⁷⁹. Il quarto riguarda il modo in cui le persone pensano che infatti, avviene in modo narrativo e non per argomenti¹⁸⁰.

Il principio narrativo viene utilizzato dalle imprese anche per la costruzione di nuovi marchi. Lo storytelling punta a creare valore per il Brand e aiuta a rafforzare l'associazione positiva ad esso¹⁸¹. L'effetto della narrazione può influenzare aspetti come la Brand Attitude e la purchase intention¹⁸². Il modo migliore per valutare un tipo di narrazione è quello di analizzare le risposte dei consumatori ad essa. Queste ultime possono scaturire da esperienze cognitive, emotive e comportamentali¹⁸³. Per arrivare al processo decisionale si deve partire dal modo in cui le persone processano l'informazione. Si inizia con la prima esposizione allo stimolo di marketing, il quale cattura l'attenzione del consumatore, che comprende il messaggio e che infine elabora (Figura 21).



Source: Adopted from Engel, Kollat, and Blackwell (1978)

Figura 21: Processo decisionale

L'atteggiamento che i fruitori dello stimolo hanno nei confronti del messaggio promozionale traslerà direttamente sul prodotto¹⁸⁴.

¹⁷⁹ Gilliam, D. A., & Zablah, A. R. (2013). Storytelling during retail sales encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 488–494.

¹⁸⁰ Escalas, J. E., & Stern, B. B. (2003). Sympathy and empathy: Emotional responses to advertising dramas. *Journal of Consumer Research*, 29, 566–578; Holt, D. B. (2004). *How brands become icons*. Cambridge, MA: Harvard University Business School Press.

¹⁸¹ A. Lundqvist, V. Liljander, J. Gummerus, A. van Riel (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story, *Journal of Brand Management* 20(4):283-297

¹⁸² Yueh, Hsiu-Ping & Zheng, Yi-Lun (2019). Effectiveness of Storytelling in Agricultural Marketing: Scale Development and Model Evaluation. *Frontiers in Psychology* 10.

¹⁸³ Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

¹⁸⁴ Brown S. P., Stayman D. M. (1992). Antecedents and consequences of attitude toward the ad: a meta-analysis. *J. Consum. Res.* 19, 34–51. 10.1086/209284

Mehta notò che dopo aver ricevuto l'informazione il tasso di preferenza del consumatore influenza il modo in cui tengono l'attenzione sul messaggio¹⁸⁵. Quindi, quando l'utente riceve lo stimolo di marketing quest'ultimo si riflette sulla sua attenzione e se consideriamo la storia come uno stimolo, allora può attirare l'attenzione creando una migliore esperienza emotiva¹⁸⁶, il che può persino tradursi in un'azione da parte del consumatore¹⁸⁷.

Abbiamo parlato in precedenza di brand Attitude, cioè l'opinione che i consumatori hanno di un determinato marchio, il quale punta alla massima differenziazione per aumentare la sua unicità. In un mercato competitivo e a basso tasso di eterogeneità, i consumatori potranno prendere le loro decisioni di acquisto anche in base alla percezione del marchio. Ecco perché la Brand Attitude può essere utilizzata per misurare l'efficacia del marketing.

Lo storytelling viene utilizzato per comunicare i valori di un Brand ai consumatori. Le storie, infatti, possono aiutare a trasferire questi valori dall'azienda al prodotto. Oltre alla comunicazione possono essere utilizzate per persuadere ulteriormente un consumatore a scegliere/acquistare un determinato prodotto e ad aumentare la fiducia verso esso.

Belch ha spiegato che l'intenzione di acquisto è influenzata dalla motivazione del consumatore, che si può tradurre con il desiderio da parte sua di acquistare un prodotto dopo la valutazione degli attributi e delle sue caratteristiche¹⁸⁸. Quindi possiamo affermare che l'intenzione di acquisto è la probabilità che un consumatore effettui o meno un acquisto.

Dodds et al. aggiunsero che sia influenzata dalla qualità e dal valore percepiti¹⁸⁹. La percezione della qualità e l'intenzione di acquisto sono proporzionalmente collegate, all'aumento di una avremo l'aumento dell'altra. La narrazione non è di certo una scoperta recente, è nata nello stesso momento in cui l'uomo ha imparato a comunicare con il prossimo. Le persone, essendo portate ad organizzare i loro pensieri sotto forma di storie, hanno più facilità a capire informazioni presentate in una struttura narrativa, soprattutto se gli eventi descritti sono simili all'esperienza personale di un individuo. Le storie sono costituite da due caratteristiche fondamentali: la cronologia e la causalità Escalas¹⁹⁰. Durante la narrazione vengono presentati gli eventi collegati tra loro in un preciso ordine temporale.

Un altro aspetto interessante riguarda l'immersione nel testo, studiata da Green e Brock¹⁹¹. Con questo termine gli autori si riferiscono al mix generato dalla narrazione di attenzione, immagini e sentimenti. Questo

¹⁸⁵ Mehta A. (2000). Advertising attitudes and advertising effectiveness. *J. Advert. Res.* 40, 67–72. 10.2501/JAR-40-3-67-72

¹⁸⁶ Woodside A. G., Sood S., Miller K. E. (2008). When consumers and brands talk: storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychol. Mark.* 25, 97–145

¹⁸⁷ Zemke R. (1990). Storytelling: back to basics. *Training Magazine* 27, 44–50.

¹⁸⁸ Belch G. E., Belch M. A. (2009). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.

¹⁸⁹ Dodds W. B., Monroe K. B., Grewal D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *J. Mark. Res.* 28, 307–319.

¹⁹⁰ Escalas J. E. (1998). Advertising narratives: What are they and how do they work? in *Representing Consumers: Voices, Views and Visions*, ed Stern B. B., editor. (London;New York: Routledge;), 267–289.

¹⁹¹ Green M. C., Brock T. C. (2002). In the mind's eye: transportation-imagery model of narrative persuasion, in *Narrative Impact: Social and Cognitive Foundations*, eds Green M. C., Strange. J. J., Brock T. C., editors. (Mahwah, NJ), 315–341.

meccanismo è anche noto come Narrative Transportation Theory, con il quale si vede il massimo coinvolgimento del fruitore che lo porta a perdersi nella storia. Questo fa sì che la probabilità di una risposta cognitiva negativa o una possibile critica al prodotto venga ridotta e al tempo stesso aumenta la risposta cognitiva positiva. Il trasporto narrativo fa percepire il realismo della narrazione e rende possibile una momentanea fuga dalla realtà per far precipitare chi legge accanto ai personaggi descritti. La letteratura passata e recente sullo storytelling suggerisce che una buona storia può generare più effetti emotivi positivi rispetto ai classici formati informativi, migliorando anche l'intenzione di acquisto¹⁹².

4.1.2 Il comportamento dei consumatori nei confronti dei prodotti biologici

Questo nuovo trend di consumo ha portato numerosi studi per capire le motivazioni che spingevano così tanti consumatori ad approcciare questo stile di vita. Abbiamo parlato nel dettaglio di come la narrativa potesse influenzare il comportamento di acquisto delle persone, ora invece cercheremo di capire quali sono i principali fattori che dirottano i consumatori verso questa tipologia di prodotti. L'interesse per questo argomento è aumentato in maniera esponenziale a causa dell'attenzione mediatica sui temi di pesticidi, OGM e sicurezza alimentare. Gli studi effettuati negli ultimi anni hanno prodotto risultati che a volte si contraddicono, soprattutto quando si parla di numeri. Uno degli studi più attendibili è sicuramente quello effettuato da SANA nel 2018, in Italia¹⁹³. I canali specializzati hanno registrato un fatturato di € 865 milioni, con una leggera flessione nel 2017 (-3%), ma ciò che sorprende è la velocità di crescita della GDO, avendo una crescita del 90% negli ultimi 4 anni, creando un'entrata di € 1.280 milioni. Anche le zone a coltivazione bio stanno aumentando ogni anno che passa, rimanendo ad un tasso di crescita di circa il 6%-7%.

Sempre dallo stesso studio possiamo notare quale sia l'identikit del consumatore medio di prodotti biologici. Nella maggior parte dei casi si tratta di donne (79%) tra i 35 e i 45 anni (50%), spesso hanno bambini di età inferiore di 12 anni (43%). Come ho più volte accennato la fascia di reddito è quasi sempre medio-alta (78%) e comprano per la maggior parte cibo biologico (4 prodotti su 5 sono bio). Anche se le persone più "anziane" costituiscono la maggior parte dei consumatori sul mercato, sono i giovani a mostrare più interesse nei confronti di questo tipo di prodotto¹⁹⁴. La spiegazione è facilmente riconducibile ai prezzi alti in questa particolare nicchia del mercato alimentare. Questo tipo di consumo è sempre stato accostato a uno stile di vita

¹⁹² Adval R., Wyer R. (1998). The role of narratives in consumer information process. *J. Consum. Psychol.* 7, 207–245; Carlsson Hauff J., Carlander A., Gamble A., Gärling T., Holmen M. (2014). Storytelling as a means to increase consumers' processing of financial information. *Int. J. Bank Mark.* 32, 494–514.

¹⁹³ <https://www.informacibo.it/osservatorio-sana-2018-tutti-i-dati-sul-bio/>

¹⁹⁴ Magnusson MK, Arvola A, Hursti U, Aberg L, Sjoden P. 2001. Attitudes towards organic foods among Swedish consumers. *British Food Journal* 103(3): 209–227.

alternativo, come il vegetarianismo/veganismo o l'ambientalismo¹⁹⁵. Nella maggior parte dei casi si riscontrano valori quali altruismo, ecologia, spiritualità e benevolenza¹⁹⁶.

I temi principali che spingono a diventare acquirenti o non acquirenti sono¹⁹⁷:

Motivi di acquisto dei consumatori

Tema 1. Salute e preoccupazioni nutrizionali

Tema 2. Gusto superiore

Tema 3. Preoccupazione per l'ambiente

Tema 4. Sicurezza alimentare, mancanza di fiducia nell'industria alimentare convenzionale

Tema 5. Preoccupazione per il benessere degli animali

Tema 6. Supporto dell'economia locale

Tema 7. Più sano

Tema 8. Nostalgia

Tema 9. Moda / Curiosità

Deterrenti

Tema 10. Elevati premi di prezzo

Tema 11. Mancanza di disponibilità di cibo biologico, merchandising scadente

Tema 12. Scetticismo nei consigli di certificazione e nelle etichette biologiche

Tema 13. Marketing insufficiente

Tema 14. Soddisfazione con l'attuale fonte di cibo

Tema 15. Difetti sensoriali

Le prime tre tematiche sono anche quelle che sono state riscontrate dallo studio SANA 2018.

Di solito un prodotto più è costoso e maggiore saranno le possibilità che le vendite diminuiscano, nel mondo del biologico questo assunto non vale e ci troviamo davanti a una curva di domanda molto più rigida. Uno studio effettuato sul mercato greco¹⁹⁸ ha stabilito che la disponibilità a pagare da parte dei consumatori differisce in base alla categoria merceologica in considerazione. Nello specifico, frutta e verdura sono le due

¹⁹⁵ Cicia G, Del Giudice T, Scarpa R. 2002. Consumers' perception of quality in organic food: a random utility model under preference heterogeneity and choice correlation from rank-orderings *British Food Journal* 104(3/4/5): 200–213.

¹⁹⁶ Fotopoulos C, Krystallis A, Ness M. 2003. Wine produced by organic grapes in Greece: using means-end chains analysis to reveal organic buyers' purchasing motives in comparison to the non-buyers. *Food Quality and Preference* 14(7): 549–566.

¹⁹⁷ Rene'e Shaw Hughner, Pierre McDonagh, Andrea Prothero, Clifford J. Shultz II and Julie Stanton (2007), Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food, Morrison School of Agribusiness and Resource Management, Arizona State University, 94-110

¹⁹⁸ Athanasios Krystallis, George Chrysosoidis, (2005) "Consumers' willingness to pay for organic food: Factors that affect it and variation per organic product type", *British Food Journal*, Vol. 107 Issue: 5, pp.320-343

categorie di prodotti biologici, non solo più facilmente reperibili e più acquistati, ma anche quelli verso i quali i clienti sono più disponibili a pagare un prezzo più alto rispetto a prodotti non biologici. Tra le cose che non vengono mai prese in considerazione e che non spingono all'acquisto sono le proprietà organolettiche.

Il modo in cui avviene la promozione incide particolarmente sulla probabilità di acquisto. La strategia maggiormente utilizzata dalle aziende riguarda la personalizzazione del packaging. Di solito, i prodotti biologici presentano informazioni sulla confezione inerenti al produttore e alla provenienza, aumentando così l'autenticità percepita¹⁹⁹. L'attività promozionale diventa di vitale importanza in questo settore, in quanto è caratterizzato da un'elevata frammentarietà del mercato, senza la presenza di Brand importanti e dominanti. La concorrenza che si è creata va a vantaggio dei consumatori ma porta con sé una distorsione nell'immaginario collettivo, basato sul concetto di biologico come se fosse un Brand a tutti gli effetti. I vari marchi bio sul mercato si vedono così ridurre il loro potere potenziale, ulteriormente ridotto dalla presenza di prodotti biologici senza alcuna certificazione.

4.2 Analisi dell'influenza dello storytelling nell'acquisto dei prodotti green

4.2.1 Modello concettuale

Lo scopo della mia tesi è quello di riuscire ad approfondire i meccanismi che ci sono dietro al consumo dei prodotti green. In questo capitolo introdurrò il modello utilizzato con il quale ho analizzato i driver che sono alla base della scelta dei consumatori.

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti esistono numerosi studi che affermano che l'aspetto ambientale stia diventando uno dei driver principali con il quale una persona decide se comprare o meno un determinato prodotto. In questi studi, gli autori si sono soffermati sul comportamento di acquisto prendendo in considerazione diverse variabili che avrebbero potuto influenzarlo. Le caratteristiche studiate andavano da quelle socioculturali a quelle emotive, passando per i valori etici insiti nelle persone. Tutti fattori, insomma, che potessero incidere sulla percezione del prodotto e sulla disponibilità a pagare. Ciò che non viene quasi mai preso in considerazione è l'effetto che lo storytelling possa avere sul comportamento di acquisto di prodotti green. Ho scritto "quasi" perché in realtà alcuni studi simili sono stati fatti a riguardo, il problema è che sono esclusivamente concentrati in mercati orientali. Anche se può sembrare superfluo, i risultati scoperti da queste ricerche non possono in alcun modo essere applicati alle popolazioni occidentali. Questo perché, come già accennato in un capitolo precedente, le caratteristiche tra queste due popolazioni appaiono completamente diverse e con esse anche i fattori che le spingono a comprare.

¹⁹⁹ SA (2006). Organic Market Report. Bristol, United Kingdom, Soil Association.

Altro aspetto che non è mai entrato nelle equazioni presenti nella letteratura riferente queste argomentazioni, è il ruolo che ricopre l'empatia. Essendo lo storytelling uno strumento che colpisce prevalentemente le emozioni, non si può non considerare il modo in cui le persone riescano a comprendere e a sentire gli stati d'animo altrui, creando un collegamento, appunto, emotivo.

Questa analisi andrà quindi ad aggiungere un piccolo tassello agli studi già effettuati su questi argomenti, andando a studiare l'intricato mondo delle preferenze di acquisto nel nuovo panorama green, in che modo sono influenzate da diversi tipi di narrazione (Storia 1 e Storia 2) e in che modo sono mediate dall'empatia.

Dovendo scegliere un settore del mercato ho preso in considerazione quello del "Food & Beverage" in quanto, secondo alcuni studi recenti effettuati da Nielsen, è uno dei pochi settori che non solo non è mai entrato in crisi negli ultimi dieci anni, ma che addirittura cresce ad un tasso impressionante. Capire le motivazioni di questo trend potrebbe essere molto utile non solo dal punto di vista teorico ma anche da quello manageriale.

I motivi che stanno dietro a questa decisione sono anche dovuti a un forte interesse di carattere personale che mi ha spinto a formulare le seguenti ipotesi:

A. H1: Il prodotto biologico è percepito meglio rispetto al prodotto non biologico

B. H1: La narrazione ha un effetto positivo sull'intenzione di acquisto

B. H2: La narrazione ha un effetto positivo sulla percezione della qualità

C. H1: Esiste una differenza significativa tra la Storia 1 e la Storia 2

D. H1: L'empatia media positivamente la relazione/interazione tra narrativa e intenzione di acquisto

D. H2: L'empatia media positivamente la relazione/interazione tra narrativa e percezione della qualità

Sulla base delle precedenti ipotesi ho costruito i seguenti modelli concettuali:

PRE-TEST:

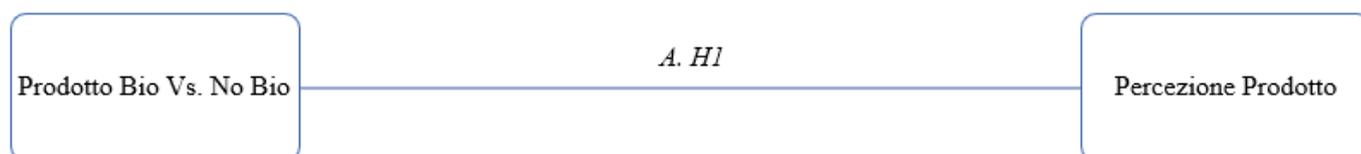


Figura 22: Modello concettuale del pre-test

TEST:

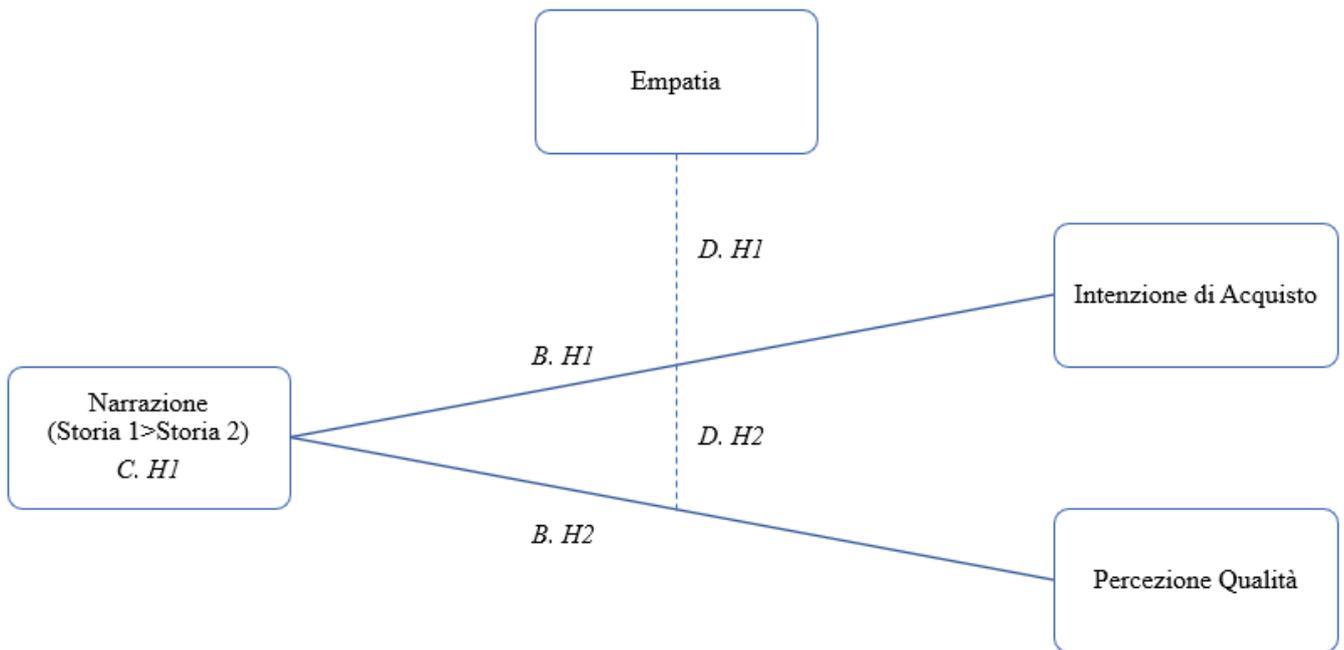


Figura 23: Modello concettuale test

Il pre-test verrà distribuito per creare una base di partenza per il test vero e proprio. La sua principale funzione sarà quella di stabilire un gruppo di controllo, cioè coloro che risponderanno alle domande relative al prodotto privo di narrazioni. Da un lato servirà a comparare i due gruppi, per scoprire se c'è una differenza nell'intenzione di acquisto e nella percezione della qualità del prodotto, dall'altra servirà a confermare le ricerche citate nel paragrafo precedente, riguardanti il fatto che i consumatori preferiscano i prodotti biologici a quelli tradizionali, essendo disposti anche a pagare un prezzo maggiore. Lo scopo di questa ricerca è quello di creare tre livelli di prodotto:

1. Prodotto tradizionale privo di narrazione;
2. Prodotto biologico privo di narrazione;
3. Prodotto biologico corredato di narrazione.

Sappiamo, dai numerosi studi effettuati, che lo storytelling spesso incide sulle due variabili delle ipotesi BH1 e BH2, ma non sappiamo effettivamente quale potrebbe essere l'effetto sul mercato del biologico, il quale non è stato studiato molto. Inoltre, una delle maggiori limitazioni riscontrate in tutti gli studi effettuati finora, è il fatto di non aver proposto diverse tipologie di narrazioni. È per questo motivo che ho voluto testare due diverse storie, quelle che secondo me sono attualmente le più utilizzate dalle aziende Bio.

4.2.2 Metodologia e procedura sperimentale

In questo paragrafo illustrerò il modo in cui ho condotto la ricerca, partendo dalla creazione dei questionari, passando per la raccolta dei dati, fino all'analisi finale.

La struttura del pre-test è molto semplice ed è formata da poche domande. Nella parte iniziale sono presenti le immagini di due prodotti (confezioni di caffè) quasi identici, diversificati solo da marchio e certificazioni. Mi sono assicurato di utilizzare due marchi semi sconosciuti, per evitare ogni tipologia di bias cognitivo. Ho deciso di scegliere il caffè in quanto l'Italia è uno dei paesi con il più alto tasso di consumo per persona. Inoltre, era fondamentale che fosse un prodotto di importazione, questo ai fini delle narrazioni scelte.

Dopo aver visualizzato entrambe le confezioni le ho riproposte singolarmente una alla volta ponendo le seguenti domande: "Osserva il prodotto e rispondi alle seguenti domande in base alla tua percezione (da 1 a 5):". I fattori a cui rispondere erano basati su 5-point Likert scale e comprendevano domande come "Non mi piace affatto" Vs. "Mi piace molto", "Di bassa qualità" Vs. "Di alta qualità", "Poco costoso" Vs. "Molto costoso", "Poco sostenibile" Vs. "Molto sostenibile", "Non mi dà sicurezza" Vs. "Mi dà sicurezza". Infine, si chiedeva al rispondente "In futuro, se avessi bisogno di caffè, considereresti questo prodotto per un eventuale acquisto? (da 1 a 5)" e quanto era disposto a pagarlo (il formato di entrambe le confezioni erano di 250 g).

Veniamo ora alla struttura del test principale, il quale era notevolmente più complesso. Il questionario è formato da quattro sezioni. La prima è composta dalla parte socio-demografica, nella quale veniva richiesto il genere (Uomo, Donna, Altro), la fascia di età (Minore di 18, 19-25, 26-35, 36-45, 46-55, Sopra i 56), il livello di istruzione (Diploma scuola media, Diploma scuole superiori, Laurea, Dottorato, Preferisco non rispondere), l'impiego (Studente, Lavoratore, Casalinga/o, Preferisco non rispondere), la fascia di reddito (Non ho reddito, Sotto i 1.000 € al mese, Tra i 1.000 € e i 2.500 € al mese, Tra i 2.500 € e i 4.000 € al mese, Sopra i 4.000 € al mese, Preferisco non rispondere) e la zona di abitazione (Campagna, Città, Città molto verde). In alcune domande ho intenzionalmente omesso alcune risposte o aggiunto tra le altre l'opzione "Preferisco non rispondere", questo perché volevo evitare di mettere a disagio il rispondente compromettendo tutte le altre risposte.

La seconda sezione del questionario è quella relativa all'empatia. Per crearla mi sono affidato allo studio dello psicologo Mark H. Davis, docente alla University of Texas ad Austin, chiamato "A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy"²⁰⁰. Le domande inserite nel mio questionario prendono spunto dall'approccio IRI (Interpersonal Reactivity Index). Quest'ultimo è il metodo universalmente riconosciuto per studiare i livelli di empatia delle persone. Non potendo utilizzare l'intero set di domande IRI ho deciso di prenderne solo alcune "Mi sento triste quando le persone attorno a me sono tristi.", "Mi dà fastidio quando le persone accanto a me vengono maltrattate.", "Sto male quando vedo persone meno fortunate di

²⁰⁰ Davis, M.H., 1980, A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10, 85.

me.”, “Se vedessi una persona che piangesse mi piacerebbe aiutarla.”, “Rimango neutro quando una persona accanto a me è felice.”, “A volte, non mi dispiace molto vedere una persona che ha dei problemi.”. Anche in questo caso le risposte venivano date su una scala 5-point Likert da 1 (Non mi descrive per niente) a 5 (Mi descrive molto bene), come previsto dallo studio di Davis.

La sezione successiva andava ad analizzare il livello di sostenibilità di chi rispondeva e le sue preferenze in questo ambito. Nello specifico gli veniva chiesto di dare una votazione da 1 (Per niente importante) a 5 (Molto importante) su alcune caratteristiche, come l’impatto ambientale, la salute degli animali, la salute dei lavoratori, gli ingredienti naturali, la provenienza e il prezzo del prodotto.

La quarta e ultima sezione riguardava il prodotto, il quale veniva mostrato corredato di una storia. Come ho già accennato in precedenza ci sono due diverse narrazioni le quali venivano mostrate random ai vari rispondenti che erano chiamati a rispondere alle domande inerenti a un singolo prodotto (**Figura 24**) e una singola storia.



Figura 24: Immagine prodotto Test

Le narrazioni scelte vanno a toccare le tematiche maggiormente utilizzate dalle aziende green e cioè lo sfruttamento dei lavoratori e le problematiche ambientali. Rispettivamente recitavano “Alce Nero possiede le certificazioni Bio e Fairtrade, in quanto crede che la qualità del prodotto sia importante tanto quanto la salute dei suoi produttori in Sud America. Questo per evitare storie come quella di Angela, una ragazza 22enne addetta al raccolto del caffè. Rimase incinta e dovette nascondere in quanto sarebbe stata licenziata

immediatamente. L'uso massiccio di pesticidi distribuiti dagli aerei anche durante gli orari di raccolta la fecero ammalare, provocandole un aborto spontaneo. Perse il bambino per un salario di 1,5 \$ l'ora, con turni che superavano le 10 ore al giorno" e "Una nuova tendenza sta portando i coltivatori di caffè a far crescere il loro prodotto in pieno sole, nonostante originariamente questa pianta ami climi umidi e bui, solo per aumentare la quantità prodotta. Questo sta portando ad un massiccio disboscamento delle aree dove sono presenti queste piantagioni, distruggendo anche l'habitat di molte specie animali. Alce Nero crede fortemente che bisogna anteporre l'ambiente al profitto ed è per questo che si rifiuta di utilizzare questi metodi".

Dopo essere stati esposti alla storia e all'immagine del prodotto al rispondente venivano fatte una serie di domande inerenti alla sua percezione. Il primo set è lo stesso del pre-test (qualità, sostenibilità, sicurezza, probabilità di acquisto, ecc.), così da poter confrontare meglio i due gruppi durante l'analisi dei dati finali. Inoltre, in questo caso, ho voluto sapere l'opinione delle persone sul reale prezzo del prodotto, solo dopo aver chiesto loro quanto potesse costare.

L'ultima domanda riguarda una lista di item tra cui scegliere, cercando di rispondere alla domanda "Quali sono gli aspetti del prodotto che ti hanno colpito di più? (Max 2 risposte)". Nello specifico si aveva a disposizione: Prezzo, Confezione, Marchio Biologico, Storia (Angela o disboscamento), Marca o Nessuno.

Entrambi i test sono stati condivisi sui principali social, utilizzando molto il passaparola. Solo il test è stato distribuito anche offline. Una volta chieste le dovute autorizzazioni ho proceduto alla somministrazione del questionario tra le persone presenti in alcuni dei principali centri commerciali di Roma. Tramite l'utilizzo di Qualtrics ho tenuto costantemente sotto controllo il campione, cercando di ottenerne uno il più omogeneo possibile.

Una volta terminato il periodo di raccolta dati, prima del pre-test e poi del test, ho sviluppato l'analisi statistica utilizzando diversi modelli a seconda delle ipotesi da studiare.

Per le ipotesi A, B e C ho utilizzato una Paired T-Test, in quanto avevo a disposizione due variabili di uno stesso campione e avevo la necessità di confrontarli tra loro.

Il modello associato all'ipotesi A. H1 andrà a testare la media delle preferenze rispetto al prodotto biologico in contrapposizione a quella del prodotto tradizionale. Per approcciare questa prima parte ho deciso di creare una nuova variabile chiamata *preferenza* che va a creare una media tra quattro risposte date dal consumatore (Quanto ti piace, Quanto lo percepisci di qualità, Quanto ti sembra sostenibile, Quanto ti dà sicurezza). Questa nuova variabile sarà alla base del raffronto nella Paired T-Test riguardante la prima ipotesi.

Il secondo modello che studierò sarà relativo alle ipotesi B. H1 e B. H2 e avranno un ragionamento analogo a quello fatto poco fa. Mentre nella B. H2 utilizzeremo semplicemente la nuova variabile *preferenza*, per la B. H1 sarà necessario utilizzare la risposta che il consumatore ha dato relativamente alla probabilità di un possibile acquisto del prodotto visualizzato. Stesso discorso vale per l'ipotesi C. H1 dove cercherò di analizzare quale delle due narrazioni abbia avuto più successo influenzando sia la qualità percepita del prodotto che la disponibilità a pagare dei consumatori.

Per le ultime due ipotesi, la D. H1 e la D. H2, bisognerà fare un discorso a parte, in quanto non si tratta di una Paired T-Test ma di un modello di regressione semplice. Quest'ultimo studia il rapporto di causa-effetto che intercorre tra la variabile dipendente (percezione di qualità/propensione all'acquisto), la variabile mediatrice (empatia), che in questo caso specifico assume il valore della variabile indipendente:

$$\text{sicuramente (1 e 2)} = \beta_0 + \beta \text{ empatia} + \varepsilon$$

$$\text{preferenza (1 e 2)} = \beta_0 + \beta \text{ empatia} + \varepsilon$$

4.2.3 Risultati e discussione

Nel presente paragrafo sarà descritto il campione osservato e verrà effettuata un'attenta analisi esponendo gli esiti dei vari modelli e delle ipotesi precedentemente esposte.

Il campione è composto da 398 rispondenti di cui 240 donne e 158 uomini corrispondenti rispettivamente al 60,3% e al 39,7%. Come esposto in precedenza l'età è stata rilevata in sei fasce. La maggiore è risultata essere la fascia 19-25 anni (26,63%), seguita dalla fascia 46-55 anni (26,13%), la fascia 26-35 anni (16,08%), la fascia over 56 anni (16,08%), la fascia 36-45 anni (13,07%) e per finire la fascia under 18 anni (2,01%). Mentre la distribuzione delle fasce di età sembra essere piuttosto omogenea, lo stesso non si può dire del livello di istruzione che vede più della metà del campione all'interno dello slot "Diploma scuole superiori" (57,79%), seguito dallo slot dei laureati (30,65%), da quello dei possessori di un diploma di scuole medie (9,55%), da coloro che hanno preferito non rispondere (1,51%) e coloro che posseggono un dottorato (0,5%). Per quanto riguarda l'occupazione, anche qui abbiamo un segmento nettamente più grande degli altri, quello dei lavoratori (64,32%). Il secondo per distacco è rappresentato dagli studenti (20,6%), seguito dalle/dai casalinghe/i (11,56%) e da coloro che non hanno voluto rispondere (3,52%). La distribuzione del reddito vede una buona percentuale (35,68%) con un guadagno mensile che si attesta tra i 1.000 € e i 2.500 € al mese. La seconda fascia più grande è rappresentata da coloro che non hanno un reddito (22,61%), seguiti dalle persone che ne hanno uno inferiore ai 1.000 € al mese (14,57%). Una buona parte dei rispondenti ha preferito non rispondere a questa domanda (12,06%), mentre i due segmenti più piccoli sono rappresentati dalle persone che hanno un reddito che si attesta tra i 2.500 € e i 4.000 € al mese (8,54%) e sopra i 4.000 € (6,53%).

L'ultimo aspetto descrittivo che ho voluto inserire nel mio questionario è la zona in cui il rispondente abita. Ho deciso di suddividerla in città (67,34%), campagna (20,6%) e città molto verde (12,06%) nell'eventualità che chi rispondeva non si riconoscesse in nessuna delle due prime categorie.

Dai dati raccolti è emerso che la maggior parte dei rispondenti si considera un ambientalista. Infatti, il 71,49% ha risposto con un voto tra il 4 e il 5 alla domanda su quanto si considerassero ambientalisti da 1 a 5 e ben l'84,04% ha dichiarato di essere disposto a cambiare le sue abitudini per diminuire il proprio impatto ambientale. Proprio in base a quest'ultima osservazione ho cercato di studiare i fattori che portassero i

consumatori a scegliere i prodotti da mettere nel carrello e cosa li influenza portandoli a cambiare le proprie abitudini alimentari. Nel momento dell'analisi ho riscontrato un netto cambiamento di questi fattori rispetto ad altre ricerche passate²⁰¹. Come si può vedere dalla **Figura 25** il principale fattore in ordine di importanza risulta essere l'incidenza che il possibile acquisto potrebbe avere sul benessere dei lavoratori. Nelle vecchie ricerche questo aspetto sembrava essere piuttosto marginale, non rientrando neanche tra i primi cinque. Subito dopo troviamo la lista degli ingredienti con una media di 4,07 su 5. Nella terza e quarta posizione troviamo, molto vicini tra loro il prezzo e la provenienza, rispettivamente con 4,03 e 4,01. Il quinto fattore si riferisce all'impatto che un determinato prodotto ha sulle condizioni di salute degli animali (3,94 su 5). Un esempio potrebbe essere l'acquisto delle uova provenienti da galline allevate a terra piuttosto che in batteria. Il sesto ed ultimo fattore è quello che va in contrapposizione con le affermazioni precedenti dei rispondenti, quando affermavano di essere attenti all'ambiente. Infatti, l'attenzione ambientale è il fattore che influisce meno di tutti sulla scelta d'acquisto.

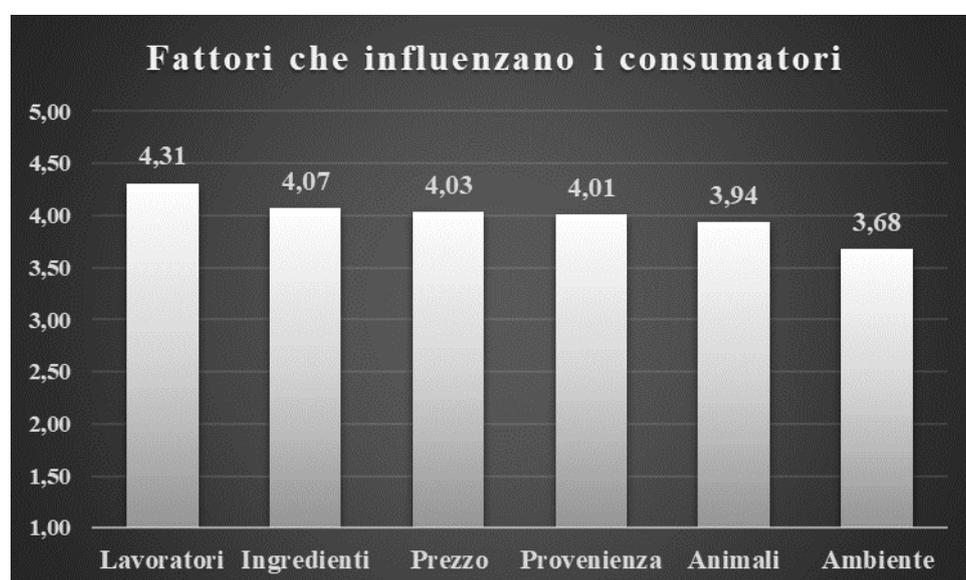


Figura 25: Studio sui fattori che influenzano i comportamenti dei consumatori, basato su un campione di 398 persone.

Passiamo ora all'analisi statistica, andando a testare la nostra prima ipotesi:

A. H1: Il prodotto biologico è percepito meglio rispetto al prodotto non biologico

Il programma di analisi statistica utilizzato è SPSS e prima di cominciare ho controllato l'affidabilità delle scale attraverso l'alpha di Cronbach, le quali sono risultate essere tutte affidabili con valori sempre superiori a 0,70.

La mia prima ipotesi è stata studiata utilizzando la Paired T-Test, che ha restituito il seguente output:

²⁰¹ Rene'e Shaw Hughner, Pierre McDonagh, Andrea Prothero, Clifford J. Shultz II and Julie Stanton (2007), Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food, Morrison School of Agribusiness and Resource Management, Arizona State University, 94-110

Statistiche campioni accoppiati

		Media	N	Deviazione std.	Media errore standard
Coppia 1	Preferenza-B	2,9143	210	,84174	,05809
	Preferenza-NB	2,6750	210	,75933	,05240

Correlazioni campioni accoppiati

		N	Correlazione	Sign.
Coppia 1	Preferenza-B & Preferenza-NB	210	,293	,000

Test campioni accoppiati

		Differenze accoppiate					t	gl	Sign. (a due code)
		Media	Deviazione std.	Media errore standard	Intervallo di confidenza della differenza di 95%				
					Inferiore	Superiore			
Coppia 1	Preferenza-B - Preferenza-NB	,23929	,95419	,06585	,10948	,36909	3,634	209	,000

Figura 26: Output SPSS dell'ipotesi A. H1

Le due preferenze, quella riguardante il prodotto biologico e quella riguardante il prodotto tradizionale sono correlate positivamente (.293). Inoltre, in media i punteggi del primo sono maggiori di 0,24 rispetto al secondo prodotto (IC 95% [0,11;0,37]). Sulla base dell'output di cui sopra (**Figura 26**), si può concludere che ci sono differenze significative nel modo in cui i consumatori percepiscono le due diverse tipologie di prodotto (Sign. a due code = 0,000 < 0,05). Detto ciò accettiamo l'ipotesi A. H1.

Passiamo ora alla seconda ipotesi, cioè:

B. H1: La narrazione ha un effetto positivo sull'intenzione di acquisto

B. H2: La narrazione ha un effetto positivo sulla percezione della qualità

Con queste due affermazioni entriamo nel vivo della mia ricerca cercando di studiare l'effetto che una storia ha sulla reazione del consumatore, nello specifico sull'intenzione di acquisto e sulla percezione di qualità. Come nel caso precedente andremo a studiare la differenza delle medie, in questo caso tra il prodotto corredato di una storia e il prodotto biologico che ne è privo.

Statistiche campioni accoppiati

		Media	N	Deviazione std.	Media errore standard
Coppia 1	Sicuramente1	2,83	198	1,460	,104
	Sicuramente-B	2,45	198	1,005	,071
Coppia 2	Sicuramente2	3,18	200	1,302	,092
	Sicuramente-B	2,47	200	1,012	,072

Correlazioni campioni accoppiati

		N	Correlazione	Sign.
Coppia 1	Sicuramente1 & Sicuramente-B	198	,932	,000
Coppia 2	Sicuramente2 & Sicuramente-B	200	,953	,000

Test campioni accoppiati

		Media	Deviazione std.	Media errore standard	Intervallo di confidenza della differenza di 95%		t	gl	Sign. (a due code)
					Inferiore	Superiore			
Coppia 1	Sicuramente1 - Sicuramente-B	,374	,639	,045	,284	,463	8,235	197	,000
Coppia 2	Sicuramente2 - Sicuramente-B	,710	,455	,032	,647	,773	22,073	199	,000

Figura 27: Output SPSS dell'ipotesi B. H1

L'output restituito da SPSS riguarda solamente la prima ipotesi B. H1 e cioè il modo in cui la narrazione influisce sull'intenzione di acquisto. Ovviamente, ho deciso di mantenere separate le due storie utilizzate nel test e ho analizzato per ognuna il suo impatto rispetto alla situazione di assenza di narrazione. La variabile "Sicuramente 1" si riferisce all'intenzione di acquisto dei consumatori che sono entrati in contatto con il prodotto biologico con annessa storia sulla coltivatrice Anna, "Sicuramente2" riguarda l'intenzione di acquisto dei consumatori che hanno osservato il prodotto biologico e la storia del disboscamento e distruzione di habitat animali e per finire abbiamo la variabile "Sicuramente-B" presente nel pre-test la quale si riferiva all'intenzione di acquisto dei consumatori che hanno espresso la loro opinione solamente in base al prodotto biologico.

Dall'analisi emerge che in entrambi i casi, sia nella comparazione del prodotto con la prima storia e il prodotto senza storia, sia in quella tra il prodotto con la seconda storia e quello senza, si ha una correlazione positiva e anche molto alta (.932 e .953).

La cosa più sorprendente è che la media dei punteggi nel primo caso sono maggiori di 0,37 (IC 95% [0,28;0,46]) e nel secondo di ben 0,71 (IC 95% [0,65;0,77]). Sempre sulla base della **Figura 27** possiamo concludere che le differenze tra le due medie sono significative in entrambi i casi (Sign. a due code = 0,000 < 0,05) e di conseguenza possiamo accettare l'ipotesi B. H1.

Discorso analogo dovrà essere fatto per l'ipotesi B. H2 riguardante la percezione della qualità da parte dei consumatori.

Statistiche campioni accoppiati

		Media	N	Deviazione std.	Media errore standard
Coppia 1	Preferenza1	3,0530	198	1,21448	,08631
	Preferenza-B	2,8106	198	,74307	,05281
Coppia 2	Preferenza2	3,4975	200	,99148	,07011
	Preferenza-B	2,8225	200	,74878	,05295

Correlazioni campioni accoppiati

		N	Correlazione	Sign.
Coppia 1	Preferenza1 & Preferenza-B	198	,960	,000
Coppia 2	Preferenza2 & Preferenza-B	200	,943	,000

Test campioni accoppiati

		Media	Deviazione std.	Media errore standard	Intervallo di confidenza della differenza di 95%		t	gl	Sign. (a due code)
					Inferiore	Superiore			
Coppia 1	Preferenza1 - Preferenza-B	,24242	,54255	,03856	,16639	,31846	6,287	197	,000
Coppia 2	Preferenza2 - Preferenza-B	,67500	,37927	,02682	,62212	,72788	25,169	199	,000

Figura 28: Output SPSS dell'ipotesi B. H2

In questo caso le variabili da studiare saranno “Preferenza1” la quale si riferisce al prodotto biologico più la prima storia, “Preferenza2” che si riferisce alle risposte dei consumatori riguardo il prodotto e la seconda tipologia di storia e “Preferenza-B” la quale è composta dai risultati del pre-test inerenti al semplice prodotto biologico privo di narrazione.

Anche qui abbiamo un'alta correlazione positiva tra le due medie (.960 e .943). Come nel caso precedente c'è una buona differenza tra le due coppie di medie. Nel primo caso abbiamo uno scarto di 0,24 (IC 95% [0,17;0,32]), mentre nel secondo invece di 0,68 (IC 95% [0,62;0,73]). Inoltre, possiamo affermare che, basandoci sulla **Figura 28**, le due differenze tra le medie sono significative (Sign. a due code = 0,000 < 0,05) e accetteremo quindi l'ipotesi B. H2.

Statistiche campioni accoppiati

		Media	N	Deviazione std.	Media errore standard
Coppia 1	Preferenza1	3,0530	198	1,21448	,08631
	Preferenza2	3,4823	198	,98482	,06999
Coppia 2	Sicuramente1	2,83	198	1,460	,104
	Sicuramente2	3,16	198	1,296	,092

Correlazioni campioni accoppiati

		N	Correlazione	Sign.
Coppia 1	Preferenza1 & Preferenza2	198	,965	,000
Coppia 2	Sicuramente1 & Sicuramente2	198	,927	,000

Test campioni accoppiati

		Media	Deviazione std.	Media errore standard	Intervallo di confidenza della differenza di 95%		t	gl	Sign. (a due code)
					Inferiore	Superiore			
Coppia 1	Preferenza1 - Preferenza2	-,42929	,36942	,02625	-,48107	-,37752	-16,352	197	,000
Coppia 2	Sicuramente1 - Sicuramente2	-,333	,552	,039	-,411	-,256	-8,499	197	,000

Figura 29: Output SPSS dell'ipotesi C. H1

Con l'ipotesi C. H1 cercherò di dimostrare che esiste una differenza sull'effetto che le due tipologie di narrazione hanno sul consumatore, nello specifico si ipotizza che la prima storia (Coltivatrice Angela) sia migliore, in termini di percezione qualitativa del prodotto e disponibilità a pagare, rispetto alla seconda storia (disboscamento/distruzione habitat animali). Studiando l'output generato da SPSS (**Figura 29**) si nota una correlazione positiva tra le due coppie di medie (.965 e .927). a differenza dei casi precedenti qui siamo di fronte ad una relazione negativa, in quanto le variabili collegate alla seconda storia hanno delle medie maggiori rispetto a quelle collegate alla prima storia. In entrambi i casi ci sono delle differenze piuttosto evidenti tra le due coppie di medie. In entrambi i casi la seconda tipologia di narrazione influisce in modo migliore su entrambi i fattori, sia sulla percezione della qualità, con una differenza di 0,43 (IC 95% [0,48;0,38]) sia sull'intenzione di acquisto con una differenza di 0,33 (IC 95% [0,41;0,27]). Inoltre, possiamo affermare che le due differenze tra le medie sono significative (Sign. a due code = 0,000 < 0,05) e accetteremo quindi l'ipotesi C. H1, esiste cioè una differenza significativa tra le medie.

Nonostante ciò, questo risultato non è quello che mi aspettavo in partenza. Dalle molte ricerche effettuate, la mia compresa, l'importanza della salute dei lavoratori è sempre stata anteposta a quella degli animali o dell'ambiente. Questo risultato invece ribalta tutto, constatando che, nonostante i consumatori affermino di essere più attenti al modo in cui il Brand si prende cura dei lavoratori, inconsciamente hanno più a cuore le problematiche legate all'ambiente e alla salvaguardia della biodiversità.

Siamo giunti all'ultima coppia di ipotesi. Qui cercherò di dimostrare l'esistenza di un effetto positivo da parte dell'empatia sia sull'intenzione di acquisto che sulla percezione di qualità. Quello che mi aspetterò di vedere

è che all'aumentare dell'empatia il consumatore sarà più propenso a percepire migliore il prodotto mostrato in foto, a causa della presenza della narrazione che ha proprio lo scopo di influenzare l'emotività della persona. Per fare ciò ho deciso di utilizzare una regressione semplice per studiare il nesso causa effetto del modello. Gli output che SPSS mi ha restituito sono i seguenti:

Variabili immesse/rimosse^a

Modello	Variabili immesse	Variabili rimosse	Metodo
1	Empatia ^b	.	Inserisci

a. Variabile dipendente: Sicuramente1

b. Sono state immesse tutte le variabili richieste.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,049 ^a	,002	-,003	1,462

a. Predittori: (costante), Empatia

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sign.
		B	Errore standard	Beta		
1	(Costante)	2,598	,353		7,357	,000
	Empatia	,127	,187	,049	,682	,496

a. Variabile dipendente: Sicuramente1

Figura 30: Output SPSS dell'ipotesi D. H1 (Storia1)

Nella **Figura 30** ho inserito la variabile “Sicuramente1” come variabile dipendente ed “Empatia” come variabile indipendente. Come si può vedere il modello non è molto predittivo, questo perché $R^2 = 0,002$ ciò indica che circa lo 0,2% della variabilità totale della variabile è spiegata dal modello di regressione, davvero troppo basso questo valore, sapendo che di solito si accettano valori almeno del 40%. Quindi non c'è una forte relazione statistica tra empatia e probabilità di acquisto e l'empatia non contribuisce statisticamente in modo significativo al modello ($0,496 > 0,05$), rigettiamo questa prima parte dell'ipotesi.

Variabili immesse/rimosse^a

Modello	Variabili immesse	Variabili rimosse	Metodo
1	Empatia ^b	.	Inserisci

a. Variabile dipendente: Sicuramente2

b. Sono state immesse tutte le variabili richieste.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,213 ^a	,045	,041	1,276

a. Predittori: (costante), Empatia

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
		B	Errore standard	Beta	t	Sign.
1	(Costante)	2,318	,295		7,860	,000
	Empatia	,490	,160	,213	3,070	,002

a. Variabile dipendente: Sicuramente2

Figura 31: Output SPSS dell'ipotesi D. H1 (Storia2)

Nella **Figura 31** ho inserito la variabile “Sicuramente2” come variabile dipendente ed “Empatia” come variabile indipendente. Come si può vedere il modello non è molto predittivo ma al contrario di prima l’empatia ha un effetto positivo e significativo sulla probabilità che il consumatore acquisti questo prodotto ($0,002 < 0,05$). Nonostante ciò si è costretti a rifiutare anche questa ipotesi in quanto il valore del coefficiente di determinazione $R^2 = 0,045$ ciò indica che circa lo 4,5% della variabilità totale della variabile è spiegata dal modello di regressione, quindi non c’è una forte relazione statistica tra empatia e probabilità di acquisto.

Variabili immesse/rimosse^a

Modello	Variabili immesse	Variabili rimosse	Metodo
1	Empatia ^b	.	Inserisci

a. Variabile dipendente: Preferenza1

b. Sono state immesse tutte le variabili richieste.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,122 ^a	,015	,010	1,20845

a. Predittori: (costante), Empatia

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		Sign.
		B	Errore standard	Beta	t	
1	(Costante)	3,534	,292		12,109	,000
	Empatia	-,266	,154	-,122	-1,724	,086

a. Variabile dipendente: Preferenza1

Figura 32: Output SPSS dell'ipotesi D. H2 (Storia1)

Nella **Figura 32** **Figura 30** ho inserito la variabile “Preferenza1” come variabile dipendente ed “Empatia” come variabile indipendente. Come si può vedere il modello non è molto predittivo, in quanto il valore del coefficiente di determinazione $R^2 = 0,015$ ciò indica che circa lo 1,5% della variabilità totale della variabile è spiegata dal modello di regressione, quindi non c'è una forte relazione statistica tra empatia e percezione di qualità. Inoltre, l'empatia non contribuisce statisticamente in modo significativo al modello ($0,086 > 0,05$), rigettiamo questa seconda parte dell'ipotesi.

Variabili immesse/rimosse^a

Modello	Variabili immesse	Variabili rimosse	Metodo
1	Empatia ^b	.	Inserisci

a. Variabile dipendente: Preferenza2

b. Sono state immesse tutte le variabili richieste.

Riepilogo del modello

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato adattato	Errore std. della stima
1	,100 ^a	,010	,005	,98905

a. Predittori: (costante), Empatia

Coefficienti^a

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
		B	Errore standard	Beta	t	Sign.
1	(Costante)	3,191	,229		13,955	,000
	Empatia	,174	,124	,100	1,407	,041

a. Variabile dipendente: Preferenza2

Figura 33: Output SPSS dell'ipotesi D. H2 (Storia2)

Nella **Figura 33** ho inserito la variabile “Preferenza2” come variabile dipendente ed “Empatia” come variabile indipendente. Anche in questo caso il modello non è molto predittivo ma al contrario del prodotto corredato della prima storia l’empatia ha un effetto positivo e significativo sulla probabilità che il consumatore acquisti questo prodotto ($0,041 < 0,05$). Però, di nuovo, non possiamo accettare l’ipotesi in quanto $R^2 = 0,010$ il che significa che circa l’1% della variabilità totale della variabile è spiegata dal modello di regressione, quindi non c’è una forte relazione statistica tra empatia e probabilità di acquisto.

Conclusioni

Dopo un'approfondita analisi della letteratura precedente focalizzata sull'incontro dello storytelling con il mondo del biologico, è risultato che ci sono un buon numero di studi effettuati sull'influenza della narrazione sugli atteggiamenti del consumatore ma quasi tutti hanno alla base la stessa limitazione di ricerca. Nessuno cioè è riuscito a stabilire quale sia lo storytelling migliore da utilizzare (ad eccezione fatta per due studi, effettuati però sul mercato orientale, quindi non totalmente significativi per il nostro mercato). Pertanto, volendo dare un contributo alla letteratura, la mia disamina ha preso in considerazione le due principali tipologie di narrazione utilizzate sul mercato green per poi metterle a confronto e determinare quale sia la più efficace sia sotto il punto di vista dell'incidenza sulla percezione di qualità del consumatore, sia sotto quella della sua propensione all'acquisto. Le due storie prese in considerazione riguardano una lo sfruttamento dei lavoratori sia sotto l'aspetto della salute sia sotto quello del compenso salariale, l'altra invece racconta l'oppressione dell'uomo ai danni dell'ambiente e della biodiversità.

Attraverso un questionario, distribuito a 398 rispondenti, è stato chiesto loro di esprimere le loro preferenze in base alla storia e il prodotto che veniva loro mostrato. Per riassumere ciò che ho trovato conseguentemente all'analisi effettuata una volta registrate tutte le risposte:

A. H1: Il prodotto biologico è percepito meglio rispetto al prodotto non biologico (VERIFICATA)

B. H1: La narrazione ha un effetto positivo sull'intenzione di acquisto (VERIFICATA)

B. H2: La narrazione ha un effetto positivo sulla percezione della qualità (VERIFICATA)

C. H1: Esiste una differenza significativa tra la Storia 1 e la Storia 2 (VERIFICATA)

D. H1: L'empatia media positivamente la relazione/interazione tra narrativa e intenzione di acquisto (RIGETTATA)

D. H2: L'empatia media positivamente la relazione/interazione tra narrativa e percezione della qualità (RIGETTATA)

Come previsto, data anche la letteratura precedente, la prima ipotesi è stata verificata dimostrando che il prodotto biologico è effettivamente percepito meglio sotto qualsiasi aspetto (esclusa l'economicità ovviamente) rispetto al prodotto tradizionale. Nonostante ciò si evidenzia un'importante differenza tra ciò che è emerso dal mio studio e quelli effettuati in passato, riguardante le motivazioni che spingono le persone a rivolgere la loro attenzione verso il mercato bio.

A domanda diretta i consumatori hanno affermato di essere più interessati all'incidenza che il possibile acquisto del prodotto avrebbe potuto avere sul benessere dei lavoratori piuttosto che sull'impatto ambientale o su quello del mondo animale.

Altra cosa interessante è che questo aspetto va in totale contrapposizione con i risultati trovati in risposta all'ipotesi C. H1. Studiando l'effetto che le due narrazioni avevano sui consumatori ho scoperto che sì, c'è un'effettiva differenza significativa tra le due ma che al tempo stesso, dopo un'ulteriore analisi, la storia che al suo interno aveva riferimenti ambientalistici e animalistici era molto più influente rispetto a quella che si riferiva allo sfruttamento delle persone. Quindi si può affermare che nonostante le persone pensino di essere più attente a temi quali l'equo e solidale, inconsciamente sono spinte a comprare maggiormente prodotti che non arrechino danni all'ambiente. Questo potrebbe dipendere dall'attenzione mediatica dei nostri giorni, la quale punta il faro verso il modo in cui stiamo riducendo il mondo rendendo marginali argomenti quali lo sfruttamento dei lavoratori.

Facendo un passo indietro, ancor prima di studiare la differenza tra le due narrazioni, ho analizzato l'impatto che quest'ultime avevano sul comportamento del consumatore e comparando i risultati con prodotti privi di storia ho potuto confermare entrambe le ipotesi B in quanto la narrazione ha effettivamente influito sia sulla percezione della qualità che sull'intenzione di acquisto.

Infine, essendo storie scritte per andare a influenzare l'emotività di chi le legge, ho pensato che fosse opportuno studiare se ci fosse una relazione diretta tra l'empatia e il comportamento che il consumatore ha davanti un determinato prodotto. In questo caso, nonostante i livelli di significatività (solamente della seconda storia) erano risultati idonei, la varianza spiegata dal modello non era sufficiente per confermare questa relazione causa-effetto. Le ipotesi D sono state tutte scartate.

Una volta capita la direzione da seguire per influenzare maggiormente i comportamenti e le preferenze di acquisto, si ha un valido strumento per sviluppare campagne ad hoc per la commercializzazione di prodotti biologici. L'obiettivo delle future comunicazioni, che siano per fini pubblicitari e non, sarà quello di essere maggiormente orientato verso le problematiche ambientali dei nostri tempi, il che creerebbe una reazione positiva verso il prodotto in considerazione.

Questo studio potrebbe espandersi non solo in ambito alimentare ma anche nella cosmetica o nel mercato dei servizi, affrontando così anche nuove tematiche. Inoltre, sarebbe interessante studiare altre tipologie di narrazioni, prendendo in considerazione anche lo short storytelling, essenziale se si ha uno spazio limitato su di un packaging.

La strada per la sostenibilità è ancora lunga ma partendo dalle piccole cose e continuando di questo passo, riusciremo un giorno a vedere un mondo che non sarà più diviso tra prodotti tradizionali, biologici ed equo e solidali. Ormai anche la quasi totalità delle aziende si sta adattando sotto il peso delle esigenze sempre più impellenti dei consumatori, dando vita così ad una nuova epoca per il consumo.

Bibliografia

- A.M. Finisterra do Paco, M.L. Barata Raposo, and W.L. Filho, 2009, "Identifying the Green Consumer: A Segmentation Study," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17/1: 17-25
- Adval R., Wyer R. (1998). The role of narratives in consumer information process. *J. Consum. Psychol.* 7, 207–245;
- Alessandro Merli. Caso Volkswagen, Wolfsburg studia i social per limitare i danni. Settembre 2015 da Il Sole24Ore <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-09-24/caso-volkswagen-e-social-media-si-scateno-tempesta->
- Athanasios Krystallis, George Chryssohoidis, (2005) "Consumers' willingness to pay for organic food: Factors that affect it and variation per organic product type", *British Food Journal*, Vol. 107 Issue: 5, pp.320-343
- Atkinson, L., & Rosenthal, S. (2014). Signaling the green sell: The influence of eco-label source, argument specificity, and product involvement on consumer trust. *Journal of Advertising*, 43(1), 33–45.
- Belch G. E., Belch M. A. (2009). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Blue Project. Dal sito Think Blue Volkswagen www.thinkblue.volkswagen.com
- Bovone L., Mora E., 2004, "La spesa responsabile. Il consumo biologico e solidale", Donzelli Editore, Roma
- Brown S. P., Stayman D. M. (1992). Antecedents and consequences of attitude toward the ad: a meta-analysis. *J. Consum. Res.* 19, 34–51. 10.1086/209284
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press; Gilliam, D. A., & Flaherty, K. E. (2015). Storytelling by the sales force and its effects on buyer-seller exchange. *Industrial Marketing Management*, 46, 132–142.
- Carlsson Hauff J., Carlander A., Gamble A., Gärling T., Holmen M. (2014). Storytelling as a means to increase consumers' processing of financial information. *Int. J. Bank Mark.* 32, 494–514.
- Cennamo e C. Fornaro, 2017, *professione Brand reporter*, Hoepli, Milano

Chapman & Handley, 2012, “Content Marketing, fare business con i contenuti per il web”

Cicia G, Del Giudice T, Scarpa R. 2002. Consumers' perception of quality in organic food: a random utility model under preference heterogeneity and choice correlation from rank-orderings *British Food Journal* 104(3/4/5): 200–213.

Commissione delle Comunità Europee. Bruxelles, Libro Verde, 2001, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (presentato dalla commissione), 366 definitivo, p.7

Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, 2009, Definizione CSR dal Glossario economico ambientale e di sostenibilità, p. 20

Content Marketing Institute, “B2C CONTENT MARKETING 2019: Benchmarks, Budgets, and Trends”

Daniel Kahneman, 2011, *Pensieri lenti e veloci*, Farrar, Straus and Giroux, New York

Dati del rapporto Kantar Worldpanel 2018

Davis, M.H., 1980, A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85.

Dennis Campbell, Tatiana Sandino, James Barnett e Christine Snively, 2018, “Whole Foods Under Amazon”, Harvard Business school

Dickson-Spillmann, M., Siegrist, M., & Keller, C. (2011). Development and validation of a short, consumer-oriented nutrition knowledge questionnaire. *Appetite*, 56(3), 617–620.

Dodds W. B., Monroe K. B., Grewal D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *J. Mark. Res.* 28, 307–319.

Doug Kessler, Creative Director and Co - Founder of Velocity Partners

E. Menduni, 2006, *i linguaggi della radio e della televisione*, Laterza, Roma

Escalas J. E. (1998). Advertising narratives: What are they and how do they work? in *Representing Consumers: Voices, Views and Visions*, ed Stern B. B, editor. (London;New York: Routledge;), 267–289.

Escalas, J. E., & Stern, B. B. (2003). Sympathy and empathy: Emotional responses to advertising dramas. *Journal of Consumer Research*, 29, 566–578; Holt, D. B. (2004). *How brands become icons*. Cambridge, MA: Harvard University Business School Press.

- F. Ancarani e M. Costabile, 2009, *Concorrenza ibrida: convergenza, tecnologia, esperienza di consumo*, Pearson, Milano
- F. Giorgino e F. Mazzù, 2018, *BrandTelling*, Egea, Roma
- F. Giorgino, 2017, *giornalismi e società*, Mondadori Università, Milano
- Fenger, M. H. J., Aschemann-Witzel, J., Hansen, F., & Grunert, K. G. (2015). Delicious words – assessing the impact of short storytelling messages on consumer preferences for variations of a new processed meat product. *Food Quality and Preference*, 41, 237–244
- Fernqvist, F., & Ekelund, L. (2014). Credence and the effect on consumer liking of food – a review. *Food Quality and Preference*, 32, 340–353.
- Fontana, “I sette principi dello Storytelling”
- Fontana, 2009, *Manuale di storytelling*, Rizzoli Etas, Milano, p.7
- Fontana, 2016, *Storytelling d’impresa la guida definitiva*, Hoepli, Milano
- Fotopoulos C, Krystallis A, Ness M. 2003. Wine produced by organic grapes in Greece: using means-end chains analysis to reveal organic buyers’ purchasing motives in comparison to the non-buyers. *Food Quality and Preference* 14(7): 549–566.
- Fournier, 1998, *Consumer and their Brands: Developing relationship theory in consumer research*, pp 343-373, *Journal of consumer research*
- Francesca Polletta, Pang Ching Bobby Chen, Beth Gharrity Gardner, and Alice Motes (2011). *The Sociology of Storytelling*, California
- Furst, T., Connors, M., Bisogni, C. A., Sobal, J., & Falk, L. W. (1996). Food choice: A conceptual model of the process. *Appetite*, 26, 247–266; Verplanken, B., Aarts, H., van Knippenberg, A., & Moonen, A. (1996). Habit versus planned behaviour: A field experiment. *The British Journal of Social Psychology*, 37, 2044–8309
- G. Parkin, 2009, “Digital marketing. Strategies for online success”, New Holland Publishers, Londra, p. 125
- Gilliam, D. A., & Flaherty, K. E. (2015). Storytelling by the sales force and its effects on buyer-seller exchange. *Industrial Marketing Management*, 46, 132–142.

- Gilliam, D. A., & Zablah, A. R. (2013). Storytelling during retail sales encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 488–494.
- Gilliam, D. A., & Zablah, A. R. (2013). Storytelling during retail sales encounters. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 488–494.
- Green M. C., Brock T. C. (2002). In the mind's eye: transportation-imagery model of narrative persuasion, in *Narrative Impact: Social and Cognitive Foundations*, eds Green M. C., Strange. J. J., Brock T. C, editors. (Mahwah, NJ), 315–341.
- Groeppe-Klein, A. (2005). Arousal and consumer in-store behavior. *Brain Research Bulletin*, 67, 428–437.
- Grunert, K. G., Brunsø, K., Bredahl, L., & Bech, A. C. (2001). Food-related lifestyle: A segmentation approach to European food consumers. In *Food, people and society: A European perspective of consumers' food choices* (pp. 211–230). London: Springer Verlag.
- H. Rheingold, 2003, “Smart Mobs: the next smart revolution”, Londra, Basic Books
- Handley e C. Chapman, 2011, Content rules, Wiley & Sons, Hoboken
- Hsu, S. Y., Dehuang, N., & Woodside, A. G. (2009). Storytelling research of consumers' self-reports of urban tourism experiences in China. *Journal of Business Research*, 62(12), 1223–1254.
- Il bilancio sociale GBS, 2013, Standard. Principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè Editore, Milano
- J. Gioglio e E. Walter, 2014, the power of visual storytelling, McGraw-Hill, New York
- J. Grant, 2008, Green marketing. Il manifesto, traduzione: M. Peroggi A. De Marinis, Brioschi
- J. Perrey e M. Mazzù, 2011, power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri Brand, Etas Rizzoli, Milano
- J. Rayport, 1996, The virus of marketing, Fast Company, New York
- J. Sassoon, 2012, Storie virali. Come creare racconti di marca capaci di diffondersi in modo esplosivo ne web, Fausto Lupetti editore, Bologna
- Jaworski Bernard J. - Rayport Jeffrey F., 2002, "E-commerce", McGraw-Hill
- John Hall - CEO of Influence & Co

Kareklas, I., Carlson, J. R., & Muehling, D. D. (2014). I eat organic for my benefit and yours: Egoistic and altruistic considerations for purchasing organic food and their implications for advertising strategists. *Journal of Advertising*, 43(1), 18–32

Keith Blanchard, Story Worldwide

Knox, S., & Walker, D. (2003). Empirical developments in the measurement of involvement, brand loyalty and their relationship in grocery markets. *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), 271–286.

Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

L. Angelini, 2015, *Storytelling: il potere delle storie di impresa*, FrancoAngeli, Milano

L. Brooks, 2013, *Story Physics: Harnessing the Underlying Forces of Storytelling*, Eriter's Digest Books, Ohio

L. Hoffman, P. Novak e F. Young, 2000, “measuring the customer experience in online environments”, p. 22

Lagerkvist, C. J. (2013). Consumer preferences for food labelling attributes: Comparing direct ranking and best-worst scaling for measurement of attribute importance, preference intensity and attribute dominance. *Food Quality and Preference*, 29, 77–88.

Larry Light, Chief Marketing Officer di McDonald's

Lee Y., Shin W., 2015, “Marketing tradition-bound products through storytelling: a case study of a Japanese sake brewery”, *Service Business*, pp. 285

Lee, H., Fawcett, J., & DeMarco, R. (2016). Storytelling/narrative theory to address health communication with minority populations. *Applied Nursing Research*, 30, 58–60.

Lundqvist, V. Liljander, J. Gummerus, A. van Riel (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story, *Journal of Brand Management* 20(4):283-297

M. Costabile e M. Raimondo, 2006, *valore di marca: modelli e management, sinergie*, p. 67

M. Dholakia e D. Bagozzi, 2004, “a social influence model of consumer participation in network – and small group-based virtual communities”, *International journal of research in marketing*

Magnusson MK, Arvola A, Hursti U, Aberg L, Sjoden P. 2001. Attitudes towards organic foods among Swedish consumers. *British Food Journal* 103(3): 209–227.

- Mehta A. (2000). Advertising attitudes and advertising effectiveness. *J. Advert. Res.* 40, 67–72.
10.2501/JAR-40-3-67-72
- Merchant, A., Ford, J. B., & Sargeant, A. (2010). Charitable organizations’ storytelling influence on donors’ emotions and intentions. *Journal of Business Research*, 63(7), 754–762.
- Morten H.J. Fenger , Jessica Aschemann-Witzel, Flemming Hansen, Klaus G. Grunert (2015). Delicious words – Assessing the impact of short storytelling messages on consumer preferences for variations of a new processed meat product, 237-244
- National Storytelling Network, <http://www.storynet.org/resources/whatisstorytelling.html>
- Natural Marketing Institute, 2008, Consumer Sustainability Trends Database
- O. Calabrese, 1992, “La società neo-barocca”, Laterza, Bari
- Osservatorio di Storytelling
- P. Kotler e K. Keller, 2018, marketing per manager, Pearson, Milano
- P. Kotler, 2017, Marketing 4.0, Hoepli, Milano
- Padilla-Zea, N., Gutiérrez, F. L., López-Acros, J. R., Abad-Arranz, A., & Paderewski, P. (2014). Modeling storytelling to be used in educational video games. *Computers in Human Behavior*, 31, 461–474
- Perrey e Mazzù, 2011, Power Brands, Milano, Rizzoli
- R. Arnheim, 2013, pensiero visibile, Mimesis, Milano
- R. Barthes, 1966, “Introduction to the Structural Analysis of Narratives”, S. Heath, Image – Music – Text, Glasgow, pp. 79-124
- R. Rakic, R. Reba, R. Mira, “digital content marketing for organizations as buyers” p. 456
- Rene´ Shaw Hughner, Pierre McDonagh, Andrea Prothero, Clifford J. Shultz II and Julie Stanton (2007), Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food, Morrison School of Agribusiness and Resource Management, Arizona State University, 94-110
- Rene´ Shaw Hughner, Pierre McDonagh, Andrea Prothero, Clifford J. Shultz II and Julie Stanton (2007), Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food, Morrison School of Agribusiness and Resource Management, Arizona State University, 94-110

Ricerca Censis, 2003; indagine Iref-Acli, 2005, Scegliere il bene

Ries e Trout, 1981, Positioning. The battle for your mind, New York, McGraw-Hill

Ries e Trout, 1993, The 22 Immutable Laws of Branding, New York, Harper Collins

Rödiger, M., & Hamm, U. (2015). How are organic food prices affecting consumer behaviour? A review. *Food Quality and Preference*, 43, 10–20.

S. Calabrese, 2009, Neuronarratologia: Il futuro dell'analisi del racconto, archetipolibri, Bologna, p. 14

S. Denning, 2015, Scoiattoli SpA. Storie di noci e di leadership, Etas, Milano

SA (2006). Organic Market Report. Bristol, United Kingdom, Soil Association.

Sarah Loeb, 2014, Ricerca effettuata su Crimson Hexagon

Schindler, R. M., & Holbrook, M. B. (2003). Nostalgia for early experience as a determinant of consumer preferences. *Psychology & Marketing*, 20, 275–302.

Scott Abel - Content Marketing Strategist and Social Networking Choreographer

Shrum L.J., McCarty J.A., Lowrey T.M., 1995, “Buyer Characteristics of the Green Consumer and Their Implications for Advertising Strategy”, *Journal of Advertising*, Vol. XXIV, Num. 2

Soroush Vosoughi, Deb Roy, and Sinan Aral, 2017, a study of MIT “The Spread of True and False News Online”

Sturm, 2000, the “storytelling” trance experience, *Journal of American Folklore*, pp 287-304

Susan Gunelius, 2011, Content Marketing For Dummies, John Wiley & Sons Inc

T. Heding, F. Knudtzen e M. Bjerre, 2008, Brand management: Research, theory and practice, Taylor & Francis Library, Londra

T. L. Tuten, 2008, Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World, Praeger Publisher, Westport

Università Cattolica di Milano e Ministero dell'Università (Ricerca Scientifica), 2005, studio sul ruolo giocato dalle pratiche di responsabilità nella vita quotidiana della popolazione italiana

V. Propp, 2000, Morfologia della fiaba, Einaudi, Torino

Whole Foods Market, 2012, "Animal Welfare"

Whole Foods Market, 2015, "Eco-Scale"

Woodside A. G., Sood S., Miller K. E. (2008). When consumers and brands talk: storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychol. Mark.* 25, 97–145

Woodside, A. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27, 531–540.

Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97–145.

Yang, Y. T. C., & Wu, W. C. (2012). Digital storytelling for enhancing student academic achievement, critical thinking, and learning motivation: A year-long experimental study. *Computers & Education*, 59(2), 339–352.

Yong You Nie, Austin Rong Da Liang & Dun Ji Chen (2017) Assessing the effect of organic-food short storytelling on consumer response, *The Service Industries Journal*, 37:15-16, 968-985.

Yueh, Hsiu-Ping & Zheng, Yi-Lun (2019). Effectiveness of Storytelling in Agricultural Marketing: Scale Development and Model Evaluation. *Frontiers in Psychology* 10.

Zemke R. (1990). Storytelling: back to basics. *Training Magazine* 27, 44–50.

Zimmer, M., Stafford, T., and Stafford, M. (1994). Green issues: Dimensions of environmental concern. *Journal of Business Research*, 71

Sitografia

<http://www.comunicaresulweb.com/scrittura/le-5-w/>

http://it.volkswagen.com/content/medialib/vwd4/it/innovazioni_volkswagen/think_blue/pdf_think_blue/_jcr_content/renditions/rendition.file/volkswagen_think_blue.pdf

http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/sites/default/files/pdf/en/Volkswagen_SustainabilityReport_2014.pdf

<http://www.mistralpubblicita.it/blog/avvistamenti-e-tendenze/brand-storytelling-riflessioni-su-imastory-di-intimissimi/>

<http://www.syscom.it/news/grafica/eye-tracking-movimento-occhi-web-desing.html>

<http://www.youfocus.tv/whole-foods-sta-aumentando-i-prezzi-e-interrompendo-gli-articoli-in-quanto-viene-devastato-dallaumento-dei-costi/>

<https://contentmarketinginstitute.com/research>

https://it.wikipedia.org/wiki/Morfologia_della_fiaba

https://it.wikipedia.org/wiki/Patate_fritte

https://it.wikipedia.org/wiki/Rapporto_Brundtland

[https://it.wikipedia.org/wiki/War_of_the_Worlds_\(programma_radiofonico\)#cite_note-traduzione-1](https://it.wikipedia.org/wiki/War_of_the_Worlds_(programma_radiofonico)#cite_note-traduzione-1)

<https://media.wholefoodsmarket.com/news/whole-foods-market-celebrates-20-years-as-one-of-fortunes-100-best-companie>

<https://medium.com/1st-draft/fake-news-its-complicated-d0f773766c79>

<https://www.campaignlive.co.uk/article/profile-project-supergran-charlotte-rawlins-marketing-director-innocent-drinks/480888>

https://www.eosta.com/sites/www.eosta.com/files/documenten/tca-fff-report_0.pdf

<https://www.evaluation.it/aziende/schede-aziende/whole-foods-market>

<https://www.fmi.org/digital-shopper>

<https://www.fruitbookmagazine.it/amazon-whole-foods-prezzi-giu-fino-al-43-nel-primo-giorno-di-attivita/>

<https://www.green-mktg.com/green-marketing-e-marketing-etico-di-fabris/>

<https://www.informacibo.it/osservatorio-sana-2018-tutti-i-dati-sul-bio/>

<https://www.nasdaq.com/markets/ipo/filing.ashx?filingid=1249014>

<https://www.orbitmedia.com/blog/content-marketing-metrics/>

<https://www.slideshare.net/laboratoridalbasso/danilo-de-vigili-il-sustainbranding>

<https://www.triweb.it/content/blog/il-crm-italia-i-dati-del-2018>

<https://www.wholefoodsmarket.com/amazon/prime>

https://www.youtube.com/watch?v=6Uj_FCY_qyM e

<https://www.youtube.com/watch?v=TSY9nDFsfJU> <https://www.youtube.com/watch?v=5DCow4J-pDE>

https://www.youtube.com/watch?v=Gg38LJYekh8&list=PLDFmQ1Ea1sUWco8arPHq1inSgqv_To-QO&index=6

https://www.youtube.com/watch?v=IN4IWWUPzvg&list=PLDFmQ1Ea1sUWco8arPHq1inSgqv_To-QO&index=8

https://www.youtube.com/watch?v=xQ3XNOflGAo&list=PLDFmQ1Ea1sUWco8arPHq1inSgqv_To-QO&index=7

<http://www.edscuola.eu/wordpress/?p=89531>

https://tesi.luiss.it/20628/1/670511_POLARA_EMMA.pdf

https://tesi.luiss.it/17423/1/185521_VALENTINI_ELEONORA.pdf

<http://www.mistralpubblicita.it/blog/avvistamenti-e-tendenze/brand-storytelling-riflessioni-su-imastory-di-intimissimi/>

<http://www.comunicaresulweb.com/web-writing/storytelling-storyteller/>

https://www.researchgate.net/publication/290448980_Lo_storytelling_nella_comunicazione_d'impresa

<https://it.semrush.com/blog/content-marketing-2018-50-dati-dovresti-conoscere/>

<https://www.orbitmedia.com/blog/content-marketing-metrics/>

<https://www.webinfermento.it/10-modi-misurare-il-content-marketing/>

<http://visibilita.net/content-mktg/>

<https://contentmarketinginstitute.com/research/> dati content

<http://www.techclient.com/blogging-statistics/> statistiche blog

<https://www.mediabuzz.it/vantaggi-del-content-marketing/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Whole_Foods_Market

<https://www.sviluppomanageriale.it/marketing-vendite/item/whole-foods-markets-la-vittoria-dell-alimentazione-biologica-e-i-profitti-creati-fra-gli-scaffali.html>

<https://www.dmnews.com/channel-marketing/multi-omnichannel/blog/13042734/whole-foods-market-relies-on-storytelling-to-feed-its-customers-trust>

<https://www.entrepreneur.com/article/304966>

<https://www.linkedin.com/pulse/20141124180412-19350238-the-storytelling-of-whole-foods/>

<https://www.mercatus.com/blog/less-store-more-story-embracing-storytelling-in-grocery-ecommerce/>

<http://mikemoir.com/mikemoir/the-bigger-context-for-storytelling-whole-foods-explored/>

<https://digitalsparkmarketing.com/whole-foods-brand-personality/>

<https://www.slideshare.net/Headstream/the-power-of-brand-storytelling>

<https://www.crimsonhexagon.com/blog/whole-foods-values-matter-ad-campaign-inspire-consumers/>

<https://www.grocerydive.com/news/grocery--whole-foods-launches-first-ad-campaign-with-amazon/534284/>

<https://www.engage.it/aziende/amazon-acquisita-catena-supermercati-whole-foods-markets/112446#CRr4UsyaCPFHqtdC.97>

<https://it.businessinsider.com/perche-amazon-compra-whole-foods-unanalisi-a-bocce-ferme/>

<https://www.nasdaq.com/markets/ipo/filing.ashx?filingid=1249014>

<https://www.adweek.com/creativity/foodie-meet-food-master-whole-foods-launches-first-ads-under-new-owner-amazon/>

<https://adage.com/article/cmo-strategy/foods-unveils-campaign-amazon-acquisition/312210/>

<https://finance.yahoo.com/news/amazon-bought-whole-foods-year-ago-heres-changed-191428325.html>

<https://media.wholefoodsmarket.com/news/whole-foods-market-celebrates-20-years-as-one-of-fortunes-100-best-companie>

<https://www.fmi.org/digital-shopper/>

<https://www.newhope.com/market-data-and-analysis/2017-disruptive-year-149b-natural-products-market>

<https://www.evaluation.it/aziende/schede-aziende/whole-foods-market/>

<https://www.slideshare.net/SebastianMay/whole-foods-market-a-brand-analysis>

<https://www.commarts.com/project/24254/whole-foods-market-identity>

<https://www.fruitbookmagazine.it/amazon-whole-foods-prezzi-giu-fino-al-43-nel-primo-giorno-di-attivita/>

<http://www.youfocus.tv/whole-foods-sta-aumentando-i-prezzi-e-interrompendo-gli-articoli-in-quanto-viene-devastato-dallaumento-dei-costi/>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6424896/>

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642069.2017.1371143>

<https://www.marketingarena.it/2015/04/21/come-comunicare-il-cibo-larma-vincente-e-lo-storytelling/>

<https://hbr.org/2015/05/whole-foods-misguided-play-for-millennials>

<http://altitudebranding.com/wp-content/uploads/2016/06/Dove-Campaign-for-Real-Beauty.jpg>

<https://www.ninjamarketing.it/2016/06/15/corporate-storytelling-aziende/>

<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/01/18/online-grocery-sales-to-reach-100-billion-in-2025-amazon-set-to-be-market-share-leader/#370ea04e62f3>

<http://www.osservatoriosocialis.it/wp-content/uploads/2018/07/VIII-Rapporto-CSR-presentazione-22-giugno-2018.pdf>, p.11

<http://www.osservatoriosocialis.it/wp-content/uploads/2018/07/VIII-Rapporto-CSR-presentazione-22-giugno-2018.pdf>, p. 4

<https://www.gdonews.it/2018/08/13/amazon-whole-foods-arriva-il-clicca-e-ritira-entro-30-minuti/>

<https://contentmarketinginstitute.com/2018/12/b2c-research-commitment/>

<https://giornalismocomunicazione.wordpress.com/2018/12/22/bio-e-storytelling-una-favola-tutta-da-raccontare-parte-i/>

<https://www.foodweb.it/2019/01/amazon-whole-foods-acquisizione-errore/>

<https://edition.cnn.com/2019/03/04/business/amazon-groceries-whole-foods/index.html>

Riassunto

Il mondo sta effettuando un cambiamento di cui noi siamo gli artefici. Questa frase si presta a varie interpretazioni che dipendono dal ragionamento di partenza. Probabilmente la sua accezione negativa è quella più eclatante. La cronaca recente volutamente e necessariamente allarmistica che prospetta un futuro tanto imminente quanto catastrofico, ci impone una doverosa riflessione riguardo alla fine del mondo così come lo conosciamo. Viceversa, la si potrebbe leggere come un'affermazione positiva nel caso in cui si volessero evidenziare i cambiamenti che si stanno ponendo in essere nel tentativo di riparare agli errori commessi fino ad oggi. Comunque la si interpreti resta invariato il messaggio di fondo: una nuova epoca sta per iniziare. Le trasformazioni in atto sono talmente numerose che non basterebbe una serie di libri a contenerle.

Ciò che prenderò in considerazione in questa tesi però, è il modo in cui sono cambiati il concetto di consumo e i comportamenti delle persone in relazione ad esso. La nuova parola d'ordine, eticità, sta acquisendo sempre più un ruolo di spicco all'interno delle società capitalistiche caratterizzate, fino a poco tempo fa, da connotazioni estremamente consumistiche. Per esprimere i suoi concetti, questa nuova corrente attinge termini da un suo proprio vocabolario. "responsabilità sociale", "green", "consumo consapevole", non sono più espressioni dal sapore hippie e un po' stantio, ma assumono un significato talmente attuale da entrare prepotentemente nelle vite di tutti. Le persone hanno maturato una consapevolezza tale da indurle a un rilevante cambiamento nei consumi. Hanno altresì compreso l'importanza di informarsi al fine di prendere decisioni edotte. Il consumatore di qualche anno fa, privo di strumenti che lo potessero aiutare nelle scelte, si accingeva a fare la spesa in maniera approssimativa e forse addirittura superficiale. Oggi, quegli stessi consumatori sono diventati consapevoli ed esigenti perché si sono potuti avvalere di una valida serie di mezzi di informazione. Pertanto, mentre prima agivano all'interno di una zona d'ombra sprovvista di quella consapevolezza necessaria ad operare scelte mirate, ora addirittura diventano soggetti influenti sulle decisioni produttive delle società che si sono dovute piegare alle nuove esigenze di consumo sostenibile per evitare di essere estromesse dal mercato.

I comportamenti green adottati dalle persone non si limitano alle scelte di acquisto orientate verso prodotti biologici o Fair Trade, ma si concretizzano anche con il riciclo, con la scelta di mezzi meno inquinanti, con la riduzione degli sprechi alimentari, ecc.

Il cosiddetto consumo etico non si riferisce quindi solo al modo in cui i consumatori si approcciano all'acquisto di un determinato prodotto bensì all'insieme di tutte quelle tendenze di consumo che attualmente sono finalizzate al benessere socio-ambientale. Tendenze che hanno portato ad uno dei più grandi fenomeni in atto ai nostri giorni: l'acquisto dei prodotti biologici.

In questo studio cercherò di approfondire questo comportamento, analizzandone le ragioni e provando a capire se esiste un modo per condizionare le decisioni prese dai consumatori, utilizzando nello specifico quello che

nel marketing viene definito storytelling. Inoltre, verrà analizzata l'influenza che l'empatia esercita sulla scelta del prodotto biologico.

1. Green Marketing e Postmodernità

Il termine "postmodernismo" fu usato per la prima volta in un saggio relativo alla poesia latino-americana nel 1934 da Federico de Onis, ma dovemmo aspettare il 1979 per vederlo usare in chiave filosofica da Jean-François Lyotard nel suo rapporto "La Condition postmoderne: rapport sur le savoir". Quest'ultimo venne redatto per descrivere la situazione in cui vivevano e comunicare le trasformazioni sociali in atto. L'autore si soffermò, soprattutto, sul passaggio d'epoca che si stava verificando, con la crisi dei valori e degli ideali che fino a quel momento sembravano essere delle salde convinzioni delle persone. Uno dei primi indizi che portò Lyotard a elaborare questo pensiero fu notare come alcune persone usassero lo stesso linguaggio per esprimere concetti diametralmente opposti tra loro.

Il postmodernismo fa riferimento proprio al momento in cui entrano in crisi il mondo moderno e la società capitalista. Il termine è preceduto dal prefisso "post-" che viene utilizzato per segnalare un cambiamento nel flusso temporale e nella concettualità dell'epoca. Questo nuovo concetto, che non è da considerare come una visione oppositiva alla modernità, nacque con l'avvento della globalizzazione e di tutti quei valori che si portò con sé: la riduzione dei confini geografici e temporali, il nuovo modo di fare pubblicità e la sua influenza sulle vite delle persone, il modo in cui si cominciò ad accedere alle informazioni e l'avvento di Internet con la conseguente nascita dei primi social networks.

Il postmodernismo è una corrente di pensiero molto vasta, che tocca molti tipi di discipline e di aree. Nella mia tesi però, prenderò in considerazione solo i cambiamenti che sono avvenuti nel modo in cui le persone si avvicinavano al consumo. Uno degli aspetti più particolari è la limitazione che molte di esse si impongono e non mi riferisco a quella dovuta dalla loro disponibilità economica, ma piuttosto dalla nuova concezione di sostenibilità e dalla responsabilità che sentono gravare sulle loro scelte di acquisto. Tutto ciò accade perché si iniziano a prendere in considerazione le risorse complessive e il benessere generale, andando al di là del proprio. Ciò che ne risulta non è più il classico cliente egoista e individualista visto fino a quel momento ma bensì nasce una nuova figura, quella del cittadino globale. La postmodernità spinge il consumatore verso un'essenza cosmopolita, in quanto le sue scelte tenderanno a influenzare non solo il suo ambiente ma anche il mondo intero e quindi comincia a tener conto delle eventuali conseguenze.

La postmodernità ha portato a un mutamento radicale dei valori nel consumatore medio. Il che ha reso necessario modifiche importanti nelle decisioni aziendali, adottando vesti green per andare incontro alle nuove esigenze dei propri clienti. Dati alla mano, la green economy sta diventando una realtà importante e fondamentale per ogni impresa, tanto da risultare, ormai, quasi la normalità.

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da un consumo compulsivo che ha portato molte persone a riflettere sulla sostenibilità, facendole fare un passo indietro per tornare a vecchie abitudini, contraendo così i livelli di

consumo complessivi. Questo ha portato alla necessità di adottare nuovi sistemi da parte delle imprese, facendo nascere questa concezione del green marketing.

Accostare queste due parole non è stato semplice. Infatti, mentre il termine green è accostato a un'idea più ecologica della vita, con l'obiettivo di consumare di meno, il termine marketing invece, spesso tende ad avere l'obiettivo di aumentare i consumi tra le persone. Come si può notare, questi due concetti non sembrano remare nella stessa direzione, però se la vediamo nell'ottica di un tipo di marketing che cerca di contribuire a “vendere” alle persone un nuovo stile di vita, possiamo farli convivere.

In uno dei suoi ultimi studi John Grant, in collaborazione con McKinsey, BP e alcune ONG, spiega come Ambientalismo e Business potranno convergere nella stessa direzione smussando qua e là qualche differenza troppo marcata. D'altronde, come dice lo stesso autore, la situazione ambientale del nostro pianeta è talmente compromessa che trovare modi per migliorarla è molto semplice.

2. I nuovi strumenti del marketing

Content Marketing

Il Content Marketing viene considerato come una delle tecniche più innovative nel campo del marketing. In realtà la sua storia è ben radicata nel passato, comparso per la prima volta più di 120 anni fa.

Probabilmente uno degli esempi più conosciuti al mondo è probabilmente quello di Michelin, azienda di pneumatici, che pubblicò la sua prima guida nel 1900. All'interno, di nuovo, nessun riferimento ai loro prodotti ma piuttosto una serie di modi con cui si poteva procedere alla manutenzione delle auto e ai posti dove gli automobilisti potevano fermarsi per alloggiare e/o mangiare. Michelin sfruttava sapientemente la relazione che esisteva tra il suo prodotto, gli pneumatici e il viaggio. In quell'anno vennero prodotte 35.000 copie gratuite. Oggi, la guida Michelin è considerata come un punto di riferimento del mondo della ristorazione, creando un'unità di misura, le stelle Michelin, che è entrata ben presto nel vocabolario comune diventando il riconoscimento più ambito in assoluto da chef e ristoratori.

Siccome è un argomento che è ancora oggetto di discussioni e non si ha una definizione univoca, vi illustro una delle principali:

«Il Content Marketing è l'opposto della pubblicità: fornisce ai consumatori ciò che desiderano veramente, in modo funzionale agli obiettivi e agli ideali del vostro brand, senza ficcare, a tutti i costi, il vostro logo nelle loro teste e senza distrarli dall'esigenza iniziale. Esso è l'evoluzione della pubblicità stessa in qualcosa di più efficace, più efficiente e molto meno sgradevole»²⁰².

Le imprese usano il Content Marketing fondamentalmente per gli stessi motivi per cui utilizzavano tecniche di marketing: il profitto. Ovviamente questo non potrebbe essere diversamente, la differenza sta però nel modo in cui lo si raggiunge. Questa motivazione rimane però troppo generica e allora il Content Marketing Institute

²⁰² Keith Blanchard, Story Worldwide

ha voluto creare una classifica degli obiettivi delle aziende che utilizzano questo metodo: Customer relationship/loyalty; Engagement; Brand Awareness; Vendite; Customer evangelism; Lead generation; Lead nurturing; Upsell/Cross-sell; Leadership; Website traffic.

Come possiamo vedere, questa classifica di obiettivi non si discosta molto da quella che si propone di raggiungere il marketing tradizionale. Allora perché un'azienda dovrebbe scegliere un metodo che da benefici solo nel medio-lungo periodo anziché uno veloce ed immediato? Il problema sta nel fatto che negli ultimi anni la guerra tra aziende a colpi di pubblicità ha raggiunto livelli impensabili e questo sta rendendo sempre meno efficaci questi metodi. Il marketing tradizionale funziona esattamente come un antibiotico che cerca di combattere i batteri. Usato con moderazione fa il suo dovere egregiamente ma qual ora lo si cominciasse ad usare in modo eccessivo piano piano il suo potere diminuirebbe fino a sparire completamente creando batteri resistenti alla sua azione. Proprio come quest'ultimi le persone hanno generato una resistenza all'utilizzo delle pubblicità tradizionali, basti pensare che un solo individuo nell'arco di una giornata entra in contatto con un minimo di 300 stimoli pubblicitari. Questa resistenza ha provocato nelle persone un aumento nella cecità selettiva, spingendole ad ignorare completamente la maggior parte delle pubblicità.

Non solo, questo continuo bombardamento ha provocato anche un odio verso questi metodi di marketing, molte volte anche invasivi.

Per tornare al nostro paragone con gli antibiotici, nel momento in cui si genera una resistenza quello che i medici fanno è semplicemente cambiare il medicinale. Ed è proprio quello che sta succedendo anche con il marketing. Se le persone non rispondono più agli stimoli tradizionali le aziende saranno costrette ad adottare una nuova tecnica.

I benefici che si potrebbero trarre da un buon uso del Content Marketing sono molti, tra cui migliorare il posizionamento del Brand. Con dei buoni contenuti puoi riuscire a farti apprezzare dagli utenti che si avvicinano al tuo marchio. In questo modo l'azienda può posizionarsi nell'immaginario comune in modo semplice ed efficace. Più contenuti buoni si pubblicano e più le persone cominceranno a vederci come una fonte autorevole. Più si aumentano i canali (social, blog aziendale, ecc.) in cui postiamo i nostri contenuti e più sarà probabile che le persone ci noteranno.

Storytelling

Come disse Barthes, «il racconto comincia con la storia stessa dell'umanità; non esiste, non è mai esistito in alcun luogo un popolo senza racconti»²⁰³. I primi riferimenti alla narrazione sono riconducibili alla cultura greco-romana con le opere dei grandi poeti dell'epoca come Virgilio e Omero. Se prendessimo in considerazione anche i geroglifici ritrovati all'interno di antiche grotte, raffiguranti scene di caccia e lotte tra tribù, ci accorgeremmo che probabilmente Barthes aveva ragione, non esistono popoli senza racconti.

²⁰³ R. Barthes, 1966, "Introduction to the Structural Analysis of Narratives", S. Heath, Image – Music – Text, Glasgow, pp. 79-124

Mentre in passato la narrativa era riservata a poeti, scrittori e filosofi ora le sue applicazioni sono pressoché infinite, trovandola in ambiti come la comunicazione, la politica, la psicologia e il marketing. Il motivo per il quale il racconto è tornato di grande interesse è sicuramente riconducibile all'attuale overload informativo a cui siamo sottoposti ogni giorno in ogni ambito, causato da un'evoluzione tecnologica che non accenna a fermarsi. Questo è supportato anche dalla natura dell'uomo, l'unico essere in grado di parlare, cosa che lo distingue dal mondo animale. Inoltre, come affermò Aristotele, "l'uomo è un animale sociale e razionale", marcando la predisposizione al ragionamento logico e alla costruzione di relazioni con i suoi simili e non solo. La narrazione può essere sintetizzata in un processo comunicativo nel quale vengono coinvolti un emittente e un ricevente (nel nostro caso potrebbero essere azienda e cliente), con l'ausilio di uno o più canali, tramite il/i quale/i passa il messaggio per arrivare a destinazione.

La parola *storytelling* deriva dall'inglese ed è composta da due parole: *story* e *telling*. Le traduzioni letterali sono storia e raccontare, quindi in teoria potremmo definirlo come l'atto di raccontare una storia. In pratica però, la questione è un po' più difficile da spiegare. Questo termine inglese, infatti, non ha una vera e propria traduzione nella nostra lingua e il concetto a cui si riferisce può essere definito in molti modi. Nella letteratura troviamo molte definizioni diverse, tra cui: «fare *storytelling* significa in primo luogo creare rappresentazioni: testuali, visive, sonore, percettive, che un brand, un prodotto/servizio, una persona possono creare per emozionare e relazionarsi meglio con un pubblico. In secondo luogo, significa generare simulazioni del reale tali da diventare il reale.»²⁰⁴. Con questa definizione l'autore vuole porre l'accento sul modo in cui questa tecnica riesca a comunicare attraverso le storie.

Lo *storytelling* è usato principalmente dalle grandi aziende, in quanto dispongono di risorse migliori e hanno compreso, con un ottimo preavviso, le potenzialità di questo strumento. Il loro scopo è quello di attirare e fidelizzare nuovi e vecchi clienti, attraverso il coinvolgimento che solo una buona storia può dare. Ma il suo uso non è esclusivo dei grandi Brand, oggi chiunque può utilizzare lo *storytelling*, dai liberi professionisti alle piccole medie imprese.

I motivi dietro a questa adozione sono da ricercarsi tra i benefici che può dare. Il principale obiettivo delle aziende è quello di riuscire a trasmettere la propria identità al consumatore, in modo chiaro ed efficace.

In questo lo *storytelling* riesce a dare un notevole aiuto. Le storie infatti riescono ad essere tra gli strumenti più potenti per trasmettere certi tipi di valori, soprattutto se si utilizzano i criteri di Emotional Branding, elaborando un racconto in linea con la personalità e il carattere aziendale. I Brand migliori sono quelli che riescono ad entrare nell'universo simbolico dei consumatori. Infatti, se pensiamo a Barilla pensiamo a casa, se ci parlano di Red Bull pensiamo che ci mette le ali, ecc.

²⁰⁴ A. Fontana, 2016, *Storytelling d'impresa la guida definitiva*, Hoepli, Milano

Il Brand-Value-Telling-Journey

Negli ultimi trent'anni c'è stata una rapida evoluzione nel processo di Brand management, con il quale si punta alla creazione di valore. Gli approcci utilizzati sono stati numerosi e hanno in comune il fatto di non riuscire ad incorporare nel processo di branding i cambiamenti della società, della tecnologia e l'evoluzione comportamentale dei consumatori. Ed è per questo che si è sentito il bisogno di qualcosa di nuovo, basato comunque sui principi già affermati da altri approcci metodologici. Il nuovo modo di concepire il processo di branding è stato rivoluzionato dagli studiosi/ professori Francesco Giorgino e Marco Francesco Mazzù, che hanno utilizzato le loro due diverse esperienze professionali, rispettivamente sociologia della comunicazione e marketing, per creare quello che loro definiscono il Brand-Value-Telling-Journey²⁰⁵. Questa nuova metodologia nasce dalla loro osservazione dell'importanza che il Brand ha all'interno delle decisioni dei consumatori.

Il BVTJ «permette di strutturare il processo mediante il quale le imprese creano valore per i clienti, e instaurano con loro solide relazioni, al fine di ottenere in cambio un ulteriore valore, integrando elementi talvolta tenuti separati di marketing strategico e marketing operativo e tenendo in considerazione tutti i cambiamenti strutturali che avvengono nel contesto di riferimento»²⁰⁶.

In questa metodologia ci sono cinque step da seguire:

6. Identificare il valore
7. Creare il valore
8. Definire ed estrarre il valore
9. Rendere il valore disponibile ed “ingaggiare” il cliente
10. Monitorare, gestire e rigenerare il valore

3. Case study: Whole Foods Market

Pensando all'America difficilmente potrebbe venirci in mente una tipologia di cibo salutare. Invece, proprio nella patria del cibo spazzatura, nacque nel 1980 Whole Foods Market, attualmente una delle più grandi catene di cibo biologico al mondo.

Tutto cominciò nel 1978, quando una coppia di giovani hippie texani (John Mackey e Renee Lawson) aprì la loro prima piccola drogheria ad Austin, in Texas. Non avendo sufficienti disponibilità economiche, riuscirono a farsi prestare da amici e parenti quel tanto che bastava per cominciare (circa 45.000 \$). Originariamente il piccolo negozio vegetariano si chiamava SaferWay (il modo più sicuro), una parodia della catena di supermercati SafeWay (il modo sicuro), che allora dominava sul campo del biologico a livello nazionale.

La sua espansione cominciò nel 1984 con l'apertura di nuovi punti vendita, da quell'anno in poi non si fermò più. Arrivò addirittura all'acquisizione di altre catene di alimenti naturali negli anni '90.

²⁰⁵ F. Giorgino e F. Mazzù, 2018, BrandTelling, Egea, Roma

²⁰⁶ F. Giorgino e F. Mazzù, 2018, BrandTelling, Egea, Roma

L'espansione raggiunse numeri incredibili, facendola diventare la più grande catena di supermercati bio al mondo, toccando i 479 retailer (2019), sparsi su tutto il territorio americano e inglese. Fino al 2015 quando ebbe la sua prima (senza considerare l'alluvione) battuta d'arresto. Agli inizi del 2017 Whole Foods Market annunciò la chiusura di alcuni punti vendita poiché la pressione derivante da nuovi concorrenti simili per qualità ma con prezzi inferiori cominciava a farsi sentire. Incredibilmente, qualche mese più tardi, Amazon si fece avanti con una proposta di acquisto da \$ 13,7 miliardi, segnando così ben due record, non solo il più alto prezzo mai pagato per una catena di supermercati ma anche l'acquisto più oneroso nella storia di Amazon.

La storia della narrativa nelle drogherie (diventate mercati ed ora supermercati) è molto lunga. Le storie inizialmente venivano raccontate a voce, vis-à-vis con il contadino. Piano piano si è cominciato a perdere il contatto umano e le storie si sono trasformate in pubblicità. Cominciarono a nascere i primi marketer e i modi per influenzare l'esito delle vendite si moltiplicarono. Ma come con qualsiasi altra cosa, anche in questo campo si è arrivati ad un punto in cui c'è stato un ritorno al passato ed ecco che le storie tornano a fare il loro ingresso sul terreno di gioco, a fianco al Guerrilla marketing e alle Ads di Facebook²⁰⁷, con un nuovo nome (storytelling) ma con lo stesso obiettivo: creare un legame con le persone.

Ecco perché lo storytelling è importante: una buona storia riesce infatti a creare una sintonia tra l'immagine che arriva ai consumatori e i valori dell'azienda.

Whole Foods Market ha fatto proprio questo con la campagna pubblicitaria del 2014, intitolata "Values Matter", con la quale cerca di trasmettere tutto l'impegno e la qualità che mette nei suoi prodotti.

Uno dei motivi che ha spinto questa società a questo tipo di comunicazione è stato il voler emergere dal sempre più affollato e agguerrito mercato alimentare. In passato tutta la comunicazione di Whole Foods Market era incentrata sull'esperienza unica che il consumatore viveva nello store e sulla qualità dei prodotti premium. Ora però che sempre più competitor stanno adottando questa strategia tentando di imitare questa società, si è deciso di cercare una nuova rotta. Whole Foods Market ha cercato di raccontare le storie dei fornitori e dei dipendenti per aumentare l'engagement con il consumatore. In questo modo ha lasciato la sua vecchia veste di negozio di alimentari e si è evoluto, andando oltre alla semplice vendita al dettaglio (proprio come ha fatto Starbucks). Hanno capito che per promuovere il loro marchio sarebbe stato necessario comprendere cosa motivasse i loro clienti, trasformando così il modo in cui si pensa al cibo.

4. Ricerca sperimentale

Lo scopo della mia tesi è quello di riuscire ad approfondire i meccanismi che ci sono dietro al consumo dei prodotti green. In questo capitolo introdurrò il modello utilizzato con il quale ho analizzato i driver che sono alla base della scelta dei consumatori.

²⁰⁷ Pubblicità sponsorizzate sul social network.

Esistono numerosi studi che affermano che l'aspetto ambientale stia diventando uno dei driver principali con il quale una persona decide se comprare o meno un determinato prodotto. In questi studi, gli autori si sono soffermati sul comportamento di acquisto prendendo in considerazione diverse variabili che avrebbero potuto influenzarlo. Le caratteristiche studiate andavano da quelle socioculturali a quelle emotive, passando per i valori etici insiti nelle persone. Tutti fattori, insomma, che potessero incidere sulla percezione del prodotto e sulla disponibilità a pagare. Ciò che non viene quasi mai preso in considerazione è l'effetto che lo storytelling possa avere sul comportamento di acquisto di prodotti green. Ho scritto "quasi" perché in realtà alcuni studi simili sono stati fatti a riguardo, il problema è che sono esclusivamente concentrati in mercati orientali. Anche se può sembrare superfluo, i risultati scoperti da queste ricerche non possono in alcun modo essere applicati alle popolazioni occidentali. Questo perché, come già accennato in un capitolo precedente, le caratteristiche tra queste due popolazioni appaiono completamente diverse e con esse anche i fattori che le spingono a comprare.

Altro aspetto che non è mai entrato nelle equazioni presenti nella letteratura referente queste argomentazioni, è il ruolo che ricopre l'empatia. Essendo lo storytelling uno strumento che colpisce prevalentemente le emozioni, non si può non considerare il modo in cui le persone riescano a comprendere e a sentire gli stati d'animo altrui, creando un collegamento, appunto, emotivo.

Questa analisi servirà quindi ad aggiungere un piccolo tassello agli studi già effettuati su questi argomenti, andando a studiare l'intricato mondo delle preferenze di acquisto nel nuovo panorama green, in che modo sono influenzate da diversi tipi di narrazione (Storia 1 e Storia 2) e in che modo sono mediate dall'empatia.

Dovendo scegliere un settore del mercato ho preso in considerazione quello del "Food & Beverage" in quanto, secondo alcuni studi recenti effettuati da Nielsen, è uno dei pochi settori che non solo non è mai entrato in crisi negli ultimi dieci anni, ma che addirittura cresce ad un tasso impressionante. Capire le motivazioni di questo trend potrebbe essere molto utile non solo dal punto di vista teorico ma anche da quello manageriale. I motivi che stanno dietro a questa decisione sono anche dovuti a un forte interesse di carattere personale che mi ha spinto a formulare le seguenti ipotesi:

A. H1: Il prodotto biologico è percepito meglio rispetto al prodotto non biologico

B. H1: La narrazione ha un effetto positivo sull'intenzione di acquisto

B. H2: La narrazione ha un effetto positivo sulla percezione della qualità

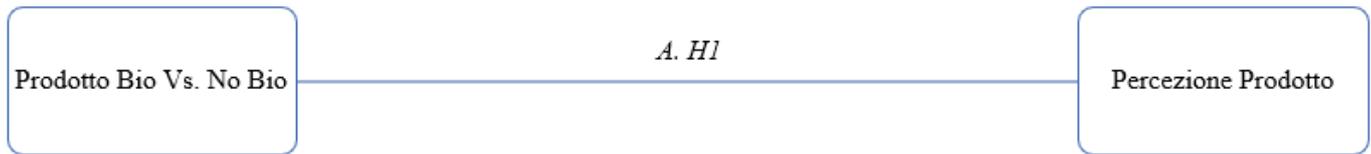
C. H1: Esiste una differenza significativa tra la Storia 1 e la Storia 2

D. H1: L'empatia media positivamente la relazione/interazione tra narrativa e intenzione di acquisto

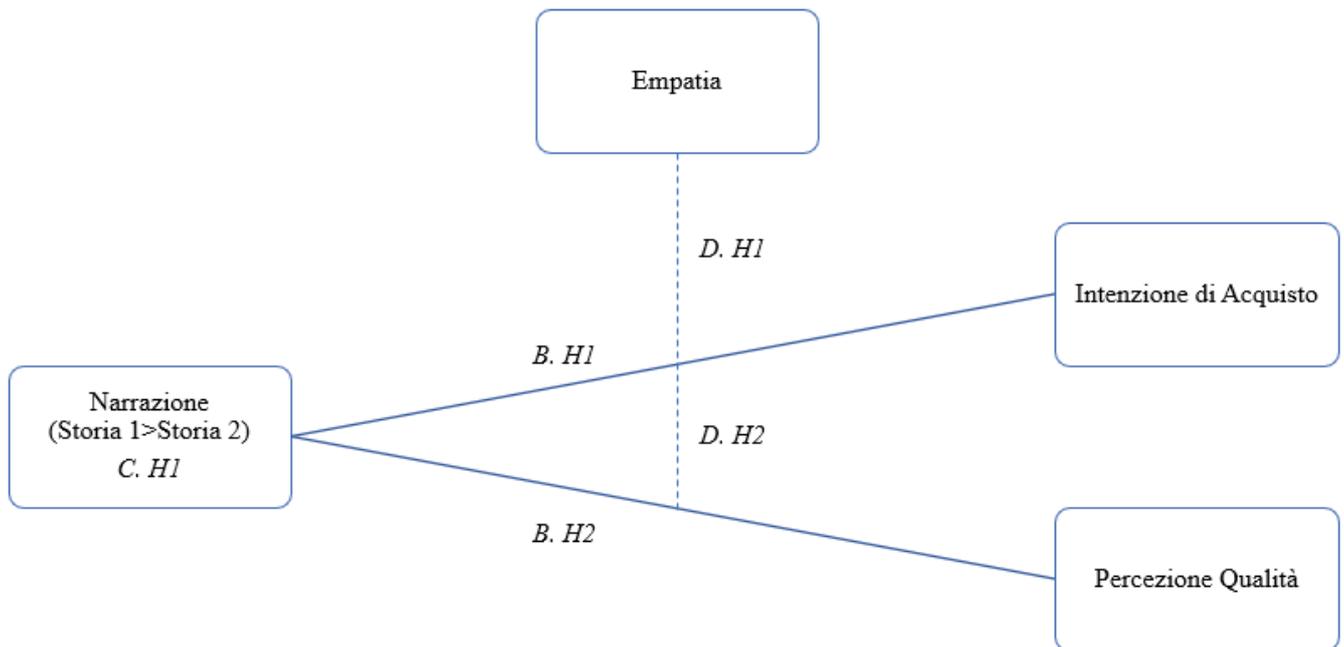
D. H2: L'empatia media positivamente la relazione/interazione tra narrativa e percezione della qualità

Sulla base delle precedenti ipotesi ho costruito i seguenti modelli concettuali:

PRE-TEST:



TEST:



Il pre-test verrà distribuito per creare una base di partenza per il test vero e proprio. La sua principale funzione sarà quella di stabilire un gruppo di controllo, cioè coloro che risponderanno alle domande relative al prodotto privo di narrazioni. Da un lato servirà a comparare i due gruppi, per scoprire se c'è una differenza nell'intenzione di acquisto e nella percezione della qualità del prodotto, dall'altra servirà a confermare le ricerche citate nel paragrafo precedente, riguardanti il fatto che i consumatori preferiscano i prodotti biologici a quelli tradizionali, essendo disposti anche a pagare un prezzo maggiore. Lo scopo di questa ricerca è quello di creare tre livelli di prodotto:

1. Prodotto tradizionale privo di narrazione;
2. Prodotto biologico privo di narrazione;
3. Prodotto biologico corredato di narrazione.

Sappiamo, dai numerosi studi effettuati, che lo storytelling spesso incide sulle due variabili delle ipotesi BH1 e BH2, ma non sappiamo effettivamente quale potrebbe essere l'effetto sul mercato del biologico, il quale non è stato studiato molto. Inoltre, una delle maggiori limitazioni riscontrate in tutti gli studi effettuati finora, è il

fatto di non aver proposto diverse tipologie di narrazioni. È per questo motivo che ho voluto testare due diverse storie, quelle che secondo me sono attualmente le più utilizzate dalle aziende Bio.

Metodologia e procedura sperimentale

In questo paragrafo illustrerò il modo in cui ho condotto la ricerca, partendo dalla creazione dei questionari, passando per la raccolta dei dati, fino all'analisi finale.

La struttura del pre-test è molto semplice ed è formata da poche domande. Nella parte iniziale sono presenti le immagini di due prodotti (confezioni di caffè) quasi identici, diversificati solo da marchio e certificazioni. Mi sono assicurato di utilizzare due marchi semi sconosciuti, per evitare ogni tipologia di bias cognitivo. Ho deciso di scegliere il caffè in quanto l'Italia è uno dei paesi con il più alto tasso di consumo per persona. Inoltre, era fondamentale che fosse un prodotto di importazione, questo ai fini delle narrazioni scelte.

Dopo aver visualizzato entrambe le confezioni le ho riproposte singolarmente una alla volta ponendo le seguenti domande: "Osserva il prodotto e rispondi alle seguenti domande in base alla tua percezione (da 1 a 5):". I fattori a cui rispondere erano basati su 5-point Likert scale e comprendevano domande come "Non mi piace affatto" Vs. "Mi piace molto", "Di bassa qualità" Vs. "Di alta qualità", "Poco costoso" Vs. "Molto costoso", "Poco sostenibile" Vs. "Molto sostenibile", "Non mi dà sicurezza" Vs. "Mi dà sicurezza". Infine, si chiedeva al rispondente "In futuro, se avessi bisogno di caffè, considereresti questo prodotto per un eventuale acquisto? (da 1 a 5)" e quanto era disposto a pagarlo (il formato di entrambe le confezioni erano di 250 g).

Veniamo ora alla struttura del test principale, il quale era notevolmente più complesso. Il questionario è formato da quattro sezioni. La prima è composta dalla parte socio-demografica, nella quale veniva richiesto il genere (Uomo, Donna, Altro), la fascia di età (Minore di 18, 19-25, 26-35, 36-45, 46-55, Sopra i 56), il livello di istruzione (Diploma scuola media, Diploma scuole superiori, Laurea, Dottorato, Preferisco non rispondere), l'impiego (Studente, Lavoratore, Casalinga/o, Preferisco non rispondere), la fascia di reddito (Non ho reddito, Sotto i 1.000 € al mese, Tra i 1.000 € e i 2.500 € al mese, Tra i 2.500 € e i 4.000 € al mese, Sopra i 4.000 € al mese, Preferisco non rispondere) e la zona di abitazione (Campagna, Città, Città molto verde). In alcune domande ho intenzionalmente omesso alcune risposte o aggiunto tra le altre l'opzione "Preferisco non rispondere", questo perché volevo evitare di mettere a disagio il rispondente compromettendo tutte le altre risposte.

La seconda sezione del questionario è quella relativa all'empatia. Per crearla mi sono affidato allo studio dello psicologo Mark H. Davis, docente alla University of Texas ad Austin, chiamato "A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy"²⁰⁸. Le domande inserite nel mio questionario prendono spunto dall'approccio IRI (Interpersonal Reactivity Index). Quest'ultimo è il metodo universalmente riconosciuto per studiare i livelli di empatia delle persone. Non potendo utilizzare l'intero set di domande IRI ho deciso di prenderne solo alcune "Mi sento triste quando le persone attorno a me sono tristi.", "Mi dà fastidio

²⁰⁸ Davis, M.H., 1980, A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10, 85.

quando le persone accanto a me vengono maltrattate.”, “Sto male quando vedo persone meno fortunate di me.”, “Se vedessi una persona che piangesse mi piacerebbe aiutarla.”, “Rimango neutro quando una persona accanto a me è felice.”, “A volte, non mi dispiace molto vedere una persona che ha dei problemi.”. Anche in questo caso le risposte venivano date su una scala 5-point Likert da 1 (Non mi descrive per niente) a 5 (Mi descrive molto bene), come previsto dallo studio di Davis.

La sezione successiva andava ad analizzare il livello di sostenibilità di chi rispondeva e le sue preferenze in questo ambito. Nello specifico gli veniva chiesto di dare una votazione da 1 (Per niente importante) a 5 (Molto importante) su alcune caratteristiche, come l’impatto ambientale, la salute degli animali, la salute dei lavoratori, gli ingredienti naturali, la provenienza e il prezzo del prodotto.

La quarta e ultima sezione riguardava il prodotto, il quale veniva mostrato corredato di una storia. Come ho già accennato in precedenza ci sono due diverse narrazioni le quali venivano mostrate random ai vari rispondenti che erano chiamati a rispondere alle domande inerenti a un singolo prodotto e una singola storia.

Le narrazioni scelte vanno a toccare le tematiche maggiormente utilizzate dalle aziende green e cioè lo sfruttamento dei lavoratori e le problematiche ambientali. Rispettivamente recitavano “Alce Nero possiede le certificazioni Bio e Fairtrade, in quanto crede che la qualità del prodotto sia importante tanto quanto la salute dei suoi produttori in Sud America. Questo per evitare storie come quella di Angela, una ragazza 22enne addetta al raccolto del caffè. Rimase incinta e dovette nascondere in quanto sarebbe stata licenziata immediatamente. L’uso massiccio di pesticidi distribuiti dagli aerei anche durante gli orari di raccolta la fecero ammalare, provocandole un aborto spontaneo. Perse il bambino per un salario di 1,5 \$ l’ora, con turni che superavano le 10 ore al giorno” e “Una nuova tendenza sta portando i coltivatori di caffè a far crescere il loro prodotto in pieno sole, nonostante originariamente questa pianta ami climi umidi e bui, solo per aumentare la quantità prodotta. Questo sta portando ad un massiccio disboscamento delle aree dove sono presenti queste piantagioni, distruggendo anche l’habitat di molte specie animali. Alce Nero crede fortemente che bisogna anteporre l’ambiente al profitto ed è per questo che si rifiuta di utilizzare questi metodi”.

Dopo essere stati esposti alla storia e all’immagine del prodotto al rispondente venivano fatte una serie di domande inerenti alla sua percezione. Il primo set è lo stesso del pre-test (qualità, sostenibilità, sicurezza, probabilità di acquisto, ecc.), così da poter confrontare meglio i due gruppi durante l’analisi dei dati finali. Inoltre, in questo caso, ho voluto sapere l’opinione delle persone sul reale prezzo del prodotto, solo dopo aver chiesto loro quanto potesse costare.

L’ultima domanda riguarda una lista di item tra cui scegliere, cercando di rispondere alla domanda “Quali sono gli aspetti del prodotto che ti hanno colpito di più? (Max 2 risposte)”. Nello specifico si aveva a disposizione: Prezzo, Confezione, Marchio Biologico, Storia (Angela o disboscamento), Marca o Nessuno. Entrambi i test sono stati condivisi sui principali social, utilizzando molto il passaparola. Solo il test è stato distribuito anche offline. Una volta chieste le dovute autorizzazioni ho proceduto alla somministrazione del questionario tra le persone presenti in alcuni dei principali centri commerciali di Roma. Tramite l’utilizzo di

Qualtrics ho tenuto costantemente sotto controllo il campione, cercando di ottenerne uno il più omogeneo possibile.

Una volta terminato il periodo di raccolta dati, prima del pre-test e poi del test, ho sviluppato l'analisi statistica utilizzando diversi modelli a seconda delle ipotesi da studiare.

Per le ipotesi A, B e C ho utilizzato una Paired T-Test, in quanto avevo a disposizione due variabili di uno stesso campione e avevo la necessità di confrontarli tra loro.

Il modello associato all'ipotesi A. H1 andrà a testare la media delle preferenze rispetto al prodotto biologico in contrapposizione a quella del prodotto tradizionale. Per approcciare questa prima parte ho deciso di creare una nuova variabile chiamata *preferenza* che va a creare una media tra quattro risposte date dal consumatore (Quanto ti piace, Quanto lo percepisci di qualità, Quanto ti sembra sostenibile, Quanto ti dà sicurezza). Questa nuova variabile sarà alla base del raffronto nella Paired T-Test riguardante la prima ipotesi.

Il secondo modello che studierò sarà relativo alle ipotesi B. H1 e B. H2 e avranno un ragionamento analogo a quello fatto poco fa. Mentre nella B. H2 utilizzeremo semplicemente la nuova variabile *preferenza*, per la B. H1 sarà necessario utilizzare la risposta che il consumatore ha dato relativamente alla probabilità di un possibile acquisto del prodotto visualizzato. Stesso discorso vale per l'ipotesi C. H1 dove cercherò di analizzare quale delle due narrazioni abbia avuto più successo influenzando sia la qualità percepita del prodotto che la disponibilità a pagare dei consumatori.

Per le ultime due ipotesi, la D. H1 e la D. H2, bisognerà fare un discorso a parte, in quanto non si tratta di una Paired T-Test ma di un modello di regressione semplice. Quest'ultimo studia il rapporto di causa-effetto che intercorre tra la variabile dipendente (percezione di qualità/propensione all'acquisto), la variabile mediatrice (empatia), che in questo caso specifico assume il valore della variabile indipendente:

$$\text{sicuramente (1 e 2)} = \beta_0 + \beta \text{ empatia} + \varepsilon$$

$$\text{preferenza (1 e 2)} = \beta_0 + \beta \text{ empatia} + \varepsilon$$

I risultati

Il campione è composto da 398 rispondenti di cui 240 donne e 158 uomini corrispondenti rispettivamente al 60,3% e al 39,7%. Come esposto in precedenza l'età è stata rilevata in sei fasce. La maggiore è risultata essere la fascia 19-25 anni (26,63%), seguita dalla fascia 46-55 anni (26,13%), la fascia 26-35 anni (16,08%), la fascia over 56 anni (16,08%), la fascia 36-45 anni (13,07%) e per finire la fascia under 18 anni (2,01%). Mentre la distribuzione delle fasce di età sembra essere piuttosto omogenea, lo stesso non si può dire del livello di istruzione che vede più della metà del campione all'interno dello slot "Diploma scuole superiori" (57,79%), seguito dallo slot dei laureati (30,65%), da quello dei possessori di un diploma di scuole medie (9,55%), da coloro che hanno preferito non rispondere (1,51%) e coloro che posseggono un dottorato (0,5%). Per quanto riguarda l'occupazione, anche qui abbiamo un segmento nettamente più grande degli altri, quello dei lavoratori (64,32%). Il secondo per distacco è rappresentato dagli studenti (20,6%), seguito dalle/dai casalinghe/i

(11,56%) e da coloro che non hanno voluto rispondere (3,52%). La distribuzione del reddito vede una buona percentuale (35,68%) con un guadagno mensile che si attesta tra i 1.000 € e i 2.500 € al mese. La seconda fascia più grande è rappresentata da coloro che non hanno un reddito (22,61%), seguiti dalle persone che ne hanno uno inferiore ai 1.000 € al mese (14,57%). Una buona parte dei rispondenti ha preferito non rispondere a questa domanda (12,06%), mentre i due segmenti più piccoli sono rappresentati dalle persone che hanno un reddito che si attesta tra i 2.500 € e i 4.000 € al mese (8,54%) e sopra i 4.000 € (6,53%).

L'ultimo aspetto descrittivo che ho voluto inserire nel mio questionario è la zona in cui il rispondente abita. Ho deciso di suddividerla in città (67,34%), campagna (20,6%) e città molto verde (12,06%) nell'eventualità che chi rispondeva non si riconoscesse in nessuna delle due prime categorie.

Dai dati raccolti è emerso che la maggior parte dei rispondenti si considera un ambientalista. Infatti, il 71,49% ha risposto con un voto tra il 4 e il 5 alla domanda su quanto si considerassero ambientalisti da 1 a 5 e ben l'84,04% ha dichiarato di essere disposto a cambiare le sue abitudini per diminuire il proprio impatto ambientale. Proprio in base a quest'ultima osservazione ho cercato di studiare i fattori che portassero i consumatori a scegliere i prodotti da mettere nel carrello e cosa li influenza inducendoli a modificare le proprie abitudini alimentari. Nel momento dell'analisi ho riscontrato un netto cambiamento di questi fattori rispetto ad altre ricerche passate²⁰⁹. Il principale fattore in ordine di importanza risulta essere l'incidenza che il possibile acquisto potrebbe avere sul benessere dei lavoratori (4,31 su 5). Nelle vecchie ricerche questo aspetto sembrava essere piuttosto marginale, non rientrando neanche tra i primi cinque. Subito dopo troviamo la lista degli ingredienti con una media di 4,07 su 5. Nella terza e quarta posizione troviamo, molto vicini tra loro il prezzo e la provenienza, rispettivamente con 4,03 e 4,01. Il quinto fattore si riferisce all'impatto che un determinato prodotto ha sulle condizioni di salute degli animali (3,94 su 5). Un esempio potrebbe essere l'acquisto delle uova provenienti da galline allevate a terra piuttosto che in batteria. Il sesto ed ultimo fattore è quello che va in contrapposizione con le affermazioni precedenti dei rispondenti, quando affermavano di essere attenti all'ambiente. Infatti, l'attenzione ambientale è il fattore che influisce meno di tutti sulla scelta d'acquisto.

Conclusioni

Dopo un'approfondita analisi della letteratura precedente focalizzata sull'incontro dello storytelling con il mondo del biologico, è risultato che ci sono un buon numero di studi effettuati sull'influenza della narrazione sugli atteggiamenti del consumatore ma quasi tutti hanno alla base la stessa limitazione di ricerca. Nessuno cioè è riuscito a stabilire quale sia lo storytelling migliore da utilizzare (ad eccezione fatta per due studi, effettuati però sul mercato orientale, quindi non totalmente significativi per il nostro mercato). Pertanto,

²⁰⁹ Rene'e Shaw Hughner, Pierre McDonagh, Andrea Prothero, Clifford J. Shultz II and Julie Stanton (2007), Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food, Morrison School of Agribusiness and Resource Management, Arizona State University, 94-110

volendo dare un contributo alla letteratura, la mia disamina ha preso in considerazione le due principali tipologie di narrazione utilizzate sul mercato green per poi metterle a confronto e determinare quale sia la più efficace sia sotto il punto di vista dell'incidenza sulla percezione di qualità del consumatore, sia sotto quella della sua propensione all'acquisto. Le due storie prese in considerazione riguardano una lo sfruttamento dei lavoratori sia sotto l'aspetto della salute sia sotto quello del compenso salariale, l'altra invece racconta l'oppressione dell'uomo ai danni dell'ambiente e della biodiversità.

Attraverso un questionario, distribuito a 398 rispondenti, è stato chiesto loro di esprimere le loro preferenze in base alla storia e il prodotto che veniva loro mostrato. Per riassumere ciò che ho trovato conseguentemente all'analisi effettuata una volta registrate tutte le risposte:

A. H1: Il prodotto biologico è percepito meglio rispetto al prodotto non biologico (VERIFICATA)

B. H1: La narrazione ha un effetto positivo sull'intenzione di acquisto (VERIFICATA)

B. H2: La narrazione ha un effetto positivo sulla percezione della qualità (VERIFICATA)

C. H1: Esiste una differenza significativa tra la Storia 1 e la Storia 2 (VERIFICATA)

D. H1: L'empatia media positivamente la relazione/interazione tra narrativa e intenzione di acquisto (RIGETTATA)

D. H2: L'empatia media positivamente la relazione/interazione tra narrativa e percezione della qualità (RIGETTATA)

Come previsto, data anche la letteratura precedente, la prima ipotesi è stata verificata dimostrando che il prodotto biologico è effettivamente percepito meglio sotto qualsiasi aspetto (esclusa l'economicità ovviamente) rispetto al prodotto tradizionale. Nonostante ciò si evidenzia un'importante differenza tra ciò che è emerso dal mio studio e quelli effettuati in passato, riguardante le motivazioni che spingono le persone a rivolgere la loro attenzione verso il mercato bio.

A domanda diretta i consumatori hanno affermato di essere più interessati all'incidenza che il possibile acquisto del prodotto avrebbe potuto avere sul benessere dei lavoratori piuttosto che sull'impatto ambientale o su quello del mondo animale.

Altra cosa interessante è che questo aspetto va in totale contrapposizione con i risultati trovati in risposta all'ipotesi C. H1. Studiando l'effetto che le due narrazioni avevano sui consumatori ho scoperto che sì, c'è un'effettiva differenza significativa tra le due ma che al tempo stesso, dopo un'ulteriore analisi, la storia che al suo interno aveva riferimenti ambientalistici e animalistici era molto più influente rispetto a quella che si riferiva allo sfruttamento delle persone. Quindi si può affermare che nonostante le persone pensino di essere più attente a temi quali l'equo e solidale, inconsciamente sono spinte a comprare maggiormente prodotti che

non arrechino danni all'ambiente. Questo potrebbe dipendere dall'attenzione mediatica dei nostri giorni, la quale punta il faro verso il modo in cui stiamo riducendo il mondo rendendo marginali argomenti quali lo sfruttamento dei lavoratori.

Facendo un passo indietro, ancor prima di studiare la differenza tra le due narrazioni, ho analizzato l'impatto che quest'ultime avevano sul comportamento del consumatore e comparando i risultati con prodotti privi di storia ho potuto confermare entrambe le ipotesi B in quanto la narrazione ha effettivamente influito sia sulla percezione della qualità che sull'intenzione di acquisto.

Infine, essendo storie scritte per andare a influenzare l'emotività di chi le legge, ho pensato che fosse opportuno studiare se ci fosse una relazione diretta tra l'empatia e il comportamento che il consumatore ha davanti un determinato prodotto. In questo caso, nonostante i livelli di significatività (solamente della seconda storia) erano risultati idonei, la varianza spiegata dal modello non era sufficiente per confermare questa relazione causa-effetto. Le ipotesi D sono state tutte scartate.

Una volta capita la direzione da seguire per influenzare maggiormente i comportamenti e le preferenze di acquisto, si ha un valido strumento per sviluppare campagne ad hoc per la commercializzazione di prodotti biologici. L'obiettivo delle future comunicazioni, che siano per fini pubblicitari e non, sarà quello di essere maggiormente orientato verso le problematiche ambientali dei nostri tempi, il che creerebbe una reazione positiva verso il prodotto in considerazione.

Questo studio potrebbe espandersi non solo in ambito alimentare ma anche nella cosmetica o nel mercato dei servizi, affrontando così anche nuove tematiche. Inoltre, sarebbe interessante studiare altre tipologie di narrazioni, prendendo in considerazione anche lo short storytelling, essenziale se si ha uno spazio limitato su di un packaging.

La strada per la sostenibilità è ancora lunga ma partendo dalle piccole cose e continuando di questo passo, riusciremo un giorno a vedere un mondo che non sarà più diviso tra prodotti tradizionali, biologici ed equo e solidali. Ormai anche la quasi totalità delle aziende si sta adattando sotto il peso delle esigenze sempre più impellenti dei consumatori, dando vita così ad una nuova epoca per il consumo.