

**Comunicare**  
*responsabilmente*  
**nel contesto attuale.**

**Il caso studio Barilla.**

**Comunicare  
*responsabilmente*  
nel contesto attuale.  
Il caso studio Barilla.**

Corso di Laurea in Design e Comunicazione Visiva  
A.a. 2022/2023  
Sessione di Laurea Febbraio 2023

*Alle mie nonne, Rina e Silvana.*

# Abstract

## ITA

Il progetto di tesi racconta la strategia di comunicazione del Pastificio Barilla, come risposta diretta ai cambiamenti che si verificano nel contesto attuale, a partire dall'emergenza sanitaria scatenata dalla pandemia di Covid-19. Se è vero che una crisi può diventare un'opportunità, è altrettanto vero che per i brand può rappresentare un'occasione per la propria attività. In virtù di questo, si è scelto il Pastificio Barilla, come caso studio da prendere in esame, in quanto, in un contesto così frammentato, ha intravisto un'opportunità di crescita e rinnovamento al fine di adattarsi ai nuovi bisogni dei consumatori.

## ENG

The thesis project describes the communication strategy of the brand Barilla, as a direct response to the changes taking place in the current context, starting from the health emergency triggered by the Covid-19 pandemic. If it is true that a crisis can become an opportunity, it is also true that for brands crisis can represent an opportunity for their business. By virtue of this, Barilla was chosen as a case study to be examined, since, in a context so fragmented, it realized an opportunity for growth and reinvention in order to adapt to the new needs of consumers.

# Indice

Introduzione		12
Parte prima	<i>Il contesto attuale</i>	16
	La pandemia di Covid-19	18
	Le nuove abitudini dei consumatori	22
	...E ora?	28
	L'evoluzione della comunicazione	34
	La comunicazione in tempo di crisi	36
	La comunicazione al tempo della pandemia	42
	La guerra tra Russia e Ucraina	52
	Il cambiamento climatico	56
Parte seconda	<i>Branding, rebranding e restyling</i>	60
	Definizione di brand	62
	Branding: processo di costruzione di un brand	66
	La Brand Identity	68
	La Corporate Identity	76
	Rebranding: processo di ridefinizione di un brand	84
	Motivi di rebranding di un brand	88
	Processo di rebranding	90
	Aspetti su cui interviene un rebranding	92
	Restyling: processo di rinnovamento di un brand	94
	Motivi di restyling di un brand	98
	Processo di restyling	100
	Aspetti su cui interviene un restyling	102
	Osservazioni finali	104
Parte terza	<i>Da comunità a community</i>	106
	L'origine e l'evoluzione del concetto di comunità	108
	La linea sottile tra comunità e community	114
	La Brand Community	118
	I casi studio	124

Parte quarta	<i>Il caso studio Barilla</i>	128
	La storia del Pastificio Barilla	130
	Il contesto attuale e Barilla	138
	Il Covid-19 come opportunità	140
	Una opportunità svanita o coltivata?	148
	La comunità per Barilla	150
	Il restyling di Barilla: 145 anni di vita	164
	Osservazioni finali	172
	Le interviste	176
Parte quinta	<i>I competitor</i>	184
	Il contesto attuale e i competitor	186
	Il Covid-19 come opportunità	190
	Una opportunità svanita o coltivata?	196
	La community per i competitor	198
	Il rebranding dei competitor	206
	Osservazioni finali	212
	Le interviste	214
Parte sesta	<i>Il manifesto</i>	224
	La responsabilità sociale d'impresa	226
	L'utente	232
	Le linee guida	236
	Il manifesto	238
	Una identità, un significato	240
Riferimenti	Conclusione	250
	Bibliografia	252
	Sitografia	258
	Ringraziamenti	262

# Introduzione

La pandemia da coronavirus ha modificato inevitabilmente le abitudini del consumatore, proponendo un nuovo stile di vita e nuove abitudini. I brand per rispondere alle nuove esigenze del mercato-obiettivo hanno dovuto rendere la loro strategia di comunicazione conforme al contesto di riferimento e alle disposizioni in vigore.

Un'azione, questa, particolarmente osservata nel Pastificio Barilla, il quale ha saputo trasformare una situazione così complessa e difficile, come l'emergenza sanitaria da Covid-19, in un'opportunità per la sua attività aziendale e la sua comunicazione.

L'elaborato, dunque, è volto ad analizzare il caso studio Barilla e la strategia comunicativa adottata dal brand, principalmente nel corso della pandemia da coronavirus; per poi verificare se la suddetta opportunità sia stata mantenuta e perfezionata, anche, negli anni successivi.

L'analisi e lo sviluppo di tale argomento è frutto di un personale interesse verso il brand e, più in generale verso il food, influenzato e sicuramente incentivato da alcune esperienze vissute durante il mio tirocinio universitario, che mi hanno permesso di entrare in contatto con aziende e professionisti del settore. Dopo essermi documentata sui diversi brand del food, il comportamento assunto dal Pastificio Barilla nel corso dell'emergenza ha rappresentato la base su cui fondare il mio elaborato.

L'obiettivo della ricerca è principalmente fornire un accurato approfondimento della strategia di comunicazione di Barilla, mettendone in evidenza le peculiarità e le modalità, per dimostrare come l'atteggiamento adottato dall'impresa sia fra i migliori e più innovativi nel settore food e, in particolare, rispetto ai suoi diretti competitor, dalla pandemia ad oggi.

Per raggiungere il suddetto scopo, è stata condotta un'analisi personale e critica sul pastificio italiano, ricorrendo a fonti bibliografiche e siti online, per ottenere tutte le informazioni necessarie ad elaborare delle corrette considerazioni finali, confrontate poi con le azioni compiute dai maggiori competitor, così da avvalorare quanto sopra descritto.

La ricerca è stata arricchita da interviste rivolte direttamente alle aziende interessate e alle agenzie pubblicitarie con cui Barilla collabora per la realizzazione delle sue campagne, al fine di ottenere delle testimonianze da esperti del settore e confermare i dati precedentemente raccolti.

La tesi è articolata in sei parti: nella prima parte è presentato il contesto attuale, caratterizzato principalmente da due eventi particolari, il Covid-19 e la guerra russo-ucraina, rispetto al quale è stato analizzato il caso studio Barilla. Nella seconda parte si illustrano i concetti di branding, rebranding e restyling, funzionali alla corretta comprensione dei temi trattati nelle sezioni successive. Aspetti spiegati e chiariti puntualmente attraverso l'esposizione di alcuni casi studio.

La terza parte propone una rassegna teorica e approfondita della letteratura e della ricerca critica relativa all'origine del concetto di comunità, come questo sia evoluto nel corso del tempo, assumendo una connotazione più fluida e immediata, anche definita con il termine community.

La quarta parte rappresenta il fulcro centrale dell'elaborato, poiché si concentra sul Pastificio Barilla, scelto come oggetto di studio, e la strategia comunicativa adottata nel corso della pandemia da coronavirus, esaminando nel dettaglio ogni suo aspetto con esempi diretti e considerazioni personali. Analisi che prosegue con lo studio degli anni successivi all'emergenza sanitaria per dimostrare come effettivamente il brand non abbia osservato solo nel Covid-19 un'opportunità per migliorare e innovarsi nel tempo, ma questa sia stata coltivata e alimentata anche seguentemente al suddetto periodo. Nella quinta parte l'esamina si focalizza sullo studio dei maggiori competitor di Barilla per formulare interessanti osservazioni e paragoni tra questi e l'azienda stessa, rimarcando gli elementi più rilevanti emersi dalla ricerca svolta.

La sesta parte, infine, è dedicata alla presentazione dell'elemento progettuale dell'elaborato: un manifesto, costituito da un insieme di linee guida, per indicare al progettista il corretto comportamento strategico da assumere nella comunicazione aziendale, in modo da realizzare una adeguata responsabilità sociale d'impresa. Ogni linea guida formulata rispecchia i dati raccolti in precedenza, i valori e i concetti esplorati nel corso della trattazione.

Grazie a questo lavoro di ricerca è stato possibile esaminare il modello di comunicazione del caso studio Barilla in relazione al contesto di riferimento e alle nuove tendenze di mercato, ottenendo importanti elementi e considerazioni, che saranno esposte dettagliatamente nella parte conclusiva di questo elaborato.

# Parte prima: *il contesto attuale*

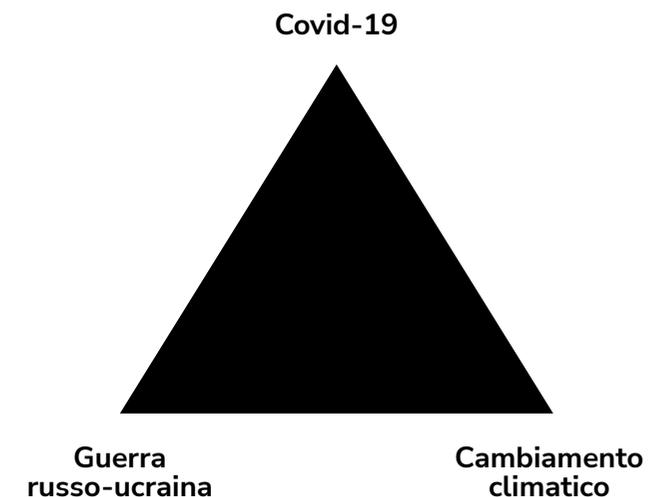
Viviamo in un periodo storico di grande fermento e instabilità dovuta al delinarsi di due eventi straordinari: una pandemia e una guerra. Eventi che, a distanza di soli due anni l'uno dall'altro, hanno investito, inevitabilmente, la collettività a livello globale, su molteplici aspetti della vita: economici, sociali, politici e culturali.

Nel 2020 si assiste al sopraggiungere di una nuova malattia, identificata con il nome di "malattia da nuovo coronavirus", o meglio nota con la sigla di Covid-19. Tale nuovo virus, partito dalla Cina nel dicembre 2019, in soli pochi mesi, si è diffuso ed esteso con rapidità a livello globale classificandosi, così, come una vera e propria epidemia. L'emergenza sanitaria, dettata dalla pandemia, ha impattato gravemente non soltanto sulla gestione dei servizi socio assistenziali e sanitari, ma anche sull'economia, sui metodi di produzione e sulla socialità dei singoli. Ogni individuo è stato, dunque, coinvolto, indipendentemente dal suo legame diretto o indiretto con la pandemia; tanto da causare effetti negativi sulla salute individuale, sullo stato emotivo e sul benessere psicologico e psicofisico. Contestualmente all'avanzamento della pandemia, un nuovo fatto, ovvero la Guerra tra Russia e Ucraina, iniziata a febbraio 2022, si è inserita in tale scenario fortemente instabile e precario, contribuendo a peggiorare il binomio tra crescita economica

e inflazione, oltre che rinnovare e intensificare quel senso di incertezza e smarrimento proprio di ogni individuo, frutto della malattia di Covid-19. In questa situazione, anche, la comunicazione aziendale si è modificata per adattarsi ai nuovi bisogni ed esigenze dei consumatori. Molti brand hanno promosso iniziative e attività a sostegno della propria comunità per dimostrare vicinanza e solidarietà alle persone colpite dalla pandemia e dalla guerra. Inoltre, hanno trasformato uno scenario così drammatico in un'opportunità per migliorare la propria identità visiva, oltre che per generare engagement e fidelizzazione nel consumatore.

La prima parte dell'elaborato si concentra, dunque, sull'analisi del contesto attuale, il quale si caratterizza principalmente di tre eventi diversi ma connessi tra loro: il Covid-19, la guerra russo-ucraina e il cambiamento climatico. Contemporaneamente si esamina l'aspetto della comunicazione generale e aziendale in relazione alle suddette situazioni per comprendere l'evoluzione o meno che ha subito nel corso del tempo. A questo si affianca, anche, un breve excursus su esempi a livello comunicativo che la storia offre in particolari periodi di crisi.

**Gli eventi che caratterizzano  
il contesto attuale**



# La pandemia di Covid-19

## La malattia di Covid-19

La Covid-19, anche chiamata “malattia da nuovo coronavirus”, è una malattia infettiva respiratoria causata dal virus denominato SARS-CoV-2, appartenente alla famiglia dei coronavirus [1]. I sintomi di Covid-19 variano sulla base della gravità e dell'evoluzione della malattia. Tendenzialmente, la maggioranza delle persone accusa i classici sintomi influenzali, quali febbre, tosse secca, mal di gola, debolezza e dolore muscolare. I casi più gravi, invece, possono sviluppare polmoniti, difficoltà respiratorie, insufficienze renali e altre complicazioni, fino ad arrivare anche al decesso, soprattutto nei soggetti già gravati da patologie pregresse [2].

## I primi casi di Covid-19

I primi casi di Covid-19 si registrano nel mercato umido di Wuhan, in Cina, il 31 dicembre 2019; data in cui le autorità sanitarie cinesi notificano un focolaio di casi di polmonite insolita. Nelle prime settimane di gennaio 2020 la Cina identifica un nuovo ceppo di coronavirus, denominato ufficialmente SARS-CoV-2 (*Coronavirus 2 della Sindrome Respiratoria Acuta Severa*), come causa eziologica di queste patologie. La malattia associata al virus è stata, invece, chiamata Covid-19 (*Corona Virus Disease*). In realtà, servirà del tempo affinché la patogenicità e le caratteristiche del virus siano determinate con esattezza, benché è da subito nota la sua capacità di trasmettersi da persona a persona tramite le vie aeree. Nonostante la Cina, a partire dalla seconda metà di gennaio, abbia attuato delle restrizioni sulla mobilità a livello mondiale, coprifuoco, quarantene e controlli sulla misurazione della temperatura corporea, la diffusione del virus non sembra attenuarsi. In Italia, il 30 gennaio 2020, i primi due casi – due turisti cinesi – sono risultati positivi al Covid-19.

## La pandemia da coronavirus

Contestualmente, l'Organizzazione Mondiale della Sanità, OMS, dichiara l'epidemia di Coronavirus in Cina un'emergenza internazionale di salute pubblica e, sulla base di questo, il Governo dichiara lo stato di emergenza su territorio nazionale relativo al rischio sanitario, che si concluderà il 31 marzo 2022 [3] [4].

Il 23 febbraio arriva il primo Dpcm per contenere l'avanzata dell'epidemia: undici comuni diversi del Nord Italia, oltre 50.000 persone, vengono posti in quarantena per contenere un focolaio originato a Codogno, nel Lodigiano. L'epidemia si diffonde senza sosta e la situazione peggiora giorno dopo giorno. Il 4 marzo le scuole e le università di ogni ordine e grado chiudono i battenti in tutta la nazione, e con loro tutti gli eventi sportivi sono sospesi. Il Dpcm del 9 marzo prelude alla chiusura totale: il Paese diventa un'unica zona rossa. L'11 marzo segna l'inizio del lockdown nazionale: coprifuoco, “autocertificazioni” per contenere gli spostamenti, distanziamento sociale, divieto di assembramento, restrizioni sulla mobilità, smart working obbligatorio dove possibile, didattica a distanza, interruzione delle attività produttive per i settori merceologici non fondamentali alla sopravvivenza. Il modo di vivere delle persone cambia drasticamente. Condizione, quella del lockdown, che proseguirà fino al 18 maggio, quando si assiste ad un allentamento delle misure restrittive e alla riapertura di diverse attività produttive: inizia la cosiddetta “Fase 2”. Un progressivo rallentamento dei contagi che porta, in estate, all'emanazione di nuovi provvedimenti per garantire un ritorno alla “normalità”, seppure rispettando, ancora, il divieto di assembramento e le disposizioni relative al distanziamento sociale.

Tuttavia, già nella metà di agosto, l'idea di ripresa svanisce: i contagi iniziano a salire e tornano le prime restrizioni. I mesi successivi sono caratterizzati da nuovi Dpcm, che, progressivamente, portano alla chiusura di diverse attività, al ripristino totale della didattica a distanza e al ritorno del coprifuoco su tutto il territorio nazionale. Nasce, anche, il sistema dei “colori”, ovvero ad ogni Regione viene assegnata settimanalmente, in base agli indicatori di monitoraggio, una fascia di rischio: gialla, arancione o rossa [5].

## In Italia

In Italia, il nuovo anno inizia con la diffusione di nuovi Dpcm per contenere l'impennata di contagi: restano in vigore le misure restrittive, il coprifuoco, il sistema a fasce colorate

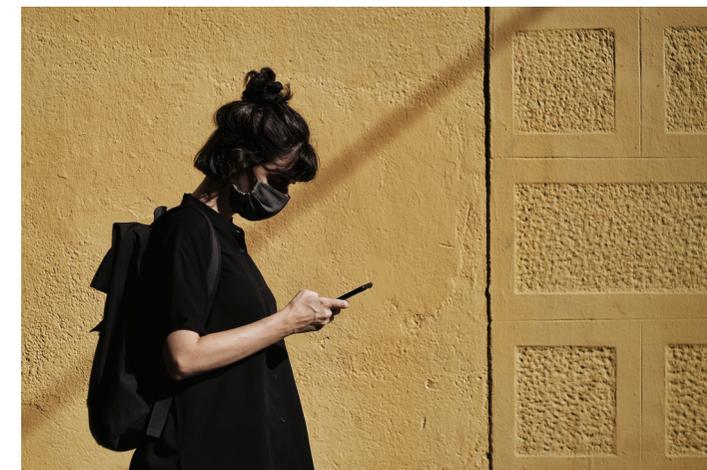
e il divieto di spostamento tra Regioni. Intanto, prende avvio la campagna vaccinale, in primis per gli operatori sanitari e i soggetti fragili, ossia affetti da patologie pregresse. Se da un lato con i vaccini si nutre la speranza di una graduale ripresa, dall'altro lato si diffondono le prime varianti di coronavirus che portano ad una risalita dei contagi. Maggio è il mese della fine della terza ondata e l'Italia si prepara alla riapertura delle attività. I mesi successivi vedono l'adozione del Green Pass e la sua obbligatorietà per alcune categorie professionali al fine di allentare le misure restrittive. Da qui si apre un periodo di proteste e manifestazioni, che vede protagonisti coloro non favorevoli al vaccino. L'anno si conclude con il prosieguo della campagna vaccinale, giunta alla sua terza dose, e la scoperta di nuove varianti che segnano l'avvio di una nuova ondata della pandemia. Il 2022 si apre, così, con l'introduzione di misure urgenti per fronteggiare l'emergenza Covid-19 e contenere la diffusione della pandemia. In particolare, il decreto-legge mira a "rallentare" la curva di crescita dei contagi, garantendo maggiore protezione a quelle categorie più esposte e a rischio. Il 31 marzo cessa lo stato di emergenza e si assiste ad un progressivo allentamento delle misure restrittive al fine di tornare alla tanto desiderata "normalità", seppure con la consapevolezza di dover convivere con un nuovo virus [6].



Arcobaleno presente nei disegni appesi sui balconi degli italiani

### Lo scenario pandemico

Un periodo storico difficile e complesso per la popolazione italiana e il resto del mondo: l'emergenza sanitaria registra un numero alto di vittime ogni giorno, le attività economiche sono in crisi, le persone vivono in uno stato di sofferenza e incertezza continua. Uno scenario drammatico e frammentato che passerà alla storia per le mascherine, le code interminabili fuori dal supermercato, il personale sanitario stremato e le tute anti-contagio, il saccheggio dei beni di prima necessità. Tuttavia, non è mancata la solidarietà e l'ironia: i canti sui balconi di sera con i cartelloni "andrà tutto bene", gli aperitivi virtuali con amici e parenti, i flashmob per i medici, le iniziative di aiuto reciproco tra condomini.



Ragazza durante la pandemia, Barcellona, Alessio Rinella, 2020



Supermercato durante la pandemia, Orlando, Mick Haupt, 2020

# Le nuove abitudini dei consumatori

## Le nuove abitudini

La pandemia di Covid-19 ha modificato drasticamente la routine di ogni individuo e le sue priorità. Sia direttamente che indirettamente tutti sono stati coinvolti e hanno dovuto confrontarsi con il distanziamento sociale, il lockdown e la quarantena. La chiusura di bar, ristoranti e negozi, oltre che di palestre, piscine e parchi. Questo significa: lavorare da casa, mangiare di più e allenarsi di meno, non uscire alla sera e incontrarsi su Zoom – fino a 300 milioni di partecipanti al giorno – per un aperitivo con gli amici [7].

Molteplici studi, condotti negli ultimi anni, hanno cercato di comprendere e misurare l'impatto della pandemia sulla vita quotidiana, in particolare in termini di nuove abitudini. Tutt'ora si indaga sulla possibilità della permanenza di questi cambiamenti nella popolazione, anche successivamente alla fine della malattia di Covid-19.

In quarantena 300 milioni di utenti giornalieri in videochiamata sulla piattaforma Zoom.

Smartworld.it

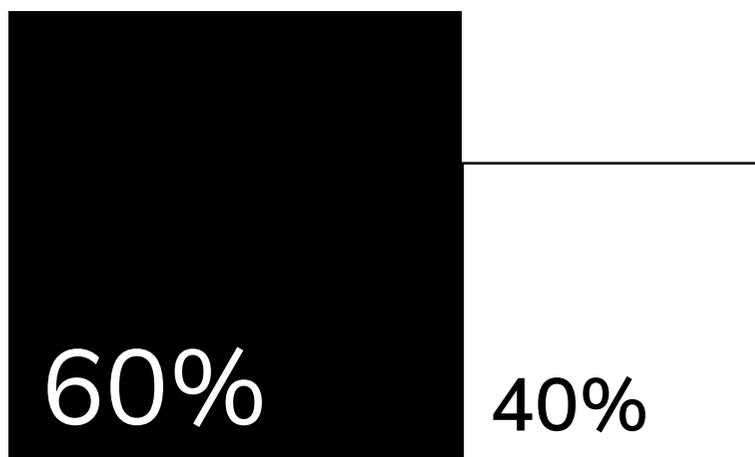
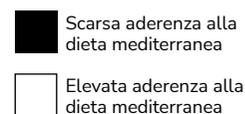
Le nuove abitudini del consumatore riguardano principalmente:

1. Alimentazione
2. Attività sportiva
3. Mobilità
4. Digitale
5. Acquisti online

Nell'ambito dell'alimentazione e dell'attività sportiva, di particolare interesse è l'indagine nazionale condotta da OERSA (Osservatorio sulle Eccedenze, sui Recuperi e sugli Sprechi Alimentari) del CREA Alimenti e Nutrizione. L'osservatorio mediante un questionario ha documentato e analizzato i mutamenti intercorsi nell'alimentazione quotidiana e nello sport durante la quarantena (marzo e aprile 2020). Il questionario è stato somministrato ad un campione di lavoratori e studenti con una fascia di età tra i 18 e gli over 70, provenienti da tutte le regioni di Italia, per un totale di 2.900 risposte [8]. In generale, a causa di scelte alimentari abituali, circa il 60% degli intervistati ha presentato una scarsa aderenza alla dieta mediterranea. Invece, in termini di abitudini alimentari, durante la quarantena molti soggetti hanno dichiarato di aver aumentato il consumo di alcuni alimenti sani: verdura (33%), frutta (29%), legumi (26.5%), acqua (22%), olio extravergine d'oliva (21.5%). Ma parallelamente, il 44.5% ha ammesso di aver mangiato più dolci e il 16% di aver bevuto più vino. Questo periodo ha rappresentato per molti un'occasione per sperimentare nuovi alimenti e nuove ricette, migliorando le proprie abitudini alimentari e la distribuzione dell'energia nell'arco della giornata, facendo più spuntini. Inoltre, ha permesso di maturare abitudini ecosostenibili come fare la raccolta differenziata, evitare gli sprechi e mangiare gli avanzi [9].

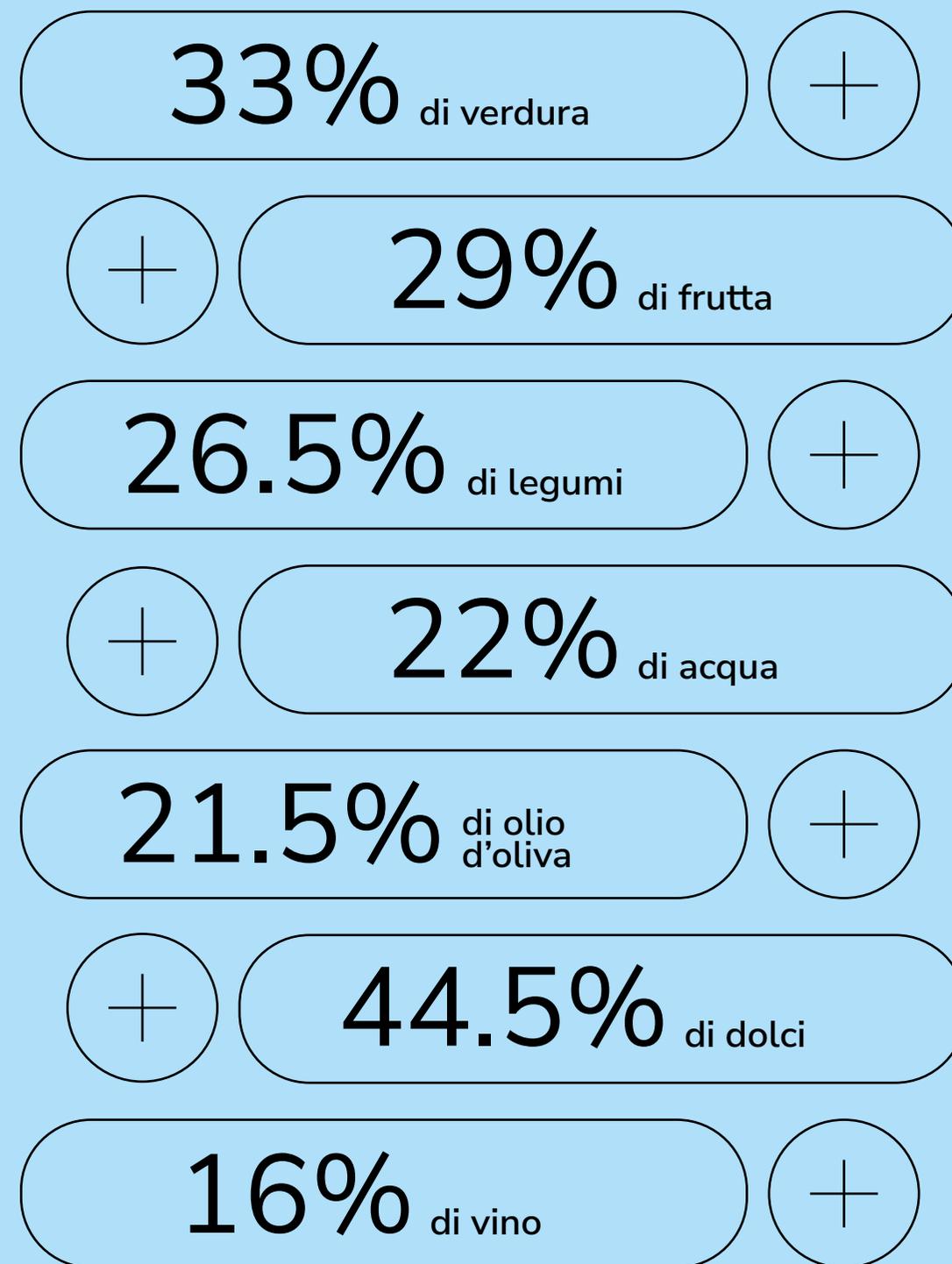
Il campione osservato  
tramite l'indagine OERSA

Indagine OERSA di CREA  
Alimenti e Nutrizione



Il contesto attuale

Le nuove abitudini dei consumatori • Le nuove abitudini alimentari  
sviluppate durante la quarantena



Indagine OERSA di CREA  
Alimenti e Nutrizione

## La attività fisica

A causa di palestre, piscine e centri sportivi chiusi, l'attività fisica – yoga, running, esercizi in casa, passeggiata, attività aerobica – è stata trascurata da quasi la metà del campione durante il confinamento; anche se, il 35% dei rispondenti ha affermato di aver svolto esercizio fisico 3 o più volte a settimana [9]. La mancanza di movimento e il maggiore apporto calorico hanno, così, impattato negativamente sulla salute e il fisico del campione, tantoché più di un terzo ha ammesso di essere aumentato di peso. Oltre il 37% dei casi ha, perciò, confermato l'esigenza di mettersi a dieta.

## La mobilità

Il settore della mobilità ha subito, invece, una drastica riduzione della domanda durante l'emergenza sanitaria da Covid-19; infatti, è stato stimato che il tasso di mobilità allargato (popolazione che esce di casa) sia diminuito dal 90% al 55% e gli spostamenti complessivi abbiano subito un calo del 64 per cento. Questo è dovuto principalmente ad un cambiamento dei comportamenti di mobilità giornalieri dei cittadini, i quali hanno sostituito gli spostamenti lunghi e sistematici, mediante mezzi di trasporto, con tragitti brevi, a piedi, nel proprio quartiere [10].

### Il tasso di mobilità allargato durante la pandemia



55% ↙

■ Tasso di mobilità allargato con il Covid

□ Tasso di mobilità allargato prima del Covid

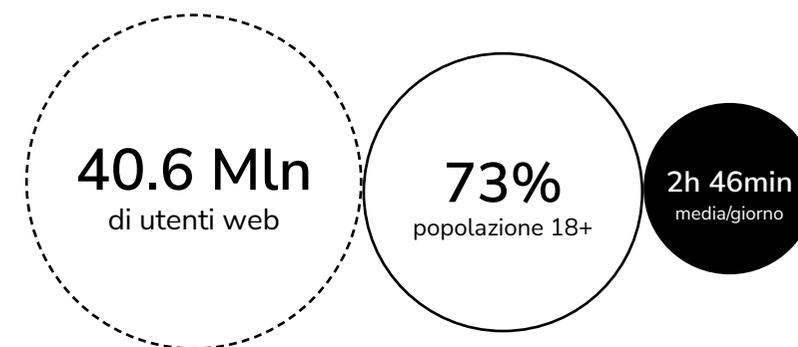
Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti, ISFORT

## Il digitale

Anche dal punto di vista del mondo digitale si evidenziano dei cambiamenti importanti. A dicembre 2020 sono stati 40.6 milioni gli Italiani a navigare in rete per un tempo di 2 ore e 46 minuti in media al giorno.

Fenomeno, in particolare, diffuso tra i giovani (18-24 anni), i quali hanno privilegiato nel corso della pandemia contenuti di Intrattenimento, Social Network e Instant Messaging. Le persone in breve tempo si sono abituate a trascorre molto più tempo online, il quale ha permesso a molti di continuare a lavorare e studiare a distanza, fare la spesa online in sicurezza, migliorare l'equilibrio mentale e fisico, rimanere in contatto con amici e parenti. Inoltre, è cresciuto anche il tempo dedicato all'informazione; infatti, la maggior parte degli utenti del web ha cercato costantemente, tramite i social media e i siti di news locali, le ultime notizie relative al virus [11].

### Il comportamento degli italiani in rete durante la pandemia



Valutazione compiuta da Comscore.com

## Gli acquisti online

Nonostante l'emergenza sanitaria abbia generato preoccupazione sul futuro economico del Paese, gli acquisti online hanno subito una crescita esponenziale (fino al 20% in più) rispetto all'anno precedente. Avere un e-commerce si è rivelata, dunque, una scelta strategica e indispensabile per quelle attività in difficoltà a causa delle restrizioni messe in atto dal Governo. Sono stati stimati oltre 1.3 milioni di consumatori online in un mese, con picchi nel settore alimentare e domestico. Anche i negozi di articoli sportivi hanno registrato una crescita del numero di transazioni sui rispettivi e-commerce [12].

# ...E ora?

## Le abitudini post Covid

Il Covid-19 ha, dunque, modificato profondamente le abitudini, i comportamenti di spesa e di conseguenza lo stile di vita dei consumatori; tanto che il 20% di questi ha cambiato le proprie priorità. Non solo. La pandemia, come dimostra lo studio “The New Economic Divide” pubblicato da NielsenIQ, azienda specializzata nella raccolta e nell’analisi dei dati per fornire previsioni accurate sui trend di mercato in ambito retail, ha lasciato in eredità cinque profili di consumatori, ciascuno caratterizzato da tratti distintivi, classificati secondo le nuove abitudini di acquisto per l’anno corrente. In linea generale, il rapporto dimostra come la capacità di spesa dei consumatori per il 2022 sarà maggiormente vincolata dal significativo divario economico causato dalla pandemia.

## Studio “The New Economic Divide”

I cinque profili emersi sono: “Strugglers”, “Rebounders”, “Cautious”, “Unchanged” e “Thrivers”. Il gruppo maggiormente rappresentato è quello dei “Cautious”: oltre la metà degli italiani, ovvero il 52%, e il 38% nel mondo. Non hanno avuto alcun impatto sulla sicurezza finanziaria, ma restano prudenti nelle spese. Sono attenti alla composizione del carrello e approfittano subito di eventuali promozioni. Solo il 10% dei consumatori italiani rientra, invece, nel profilo degli “Strugglers”, ovvero coloro che hanno sperimentato una profonda insicurezza finanziaria durante il Covid, che permane ancora oggi. In virtù di questo, l’88% di essi predilige la spesa al supermercato, rivolgendo particolare attenzione al prezzo: uno su tre acquista il prodotto alimentare più conveniente indipendentemente dal brand e sceglie l’offerta più economica. I “Rebounders” costituiscono il 21% della popolazione mondiale (e il 14% in Italia) e, dopo l’insicurezza finanziaria subita, spesso a seguito della perdita di lavoro, si sono rialzati e hanno trovato nuove opportunità, oltre che riconquistato la disponibilità economica perduta.

Le loro abitudini di acquisto sono rivolte maggiormente all’online – il 14% – anche se il 23% di essi preferisce farsi consegnare la spesa a casa. Sono, inoltre, attenti alla sostenibilità e all’origine dei cibi.

C’è anche la categoria degli “Unchanged”, ossia coloro che non hanno subito alcun impatto dalla pandemia e hanno mantenuto inalterati i consumi e la fedeltà ai loro brand. In Italia sono il 17% e nel mondo il 12 per cento. Per tale categoria è atteso un aumento della spesa di prodotti alimentari nel 2022, pari al 27 per cento. Infine, il gruppo meno rappresentato sono i “Thrivers”: il 7% della popolazione italiana – il 6% nel mondo – è riuscito a risparmiare nel corso della pandemia, godendo ora di una maggiore sicurezza finanziaria rispetto all’inizio dei contagi. Uno su tre nel nostro Paese preferisce i negozi indipendenti e le botteghe con particolare attenzione al cibo fresco, sempre mantenendo le abitudini di risparmio adottate in precedenza [13] [14].

## Le nuove abitudini di spesa degli italiani post Covid



\*Nessun impatto sulla sicurezza finanziaria, ma restano prudenti nelle spese.

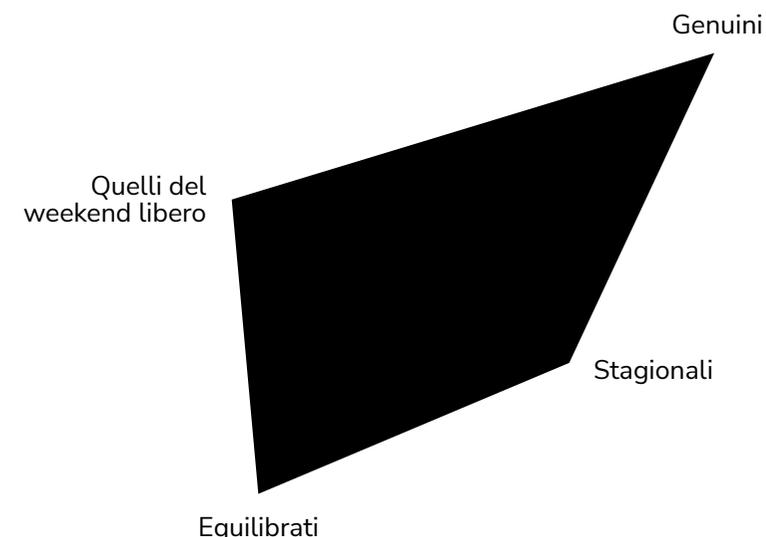
Spostando il focus sulle abitudini alimentari degli italiani e il loro rapporto con il cibo, è interessante notare come molti abbiano modificato le loro scelte in termini di beni alimentari negli ultimi due anni e come abbiano mantenuto tali tendenze, anche, nel periodo post-pandemico. Il 56% della popolazione afferma di acquistare più frutta e verdura, più cibi salutari e prodotti naturali, meno cibi superflui. Inoltre, le nuove abitudini alimentari degli italiani post Covid vedono un'attenzione particolare per la provenienza delle materie prime, la qualità e i valori nutrizionali dei cibi, l'informazione relativa ai prodotti acquisita da un'attenta lettura delle etichette, ma anche da blog, social media, siti specializzati e suggerimenti di amici e parenti.

Il maggior tempo trascorso tra le mura domestiche ha favorito la riscoperta del piacere di cucinare, dedicando molta più attenzione alla tipologia e alla qualità dei pasti preparati, oltre che il recupero di una buona abitudine: i pasti in famiglia. Infatti, pranzi e cene oggi si consumano in compagnia di papà, mamma, fratelli e sorelle, tutti seduti insieme a tavola per condividere la gioia di un pasto.

Relativamente al comportamento dei singoli, come visto nella sezione precedente, il Covid-19 ha permesso a molti di adottare abitudini più ecosostenibili come evitare gli sprechi di cibo, pianificando prima i pasti e scrivendo una lista della spesa, e riutilizzare più frequentemente gli avanzi grazie, anche, alle ricette proposte su blog o canali social che consentono di donare una seconda vita al cibo senza appunto sprecarlo o buttarlo [15].

**Quali sono le conseguenze positive della pandemia sulle abitudini alimentari?**

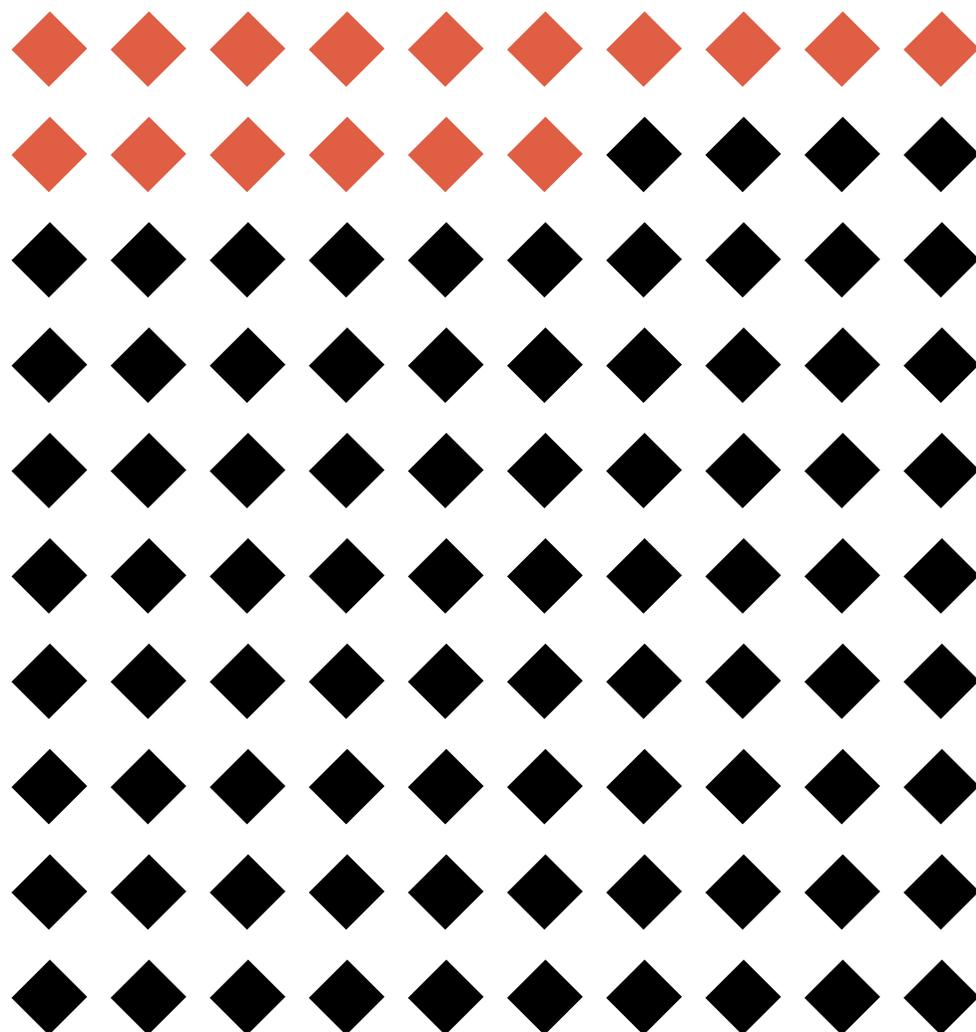
**Cibi più salutari • Più tempo in cucina • Pasti in famiglia • Attenzione alle etichette • Meno sprechi • Spesa online**



Indagine di Garden Gourmet®

In tale contesto, rilevante è l'indagine condotta da Garden Gourmet® (marchio del gruppo Nestlé), in collaborazione con la piattaforma online Toluna. Il brand ha analizzato le nuove abitudini alimentari e di acquisto dei consumatori post-Covid su un campione di 1.072 persone. Quattro sono stati a livello qualitativo i "macro tipi", così definiti nella ricerca, corrispondenti a differenti stili alimentari. I "Genuini", gli "Stagionali", gli "Equilibrati" e "Quelli del weekend libero". I "Genuini" rappresentano la maggioranza del campione – 16% – sono perlopiù over 55 donne che uomini. Hanno a cuore la salubrità del cibo e del Pianeta, non selezionano dei prodotti senza aver prima letto attentamente le informazioni contenute sulle etichette. Prediligono cibi salutari e materie prime naturali, magari provenienti dal proprio orto. Invece, la categoria definita come "Quelli del weekend libero" rappresenta il 15% degli intervistati, con una maggioranza di uomini rispetto alle donne, e comprende una fascia di età dagli over 35 agli over 55. Sono molto attenti all'alimentazione nel corso della settimana, ma si concedono qualche "sfizio" nel fine settimana, in vacanza o in occasione di feste. Ci sono, poi, gli "Equilibrati", ovvero coloro che seguono una dieta bilanciata al fine di apportare all'organismo tutte le sostanze nutritive necessarie. Sono il 14%, equamente distribuiti per genere ed età. Infine, la categoria meno rappresentata è quella degli "Stagionali": il 12% del campione di cui un caso su due è over 55. Attenti all'ambiente e alla natura, cercano di adottare stili di vita e di consumo a impatto zero [16].

## La maggioranza del campione è rappresentata dai *Genuini*, ovvero il **16%**



 Il macro tipo Genuini

Indagine di Garden Gourmet®

### Gli effetti negativi del Covid-19

Tuttavia, la pandemia di Covid-19 non ha modificato soltanto in positivo le abitudini e, più in generale, lo stile di vita degli italiani, ma ha consolidato persino alcune scorrette abitudini, in particolar modo tra i giovani. Fenomeno, questo, che perdura anche nel periodo post pandemico. I ragazzi adolescenti vivono, purtroppo, l'alimentazione come un problema, reputando il cibo un momento non di gratificazione e di evasione, ma piuttosto di insicurezza e ansia. Oltre a ciò, la monotonia della routine, data dal complesso periodo, ha portato molte famiglie ad acquistare molti più dolci e snack salati. Abitudine che, associata ad una scarsa attività fisica, comporta una diminuzione del benessere personale con risvolti negativi sulla salute.

Come già analizzato nella sezione precedente, l'attività fisica ha subito un drastico calo durante l'emergenza sanitaria per via di palestre e piscine chiuse, inneggiando ad una vita più sedentaria e inattiva. Ad oggi, recuperare la buona e sana vecchia abitudine appare complesso per molti che, nonostante abbiano ripreso ad allenarsi, preferiscono farlo all'aperto o in casa piuttosto che in palestra o in piscina per paura di frequentare zone eccessivamente affollate e poco arieggiate [17] [18].

La pandemia ha, dunque, cambiato radicalmente gli stili di vita, le abitudini e le priorità degli italiani. Una trasformazione con cui si è dovuto confrontare, anche, il mondo della comunicazione, in particolar modo quella aziendale.

Quali sono le conseguenze negative della pandemia sulle abitudini alimentari?

## Meno attività fisica • Più dolci • Più snack • Problemi alimentari

Indagine OERSA di CREA  
Alimenti e Nutrizione

# L'evoluzione della comunicazione

## Comunicare nel tempo

La comunicazione è insita nelle nostre vite, non comunicare è impossibile. Ogni individuo, così come ogni brand, deve comunicare in maniera corretta per raggiungere un unico e medesimo fine: trasmettere un messaggio.

Nel tempo la comunicazione ha subito delle trasformazioni non solo in termini di metodo, grazie al progresso tecnologico, ma anche relativamente al modello e alla strategia. Infatti, a seconda del periodo storico il modo di comunicare delle aziende si è evoluto e adattato alle nuove esigenze dei consumatori e ai trend di mercato per difendersi dai competitors e mantenere i propri clienti.

Un esempio è offerto dall'emergenza sanitaria causata dalla malattia di Covid-19. Questa ha modificato completamente lo stile di vita e le abitudini dei consumatori, costringendo i brand a ripensare la propria strategia comunicativa al fine di soddisfare le esigenze e i bisogni dei clienti, oltre che dimostrare efficienza e affidabilità di fronte ad uno scenario instabile e complesso.

Questo, tuttavia, non è l'unico caso in cui la comunicazione si è modificata a causa di una situazione inaspettata e difficile, ma la storia conserva molti esempi di come il modo di comunicare si sia evoluto per fronteggiare periodi di crisi o eventi storici particolari.



# La comunicazione in tempo di crisi

## La propaganda bellica

Allo scoppiare di una guerra ogni settore produttivo è stato chiamato a fare la propria parte adeguando la linea produttiva allo sforzo bellico. Una fabbrica di trattori poteva, dunque, diventare produttrice di carri armati, l'industria cinematografica realizzare cinegiornali e film di propaganda, una sartoria passare dal prêt-à-porter al confezionamento di divise. La storica collaborazione tra Governo e agenzie di comunicazione ha influenzato, così, spesso le sorti della politica da lasciare un segno indelebile nel mercato pubblicitario: creare l'arma del consenso di massa mediante la propaganda. Nel corso della Prima Guerra Mondiale, lo strumento della propaganda – attività di disseminazione di idee e di informazioni con lo scopo di indurre a specifiche azioni e attitudini – fu fondamentale per persuadere e convincere un'opinione pubblica ostile a prendere parte al conflitto. Nel 1917 il presidente statunitense Thomas Woodrow Wilson istituì il CPI (Committee on Public Information) – ente governativo incaricato di gestire la macchina della propaganda – per plasmare la massa sul pericolo del militarismo tedesco e sulla necessità di una risposta globale. Fu proprio tale istituzione a ideare l'iconico Uncle Sam e il suo celebre slogan: "I Want You for US Army". Ispirato a un manifesto di tre anni prima, contribuì al reclutamento di giovani soldati americani per combattere nella Prima e Seconda Guerra Mondiale. Il manifesto, realizzato dall'illustratore James Montgomery Flagg,

Flagg, si rivelò efficace tanto da crearne varie versioni, in cui lo Zio Sam assume connotazioni differenti – uomo anziano e saggio, persona austera e affidabile, uomo dignitoso – per poi essere nuovamente riadattato nel corso della Seconda Guerra Mondiale. La guerra ha, dunque, fatto comprendere l'incredibile potenziale persuasivo della propaganda, anche nel caso della vendita di prodotti commerciali.



Il poster originale britannico di Kitchener, Alfred Leete, 1914



Il poster iconico dello Zio Sam, James Montgomery Flagg, 1917

Altro caso emblematico è offerto, durante la Seconda Guerra Mondiale, dall'agenzia statunitense J. Walter Thompson che realizzò una delle campagne belliche di maggior successo: Rosie the Riveter, la ribattitrice. Nel manifesto una donna americana in tuta da operaio, mostrando il suo bicipite muscoloso, affermava: "We Can Do It!". La campagna, che lanciava alle donne americane un messaggio di parità – anche noi possiamo svolgere il lavoro di un uomo, non tiriamoci indietro, rimpiazziamo nelle fabbriche i nostri uomini impegnati al fronte – riuscì a coinvolgere più di due milioni di nuove lavoratrici nel mondo dell'industria di guerra. Numeri strabilianti per essere il 1940.

Rosie the Riveter diventò negli anni un'icona pop conosciuta e citata continuamente, anche ai giorni nostri. Un primo accenno di emancipazione femminile, che consentirà alle donne di acquisire una posizione sociale e un salario; fino a quel momento prerogativa esclusiva degli uomini.

Interessante è, anche, il contributo pubblicitario presentato dal War Advertising Council alla causa bellica, dopo l'attacco giapponese a Pearl Harbor nel 1941. L'obiettivo era promuovere tra gli americani la sottoscrizione dei War Bonds – i buoni del tesoro in tempo di guerra – esortando gli imprenditori ad inserire contenuti patriottici nelle proprie campagne pubblicitarie. Annunci di frigoriferi, bibite, sigarette e automobili, realizzati con chiare connotazioni militari, oltre a enfatizzare il prodotto, chiamavano il consumatore all'acquisto dei War Bonds. Una scelta strategica oculata: il consumatore non avrebbe dimenticato quel brand che aveva contribuito alla vittoria finale [19] [20].

La propaganda bellica, dunque, è un fattore determinante in ogni conflitto anche nell'attualità. L'uso delle immagini per orientare, condizionare e manipolare il consenso della popolazione non è qualcosa che si è sviluppato nell'epoca odierna, ma si è trasformato nel tempo adattandosi alle forme espressive e agli strumenti tecnologici di ogni periodo storico.



Il famoso poster di Rosie the Riveter, J. Howard Miller, 1943



Il poster di U.S. War Bonds, Lawrence Beall Smith, 1942

Un parallelismo con la situazione che viviamo attualmente, a causa della pandemia di Covid-19, è dato dall'influenza spagnola, anche conosciuta come la grande influenza. La spagnola fu una pandemia influenzale di natura virale, che fra il 1918 e il 1920 causò circa cinquanta milioni di morti in tutto il mondo. Tale epidemia, contrariamente a quella da Covid-19, è un particolare esempio di cattiva informazione, o meglio, di misinformazione, ovvero la condivisione e diffusione involontaria di informazioni false. La Spagna, essendo paese neutrale nel corso della Prima Guerra Mondiale, non era sottoposta alla censura di guerra diversamente dalla maggior parte dei paesi europei, impegnati nel conflitto. Per tale motivo, i giornali spagnoli furono i primi a documentare l'esistenza di tale malattia, da qui il nome "influenza spagnola"; mentre nel resto dei paesi fu nascosta dai mezzi di comunicazione per non demoralizzare la popolazione, già scossa dalla guerra. Un'informazione scorretta che ha portato ad attribuire questa grave epidemia alla Spagna, anche se estranea ai fatti.

In realtà, furono molte le notizie senza fonte che iniziarono a circolare all'interno della popolazione tanto da generare falsi miti, dicerie e fake news. Un fenomeno di misinformazione che è riuscito ad avere diffusione globale, anche se con tempistiche molto più dilatate rispetto ad oggi [21].

La grande recessione fu una crisi economica e finanziaria mondiale, verificatasi tra il 2007 e il 2013 a partire dagli Stati Uniti d'America in seguito alla crisi dei subprime – prestiti ad alto rischio finanziario erogati da istituti di credito a soggetti ad alto rischio di insolvenza – e del mercato immobiliare. Tale evento provocò una profonda crisi alimentare a livello globale, l'aumento dei prezzi delle materie prime e una significativa crisi creditizia e bancaria. In termini di comunicazione aziendale, la crisi economica ha portato ad un calo degli investimenti pubblicitari da parte delle imprese, dovuto alla riduzione dei consumi e al nuovo comportamento di acquisto del consumatore, più ponderato e meno condizionabile dalla pubblicità.

Così, se da un lato alcune aziende hanno smesso di investire nella pubblicità, dall'altro lato molte di queste hanno modificato il loro modello di comunicazione a favore di un marketing diretto, ovvero incentrato particolarmente sul dialogo tra azienda e consumatore.



Pronto soccorso durante epidemia,  
Stati Uniti, SPL, 1918



Uomo e donna con mascherina,  
Londra, Mary Evans, 1918

In un contesto complesso e incerto, perciò, i tradizionali spot televisivi, che esaltano al massimo il prodotto e le sue funzioni d'uso, risultano essere sicuramente meno efficaci. Il consumatore predilige una pubblicità che, prima di tutto, fornisca informazioni sulla situazione attuale e che poi trasmetta sicurezza e affidabilità [22]. Come abbiamo visto da questo breve excursus, la comunicazione molto spesso si è modificata e adattata a determinati periodi storici o eventi straordinari, al fine di soddisfare i bisogni e le necessità dei consumatori, oltre che per allinearsi ai nuovi trend di mercato e al contesto emergente.

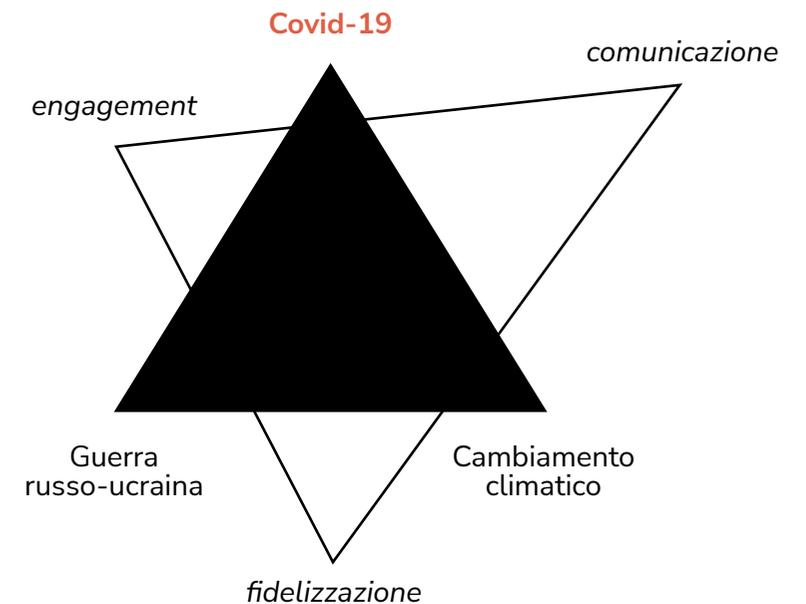
# La comunicazione al tempo della pandemia

## Il Covid-19 e i brand

In un periodo in cui la vita delle persone è colma di paure e incertezze, un brand deve dimostrare di saper mettere da parte le proprie preoccupazioni e rispondere alle ansie dei propri clienti, trovando nuove soluzioni per affrontare il futuro. È il momento di mostrare empatia e costruire relazioni: una pandemia non è il momento giusto per vendere, ma è il momento per servire e creare engagement. Le persone comprendono che tutti sono in difficoltà e che tutti si stanno impegnando al meglio, non si aspettano grandi cose. Soltanto autenticità, valore, affidabilità e vicinanza.

Il Covid-19 per molte aziende ha, dunque, rappresentato un'opportunità di crescita e cambiamento. Un'occasione per riflettere e sperimentare nuove strategie, agire con coraggio, creare contenuti di valore e innovativi. In questo modo, davanti a una progressiva ripresa, si è dimostrato vincente colui che è riuscito, in un periodo complesso, a instaurare connessioni di valore con il proprio cliente senza mai fermarsi [23]. Tuttavia, ci sono anche quei brand che hanno deciso di non sfruttare le potenzialità intrinseche della pandemia, ma anzi alcuni di questi hanno sospeso completamente le loro attività di comunicazione, mentre altri hanno mantenuto invariata la linea già adottata in precedenza. Sicuramente fermarsi davanti ad un contesto così difficoltoso, in cui prevale l'incertezza e l'insicurezza sui consumatori, un brand può incorrere nel rischio di perdere la fiducia del proprio pubblico, oltre che la sua credibilità e il suo vantaggio competitivo sul mercato.

## La comunicazione in relazione al contesto attuale



È evidente che il tempo trascorso online dalle persone è esponenzialmente aumentato nel corso dell'emergenza sanitaria, tanto quanto la loro disponibilità all'ascolto e all'interazione. Basta pensare che il tempo speso dagli italiani sulle app dell'ecosistema Twitter sia cresciuto del 70% dall'inizio della pandemia. In questi mesi i brand hanno, perciò, sfruttato maggiormente la loro presenza sui social per offrire leadership e supporto, oltre che contenuti attuali e di valore. Per fare questo, hanno modificato indubbiamente il loro piano comunicativo, adottando strategie differenti al fine di elaborare una corretta ed efficace comunicazione.

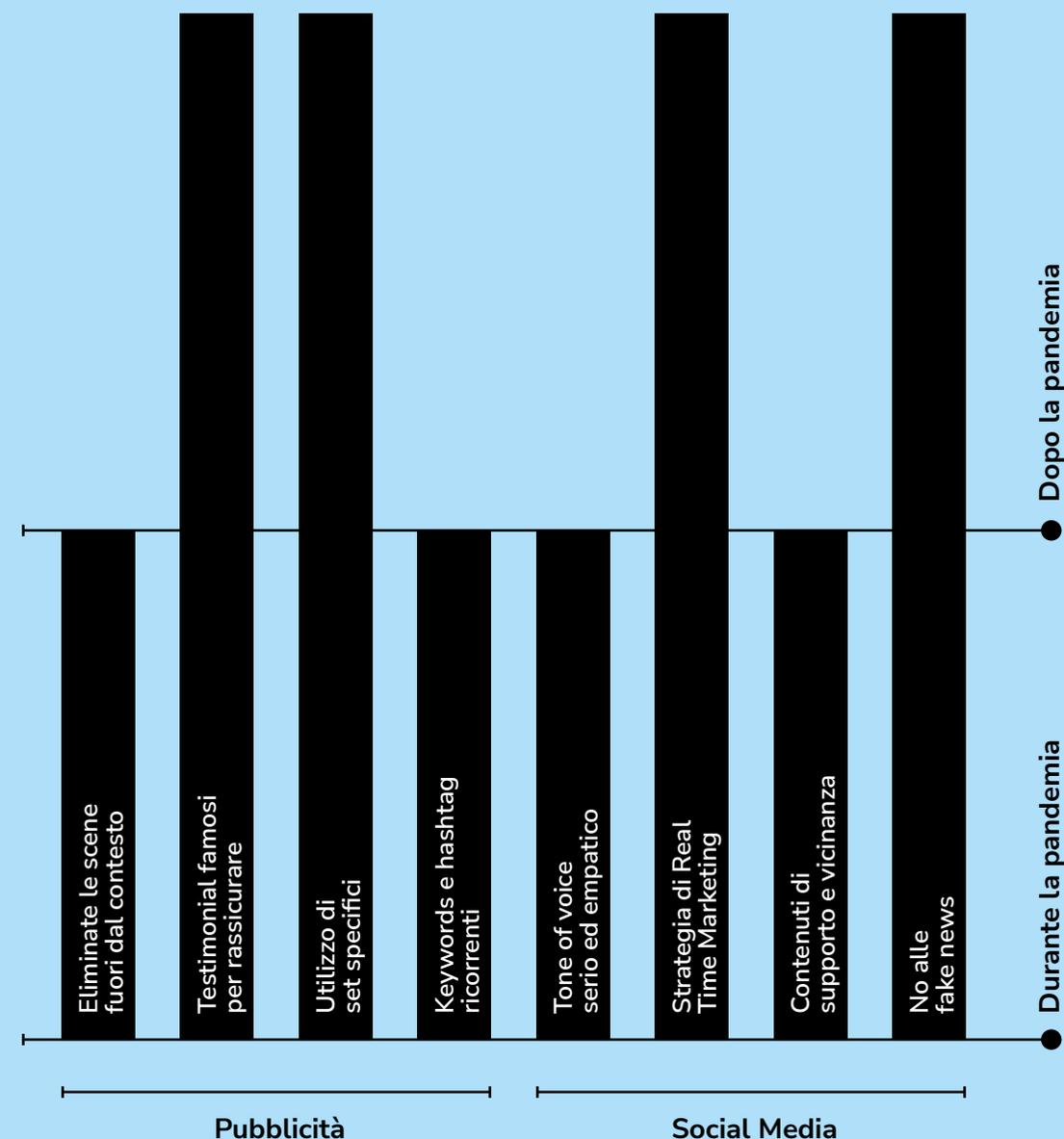
Innanzitutto, il tone of voice si è adattato al delicato momento storico, risultando serio, sensibile ed empatico. Un approccio non più ironico ed eccessivamente allegro, ma coerente al contesto e capace di promuovere un senso di comunità e positività.

Anche, il Real Time Marketing – capacità di creare contenuti e generare engagement sfruttando le tendenze del momento o eventi di rilievo – si è dimostrato una strategia vincente per la comunicazione social, soprattutto perché il Covid-19 ha frenato l'emergere di nuove tendenze, diventando lui stesso il fulcro centrale della discussione.

Altra strategia è sicuramente la creatività: molte aziende hanno dovuto reinventare completamente la propria comunicazione per poter ottenere una maggiore visibilità sui social, vista l'interazione continua delle persone con brand e campagne pubblicitarie. Inoltre, la verità di un brand è stata un altro aspetto particolarmente apprezzato dagli utenti del web, poiché costantemente esposti all'informazione e nella maggior parte dei casi a notizie false.

Così, contenuti di vicinanza alla comunità e alle persone colpite dalla pandemia, di ringraziamento al proprio staff o di interesse a determinate tematiche hanno generato molta visibilità e fidelizzazione al brand [24].

## La comunicazione al tempo della pandemia • Le caratteristiche della comunicazione



Confronto delle caratteristiche della pubblicità e dei social media durante e dopo la pandemia



Per quanto concerne la comunicazione pubblicitaria, ogni brand ha risposto diversamente alla situazione emergenziale venutasi a creare in seguito alla pandemia da Covid-19. C'è chi ha deciso di sospendere completamente la pubblicazione di contenuti, chi ha provveduto a modificarli per adattarli alla realtà attuale e chi, invece, ha mantenuto la linea precedente. Seppure le strade percorribili risultano essere molteplici, in tale contesto un brand deve sapere agganciare il sentiment del proprio target e mantenere legami ben saldi con questo: una prova di responsabilità, capacità di ascolto, autenticità, creatività ed empatia. In virtù di questo, alcune aziende hanno aggiustato i loro spot eliminando quelle scene totalmente fuori dal contesto attuale, quali abbracci, scambio di baci, strette di mano. In molti sono ricorsi alle figure di testimonial famosi per rassicurare e incoraggiare i consumatori. L'uso di set specifici – località famose, spazi quotidiani, balconi, finestre, arcobaleni, bandiera italiana – oppure la presenza di keywords regolari come “io resto a casa”, “grazie”, “Italia”, “andrà tutto bene”, “insieme”.

**#iorestoacasa • #andràtuttobene •  
#insieme • #grazie • #pennelisce •  
#restiamouniti • #congiunti**

Ecco, allora, che nelle pubblicità ricorrono le immagini di scene quotidiane nelle mura domestiche, di dipendenti e collaboratori delle aziende su cui è ricaduto il peso di questo difficile periodo storico, di italiani affacciati ai balconi e alle finestre con i loro canti e arcobaleni disegnati come simbolo di un Paese che resiste, di utenti delle piattaforme digitali raffigurati dentro ai quadratini minuscoli e colorati di videoconferenze. Non solo. Molti spot si sono soffermati sul concetto di quarantena e su come questa abbia rappresentato un'occasione per reinventarsi, riscoprire l'importanza del proprio tempo e spazio, oltre che il legame con la famiglia, migliorare o sviluppare nuove abilità come la cucina, il fai da te, lo sport [27].

Vodafone,  
caso studio

Uno tra i primi brand a girare una pubblicità in quarantena è stato Vodafone, con uno spot intitolato «**Insieme**» e realizzato completamente da remoto, per adattarsi alle direttive ministeriali in vigore al tempo, con la collaborazione dei propri clienti. Lo spot ritrae scene tipicamente quotidiane, legate allo scenario della quarantena, per dimostrare solidarietà e vicinanza alla propria comunità.

Pupa,  
caso studio

Pupa, azienda di cosmetici, ha provato a rassicurare la propria community con l'hashtag «**#torneràilsorriso**». Tutte le immagini dello spot hanno riguardato momenti piacevoli vissuti prima che scoppiasse l'emergenza Coronavirus o nella propria quotidianità: il visitare una città, il viaggiare in auto col proprio animale domestico, il rimboccare le coperte ai propri figli. Il sorriso è stato proposto sia come metafora evocativa di significati, sia come quello che si potrà mostrare una volta tolte le mascherine. È il sorriso disegnato col rossetto sul vetro di una finestra il contenuto dell'ultimo frame dello spot, che comunica il sostegno di Pupa a Emergency, oltre a creare un collegamento più immediato dello spot al brand.

Ferrarelle,  
caso studio

Interessante è, anche, la campagna di Ferrarelle che ha puntato sull'identità nazionale con il claim «**Grazie Italia. Lisci, gassati o italiani**». La narrazione è stata immaginata secondo la logica della antropomorfizzazione del brand: la voce narrante ha puntato, infatti, ad un coinvolgimento diretto del pubblico, raccontando i momenti in cui quest'acqua ha accompagnato la vita e la storia degli italiani. Una dietro l'altra sono scorse le immagini di vecchi spot, ma anche quelle di un'infermiera al lavoro tra mille difficoltà, di strade e stradine della capitale deserta, di una bimba concentrata a disegnare un arcobaleno e di una bandiera italiana per dire “grazie” ai cittadini [28].



Frame spot "Insieme",  
Vodafone, 2020

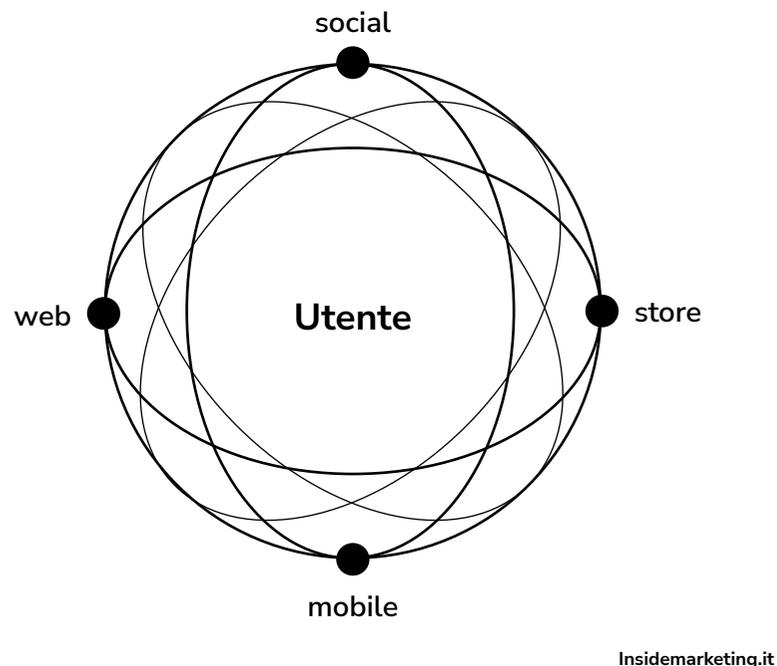
## La strategia comunicativa

Tuttavia, non solo, il Covid ha modificato il modo e le regole della comunicazione digitale per soddisfare le nuove abitudini sociali delle persone, ma più in generale l'intera strategia di comunicazione e il modello di business delle aziende. La pandemia ha cambiato profondamente i comportamenti sia online che offline dei consumatori, ora molto più esigenti, trasformando completamente l'esperienza di acquisto degli stessi.

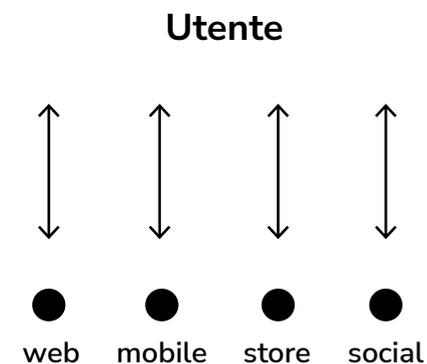
## La strategia omnicanale

Al centro della nuova strategia di comunicazione risiede il modello dell'omnicanalità, un trend in forte crescita negli ultimi anni, accelerato dall'emergenza di Covid-19. Omnichannel è un concetto olistico, da plasmare attorno al "journey" del cliente e volto all'ottimizzazione della customer experience, ovvero il modo in cui i clienti percepiscono le loro interazioni con l'azienda per l'intero processo di acquisto. L'omnicanalità è un «modo di vendere prodotti che è simile e ugualmente soddisfacente per il cliente se egli acquista da computer, app mobile, ecc. o nel punto vendita» (da Cambridge Dictionary). Un concetto che riguarda diversi ambiti: non solo marketing e vendite, ma anche retail, logistica, customer care e supply chain.

### Modello di strategia omnicanale



### Modello di strategia multicanale



Insidemarketing.it

I brand hanno a disposizione molteplici strumenti e canali – social media, sito di e-commerce, app mobile, retail, spot televisivi, advertising – atti a migliorare la comunicazione con i propri clienti e la customer experience. L'omnicanalità non è altro che la gestione sinergica di tali punti di contatto (o touchpoints) e dei canali di interazione tra azienda e consumatore per creare un sistema interconnesso, capace di promuovere un'esperienza fluida all'utente.

Una strategia di marketing omnicanale si focalizza, dunque, sul cliente e sull'esperienza generale di contatto con il brand, permettendo ai primi di utilizzare differenti canali simultaneamente ed evitare, così, una distinzione netta tra esperienza in-store ed esperienza digitale. L'approccio omnicanale si differenzia, perciò, da una strategia di marketing multicanale, ancora oggi approccio maggiormente prescelto dalle aziende [29] [30].

## La strategia multicanale

La Multicanalità consiste nell'utilizzo di differenti touchpoints, canali o strumenti, sia online che offline, da parte di un brand per interagire con il consumatore. Tali diversi canali di distribuzione e di comunicazione, seppure utilizzati singolarmente funzionano bene, a differenza di un approccio omnichannel, non vengono gestiti in maniera sinergica e integrata tra loro. In questo caso, il cliente percepisce l'interazione con il proprio brand come costituita da una serie di singole azioni di marketing che variano a seconda del canale, senza però un'interconnessione tra loro [31].

# La guerra tra Russia e Ucraina

L'avvio  
della guerra

Il 24 febbraio 2022 il presidente russo Vladimir Putin annuncia un'operazione militare speciale nel Donbass – regione dell'Ucraina sud-orientale – dando inizio ad un'invasione dell'Ucraina. A dieci mesi dall'inizio del conflitto, il numero effettivo delle vittime è di 6.655, mentre quello dei feriti è pari a 10.368. Uno scenario drammatico e complesso, quasi surreale, che sta causando una crisi economica e umanitaria a livello globale, oltre che delle ripercussioni sulla vita sociale delle persone, generando un forte senso di incertezza, paura e fragilità diffusa.

Il casus  
belli

In realtà, la contrapposizione fra Russia e Ucraina ha origini molto più antiche. Nel 1991, con la caduta dell'Unione Sovietica, l'Ucraina ha ottenuto la propria indipendenza, anche se è sempre stata percepita dalla Russia sotto la propria sfera di influenza. Tuttavia, il contrasto vero e proprio dura apertamente da otto anni: da quando, nel 2014, successivamente alla Rivoluzione di Euromaidan culminata con la fuga dell'allora presidente ucraino Viktor Janukovyč, Mosca ha invaso e annesso la penisola di Crimea e sostenuto i movimenti separatisti filorussi nella regione del Donbass. In tale frangente, le due repubbliche popolari di Donetsk e Lugansk sono state proclamate indipendenti.

Nonostante il cessate il fuoco sia stato dichiarato ormai da tempo, a febbraio 2022 la possibile annessione dell'Ucraina alla NATO e il riconoscimento da parte della Russia delle repubbliche separatiste (Donetsk e Lugansk), situate in territorio ucraino, si sono dimostrate il “casus belli” per dare inizio all'attuale conflitto [32].

La crisi  
economica

La guerra si è inserita in un contesto ancora fortemente instabile: un'economia in fase di ripresa dalla pandemia, con una crescita economica in fase di rallentamento e un'inflazione costantemente al rialzo, stimolata dall'aumento vertiginoso dei prezzi di alcune materie prime, come gas e petrolio. I mercati Europei sono stati senza dubbio i più penalizzati e danneggiati, per la forte dipendenza commerciale e finanziaria verso la Russia, colpita da ingenti sanzioni, che hanno messo in crisi le forniture di energie, di materie prime e le attività di import ed export di prodotti e servizi.

Il mercato delle materie prime, o anche chiamato commodity, è senza dubbio il settore a risentire maggiormente gli effetti collaterali provocati dal conflitto russo-ucraino. Già prima della guerra, le quotazioni delle materie prime avevano subito una brusca impennata, successivamente alla ripresa economica dalla pandemia di Covid-19. Il conflitto, data l'importanza della Russia e dell'Ucraina nella produzione di materie prime agricole, non ha purtroppo agevolato tale situazione. I due paesi, infatti, contano quasi un terzo delle esportazioni di grano nel mondo e il 15% dell'export di granoturco. La Russia è, inoltre, ricca di risorse naturali, quali gas naturale, petrolio, palladio, nichel, platino.

Questo comporta – a causa delle tensioni politiche scaturite dalla guerra a livello mondiale – un aumento notevole dei prezzi delle materie prime, provocando un disagio economico e psicologico nelle persone [33].

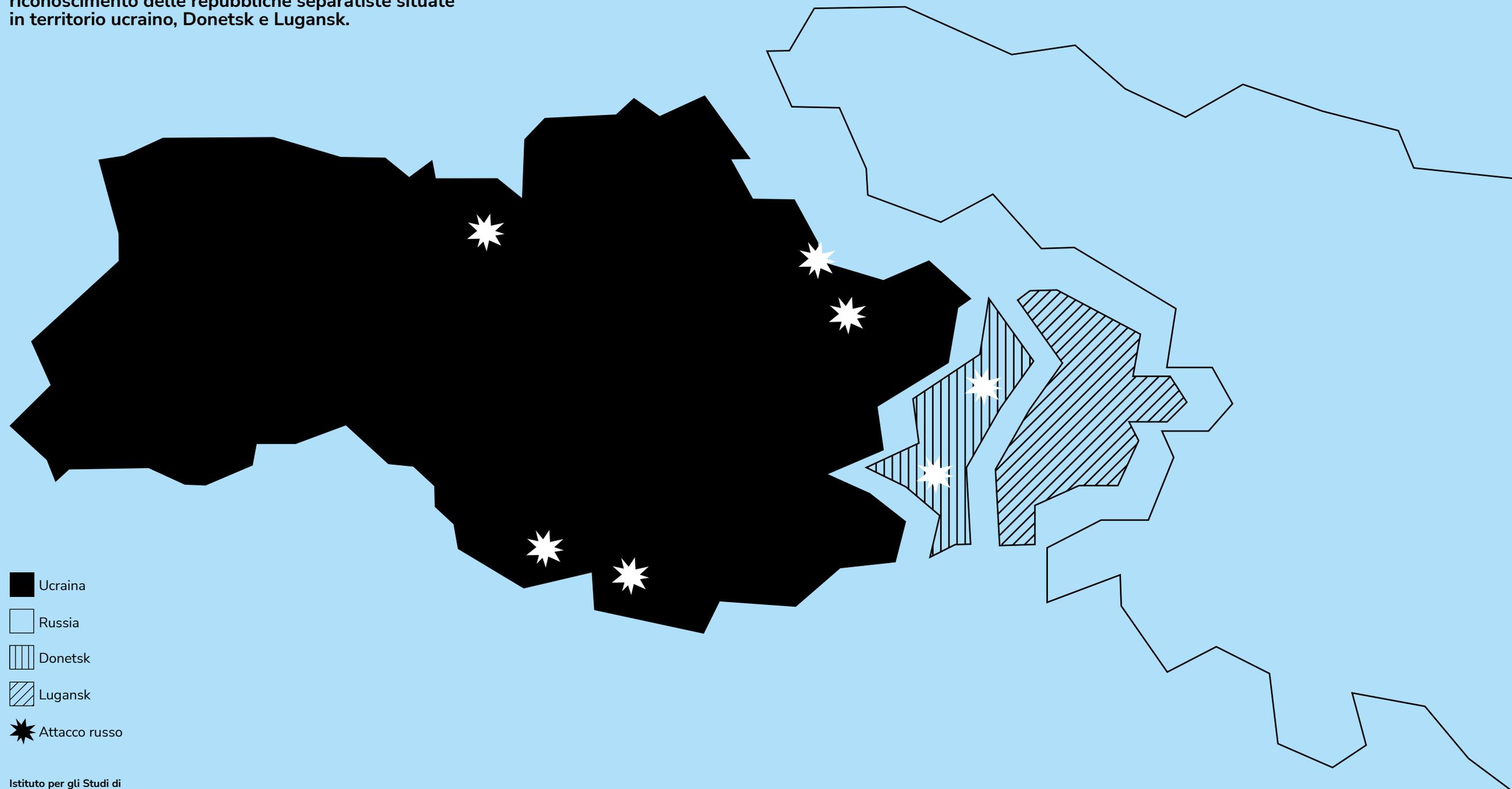
La risposta  
dei brand

Di fronte ad uno scenario così complesso e frammentato, dovuto al susseguirsi di due eventi straordinari – una guerra e una pandemia – molte aziende e brand hanno dimostrato la loro vicinanza e solidarietà alla popolazione ucraina e, più in generale, a quella mondiale mediante iniziative e attività mediaticamente rilevanti. È il caso di McDonald's, colosso americano dei fast food, che dopo l'invasione dell'Ucraina da parte di Mosca, ha prima chiuso le sue attività – 850 ristoranti – per poi venderle a un acquirente locale mettendo, così, fine a trentadue anni di attività. La crisi umanitaria causata dalla guerra si allontana dai valori perseguiti dal marchio e dal suo secolare impegno verso la propria comunità globale. Esempi analoghi sono offerti da moltissime aziende leader di diversi settori, come Nike, Ikea, Apple, H&M. Un gesto di solidarietà e vicinanza ad una popolazione fortemente colpita e stremata dal particolare periodo storico [34] [35].

# Il conflitto tra Russia e Ucraina

**L'esercito di Mosca ha attaccato l'Ucraina da tre direzioni: da Nord verso Kiev, da Est verso le repubbliche separatiste, e da Sud dalla Crimea verso Mariupol e Odessa.**

Il 24 febbraio le truppe russe hanno invaso l'Ucraina mediante un attacco coordinato, successivamente al riconoscimento delle repubbliche separatiste situate in territorio ucraino, Donetsk e Lugansk.



- Ucraina
- Russia
- ▨ Donetsk
- ▩ Lugansk
- ★ Attacco russo

# Il cambiamento climatico

## L'emergenza climatica

In concomitanza alla pandemia di Covid-19 e alla guerra russo-ucraina, il problema del cambiamento climatico permane. Gli ultimi cinque anni sono stati i più caldi della storia e anche il decennio 2010-2019, è stato il più caldo da quando esistono registrazioni attendibili e regolari della temperatura. La frequenza e aggressività di eventi climatici a cui assistiamo, i cambiamenti nei comportamenti e nelle abitudini migratorie, riproduttive ed evolutive di molte specie animali e vegetali lasciano spazio ad una sola interpretazione: la crisi climatica è ormai un dato di fatto.

Il rapporto scientifico redatto da IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) – organismo creato delle Nazioni Unite per studiare e valutare l'andamento del cambiamento climatico e del riscaldamento globale – di questo anno mette in luce la necessità di agire con urgenza per preservare il Pianeta e il nostro benessere. Il clima mostra quotidianamente i suoi cambiamenti con l'aumento di ondate di calore. La siccità e le inondazioni hanno già superato il limite di tolleranza per molte piante e animali. Rispetto ai livelli preindustriali la temperatura media del Pianeta è aumentata di 0.98 °C e, in mancanza di interventi, si prevede che potrebbe arrivare a +1.5 °C tra il 2030 e il 2050. L'impatto del riscaldamento globale è già evidente: il ghiaccio marino artico è diminuito in media del 12.85% per decennio, mentre i registri delle maree costiere mostrano, dal 1870, un aumento medio di 3.3 millimetri del livello del mare all'anno [36]. La sfida per contrastare l'emergenza climatica è, quindi, enorme e impegnativa. Le attività umane influenzano sempre di più il clima e la temperatura della Terra, bruciando combustibili fossi-



## La COP26

li e abbattendo le foreste pluviali. Le fonti fossili – carbone, petrolio, gas – sono le maggiori responsabili delle emissioni totali di CO<sub>2</sub>, a cui contribuiscono il costante aumento degli allevamenti intensivi di bestiame e l'utilizzo di fertilizzanti contenenti azoto.

In occasione della COP26, – la Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici – tenutasi a Glasgow (Scozia) nel 2021, si è raggiunto un accordo sulle strategie sostenibili da adottare per riuscire a contrastare gli effetti del cambiamento climatico da qui fino al 2030, e poi fino al 2050. I quattro principali obiettivi perseguiti dalla COP26 sono: azzerare le emissioni nette a livello globale entro il 2050 e limitare l'aumento delle temperature a 1.5 °C; adattarsi per la salvaguardia della comunità e degli habitat naturali, supportando i paesi più vulnerabili; mobilitare i finanziamenti promessi dai paesi sviluppati e, infine, collaborare per rendere pienamente operativo l'Accordo di Parigi, finalizzando il “Libro delle Regole” [37].

Dal punto di vista dei consumatori interessante è il sondaggio internazionale, condotto da Ipsos – leader mondiale nelle ricerche di mercato – nel 2022, su un campione di oltre 23.000 adulti in 30 Paesi nel mondo, per indagare il pensiero dei cittadini relativamente al cambiamento climatico e ai possibili comportamenti sostenibili da adottare. L'indagine rivela che su una scala di principali preoccupazioni, a livello internazionale, quella relativa al cambiamento climatico si posiziona all'ottavo posto: preoccupazione avvertita da quasi la metà dei rispondenti (48%) nel mondo e da ben il 69% in Italia. L'opinione pubblica concorda, poi, sul fatto che la lotta al cambiamento climatico rappresenti una responsabilità condivisa tra Governo, imprese e singoli cittadini, ma soltanto il 41% degli italiani ritiene che il proprio Governo abbia un piano di azione chiaro. Inoltre, i settori economici percepiti dagli intervistati italiani come i maggiori responsabili delle emissioni di gas serra sono: le compagnie energetiche (78%), le case automobilistiche (74%), i fornitori di trasporto pubblico (72%) e le aziende tecnologiche (72%). Infine, il sondaggio si è soffermato sui comportamenti sostenibili e green che la popolazione italiana è propensa ad adottare per contrastare l'emergenza climatica nel corso del prossimo anno. Sorprendentemente, la percentuale ottenuta risulta essere maggiore rispetto alla media internazionale. In particolare: il 65% degli italiani dichiara di voler evitare i prodotti con molti imballaggi, il 61% prevede di risparmiare energia in casa e il 58% di risparmiare acqua ed evitare l'acquisto di nuovi prodotti.

Tuttavia, in generale, l'indagine Ipsos registra una scorretta percezione del campione in merito ai comportamenti sostenibili individuali che hanno un maggiore impatto positivo sull'ambiente. Ad esempio, sostituire i voli con opzioni più sostenibili o diminuire il consumo di carne non sono considerate come azioni con elevate conseguenze sull'ambiente, contrariamente alla riduzione di packaging o degli acquisti, posizionati erroneamente al primo posto [38].

Tale errata percezione è dovuta, anche, alla mancanza di notizie relativamente all'emergenza climatica, divulgate quotidianamente da telegiornali e programmi TV. In Italia, da gennaio ad aprile 2022, i telegiornali hanno trasmesso 14.211 notizie, ma solo novantasei hanno riguardato la crisi climatica, appena lo 0.7% del totale.

Persino le testate più attente – TG5, TG1, TG3 – non hanno realizzato più di sei servizi al mese dedicati completamente al tema del cambiamento climatico. Nemmeno i dati delle trasmissioni televisive di approfondimento sono molto confortanti: solamente ventiquattro puntate di 388 andate in onda hanno affrontato il problema climatico. Diversamente dalla televisione, i social media incoraggiano ad una conoscenza del cambiamento climatico e della sua gravità. Favoriscono la mobilitazione degli attivisti, fornendo lo spazio necessario per creare un dibattito online tra gli utenti del web. Certamente non mancano le fake news sulla tematica, caratteristica comune a molti canali social [39].

Non soltanto i consumatori devono provvedere alla emergenza climatica, ma anche le aziende devono adottare comportamenti sempre più sostenibili per ridurre le emissioni di gas serra e fronteggiare, così, il problema del cambiamento climatico. Modificare il processo produttivo a favore di un modello di business circolare, più green e rispettoso del Pianeta. Acquistare energia rinnovabile, ridurre gli sprechi nell'industria alimentare, tagliare le emissioni di carbonio nei settori ad alta intensità di energia, nell'edilizia e nel trasporto. In realtà, vista l'urgenza del problema, le imprese devono attuare ulteriori azioni per attivare un cambiamento più profondo: usare la loro influenza per imporre l'adozione di politiche aggressive di contrasto al cambiamento climatico in tutto il mondo; responsabilizzare fornitori, clienti e dipendenti sulla promozione del cambiamento; ripensare investimenti e modelli di business per eliminare sprechi ed emissioni di carbonio da tutto il sistema economico.

**Il 69% della popolazione italiana considera il cambiamento climatico come una delle preoccupazioni principali.**

# Parte seconda: *branding, rebranding e restyling*

Il branding è il processo artistico di modellazione attiva di un marchio. Ciò che fornisce un'identità solida e duratura, oltre che una reputazione positiva al proprio brand per essere percepito dal consumatore come differente e superiore rispetto alla concorrenza. La progettazione di un'immagine forte e di valore permette di posizionare la marca sul mercato e di stimolare una connessione diretta con i suoi clienti grazie ad una strategia di comunicazione e di marketing studiata ed efficace. L'identità di un marchio, dunque, non è altro che la personalità dell'azienda e come questa intende essere percepita dai consumatori. Un brand necessita, però, di essere periodicamente aggiornato e modificato in funzione dei bisogni dei consumatori e dei nuovi trend di mercato, dettati da un contesto storico in continua evoluzione. Ecco, allora, che un'azienda ricorre a processi di rebranding o restyling, a seconda dei cambiamenti più o meno considerevoli apportati al marchio, per soddisfare le esigenze dei propri clienti e mantenere il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Il rebranding è uno dei più radicali gesti di cambiamento, messo in atto per esprimere la natura dinamica di un brand, molto spesso costretto a rinnovarsi per rispondere alle richieste di un contesto sempre più mutevole. Il restyling, invece, consiste in una rivitalizzazione del brand, meno radicale ed esplicita, per migliorare e "rinfrescare" l'immagine dell'azienda rendendola più moderna e aggiornata con i trend del periodo. Questa seconda parte intende esplorare il concetto di brand e il processo che porta alla costruzione di un'identità visiva solida e concreta, per poi focalizzarsi sulle tecniche di rebranding e restyling, le similarità e le differenze che le contraddistinguono.

*Ri*nnovare

*Ri*nfrescare

*Ri*vitalizzare

# Definizione di brand

## Brand, una definizione

La parola brand, marca, è un concetto astratto e non tangibile che rappresenta la visione globale di un'impresa e come questa si colloca nella mente del consumatore. Il brand è una combinazione di elementi – nome, slogan, logo, comunicazione, storia, reputazione – con cui un'azienda identifica i suoi prodotti o servizi per distinguerli da quelli dei competitor.

**"un nome, termine, segno, simbolo o disegno, o una combinazione di questi elementi, che ha lo scopo di identificare i beni e servizi di un venditore o gruppo di venditori, differenziandoli da quelli della concorrenza".**

American Marketing Association, AMA

In termini tecnici, perciò, ogni volta che un commerciante crea un nuovo nome, logo o simbolo per un nuovo prodotto: crea una marca. Il concetto di brand, tuttavia, non è relegato solamente alla funzione identificativa e segnaletica della marca, ma assume un significato molto più ampio. Esso, difatti, è l'insieme di aspettative e percezioni che un consumatore matura attorno al brand stesso e ai suoi prodotti e servizi. Un elemento determinante per il rapporto tra azienda e consumatore che consente di conferire un alto valore a un prodotto, indipendentemente dalle sue funzionalità e prestazioni. Valore che accresce ulteriormente la fiducia del consumatore verso il brand e la sua offerta: definendo il vantaggio competitivo dell'azienda rispetto ai concorrenti.

## Definizione di brand • Il concetto di marca

La marca è, dunque, una complessa personalità di elementi tangibili e intangibili. Più precisamente:

### 1. La marca crea valore per il consumatore e per l'impresa.

In un mercato dove le qualità funzionali e tecniche di un prodotto o servizio tendono ad omologarsi, è l'immagine di marca a creare valore. Un valore psicologico per il consumatore che si traduce in un valore economico per l'azienda.

### 2. Per il consumatore la marca è una percezione.

Il cliente non possiede una conoscenza dettagliata delle caratteristiche tecniche e funzionali del prodotto, perciò acquista in base ad una impressione. La percezione di marca è, dunque, il primo prodotto dell'azienda.

### 3. La percezione della marca nasce dalla coerenza di tutte le sue espressioni.

La forza di una percezione dipende dalla coerenza con cui i valori di un prodotto vengono trasmessi al consumatore. Tali valori contribuiscono a restituire una percezione unitaria e forte.

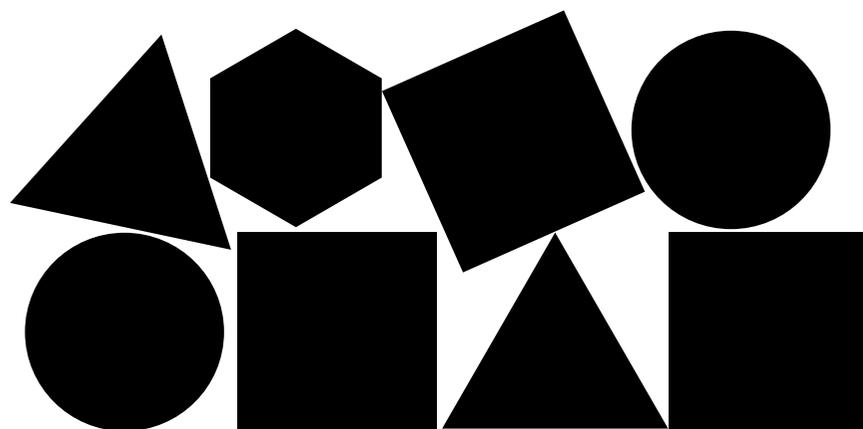
### 4. La marca nell'economia delle esperienze.

La somma delle esperienze del consumatore sviluppano la percezione di marca. In una società dove i bisogni "primari" sono abbondantemente soddisfatti, le esperienze del consumatore e il periodo storico influenzano il ruolo e la percezione di marca che ne deriva.

Bassani M., Sbalchiero S., Brand design.  
Costruire la personalità di marca vincente,  
Firenze, Alinea, 2007

La costruzione e gestione di una marca forte dipende da diversi e numerosi elementi, che consentono di consolidare il brand nel tempo oltre che nelle menti dei consumatori, adattandosi all'evoluzione del mercato di riferimento e ai nuovi trend. Per costruire una forte e duratura personalità di marca è necessario, dunque, impostare in modo coerente il suo processo di sviluppo, il quale implica il fatto di essere costantemente rivisto e aggiornato.

La capacità espressiva di un brand, come già anticipato, dipende da aspetti di vario genere: quali brand identity, brand positioning, customer experience, core business. Non soltanto, però, aspetti di natura intangibile, ma anche elementi identitari come il marchio, ovvero un segno grafico che serve a identificare, un prodotto, un servizio o un'impresa.



In generale ogni elemento della marca deve soddisfare sei criteri basilari, di seguito elencati:

**1. Memorizzabilità:**  
ogni elemento deve essere facilmente riconosciuto e ricordato.

**2. Significatività:**  
ogni elemento deve essere descrittivo e persuasivo.

**3. Piacevolezza:**  
ogni elemento deve essere divertente, interessante, ricco di immagini visive e verbali, piacevole esteticamente.

**4. Trasferibilità:**  
ogni elemento deve essere trasferibile nell'ambito di una stessa categoria di prodotto o fra categorie differenti, oltre i confini geografici e culturali.

**5. Adattabilità:**  
ogni elemento deve essere flessibile, modificabile e aggiornabile.

**6. Protegibilità:**  
ogni elemento deve essere protetto sia legalmente che competitivamente.

I primi tre criteri – memorizzabilità, piacevolezza e significatività – possono essere definiti di natura “costruttiva”, poiché sono fondamentali per la costruzione di un'identità di marca forte. I restanti tre sono, invece, di carattere “difensivo”, in quanto influenzano direttamente la possibilità di preservare e potenziare il valore di una marca di fronte a eventuali opportunità e ostacoli.

Busacca B., Keller K.,  
La gestione del brand.  
Strategie e sviluppo.

# Branding: processo di costruzione di un brand

## Branding, una definizione

Il processo di branding è l'insieme delle attività strategiche e operative che permettono la gestione e il consolidamento di una marca nel mercato e contribuiscono a differenziare i prodotti da quelli dei competitor. Secondo Kotler e Keller, il branding consiste nell'azione di **"dotare prodotti e servizi del potere di un brand"**, ovvero attribuire loro un'immagine forte capace di essere percepita dal consumatore come differente rispetto ai prodotti di una stessa categoria. Le strategie di branding sono, dunque, un supporto fondamentale al processo decisionale del consumatore, in quanto lo aiutano a processare e strutturare le informazioni relative ai diversi prodotti, formulando una corretta percezione della marca, composta da un insieme di associazioni e idee. Questo genera fiducia e permette di attrarre e mantenere i clienti e gli altri stakeholder nel tempo, fornendo un prodotto sempre in linea e coerente ai valori del brand. La strategia di branding può essere basata su degli attributi di natura tangibile, quali nome, simboli e packaging, oppure su attributi di natura intangibile, come mission, vision, valori e reputazione aziendale. Obiettivo di queste azioni è raggiungere uno specifico brand positioning, cioè un determinato posizionamento della marca e dei relativi prodotti nel mercato e nella mente dei consumatori. Secondo quanto dichiarato da Martin Lindstrom nel corso del suo intervento al Philip Kotler Marketing Forum 2018, le attività di branding riguardano *"ogni punto di contatto con l'azienda con cui il cliente si interfaccia durante*

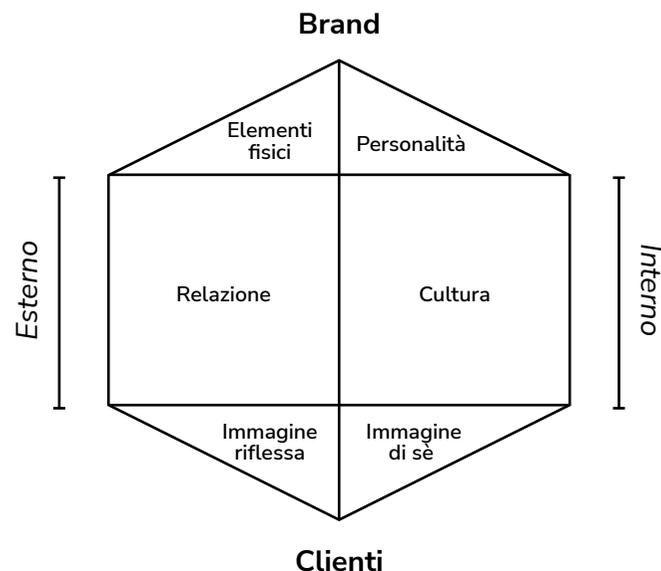
*l'intero ciclo di vita di quest'ultima*», poiché la costruzione di una identità di marca solida e concreta dipende dalle singole azioni intraprese dall'azienda nel corso della sua intera esistenza. Per definire correttamente un brand è bene delineare le aree tematiche, che lo costituiscono, all'interno di una mappa dotata di un senso logico e cronologico. Innanzitutto, un brand necessita di una forte e riconoscibile identità che lo differenzi dai concorrenti e lo posizioni in un vantaggio competitivo rispetto ad essi. Per progettare un'efficace brand identity, l'azienda deve definire, in primo luogo, l'insieme di valori, la vision, il fine a cui un'impresa tende, e la mission, lo scopo per cui un'impresa esiste. L'insieme di promesse, intenzioni e ideali che la caratterizzano e che andranno a costruire la sua identità di marca. Dopo aver definito tali concetti, è possibile delineare il target di riferimento, ovvero il segmento di mercato a cui rivolgere l'offerta e la comunicazione, adottando i canali e i supporti grafici più adeguati. L'azienda deve, anche, definire il suo posizionamento in relazione al settore di mercato in cui desidera collocarsi, attuando strategie di controllo per posizionarsi in una condizione di vantaggio rispetto ai competitor, ovvero i brand concorrenti che si interfacciano sullo stesso settore di mercato.

Tuttavia, per costruire un'identità di marca solida e concreta è importante elaborare una coerente corporate identity, ovvero il modo in cui il brand si materializza e presenta al consumatore. La realizzazione di una corporate identity è affidata alla figura del designer che, studiando e analizzando i vari aspetti di un brand, definisce la giusta strategia comunicativa da intraprendere per esprimere con un unico segno grafico l'insieme dei valori e significati di cui l'azienda si fa portavoce. Il marchio è, dunque, l'elemento visivo fondamentale per definire l'identità di una marca, rappresenta il segno grafico con cui l'azienda si renderà riconoscibile e memorizzabile alla propria utenza. Compito del designer è, anche, elaborare la strategia comunicativa più consona per promuovere e pubblicizzare il brand. Questo è possibile mediante supporti offline, quali flyer, banner, brochure, manifesti, rollup, e supporti online, come social media, app, e-commerce, siti web. Per comunicare un brand è necessario, talvolta, progettare spazi dedicati, come punti vendita, eventi e fiere, che richiedono chiaramente allestimenti coerenti alla sua immagine visiva per renderlo riconoscibile.

# La Brand Identity

## Brand Identity, una definizione

La brand identity, o identità di marca, è l'insieme di caratteristiche originali e uniche con cui un'azienda o un'organizzazione vuole essere percepita dal consumatore, nel mercato di riferimento. Racchiude tutti gli aspetti concettuali e visivi di un marchio: elementi grafici, mission, valori, know-how, prodotti, rapporto con stakeholder. In generale tutto ciò che i consumatori percepiscono a livello emotivo ed istintivo, il modo in cui l'azienda desidera presentarsi e comunicare al proprio target: la personalità della marca. La brand identity, perciò, contribuisce a creare la reputazione dell'azienda e un'identità forte e concreta, che consente di collocarsi nella mente dei consumatori ad un livello superiore rispetto ai competitor.



Il Prisma della Brand Identity di Jean-Noel Kapferer

## Il "Prisma della Brand Identity"

Jean-Noel Kapferer, uno dei massimi esperti in materia di branding, ha formulato un modello chiamato "Prisma della Brand Identity" per illustrare i sei elementi principali che la costituiscono e fornire una visione più olistica del brand. Ai due estremi del prisma sono situati il brand e i potenziali clienti. Invece, ogni faccia della figura rappresenta un aspetto del brand.

### In particolare:

- 1. Elementi fisici:** l'insieme delle qualità oggettive e degli attributi fisici associati alla marca. Comprende, dunque, il logo, il packaging, lo schema colori, la community e il core business.
- 2. Personalità:** il modo in cui il brand si presenta al pubblico e comunica i suoi prodotti, il carattere della marca e il suo tono di voce.
- 3. Cultura:** il sistema di valori e principi su cui il brand basa il suo comportamento e il suo modello di business.
- 4. Relazione:** il tipo di rapporto umano, sociale o interpersonale supportato dalla marca con cui vuole sia percepita l'identità dai diversi stakeholder e consumatori.
- 5. Immagine riflessa:** l'io ideale della clientela. Il target di riferimento che contribuisce alla costruzione dell'identità visiva e si rispecchia nei valori e ideali del brand.
- 6. Rappresentazione di sé:** il sé ideale del consumatore. La percezione che il consumatore ha di se stesso grazie all'uso della marca, contribuendo alla costruzione della brand identity.

La peculiarità di tale modello risiede nel considerare l'identità di un brand analoga a quella di una persona, poiché non è altro che il "volto" con cui l'azienda si presenta al consumatore. Per questo Jean Noel Kapferer suggerisce di approcciarsi ad un brand considerandolo proprio come un individuo in carne ed ossa.

La brand identity è costituita da un insieme di contenuti che consentono di far capire, riconoscere e comunicare la marca. Un concetto a molteplici dimensioni che interagiscono tra di loro per creare un unico soggetto espressivo.

### **Gli elementi fondamentali che costituiscono la marca sono:**

◆ **La cultura:** un insieme di valori, credenze e norme tramandate e condivise all'interno dell'organizzazione; rispecchia la storia dell'azienda e il suo spirito imprenditoriale.

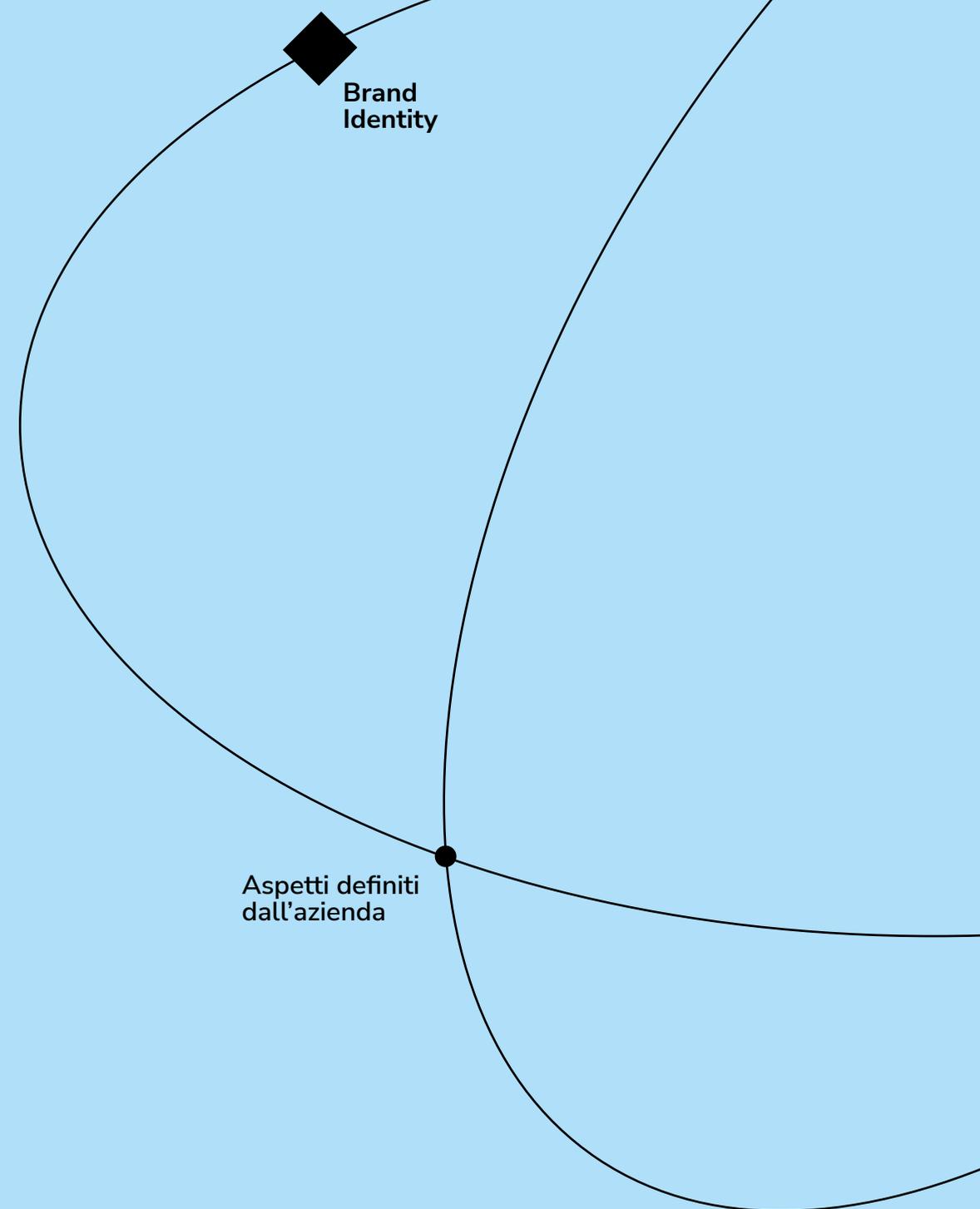
◆ **I valori:** un insieme di caratteristiche, ideali e comportamenti che definiscono il modo di essere di una marca. Uno dei parametri di valutazione utilizzato dal consumatore per elaborare un giudizio sull'azienda.

◆ **La vision:** ciò che guida l'attività imprenditoriale. Il fine a cui l'azienda tende e la direzione che vuole intraprendere, una proiezione futura.

◆ **La mission:** ciò che il brand vuole essere, l'obiettivo finale da raggiungere. Il motivo per cui un'azienda esiste sul mercato e l'impegno adottato nei confronti degli stakeholder.

◆ **La personalità:** l'insieme di attributi che differenziano la marca dalle concorrenti, devono essere chiari e coerenti alle altre componenti del brand.

◆ **L'essenza:** la vera rappresentazione della marca, sintetizza ciò che il brand si propone di soddisfare e quello che vuole essere realmente.



# Il Target

## Il Target, una definizione

Definiti i valori, la vision e la mission dell'azienda, è bene delineare il mercato di riferimento e i propri clienti, individuando desideri e aspettative. Una fase fondamentale per la definizione del target, ovvero un gruppo di consumatori con caratteristiche comuni tra loro a cui l'azienda si rivolge: rappresenta l'obiettivo del brand. Definire un target significa, dunque, trovare quel segmento di mercato interessato ai prodotti e servizi dell'azienda, capire i bisogni e i gusti dei propri clienti, le loro caratteristiche e la loro opinione verso il brand. Conoscere attentamente i propri consumatori consente, perciò, di sviluppare una strategia di marketing e di comunicazione coerente e adeguata, che tenga conto delle loro aspettative e desideri.

## Processo di definizione

Per definire il proprio target di riferimento, innanzitutto, è bene svolgere un'analisi dei bisogni, ovvero comprendere quali problematiche l'azienda può risolvere con la propria offerta di beni, in modo da individuare il gruppo di consumatori che necessita maggiormente di tali servizi. Non si passa solo all'individuazione dei bisogni già noti e consolidati nel tempo, ma anche all'analisi delle esigenze nascoste e non espresse direttamente. Una seconda fase è la definizione di un consumatore tipo, ossia un ritratto chiaro e definito del consumatore al quale l'azienda intende rivolgersi. Per farlo occorre considerare le caratteristiche e le problematiche individuate – dati anagrafici, professione, tenore di vita, situazione sentimentale – per soddisfare ampiamente tutte le loro esigenze. Un altro aspetto rilevante è l'identificazione di una nicchia di mercato precisa, in modo da costruire più facilmente una reputazione positiva e ottenere, così, un ampio riscontro. Inoltre, è fondamentale per un brand interrogarsi sulle competenze che si possono offrire alla propria utenza al fine di risultare interessanti per un particolare segmento di mercato. Infine, è opportuno individuare i potenziali concorrenti, analizzarne le strategie e capire come posizionarsi in un vantaggio competitivo.

Per delineare i potenziali clienti, si procede con una segmentazione del mercato, su cui si basa il processo di targeting, ovvero la scelta di uno o più gruppi di consumatori raggrup-

pati secondo caratteristiche comuni e differenti parametri, quali età, sesso, reddito, area geografica, professione, stile di vita. La segmentazione di mercato porta alla definizione di differenti target group, ai quali l'azienda si rivolge con una specifica strategia di marketing.

# Il Brand Positioning

## Il Brand Positioning, una definizione

Dopo aver effettuato la segmentazione di mercato e aver individuato il target di riferimento, si passa al brand positioning, ovvero la posizione che un brand occupa nella mente del consumatore, utilizzando un concetto o una parola in modo che l'utente riesca a memorizzarlo e associarlo a un prodotto o uno specifico marchio. Il brand positioning rappresenta, dunque, il processo di differenziazione di un brand rispetto ai concorrenti, attuato per far percepire al consumatore il vantaggio competitivo del brand rispetto alla concorrenza.

## Processo di definizione

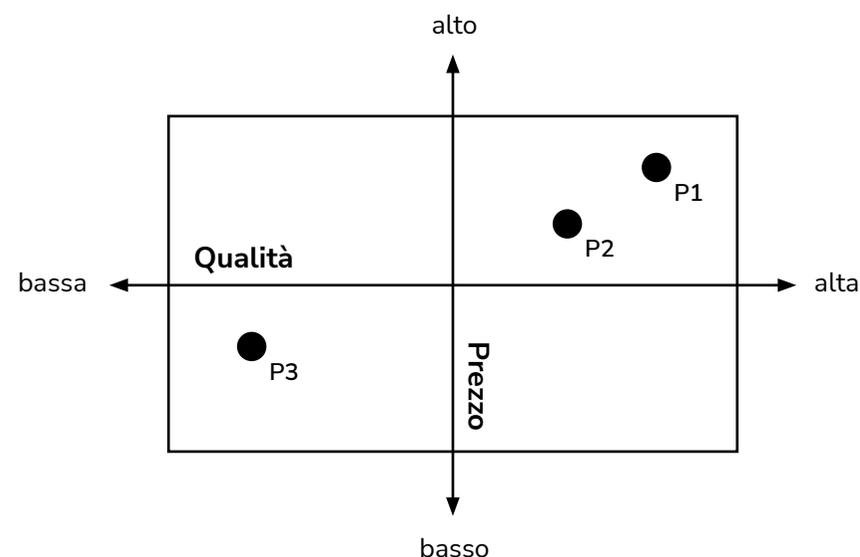
Per realizzare un posizionamento adeguato e a lungo termine, è necessario individuare quel valore in più che la marca può offrire al segmento di mercato scelto. Nel definirlo è, pertanto, fondamentale tenere conto di fattori come le potenzialità e i tratti distintivi del prodotto o servizio, le esigenze e i bisogni del mercato-obiettivo, le strategie dei competitor e la percezione del consumatore su di questi.

Per un'azienda definire il suo posizionamento strategico è, dunque, un processo fondamentale per rafforzare la relazione e la comunicazione verso i propri clienti, aumentandone l'engagement al fine di garantire fidelizzazione al brand.

Uno strumento efficace per posizionare correttamente un brand sul mercato, o su un segmento di questo, è la cosiddetta mappa di posizionamento. Consiste nella rappresentazione grafica su due dimensioni del posizionamento di un brand: è un modello che riassume la posizione delle marche e dei prodotti sul mercato o su un segmento di mercato al fine di elaborare un'efficace strategia di marketing. Le mappe di posizionamento aiutano, pertanto, un'azienda a trovare opportunità di business, soprattutto in quegli spazi ancora poco serviti e a bassa concorrenza.

Le mappe percettive rappresentano sul piano i dati raccolti dalle indagini sulle preferenze, le intenzioni di acquisto e le percezioni dei consumatori. Dati poi confrontati sulla base di due variabili, solitamente qualità e prezzo, differenti e personali per ogni brand. Gli spazi liberi della mappa sono le opportunità di business non ancora sfruttate e a bassa concorrenza; mentre, gli spazi della mappa già occupati da altri brand o prodotti rappresentano una situazione di saturazione del segmento di mercato. La mappa di posizionamento permette, inoltre, di individuare i punti di forza e le debolezze di un prodotto già presente sul mercato e l'eventuale possibilità di riposizionamento.

**Modello mappa di posizionamento secondo le variabili qualità e prezzo**



Corporate Finance Institute®, CFI

## L'analisi dei competitor

**L'analisi dei competitor, una definizione**

L'analisi dei competitor è un'attività fondamentale per il posizionamento strategico di un'azienda sul mercato, anche se molte imprese, non comprendendo ancora l'importanza di tale strumento, si accontentano di un'interpretazione superficiale e sommaria della situazione. Analizzare la concorrenza significa studiare i potenziali competitor per valutare i punti di forza e di debolezza dei loro prodotti, delle tecniche di vendita e delle strategie di marketing. Uno strumento fondamentale per ottenere informazioni utili sulle opportunità e sulle possibili minacce provenienti dal mercato.

**Processo di definizione**

La prima fase di analisi della concorrenza è individuare i competitor, ovvero selezionare con cura gli attori presenti sul mercato, raccogliendo tutte le informazioni a disposizione sulle realtà esistenti che condividono con il brand la stessa tipologia di prodotto-servizio o la volontà di soddisfare le stesse esigenze. Si possono, perciò, distinguere due tipologie di concorrenti: diretti e indiretti. I competitor diretti sono coloro che offrono un prodotto o servizio simile a quello del proprio brand, tanto da poterlo sostituire. I competitor indiretti sono coloro che, invece, commercializzano prodotti o servizi non esattamente uguali a quelli della propria azienda, ma rispondono allo stesso bisogno o risolvono il medesimo problema.

Una volta raccolto il maggior numero di informazioni relativo ai competitor si procede con l'analisi vera e propria: ordinando, elaborando e analizzando tutti i dati raccolti in modo scrupoloso e attento. In questa fase può risultare utile ricorrere a grafici e tabelle per confrontare le informazioni ottenute – prodotti e servizi, fatturato, tasso di rischio, canali di vendita – e comprendere a pieno le strategie adottate dalla concorrenza e le differenze che sussistono con la propria azienda. Arrivati a questo punto si può iniziare a ragionare sulle differenze presenti tra la propria e le altre imprese concorrenti per capire eventuali opportunità o minacce provenienti dal mercato di riferimento. Questo consentirà all'azienda di formulare, qualora fosse necessario, obiettivi chiari e precisi per elaborare una strategia di marketing mirata ed efficace.

# La Corporate Identity

Corporate Identity, una definizione

Nei paragrafi precedenti sono stati esplorati gli elementi da tenere in considerazione durante l'ideazione e la progettazione di un brand. Partendo dalla definizione stessa di marca, si è arrivati a delineare l'immaginario attorno al quale ruotano i prodotti e i servizi offerti da una determinata impresa. Ora, invece, si andrà a definire, in modo dettagliato e approfondito, il concetto di corporate identity, ovvero l'immagine coordinata di un brand espressa sia a livello visivo, attraverso segnali grafici – marchio, naming e insegne – sia a livello di contenuti tramite i valori, la vision e la mission perseguiti dall'azienda.

Definire un'immagine coordinata e unica è fondamentale per esprimere la vera identità di un brand, gli ideali e obiettivi che si propone e la sua ragion d'essere. Una corporate identity solida e coerente è, dunque, estremamente necessaria per affermare la presenza sul mercato di una società, oltre che risultare facilmente riconoscibile e memorizzabile dai propri clienti al fine di costruire una relazione duratura e fedele. La corporate identity, o identità aziendale, è il processo di trasformazione in elementi visivi, tangibili e concreti dell'immaginario di un brand. Consiste in un insieme di elementi che si influenzano a vicenda con effetti sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

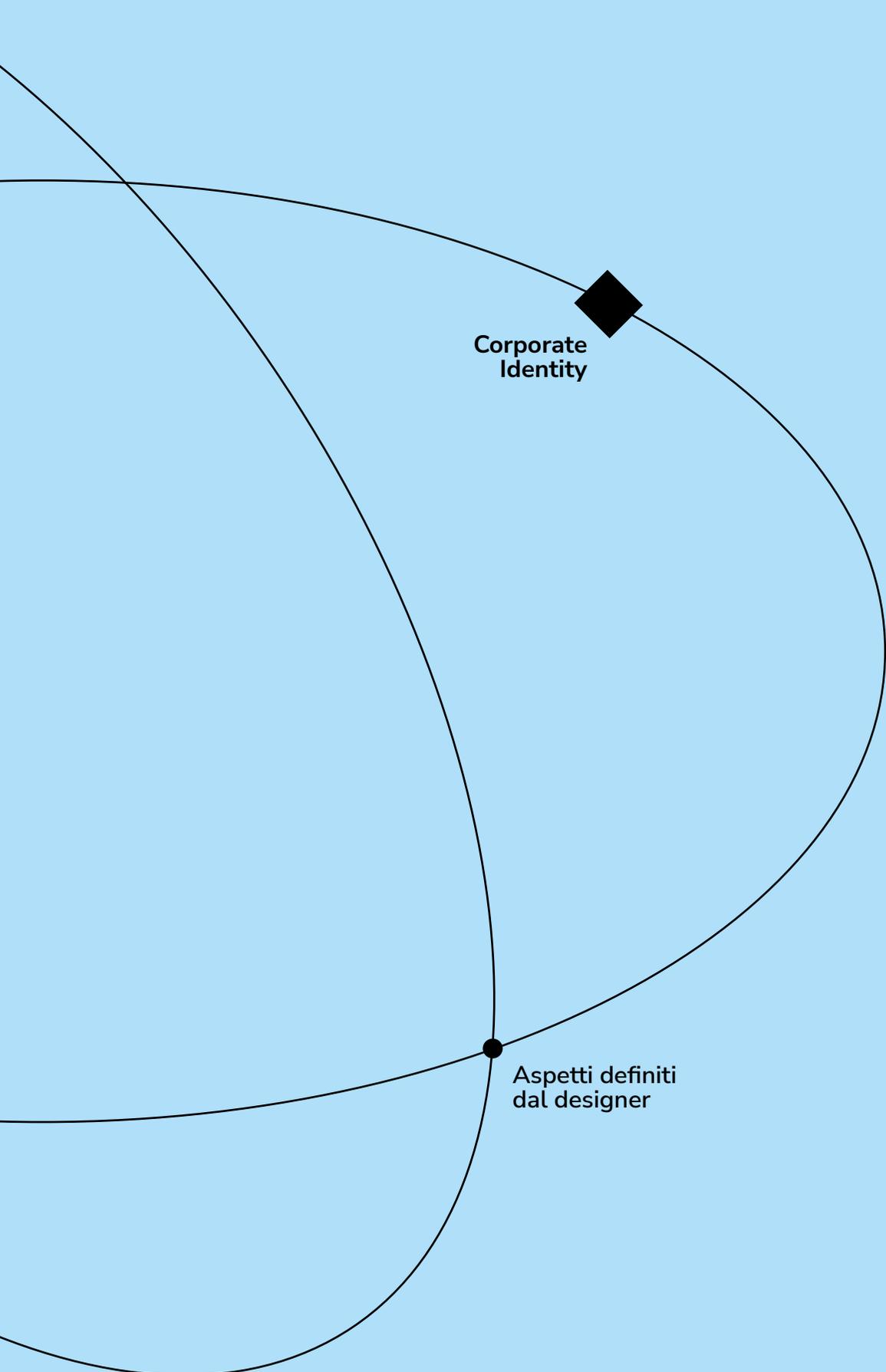
L'identità aziendale consente, difatti, di veicolare e comunicare ai lavoratori, al pubblico e ai competitors, tutto ciò che concerne la personalità di un'impresa: valori, linee guida, vision e mission. Serve, anche, a sviluppare un'adeguata strategia di comunicazione per rivolgersi correttamente al proprio mercato-obiettivo.

Processo di corporate identity

Per realizzare una funzionale ed efficace corporate identity, è bene partire dall'esplorazione dello scenario per raccogliere tutte le informazioni necessarie e definire l'ambito in cui intervenire. In questa prima fase è utile avvalersi di alcuni strumenti come il brainstorming, ovvero un lavoro di gruppo che prevede l'associazione di idee per trovare diverse alternative in vista della soluzione ad un problema. Dopo una fase di associazioni mentali, si passa all'elaborazione del concept: l'idea fondante del progetto e adeguata al contesto individuato. Per comprendere se la prospettiva emersa dal concept è corretta, è necessario sottoporlo al giudizio di persone esterne in modo da raccogliere i feedback utili per migliorare l'idea iniziale.

La terza fase vede la trasformazione del concept in immagine, ovvero si crea un segno grafico in grado di comunicare i messaggi e i valori del brand. La fase cosiddetta di design. Tale elemento visivo deve essere comunicato al target di riferimento, per questo è necessario elaborare una corretta strategia comunicativa al fine di presentare efficacemente l'identità del brand. Contemporaneamente a questi step di progettazione, è fondamentale sviluppare il marketing, ossia il complesso delle attività che consentono la definizione della strategia di vendita.

Per rendere un brand facilmente riconoscibile e distinguibile dalla concorrenza, catturando l'attenzione dell'utenza, è fondamentale progettare una corporate identity ben strutturata. Il pubblico non si concentrerà tanto sul dettaglio, ma percepirà la visione d'insieme della marca e la sua coerenza rispetto gli obiettivi e ideali proposti. Per costruire una buona identità visiva, quindi, un designer deve tener conto di alcuni elementi imprescindibili, che sono: il naming, il logo, il font, la corporate image e il packaging.



## Il Naming

### Il Naming, una definizione

Il naming è l'attività di progetto volta alla scelta e creazione del nome di un brand, un prodotto o un servizio per garantire il posizionamento di un'azienda su uno specifico settore di mercato. Il naming consente di comunicare al pubblico di riferimento l'essenza e l'identità di una marca. Lo studio di un nome appropriato è, dunque, capace di offrire originalità, unicità e competitività, oltre che permette all'azienda di distinguersi rispetto alla concorrenza. Un brand name di successo deve esprimere in modo immediato la personalità aziendale e, pertanto, deve tenere conto di alcuni aspetti imprescindibili come la sua facilità di memorizzazione e la sua sonorità per essere ricordato meglio, così da rimanere impresso nella mente dei consumatori. La scelta del naming è, quindi, un'attività strategica e professionale che serve all'impresa per collocarsi sul mercato e nella mente del target di riferimento.

## Il Logo Design

### Il Logo, una definizione

Il logo è la rappresentazione grafica del nome di una marca o di un prodotto che aiuta l'azienda ad essere riconoscibile sul mercato rispetto ai suoi competitor. Il logo deve rispecchiare i valori e gli obiettivi di un brand e, perciò, deve rispettare precisi canoni estetici e convenzioni grafiche per comunicare in modo chiaro ed efficace l'immagine dell'azienda al proprio pubblico. In virtù di questo, un logo è importante che sia rappresentativo della marca e del settore che andrà ad identificare, funzionale rispetto allo scopo che le spetta e versatile per essere declinato su vari supporti, sia a colori che in bianco e nero, su grandi e piccole dimensioni. Il logo deve essere, dunque, originale, unico, riconoscibile e facile da ricordare, senza eccessivi dettagli inutili, e, per risultare ancora più chiaro e coerente, molto spesso è accompagnato da un payoff, ovvero una breve frase che rafforzi il messaggio o l'idea che il brand intende veicolare al proprio mercato-obiettivo.

# Il Font Design

## Il Font, una definizione

La scelta del font rappresenta un ulteriore aspetto fondamentale per la costruzione di una corporate identity funzionale e coerente. Un font è il file contenente l'intero carattere tipografico, è il mezzo che consente di applicare un carattere. I font sono generalmente raggruppati in famiglie, in cui si trovano le varianti del carattere tipografico originario. Le varianti principali di un font sono: le versioni normali, tendenzialmente chiamate Roman o Regular, le varianti di peso, ovvero lo spessore più o meno sottile del carattere (Light, Thin, Bold, Black, Ultra), il corsivo o italic, una variante progettata con scelte ottiche ed estetiche diverse.

L'obliquo o oblique, che è semplicemente la variante inclinata del font senza, quindi, alcuna modifica estetica e funzionale, le versioni compresse, Condensed, e allargate, Extended, dove, anche in questo caso, troviamo un font appositamente studiato per essere più stretto o più largo. Esistono, inoltre, numerose categorie di font anche se, quelle più diffuse e conosciute, sono in realtà due: i Serif e i Sans Serif.

I Serif sono dotati di grazie, abbellimenti, ovvero dei piccoli prolungamenti ortogonali all'estremità di ciascuna lettera e, pertanto, appaiono più eleganti, piacevoli e leggibili.

I Sans Serif, ossia font senza grazie, trasmettono un'idea di innovazione e modernità, sono semplici e lineari.

La scelta di un font è, dunque, un'attività strategica e fondamentale per influenzare la percezione degli utenti verso il brand e la sua immagine.

Scegliere il corretto font significa aumentare l'efficacia visiva per comunicare al meglio gli obiettivi e i valori della marca e catturare l'attenzione del cliente. Un font, per diventare memorabile, deve considerare il contesto in cui verrà utilizzato e i vari supporti su cui verrà applicato, in modo da ottenere un risultato soddisfacente in tutte le sue forme.



Sans Serif



Serif

# La Corporate Image

## La Corporate Image, una definizione

Il brand, per comunicare in modo coerente e coordinato al proprio pubblico, necessita sia degli elementi estetici e visivi, fino a questo punto analizzati, sia di materiali veri e propri su cui declinare tali aspetti per veicolare i messaggi e i valori dell'azienda. Si possono distinguere due tipologie di supporti: offline e online. Per prodotti offline si intendono tutti i materiali grafici da stampa: brochure, cartelline, biglietti da visita, carta intestata, buste, flyer, rollup, ecc. Essi sono tutti gli elementi capaci di rendere riconoscibile e memorizzabile un brand da parte dell'utenza. Per questo è essenziale che vengano accuratamente realizzati per trasmettere un messaggio diretto e coerente in grado di conferire alla marca unicità e originalità. I prodotti online sono, invece, legati al mondo del web e dei social network. Possedere un sito web funzionale e coerente o una pagina social chiara ed efficace, ad oggi, per un brand significa comunicare al meglio i propri valori ai clienti e raggiungere una grande quantità di utenti, influenzando molto spesso i loro comportamenti e le loro decisioni di acquisto.

# Il Packaging

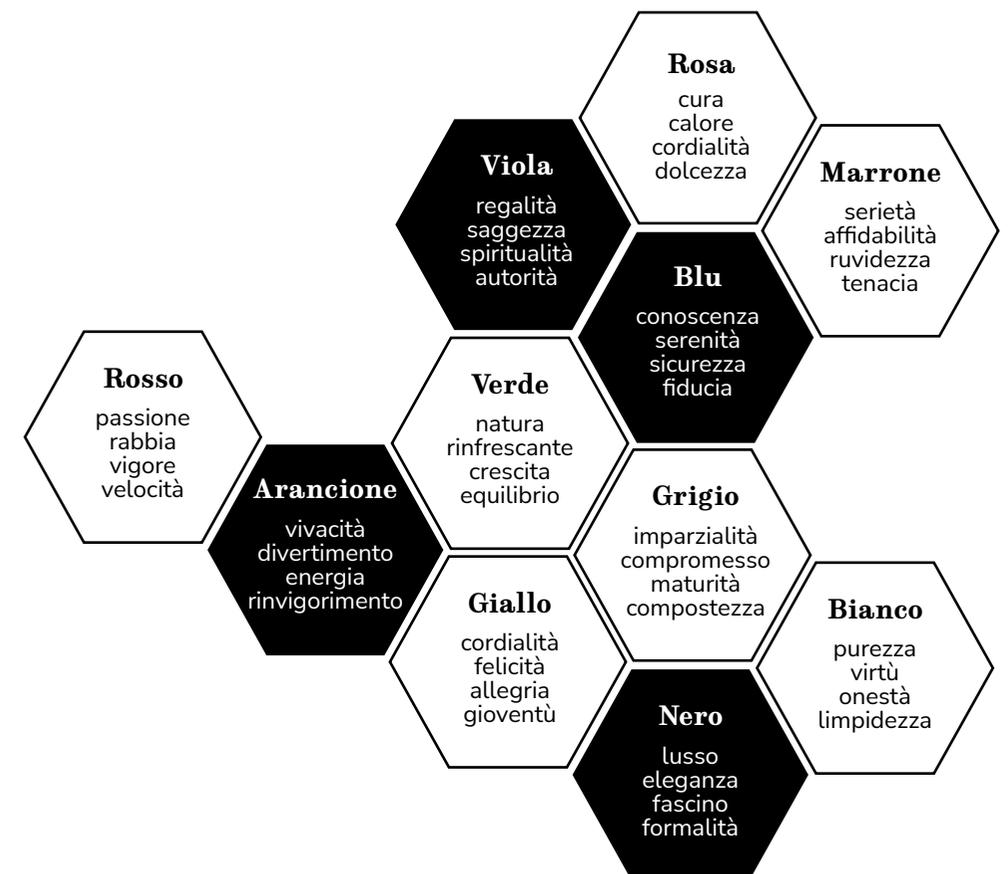
## Il Packaging, una definizione

Il packaging nasce come elemento di imballo, ovvero di protezione del prodotto da diversi fattori esterni, quali umidità, urti e scarse condizioni igieniche. Oggi la scatola, l'incarto, il confezionamento non sono più soltanto dei banali contenitori atti a custodire un prodotto, ma possono diventare un potente mezzo per il raggiungimento di un fine, che sia la vendita o la promozione di un'immagine legata ad un bene o servizio. Il cliente non è interessato tanto alla sostanza, quanto alla forma di un determinato prodotto. Nel corso del tempo, il packaging si è arricchito di elementi grafici e decorativi che ne valorizzano il contenuto, oltre che consentire ai prodotti di distinguersi ed emergere rispetto alla concorrenza, ad esempio sullo scaffale anonimo di un supermercato.

L'emotività diventa una componente fondamentale nei meccanismi di scelta e acquisto, poiché un cliente viene attratto, in un primo momento, dall'involucro del prodotto e dalle sensazioni che esso suscita, e solo successivamente dalle sue qualità.

Lo studio del packaging è, perciò, un lavoro complesso e attento che deve tenere conto sia delle caratteristiche tecniche e funzionali del prodotto stesso sia delle esigenze del brand e dei consumatori. Un buon packaging deve restituire visivamente l'immagine e la personalità di una marca, comunicare il suo messaggio e i suoi valori in modo chiaro, redditizio e vivace, risultando sempre coerente e coordinato all'identità visiva promossa dall'azienda.

Significato attribuito a ciascun colore secondo la cultura occidentale



99designs.it

# Rebranding: processo di ridefinizione di un brand

## Rebranding, una definizione

Il Collins Dictionary definisce il rebranding come *“il processo di dare a un prodotto o a un’organizzazione una nuova immagine, così da renderlo/a più attraente o di successo”* [40]. Nella letteratura commerciale, inizialmente, l’espressione “rebranding” era di solito utilizzata per indicare che un brand è “reborn”, ovvero “rinato”. In alcuni casi, veniva utilizzata in svariati modi per descrivere tre diversi eventi: il cambio di nome, il cambio dell’estetica di marca - colore, logo, payoff - e il riposizionamento del brand sul mercato.

Questo uso risulta fuorviante e genera confusione in quanto, come si vedrà più avanti, questi eventi fanno tutti parte del processo di rebranding e, dunque, nessuno può assegnare da solo una definizione teorica. Secondo gli esperti di marketing Laurent Muzellec e Mary Lambkin, il rebranding è **“la pratica di costruire nuovamente un nome affermato con l’intenzione di occupare un nuovo posizionamento nella mente degli stakeholder, creando un’identità distinta dai concorrenti”**.

Un approccio etimologico è, quindi, il modo più adeguato per definire il processo di rebranding.

Azione che si ripete

“*Re*” + “*branding*”

Processo di ideazione  
dell’identità visiva

Tale termine è, infatti, un neologismo costituito da due vocaboli ben definiti: “re” e “branding”. “Re” è il prefisso degli ordinari verbi d’azione che, in certi casi, significano “di nuovo”; quindi comporta che l’azione venga eseguita una seconda volta. “Branding”, come visto nelle sezioni precedenti del capitolo corrente, consiste, invece, nel processo di ideazione e progettazione dell’identità di una marca o di un prodotto per differenziarli dalla concorrenza e collocarli nella mente del consumatore. Il termine rebranding significa, pertanto, “branding again”, ovvero fare branding di nuovo.

Considerando la definizione di rebranding data da Muzellec e Lambkin, la prima parte si riferisce ai cambiamenti strategici dell’estetica di marca che prevedono l’attribuzione di un nuovo nome, logo, design o strategia di comunicazione per differenziare l’identità visiva di un brand già consolidato sul mercato. La variabile “cambio nome”, in questo caso, viene utilizzata come indice di valutazione di quanto radicale o meno sia il rebranding. La seconda parte della definizione, invece, riguarda il posizionamento dell’azienda sul mercato, se cambia o rimane invariato nel corso del processo di rebranding. Molte modifiche apportate alla marca spesso vengono effettuate con lo scopo esplicito di alterare l’esistente brand image, ossia la percezione che i consumatori e altri stakeholder possiedono dell’azienda, e pertanto il riposizionamento è da considerarsi come un elemento chiave nel rebranding. Il modello descrittivo, ideato da Muzellec e Lambkin, mette in luce un continuum nel rebranding prendendo in esame le due dimensioni fondamentali sopracitate: cambiamento nell’estetica di marca e cambiamento nel posizionamento.

In base alla variazione del grado in cui si verifica ogni cambiamento, il rebranding può essere valutato come evolutivo – modifica riguardante ad esempio lo slogan e il logo – o rivoluzionario, ovvero un cambio solitamente associato alla creazione di un nuovo nome per il brand. Il rebranding evolutivo consiste in un cambiamento graduale e non drastico nell’estetica e nel posizionamento del brand, tanto da risultare meno percettibile dall’esterno. Tutte le aziende nel tempo attuano questo processo che corrisponde ad una serie di aggiustamenti e innovazioni, tendenzialmente non oggetto di studio. Contrariamente a ciò, il rebranding rivoluzionario descrive un cambiamento radicale nel posizionamento e nell’estetica che ridefinisce essenzialmente l’azienda e la sua

Tipologie di rebranding

collocazione nella mente dei consumatori. Solitamente, questo cambiamento viene identificato grazie ad un cambio di nome. In modo analogo, gli esperti Aidan Daly e Deirdre Moloney reputano il rebranding come un continuum, affermando che la marca è un asset prezioso ed è costituita da elementi tangibili (espressione fisica del brand) e intangibili (valori, emozioni, immagine). Tali elementi possono essere modificati parzialmente o totalmente con il processo di rebranding. Tuttavia, vista l’importanza di questo cambio di identità, la scelta strategica di intraprendere un rebranding deve essere attentamente pianificata e studiata dall’azienda per valutare con cautela i potenziali vantaggi, costi e rischi.

A seconda dell’intensità dei cambiamenti, il continuum di un rebranding è stato suddiviso in tre fasi: cambiamenti minori, cambiamenti intermedi e cambiamenti completi. Le modifiche minori riguardano prettamente l’estetica e possono variare dal semplice restyling alla rivitalizzazione dell’aspetto di una marca, la quale potrebbe essere datata. Le modifiche intermedie prevedono l’utilizzo di tecniche di marketing mirate alla comunicazione e all’assistenza clienti per conferire una nuova brand image, così da realizzare un riposizionamento per l’azienda. Un cambiamento completo, invece, adotta un rebranding totale che deve essere accompagnato da una campagna marketing integrata per comunicare i valori e l’immagine della nuova marca agli stakeholder.

Ferragamo, caso studio

La maison fiorentina Salvatore Ferragamo abbandona il nome del suo fondatore: nel logo sparisce “Salvatore” e rimane solo Ferragamo. Il rebranding è realizzato proprio nell’anno del cambio di direzione creativa, sostituendo lo stilista alla guida della casa di moda. Con questo rinnovamento, Ferragamo ha scelto uno stile essenziale, adattabile a tutti i touchpoint, senza così sacrificare la leggibilità in ambito digitale. Prende le distanze dalla concorrenza puntando su una tipografia leggeremente sans serif.

# FERRAGAMO

Logo, Ferragamo, Ninjamarketing.it, 2022

# Motivi di rebranding di un brand

## I motivi di rebranding

La caratteristica fondamentale del rebranding è situata nel fatto che si tratta di un mezzo per comunicare ai consumatori e altri stakeholder che qualcosa è cambiato all'interno dell'organizzazione: un metodo di segnalazione. Le principali motivazioni di rebranding sono, dunque, le decisioni, gli eventi o i processi che causano un cambiamento nella struttura, nella strategia o nelle prestazioni di un'azienda, talmente notevoli che questa necessita di una ridefinizione fondamentale dell'identità.

**Tali eventi possono essere suddivisi in quattro categorie:**

- 1. Cambiamento nella struttura della società:** fusioni e acquisizioni, spin-off – scorporo di una parte del business aziendale in una nuova società – e scissioni, passaggio da proprietà privata a pubblica e viceversa, sponsorizzazioni.
- 2. Cambiamento nella strategia aziendale:** internalizzazione e localizzazione, diversificazione e disinvestimento.
- 3. Cambiamento nella posizione competitiva:** immagine obsoleta, problemi di reputazione, erosione della posizione di mercato.
- 4. Cambiamento nell'ambiente esterno:** regolamentazione legale, crisi e catastrofi.

I driver analizzati possono essere, a loro volta, raggruppati in due macrocategorie principali: fattori interni e fattori esterni all'impresa. In realtà, esistono molte altre motivazioni che portano un'organizzazione a intraprendere un processo di rebranding. Queste esigenze trovano innanzitutto origine da un cambiamento nell'assetto aziendale che, di conseguenza, impone il bisogno di evolvere il brand.

**Le motivazioni sono:**

- ◆ Stare al passo con i trend di mercato e con le mutevoli esigenze dei consumatori.
- ◆ Il brand necessita di uno svecchiamento poiché obsoleto rispetto alle tendenze del tempo.
- ◆ La concorrenza è forte e l'ambiente di riferimento è in continua evoluzione.
- ◆ Il target di riferimento è cambiato nel corso degli anni.
- ◆ Migliorare la competitività del brand per mantenere il suo vantaggio sul mercato.
- ◆ Contrastare il calo della redditività o della fiducia dei consumatori.
- ◆ Segnalare un cambio di direzione, concentrazione, attitudine o strategia.
- ◆ In presenza di brand portfolios complessi.
- ◆ Sfruttare nuove opportunità o mezzi innovativi.

# Processo di rebranding

## Le fasi del processo

Il processo di rebranding si compone essenzialmente di quattro fasi, distinte tra loro, ma tutte ugualmente necessarie: il riposizionamento, la ridenominazione, la riprogettazione e il rilancio.

Il riposizionamento prevede la definizione degli obiettivi e della promessa di marca per cercare di creare una nuova posizione dell'azienda nella mente dei consumatori, dei competitor e altri stakeholder.

Tale processo è da considerarsi come dinamico e incrementale, poiché deve essere mantenuto nel tempo per rimanere coerenti con le nuove tendenze di mercato e le pressioni competitive, oltre agli innumerevoli eventi esterni. Alle volte, difatti, le condizioni generali possono portare ad un cambiamento radicale dei valori dell'azienda e di come questa si presenta sul mercato.

La seconda fase consiste nella ridenominazione di un brand, ovvero quel processo che vede l'adozione di un nuovo naming per segnalare un cambiamento strategico agli stakeholder, conseguentemente a motivazioni interne o esterne all'azienda, e più in generale la volontà di un riposizionamento sul mercato. Il nome del brand è, infatti, l'elemento fondamentale su cui si basa la costruzione della sua immagine e consapevolezza. Il naming, pertanto, occupa una posizione centrale nelle relazioni tra impresa e le parti di interesse.

Successivamente alla scelta del nuovo nome ed eventualmente dello slogan, si passa alla fase di riprogettazione del logo, uno degli elementi principali del brand. Il logo rappresenta l'essenza dei valori, degli ideali e della filosofia di una marca attraverso un unico segno grafico.

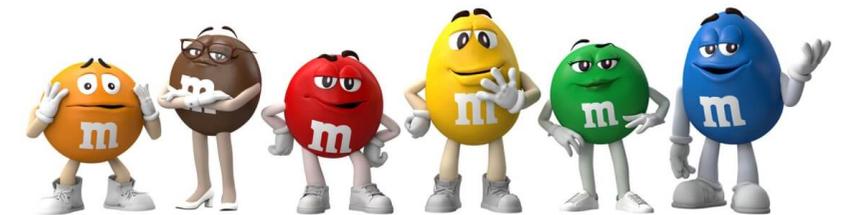
La riprogettazione del logo, perciò, dovrà essere inserita anche su tutti i supporti grafici, online e offline, per veicolare correttamente la nuova immagine aziendale.

L'ultima fase del processo di rebranding prevede il lancio del nuovo marchio per determinare la percezione del pubblico relativamente alla proposta del rinnovato brand. Tale attività necessita di una efficace e adeguata strategia di marketing per veicolare correttamente il cambiamento e consentire l'adozione del nuovo naming da parte dell'utenza. Questo è lo step fondamentale del processo di rebranding, poiché in esso si concretizza tutto il progetto di trasformazione.

## M&M's, caso studio

M&M's ha introdotto, a gennaio 2022, una nuova brand strategy globale e un linguaggio visivo profondamente rinnovato, progettato da Jones Knowles Richie. In particolare, sono stati rivisitati le iconiche mascotte e pensati nuovi personaggi più in linea con la mutata fan base di M&M's, ovvero la Generazione Z. Molta attenzione è stata posta, dunque, a valorizzare le differenze di colore e dimensione - in un mondo sempre più vario - grazie a indagini psicologiche condotte sui consumatori più giovani.

Inoltre, a livello visivo si assiste ad un interessante uso della palette colori e delle forme per comunicare il valore della diversità su tutti i touchpoint, si pone una nuova enfasi sul simbolo "&" per sottolineare la connessione tra persone e si ricorre ad un tono di voce più inclusivo.



Mascotte, M&M's, Brand-news.it, 2022

**Obiettivo: aumentare il senso di appartenenza di 10 milioni di persone in tutto il mondo entro il 2025.**

# Aspetti su cui interviene un rebranding

Una volta che si è deciso di intraprendere un processo di rebranding aziendale, le permutazioni principali, apportate dagli esperti in materia, vertono su tre elementi: nome, logo e slogan. Le modifiche possibili in un rebranding sono: nome più logo, nome più logo più slogan, solo il logo, logo più slogan, solo slogan. Come visto precedentemente, cambiare solo uno di questi elementi comporta una modifica di carattere evolutivo; mentre una modifica simultanea di tutti gli elementi concorre in un cambiamento rivoluzionario. Si evince, allora, che un cambiamento di nome non può mai avvenire da solo e questo implica spesso e volentieri un rebranding rivoluzionario.

## Il naming

Il naming è uno degli elementi fondamentali con cui un'organizzazione comunica la sua personalità e la sua ragion d'essere ai propri stakeholder. Intraprendere un processo di cambio nome è, dunque, un'attività strategica molto rischiosa poiché ciò che viene veicolato cambia radicalmente, rischiando di incorrere in una modifica di nome mediocre e non efficace. Affinché il cambiamento abbia esito positivo, un'azienda deve avere un'idea chiara del motivo e dei risultati sperati. Per risolvere tale dilemma si può utilizzare lo strumento del brainstorming per trovare una nuova parola come nome oppure realizzare un focus group su un campione vicino al mercato-obiettivo per raccogliere opinioni circa le proposte di nomi. Nel caso di fusioni risulta complesso trovare un nome che soddisfi le aziende interessate, dato che

entrambe vorrebbero mantenere invariato il proprio nome, ma questo può tradursi in un nome lungo e ingombrante. Di solito è il partner dominante a ottenere la prima parte del nome combinato, che molto spesso diventa l'unico nome per l'organizzazione con il passare degli anni.

Effettuare un cambio di nome già dal principio comporterebbe sicuramente meno costi, ma anche un abbassamento del morale dei dipendenti e una reazione negativa degli stakeholder esterni.

## Il logo

In modo analogo, i cambiamenti relativi al logo aziendale devono essere dettati da una forte motivazione di base: se l'impresa ha cambiato nome, è decisamente necessario avere un nuovo logo. Se si tratta, invece, di modificare il logo in un disegno astratto per risultare più aggiornato e moderno, allora si dovrebbe valutare nel dettaglio se la percezione del pubblico, relativamente ai valori e al significato che associa al logo, siano in sintonia con l'immagine dell'azienda. Progettare un simbolo astratto che si distingua dalla massa e che evochi una risposta emotiva forte e un senso di fiducia ed esperienza, risulta molto spesso difficoltoso poiché si rischia di perdere il significato intrinseco del simbolo stesso nel passaggio dal designer al pubblico.

## Lo slogan

Al contrario, il cambio di slogan può essere effettuato più frequentemente e con meno rischi rispetto alla modifica di nome o di logo, anche se la prima si traduce in un cambio del posizionamento. Idealmente lo slogan rispecchia la strategia di posizionamento di un brand: se quello attuale riflette adeguatamente il brand positioning è meglio mantenerlo inalterato, piuttosto di adottare un nuovo slogan con il rischio che venga percepito come poco chiaro rispetto all'identità aziendale dagli stakeholder. Uno slogan pessimo o sbagliato rischia, infatti, di compromettere la credibilità e l'immagine di un'impresa oltre a non rimanere impresso nella mente del consumatore. Cambiare slogan può essere, dunque, di grande aiuto se progettato correttamente ed efficacemente, favorendo anche l'introduzione del nuovo nome del brand tra gli stakeholder.

# Restyling: processo di rinnovamento di un brand

## Restyling, una definizione

Il restyling è un concetto moderno e attuale nell'ambito del design, istituito per differenziare un cambiamento più leggero e meno esplicito da un cambiamento più radicale e visibile, tipico del processo di rebranding. L'espressione restyling è un neologismo costituito da due termini ben definiti: "re" e "styling". "Re" è il prefisso degli ordinari verbi d'azione che esprimono, in certi casi, il ripetersi dell'azione stessa una seconda volta, ossia "di nuovo". "Styling" è, invece, il processo di ritocco dell'identità visiva di una marca o di un prodotto per renderlo più moderno e coerente con il contesto di riferimento. Il termine restyling significa, dunque, "style again", ovvero dare un nuovo stile a qualcosa.

Il processo di restyling consiste, infatti, in un cambiamento leggero e poco invasivo della visual identity di una marca per apportare un rinnovamento ai suoi elementi visivi, quali logo, payoff e, in più generale, tutti i supporti grafici. Un intervento di rivitalizzazione dell'identità aziendale con lo scopo di svecchiare un brand, poiché ormai datato rispetto alle nuove tendenze di mercato, e favorire la riproducibilità del marchio su diverse tipologie di stampa.

Azione che si ripete

*“Re” + “styling”*

Processo di rinnovamento  
dell'identità visiva

Diversamente dal processo di rebranding, il restyling interviene soltanto sull'estetica superficiale di una marca, mantenendo immutati, invece, gli aspetti interni come i valori, la vision e la mission che contraddistinguono l'essenza dell'impresa. Questo processo serve fondamentalmente a migliorare e, talvolta, a semplificare l'aspetto visivo di un brand a favore delle nuove esigenze dettate dal mercato di riferimento, conservando la percezione dei consumatori, competitor e altri stakeholder per lo più invariata verso l'organizzazione stessa.

Un processo di restyling tende a rispettare il principio di "less is more": difficilmente un brand complica la sua struttura o aggiunge dettagli superflui. Risulta, dunque, essenziale mantenere una coerenza con il precedente design, poiché già conosciuto e compreso dal pubblico di riferimento.

L'attività di restyling richiede una efficace e attenta pianificazione della strategia di realizzazione per valutare accuratamente i possibili vantaggi, rischi e costi.

Effettuare un restyling non è un'operazione affatto semplice, è bene considerare nel dettaglio gli obiettivi da raggiungere, il messaggio e i valori che si intendono veicolare attraverso la nuova visual identity.

#### Instagram, caso studio

Instagram presenta una versione aggiornata del logo, rimanendo sempre minimalista e stilizzato, ma allo stesso tempo con una veste più "fresca", vivace e profonda grazie al cambio del gradiente cromatico, ottenuto attraverso un "processo di modellazione 3D". Un layout tutto nuovo, tanto da essere quasi trasparente per una migliore fruizione di foto e video, e un inedito font, chiamato Instagram Sans, semplice, leggibile e comprensibile in modo universale. Minime variazioni che rendono, però, il marchio più dinamico e moderno su tutti i touchpoint. Il restyling non riguarda esclusivamente l'aspetto grafico, ma cerca di creare contenuti originali e di valore per offrire un rinnovato aspetto e una migliore esperienza generale.

**Obiettivo: differenziare la piattaforma social dai diretti competitor, in particolare da TikTok.**



Font Instagram Sans, Instagram, Wired.it,

#### Mulino Bianco, caso studio

Mulino Bianco presenta un restyling del logo a testimonianza del suo costante impegno a difesa della biodiversità. Il primo cambiamento riguarda la rimozione completa del logo Barilla. Il Mulino, che accompagna il logo sin dalla sua nascita, è stato semplificato e ingrandito per una migliore fruizione digitale. Il font diventa sans serif per migliorarne la leggibilità.

La ghirlanda si arricchisce di nuovi fiori e di spighe di grano dal tratto stilizzato. Al disegno si aggiunge poi un'ape, simbolo del profondo interesse della marca sul tema della sostenibilità. In generale, il logo assume un carattere più flat con dettagli grafici più definiti per evidenziare gli elementi del brand, senza però modificare la visione e i valori.



Logo, Mulino Bianco, Ninjamarketing.it, 2022

# Motivi di restyling di un brand

## I motivi di restyling

Le motivazioni, che spingono un brand a ridefinire la propria immagine visiva, possono essere innumerevoli e riguardano principalmente delle necessità concrete e legate direttamente al business dell'azienda. Non si apporta un cambiamento all'estetica di marca solamente per questioni puramente di gusto, ma alla base è necessario che tale scelta sia giustificata da motivazioni strategiche reali e tangibili. Se da un lato alcune motivazioni, che portano un'organizzazione ad avviare un restyling, coincidono molto spesso con quelle di rebranding, dall'altro lato esiste una differenza sostanziale tra i processi, per la quale non è possibile utilizzare indistintamente i due termini o, addirittura, confonderli tra loro. Infatti, il processo di rebranding prevede un'operazione di cambio dell'estetica del brand molto più radicale ed esplicita che comporta, talvolta, un nuovo riposizionamento sul mercato di riferimento poiché percepito diversamente dai consumatori. Il processo di restyling è, invece, una modifica dell'immagine di marca molto più leggera e delicata per rivitalizzare l'aspetto generale di un'azienda senza, però, cambiare le caratteristiche interne alla struttura e il suo posizionamento sul mercato. Il pubblico avverte il brand sempre allo stesso modo, percependo solo alcune minime innovazioni nell'identità visiva.

**I driver principali, che guidano un processo di restyling, sono:**

### **1. Rilancio:**

un'organizzazione rinnova la propria identità visiva per rispondere all'evoluzione del mercato e alle nuove tendenze dettate dal contesto di riferimento. Un processo di svecchiamento della marca, ormai datata, che intende veicolare ai consumatori un'immagine moderna e contemporanea anche se legata ai consueti valori e ideali.

### **2. Cambio del portfolio di prodotti:**

un'azienda diversifica il proprio catalogo di prodotti, introducendo delle novità che necessitano di essere comunicate efficacemente mediante una modifica dell'estetica di marca.

### **3. Cambio nella struttura della società:**

all'interno dell'impresa si verificano fusioni e acquisizioni, spin-off e scissioni, passaggio da proprietà privata a pubblica e viceversa, sponsorizzazioni.

### **4. Raggiungimento di nuovi target:**

un brand ridefinisce il proprio aspetto visivo quando intende rivolgersi a nuovi target e di generazioni differenti; per cui rendere il marchio più moderno e in linea con i trend attuali si dimostra necessario al fine di posizionarsi correttamente sul mercato ed essere percepiti positivamente dal pubblico e altri stakeholder.

### **5. Avanzamento tecnologico:**

la visual identity di un brand, per via dei cambiamenti a livello tecnologico, ad oggi, non deve semplicemente funzionare su supporti di stampa, ma anche digitalmente – dai social media al sito web. Talvolta è, dunque, essenziale apportare delle modifiche al marchio per renderlo più pratico e adattabile a qualsiasi dispositivo, sia cartaceo che digitale.

# Processo di restyling

## Le fasi del processo

Il processo di restyling si compone fondamentalmente di quattro fasi, ben distinte tra loro, ma tutte ugualmente importanti: la definizione della strategia, il design, lo sviluppo e il lancio.

Il primo step, da considerare in un processo di restyling aziendale, è dedicato alla definizione della strategia. È necessario analizzare il vecchio marchio per capire quali sono gli elementi intoccabili, oltre a definire con esattezza gli obiettivi da raggiungere e i valori dell'azienda che devono essere mantenuti inalterati, ma allo stesso tempo veicolati attraverso la nuova identità visiva. È fondamentale in questa fase, dunque, pianificare un'attenta strategia per comunicare correttamente l'essenza e la filosofia aziendale, senza incorrere nel rischio di compiere un'operazione di restyling sbagliata e, di conseguenza, percepita negativamente dai consumatori. Solo successivamente alla definizione della strategia, è possibile procedere con la fase di design: dalla rielaborazione del logo, al nuovo payoff fino al rinnovamento dell'insieme di supporti grafici con cui trasmettere il messaggio e la ragion d'essere dell'impresa. Una grafica, perciò, basata sulle aspettative e sulla percezione dei consumatori, in linea con le tendenze dettate dal contesto attuale.

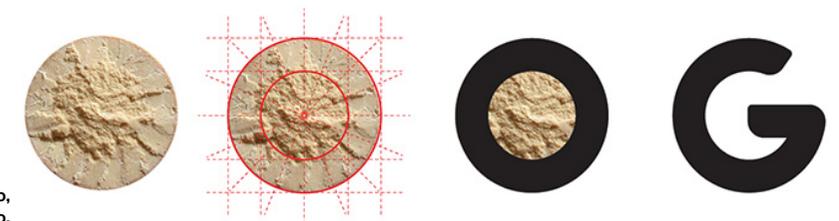
Alla fase di design segue quella di sviluppo, ovvero rendere operative tutte le scelte in termini di progetto, linguaggi, supporti e contenuti. La fase vera e propria di realizzazione della rinnovata estetica della marca: logo e payoff. La grafica del nuovo logo dovrà essere, poi, trasferita su tutti i supporti, offline e online, per comunicare correttamente la nuova visual identity al mercato-obiettivo.

L'ultimo step prevede l'operazione di lancio della nuova immagine del brand sul mercato di riferimento. Tale attività necessita di una efficace e precisa strategia di marketing per veicolare correttamente il cambiamento ed essere, così, percepito positivamente dall'utenza. Questa è la fase fondamentale del processo di restyling, poiché in essa si concretizza tutto il progetto di innovazione.

## Grana Padano, caso studio

La nuova immagine dello storico Consorzio Grana Padano conferisce al brand una maggiore iconicità, rispettando però la storia, le tradizioni del territorio e i segni indelebili del suo carattere. Il restyling del logo vede un nuovo font, "Font Padano", contemporaneo, moderno, comprensibile in modo universale e vicino ai giovani. Nello sviluppo grafico del logo si è posta una maggiore enfasi sulla scritta centrale "Grana Padano", con tratti più distintivi, più spessi rispetto ai precedenti, che danno più armonia al naming, così da renderlo facilmente visibile. La scritta Grana Padano è compresa nelle due linee "binario" della losanga, oggi più spesso e corposa in linea con la nuova scritta. Con questo restyling il logo diventa ancor di più l'emblema di un formaggio dal sapore unico, frutto dei luoghi e della tradizione italiana. Un altro cambiamento importante riguarda la losanga. La losanga appare senza iniziali, dato che sono state eliminate le lettere G e P, risultando il logo più pulito, semplificato e di migliore leggibilità.

## Font Padano



Font Padano,  
Consorzio Grana Padano,  
Granapadano.it, 2022

**Obiettivo: rivitalizzare l'immagine del brand per rilanciare la Brand Awareness, senza però modificarne i tratti e i valori.**

# Aspetti su cui interviene un restyling

In un processo di restyling aziendale le modifiche principali, elaborate dai professionisti in materia, si focalizzano essenzialmente su tre elementi: logo, payoff e supporti grafici. Il restyling interviene, difatti, solo sull'estetica di un brand e non sugli aspetti interni all'azienda. Se si interviene anche solo su uno di questi elementi, si parlerà allora di rebranding: un cambiamento più radicale ed esteso, anche, alla struttura interna dell'organizzazione, ridefinendo il suo posizionamento sul mercato di riferimento.

Il logo

Il logo, insieme al naming, è uno degli elementi fondamentali e caratteristici di un brand con cui viene veicolata la personalità e la ragion d'essere di un'organizzazione. Trattandosi essenzialmente di un segno grafico, anche successivamente a un restyling, questo deve mantenere una continuità visiva con il vecchio logo al fine di rimanere ben riconoscibile agli occhi del consumatore. Progettare un logo completamente differente e lontano dalla precedente immagine aziendale, può recare un brand al rischio di non essere più percepito dagli utenti allo stesso modo e, quindi, di annullare tutti gli sforzi compiuti nei decenni precedenti. In virtù di questo, affinché un logo sia efficace nel corso del tempo e rispecchi appieno la dimensione intrinseca dell'azienda, deve rispettare principalmente quattro caratteristiche: unicità, riproducibilità, adattabilità e semplicità. L'operazione di restyling del logo aziendale può riguardare una revisione, una modifica o soltanto un aggiornamento parziale dei suoi tratti

grafici per svecchiare l'estetica della marca, ormai datata, ed essere, così, in linea con le nuove tendenze di mercato, consentendo la sua riproducibilità su qualsiasi tipologia di supporto. A seconda delle esigenze e degli obiettivi prefissati, un logo può essere modificato nella forma, nel colore o nel carattere tipografico, in solo uno di questi o in tutti i suoi elementi. Fare restyling di un logo significa, dunque, lavorare contemporaneamente su diverse sfaccettature e può apportare molti benefici alla reputazione di un'azienda: se eseguito con cautela e successivamente ad un'attenta analisi. Esso consente all'impresa di comunicare la propria identità in modo efficace e coerente rispetto ai cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione stessa. Inoltre, un restyling corretto permette di far percepire il brand come attento alle dinamiche e ai valori di una società in continua evoluzione, oltre che alle tendenze della comunicazione e della grafica costantemente in aggiornamento.

Il payoff

Altro elemento su cui agisce un processo di restyling è il payoff, ovvero una frase breve posizionata sotto al logo che esplicita l'identità e la ragion d'essere di un'azienda, rendendo riconoscibile il brand al proprio pubblico rispetto alla concorrenza. Come già ampiamente osservato per il logo, un restyling del payoff si dimostra necessario quando non rispecchia più, adeguatamente, l'essenza della marca oppure semplicemente risulta passato rispetto alle tendenze del tempo e alle attuali linee guida del graphic design. Ecco, allora, che anche per il payoff si ricorre ad una modifica di alcuni dei suoi aspetti, quali forma, colore e font per renderlo visivamente moderno e coerente con la personalità dell'azienda.

I supporti grafici

Contestualmente a tali cambiamenti, si scopre essenziale inserire la rinnovata visual identity su tutti i supporti grafici tramite cui l'azienda veicola i valori e la personalità della marca. Il nuovo logo deve, pertanto, consentire la sua riproducibilità su qualsiasi tipologia di dispositivo, sia cartaceo che digitale, risultando facilmente adattabile e leggibile in ogni dimensione. Molto spesso è, in realtà, fondamentale elaborare una nuova strategia di comunicazione per divulgare correttamente la rinnovata estetica sul mercato, senza che questa venga percepita come distante e non conforme ai valori del brand dalla propria utenza.

# Osservazioni finali

La seguente tabella mette in luce le differenze e le similarità che intercorrono tra il processo di rebranding e il processo di restyling, secondo gli elementi che li contraddistinguono e le motivazioni che provocano un cambiamento dell'estetica di marca.

✗ Differenze

✗ Similarità

Elementi	Rebranding	Restyling	Motivazioni	Rebranding	Restyling
Il Naming	✗		Cambio nella strategia aziendale	✗	
Il Logo	✗	✗	Cambio nella struttura della società	✗	✗
Lo Slogan	✗		Cambio del mercato obiettivo	✗	✗
Il Payoff	✗	✗	Cambio nella posizione competitiva	✗	
I Supporti grafici	✗	✗	Cambio di ambiente esterno	✗	✗

# Parte terza: *da comunità a community*

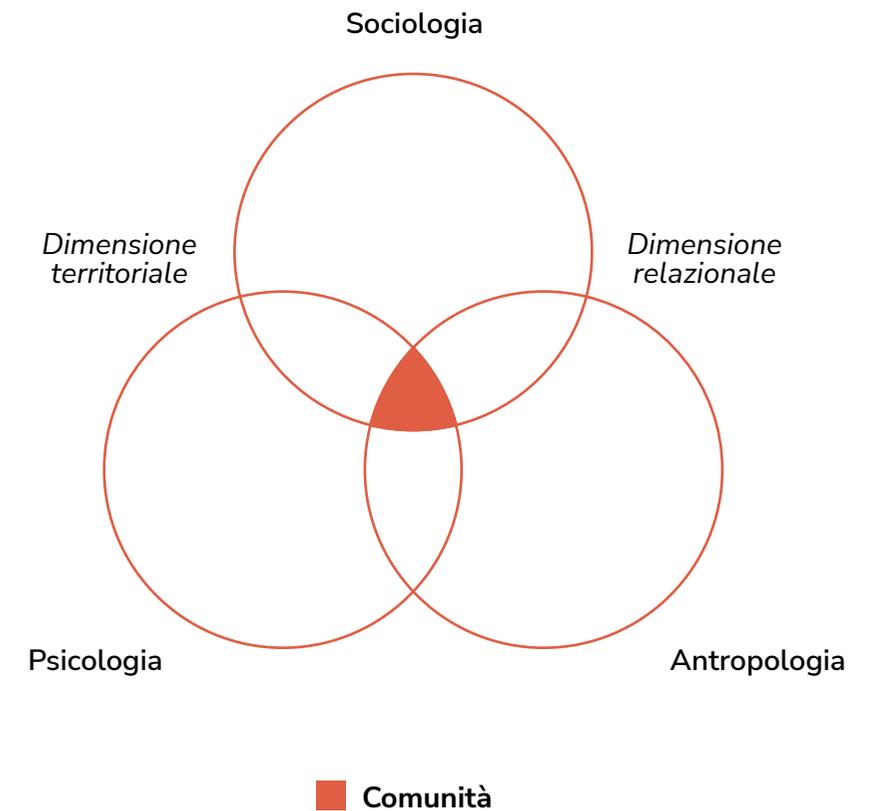
Fin dai tempi antichi, in cui l'uomo ha mosso i suoi primi passi sulla terra, ha avvertito il desiderio di aggregarsi in gruppo per vivere con i suoi simili. Questa tendenza è stata identificata sotto il termine di comunità, ovvero un insieme di individui accomunati da un linguaggio comune, un rapporto sociale e un territorio circoscritto. Gli esseri umani da sempre sentono, pertanto, la necessità di condividere con i loro simili, interessi, obiettivi, tradizioni e passioni comuni al fine di costruire un ambiente confortevole e protetto dove raggiungere la personale identificazione sociale e sviluppare il tanto bramato senso di appartenenza.

Oggi, grazie al progresso tecnologico e alla rapida diffusione dei social media, connettersi con qualcuno è molto più immediato e dinamico grazie alle molteplici piattaforme online. Ecco, allora, che il concetto di comunità ha assunto una nuova fisionomia, quella di community, indicando un insieme di utenti web connessi tra loro da un interesse comune per un brand, un prodotto o un servizio.

Coerentemente con quanto qui sopra sostenuto, in questa terza parte si presenta una rassegna teorica e approfondita della letteratura e della ricerca critica relativa all'origine del concetto di comunità. Si vuole mettere in evidenza come la sociologia, l'antropologia e la psicologia di comunità abbiano affron-

tato la suddetta tematica, a fronte di correnti filosofiche e di pensiero discordanti. Successivamente, è trattato il concetto di community, nato in epoca più recente, per comprendere le similarità e le differenze con il primo costrutto esaminato. Infine, è approfondita la nozione di brand community per chiarificare il ruolo del brand all'interno di una comunità, maggiormente esplicitato nella parte conclusiva dedicata alla presentazione dei casi studio in relazione ai più importanti settori professionali.

Le discipline che hanno studiato  
l'origine del concetto di comunità



# L'origine e l'evoluzione del concetto di comunità

## Comunità, una definizione

La comunità è un concetto ampiamente esplorato dalle scienze sociali, tanto da assumere significati e definizioni differenti, molto spesso discordanti tra loro, in riferimento a filosofie di pensiero diverse. La comunità è, tendenzialmente, percepita come un aggregato umano di varia natura e composizione: si parla, allora, di comunità nazionale, etnica, religiosa, scientifica, rurale. Sono solo alcuni esempi per comprendere le molteplici accezioni che assume, a seconda dei contesti e del periodo storico di riferimento, tale termine. Questo è quanto accade, anche, nel senso comune. Le persone comuni, difatti, a fronte di una varietà di significati e definizioni, associano rappresentazioni e idee differenti al concetto di comunità. Questo comporta che, sia nel senso comune sia nell'ambito delle scienze sociali, non sia stata, ancora, formulata una definizione universale e definitiva di comunità.

"Il termine "comunità", deriva dal latino "communis" – che è comune a molti o a tutti, condiviso – ed è principalmente impiegato per indicare un insieme di individui legati da un linguaggio comune, un rapporto umano e morale, una struttura organizzativa sociale, tipo un quartiere, un paese o una regione, comunque di estensione geografica limitata, in cui gli abitanti abbiano delle caratteristiche comuni".

Tellaroitaly.com

## In sociologia

La prima definizione scientifica del concetto di comunità è elaborata alla fine del diciannovesimo secolo dal sociologo tedesco Ferdinand Tönnies (1877) che, nella sua opera più celebre *Gemeinschaft und Gesellschaft* (Comunità e società), contrappone il concetto di comunità a quello di società. Il pensiero di Tönnies è di grande rilevanza per l'importante influenza che ebbe inizialmente sul dibattito sociologico europeo.

## Ferdinand Tönnies

Secondo la teoria del sociologo tedesco, comunità e società costituiscono due tipi ideali, classificabili come aggregati sociali diversi e contrapposti. La comunità è un aggregato sociale caratterizzato dall'associazione spontanea e volontaria degli individui, non è proiettata al conseguimento di un fine pratico e si basa su accordi sentiti e sulla reciproca comprensione. Al contrario, la società è un prodotto della razionalità, è finalizzata al raggiungimento di obiettivi concreti e individuali ed è regolata da un insieme di norme e leggi fisse. In virtù di questo, la comunità è paragonabile ad un organismo vivente e pulsante, mentre la società è simile ad un rigido e freddo meccanismo sociale. La prima è, inoltre, durevole nel tempo grazie ai legami reali e condivisi tra i membri, la seconda, che poggia su legami materialistici dettati dalla mera convenienza, è destinata a morire nel momento in cui l'utilità o la necessità vengono meno.

La definizione di comunità, sopra descritta, affonda le sue radici culturali nel pensiero romantico ottocentesco, che trova la sua massima espressione proprio in Germania, il quale si pone in atteggiamento critico e in alternativa al contesto storico e culturale precedente: l'illuminismo. Il romanticismo, contrariamente all'età dei lumi, che vede l'esaltazione massima della libertà dell'individuo e delle potenzialità della ra-

gione umana, nega tale punto di vista e propone il recupero di alcune concezioni abbandonate dal suddetto pensiero filosofico. All'individualismo illuminista contrappone la superiorità della dimensione collettiva e la centralità del sentimento come mezzo di elevazione per gli esseri umani. Esalta il concetto di popolo e patria, assumendo un'importanza maggiore a quella dei singoli individui e le loro personali necessità.

La teoria di Tönnies porterà al susseguirsi di nuove definizioni nelle scienze sociali, tant'è che, un ulteriore sociologo tedesco, Max Weber (1922), proporrà una classificazione simile. Secondo questa prospettiva, gli aggregati sociali si distinguono in due tipologie: quelli che si basano su un sentimento di appartenenza condiviso dagli individui (*Vergemeinschaftung*, associazione) e quelli che si fondano su interessi comuni (*Vergesellschaftung*, socializzazione).

Analogamente alla sociologia tedesca, profondamente influenzata dalla cultura romantica ottocentesca, anche la nascente sociologia americana contribuirà notevolmente all'evoluzione e alla diffusione del concetto di comunità, principalmente grazie alla cosiddetta Scuola di Chicago.

La cultura americana di inizio ventesimo secolo, rispetto a quella europea, è indissolubilmente legata alla filosofia pragmatica e alla psicologia funzionalista, che in Nord America nascono e si diffondono maggiormente. Questo pensiero filosofico guarda con attenzione alle conseguenze pratiche del comportamento e di altri fenomeni oggetto di studio. Proprio queste due radici, quella romantica europea e quella funzionalista americana, attribuiscono al concetto di comunità due caratteristiche basilari e peculiari, che condizionano tutte le teorie a venire. La prima dimensione è quella relazionale: la comunità è un aggregato sociale costituito da un certo tipo di rapporti sociali, sentimentali e disinteressati. La seconda dimensione è quella territoriale: la comunità è un aggregato sociale di individui accomunati da un medesimo territorio che ne influenza l'agire tramite le sue risorse e i suoi vincoli.

In America il concetto di comunità si esplicita in riferimento alla comunità locale, ovvero il territorio in cui le persone conducono la propria vita e che, in termini pratici, la influenza e la vincola.

La comunità diventa, dunque, quell'entità all'interno della quale svolgere la vita individuale in interezza, ma che, al contrario del romanticismo, è definibile in termini territoriali.

La Scuola  
di Chicago

Il dipartimento di sociologia dell'università di Chicago, meglio nota come Scuola di Chicago, grazie alla direzione dello studioso Robert Park, elabora una teoria delle interazioni sociali, conosciuta come l'ecologia umana (*human ecology*), che pone in equivalenza concettuale le comunità locali agli ecosistemi. Una comunità è, dunque, definita come un insieme di individui che condividono un medesimo habitat, in cui le interazioni sociali sono indirizzate allo sfruttamento delle risorse ambientali e vengono regolate da quattro processi fondamentali: la competizione, il conflitto, l'accordo e l'assimilazione.

Parallelamente, però, l'altra grande scuola sociologica europea, quella francese, prosegue in altre direzioni. In Francia, nella seconda metà dell'ottocento, è il positivismo il pensiero filosofico dominante rispetto alla corrente romantica. Questa corrente filosofica esalta la scienza come matrice basilare per l'evoluzione massima del pensiero umano e ricorre alle scienze fisiche in termini di modello metodologico.

In linea con questa visione si sviluppa la sociologia francese che vede come massimo esponente, tra il diciannovesimo e il ventesimo secolo, lo studioso Durkheim. Per il sociologo i fatti e le entità sociali sono separati dalla dimensione individuale e, perciò, anche lo studio di questi due fenomeni è indipendente. La comunità non è altro che la somma degli individui, è un aggregato indipendente che vive di vita propria e segue delle norme non applicabili agli esseri umani. Le numerose definizioni di comunità che contraddistinguono le scienze sociali negli anni successivi oscillano sempre tra la concezione di comunità secondo la dimensione relazionale e quella relativa alla dimensione territoriale. Tuttavia, a partire dagli anni cinquanta, il concetto di comunità locale ha subito in sociologia numerose critiche che riguardavano principalmente la sua inidoneità di fronte ai cambiamenti sociali e culturali dell'età moderna. In antropologia, per ovviare a questo problema, si è sostituito il concetto di comunità con un costrutto più flessibile basato sui legami sociali interpersonali e non in termini territoriali: le reti sociali.

Nella prima metà del ventesimo secolo la corrente antropologica predominante è il funzionalismo che si focalizza sullo studio delle strutture sociali secondo la funzione che esse rappresentano per la società che le ha prodotte, trascurando la loro origine ed evoluzione storica.

Émile  
Durkheim

In  
antropologia

La Scuola di Manchester, con massimo esponente Max Gluckman, propose un nuovo metodo di indagine: l'analisi situazionale, la quale prevede non lo studio delle strutture sociali stabili, bensì l'insieme delle relazioni sociali e reali che coinvolgono gli individui in un determinato momento. La teoria delle reti sociali si sviluppa, dunque, come analisi situazionale delle relazioni sociali degli individui, progressivamente estesa anche alle società occidentali evolute, senza perdere l'efficacia del metodo, e alla sociologia.

Barry  
Wellman

In Nord America nasce, sulla base della teoria delle reti sociali, la cosiddetta *network analysis*, o anche rinominata dallo studioso Wellman (1988) come analisi strutturale, la quale reputa il comportamento individuale come formulato dalle caratteristiche dell'ambiente relazione, meglio ancora del network, in cui sono collocati gli individui. Al contrario della *human ecology*, però, la teoria delle reti considera la dimensione territoriale slegata e insignificante nella definizione della società attuale, rispetto alle caratteristiche relazionali tra i membri, e di conseguenza inappropriato il rimando al concetto di comunità locale.

Zygmunt  
Bauman

Più recente è la teoria sulla comunità, che oscilla finemente tra la sociologia e l'antropologia, formulata da Zygmunt Bauman (2001) e ampiamente esposta nella sua nota opera *Voglia di Comunità*. Per il celebre studioso non ci sono dubbi che, a causa dei molti fenomeni epocali come la globalizzazione, si è rinnovato nel singolo il desiderio di "comunità" a fronte di un sentimento di insicurezza diffuso. La società contemporanea è alla ricerca costante della rapidità, della flessibilità e della competitività, alimentando così nell'essere umano lo scetticismo e la paura nei confronti del mondo esterno. A questo contesto individualista si contrappone il concetto di comunità, che rimanda ad un luogo confortevole, leale e benevolo in cui cercare protezione dalle intemperie esterne. Stare in comunità comporta, però, la rinuncia del singolo di alcuni diritti e privilegi, in particolare la perdita della libertà individuale per garantire la sicurezza e il benessere dei propri simili.

In  
psicologia

Di diversa veduta è, invece, la psicologia della comunità che guardando alla teoria delle reti sociali, cerca di riscoprire e rivitalizzare, anche, la centralità della dimensione territoriale nelle comunità di vita rispetto alla sola dimensione relazionale, sulla base della lezione impressa dalla *human*

*ecology*. La psicologia della comunità nasce negli Stati Uniti nel 1965, durante il convegno di Swampscott, come apertura al sociale della psicologia clinica e tentativo di riforma dell'igiene mentale. L'obiettivo della psicologia di comunità è prettamente psicosociale, poiché propone di agire sul dialogo dei fattori sociali e di quelli individuali, senza però negare l'ambiente fisico delle comunità in cui le persone vivono.

A sottolineare l'importanza della dimensione territoriale nella definizione di comunità è la teoria sviluppata da Barker negli anni quaranta, derivante dalla psicologia ambientale. Osservando accuratamente lo stile di vita di una cittadina americana, Barker identificò un elevato numero di ambienti/situazioni in cui è possibile individuare un insieme di schemi comportamentali piuttosto stabili. Lo studioso definì questi ambienti come setting comportamentali, a ciascuno dei quali sono associati dei comportamenti che sono indipendenti dalle caratteristiche personali degli individui che li compiono. Sono, dunque, i fattori del setting che indicano al singolo come comportarsi.

Levine e  
Perkins

Tuttavia, la psicologia di comunità, ritenendo l'individuo capace di agire e scegliere autonomamente senza subire l'influenza di situazioni esterne, non approva pienamente la teoria formulata da Barker, ma anzi elabora un punto di vista più maturo, che si traduce nella cosiddetta *analogia ecologica* di Levine e Perkins (1987). Questa teoria sottolinea l'importanza di entrambe le componenti, quella relazionale e quella territoriale, in interazione con le caratteristiche individuali, per l'identificazione dell'entità comunitaria. A queste due dimensioni, però, la psicologia di comunità aggiunge un terzo fattore relativo all'azione dei singoli, ovvero la partecipazione. Per definire la comunità come un insieme di individui in relazione reciproca tra loro e l'ambiente circostante, è prima necessario che l'interesse del singolo sia condiviso a quello della comunità, senza che nessuno dei due prevalga, mediante appunto il fattore partecipazione. Nonostante non si è raggiunta una definizione univoca di comunità, è proprio sulla base delle prospettive analizzate che oggi è possibile connotarla come una forma di aggregazione umana, caratterizzata dalle relazioni sociali tra i membri, da un forte senso di partecipazione e dalla condivisione di un territorio comune, geograficamente limitato.

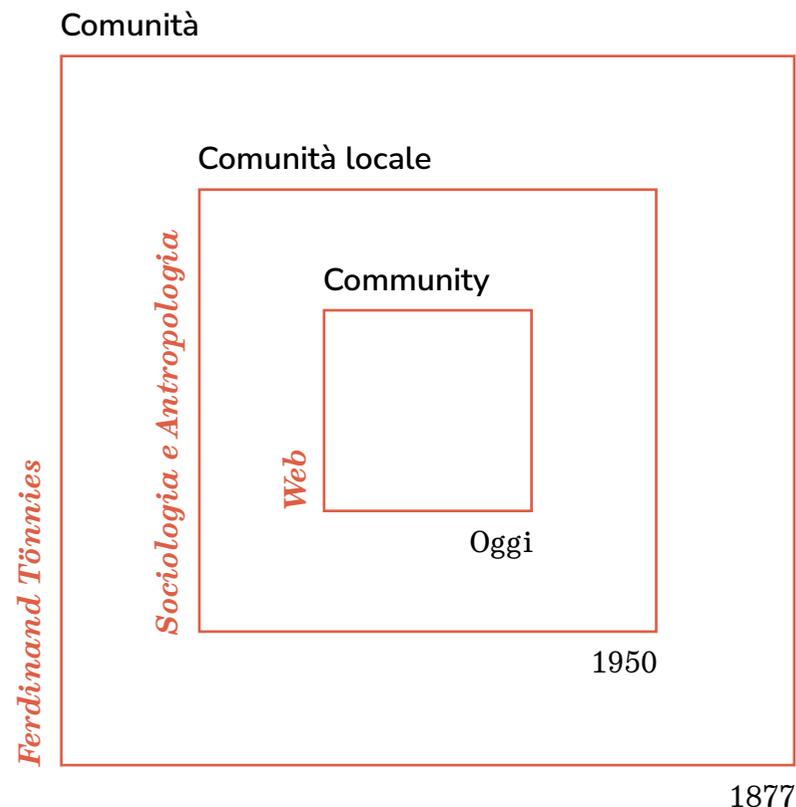
# La linea sottile tra comunità e community

## Community, una definizione

Il concetto di comunità si è evoluto nel tempo, infatti, si passa da una comunità di luogo, secondo una primissima definizione formulata dal sociologo Ferdinand Tönnies, ad una comunità definita locale, ovvero nell'accezione più divulgata in sociologia e antropologia. Oggi, con la diffusione esponenziale di Internet e dei social media, la comunità assume una ulteriore e differente fisionomia, un concetto sempre più fluido e intangibile, che tendenzialmente si identifica sotto il termine community.

**Una community, indipendentemente che sia di tipo online o di tipo offline, comprende tendenzialmente un insieme di utenti in interazione sociale tra loro, i quali condividono un interesse comune per un argomento, un'idea o un'attività.**

I membri di una community si riconoscono e si identificano, dunque, nei valori del gruppo di appartenenza, scambiando così opinioni, consigli ed esperienze su determinate tematiche e su molteplici piattaforme. Una community nasce sempre intorno ad una proposta di valore condivisa da un brand, un team o una persona. Colui che partecipa non è un semplice ricettore di messaggi, bensì è parte attiva di un sistema di valori che supporta e approva. Ogni utente della community è mosso da una motivazione intrinseca: un obiettivo o uno scopo comune, che guida il comportamento individuale al fine di raggiungere il benessere personale e quello altrui. L'affermazione a cui ognuno tende, pertanto, non è solamente personale ma è soprattutto collettiva [42]. Al contrario della classica accezione del termine comunità, una community virtuale perde quella connotazione fortemente territoriale e riferita spesso alla prossimità geografica, per acquisire un aspetto più fluido e dinamico; sicuramente con collegamenti molto più immediati grazie, anche, ad una comunicazione strategica e sviluppata contemporaneamente su differenti canali. Una community può nascere per volere di qualcuno o può formarsi spontaneamente. In entrambi i casi, però, questi gruppi si sviluppano con l'intento di unire persone con interessi comuni, favorire le relazioni tra i diversi partecipanti e soprattutto creare engagement: coinvolgere profondamente l'utente tanto da invogliarlo a partecipare in modo attivo e propositivo alla community stessa [43].



Tuttavia, ogni comunità, così come qualsiasi community, possiedono fundamentalmente quattro caratteristiche distintive e intrinseche:

### 1. Autosufficienza:

una comunità vive di vita propria e le persone, che “abitano” in essa, si collocano in un legame di vicinanza ed esclusivo, che rende il proprio gruppo differente dalle altre comunità esterne.

### 2. Vita comune:

ciascun membro di una comunità è somigliante al suo prossimo secondo una comunanza di pensiero, stile di vita, ideali o passioni.

### 3. Coscienza di genere o tipologica:

ogni componente della comunità matura una forte consapevolezza circa il proprio gruppo e la propria persona, questo grazie al profondo senso di connessione intrinseco che si instaura con gli altri membri. Riconoscersi parte di un gruppo di persone simili tra loro, determina un potente senso di appartenenza che porta l'individuo a comprendere il valore viscerale e le finalità del gruppo stesso.

### 4. Possesso di fini, mezzi e norme comuni:

i membri di una comunità sono uniti da obiettivi, interessi e norme comuni, nonché dai mezzi necessari per raggiungere questi fini.

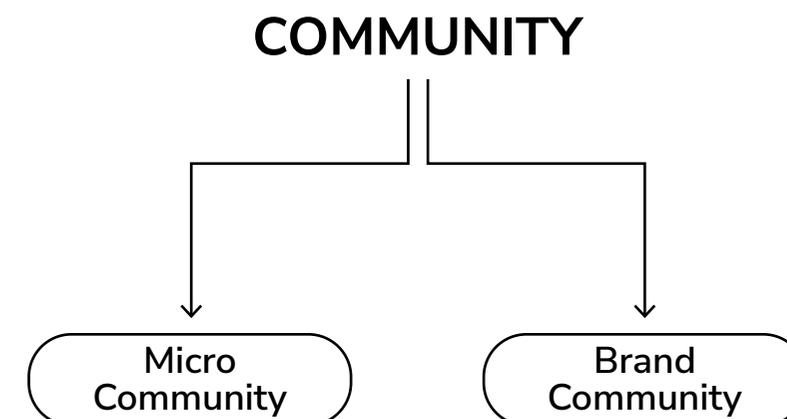
Sdabocconi.it

Tipologie di community

Una community si basa, dunque, essenzialmente sulle relazioni tra i membri stessi e non sui contenuti condivisi dalle piattaforme social per raggiungere l'identificazione personale e sociale. Si parla di un soggetto attivo che interagisce e instaura relazioni e non che reagisce ad un semplice stimolo esterno. Ogni partecipante è, pertanto, interessato al valore che il gruppo può apportare alla propria vita personale, sulla base di interessi, ideali e obiettivi comuni. In virtù di questo, è comprensibile come la community rappresenti uno strumento essenziale per un'azienda nella personale attività di branding, ovvero quel processo che vede la costruzione dell'identità visiva di un brand (si veda la Parte seconda) [44].

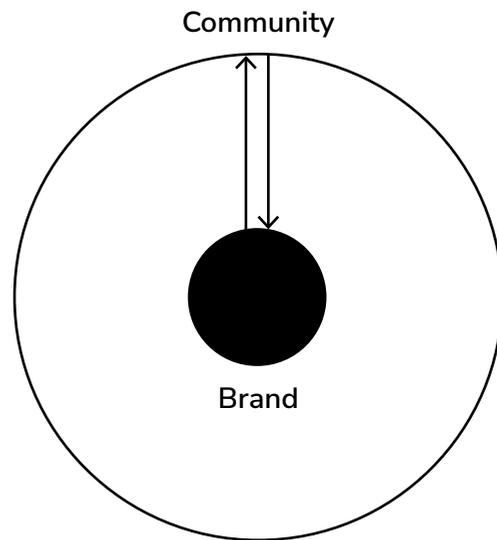
Una community tendenzialmente si suddivide in due tipologie differenti: micro-community e brand community. Una micro-community si basa sulla condivisione di un interesse comune tra gli utenti come videogiochi, cucina vegana, fitness o qualsiasi altra nicchia. Una brand community, invece, si focalizza essenzialmente sull'interesse comune dei membri per una marca o un prodotto: categoria, questa, argomento del prossimo paragrafo.

Le diverse tipologie di community



Linkomunicabile.it

# La Brand Community



↔ Connessioni

**Brand Community, una definizione**

Una brand community, in linea con quanto già detto relativamente al concetto di community, non è altro che una comunità formata da un insieme di utenti del web accomunati da un legame emotivo con una marca, un prodotto o un servizio di un'azienda. Nasce principalmente per soddisfare il desiderio di un individuo di connettersi a un brand nei cui valori si riconosce e identifica.

**"Una comunità specializzata, non geograficamente legata, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra gli ammiratori di un brand".**

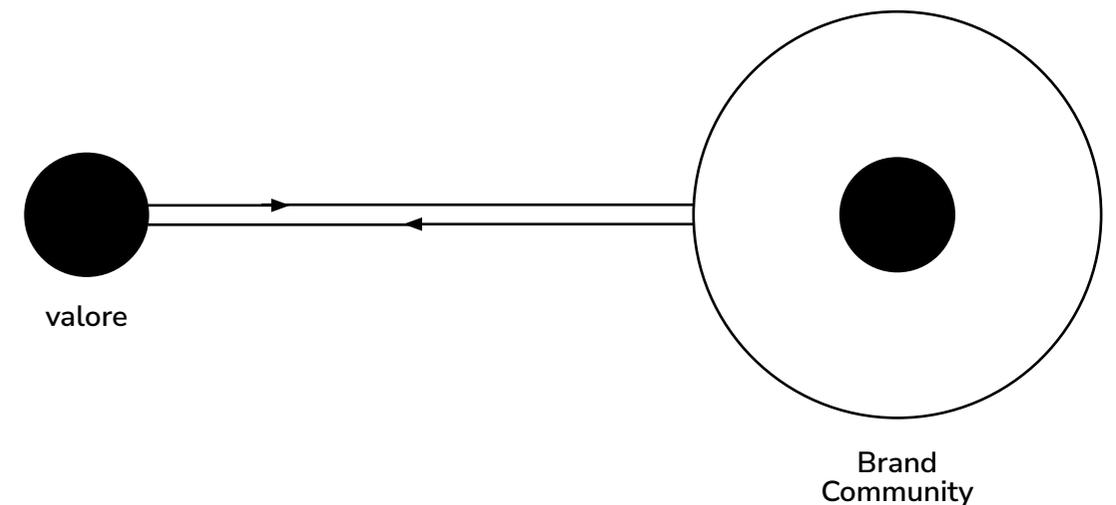
Muniz A. M., O'Guinn T. C.,  
Brand Community, Journal of  
Consumer Research, 2001.

Le comunità online

Il punto di rilievo è rappresentato dalla centralità del brand nella community, tantoché i simboli propri della marca diventano i definatori principali della comunità stessa. Questi non sono semplici rappresentazioni o idee, bensì consentono l'identificazione personale, l'interazione sociale, l'appartenenza e l'adesione di ciascun membro del gruppo, così come l'esplicitazione di questi ultimi. Ogni partecipante è, perciò, interessato al carattere distintivo del brand, allo status associato ad esso e alle associazioni formulate attorno al marchio: elementi che differenziano una brand community dalle generali comunità religiose, etniche, di consumo.

Inoltre, le due entità, la marca e la community, sono messe in contatto tra loro mediante determinate connessioni, ovvero uno scambio di stimoli reciproci. Le connessioni assumono un ruolo fondamentale per la definizione di una brand community, poiché sono le uniche in grado di trasformare in tangibile la natura binaria, esistente a livello cognitivo, tra marca e consumatore.

Ogni relazione, così instaurata, viene interiorizzata dal cliente come parte dell'esperienza di vita: più un partecipante si sente integrato e operativo all'interno dell'attività di un brand, più sarà propenso ad avvicinarsi alla marca, a fidarsi, sino ad essere completamente fedele ad essa a livello comportamentale. Tutto questo porta al raggiungimento della tanto desiderata brand resonance, ovvero la capacità di un brand di fidelizzare un nuovo consumatore così da instaurare un legame psicologico e profondo con questo [43].



La fedeltà a una marca è dimostrata nel momento in cui il consumatore, nonostante abbia la possibilità di scegliere un brand diverso e magari più vantaggioso, continua a sostenere la sua prima scelta per molteplici ragioni – valori, ideali, obiettivi comuni – molto spesso difficilmente decifrabili razionalmente.

Fidelizzare un utente significa, dunque, costruire una base forte e duratura di consumatori che, anche in periodi storici complessi come la pandemia di Covid-19 o l'attuale crisi economica (si veda la Parte prima), resterà vicina al brand e ai valori sostenuti da questo.

Inoltre, un cliente, ormai fidelizzato da tempo alla community, può diventare promotore stesso del brand, il cosiddetto brand ambassador, il quale, promuovendo l'immagine e i prodotti della marca ai propri amici e parenti, permette di offrire nuovi potenziali consumatori all'impresa.

Tuttavia, una brand community non è solamente vantaggiosa in termini di acquisizione di nuovi clienti, ma è un fattore fondamentale per la strategia di comunicazione di un'organizzazione, anche, perché migliora l'esperienza complessiva dell'utente e consente di ottenere feedback gratuiti mediante interazioni dirette su apposite piattaforme.

Questo si verifica quando un brand riesce a connettersi con il proprio pubblico a livello emotivo, cosicché questo è portato a considerare maggiore il valore personale ottenuto e di conseguenza ad affezionarsi e legarsi alla marca. Possedere una community solida permette di accrescere non solo la fiducia del cliente verso il brand, ma anche la credibilità stessa dell'azienda: acquisisce un valore e una qualifica maggiore agli occhi del consumatore rispetto alla concorrenza.

Per creare una community vincente e duratura nel tempo è necessario, indubbiamente, mantenere un impegno elevato e costante insieme ad un set di abilità specifiche per fornire quotidianamente il maggior numero possibile di opportunità di interazione alla propria community. Elaborare una strategia di marketing attenta ed efficace con una prospettiva rivolta, in particolar modo, al futuro: è quanto avviene nel community based marketing, ovvero quel modello di mercato che sfrutta la naturale propensione umana all'aggregazione, alimentandola con messaggi, valori e significati da condividere con i membri della community stessa [45].

## Le fasi di processo

Il processo di creazione di una brand community efficace si compone principalmente di sette fasi, ognuna caratterizzata da dinamiche e tecniche differenti.

**Gli step sono:**

**1. Trovare una nicchia.**

**2. Definire obiettivi e strategia.**

**3. Fissare la natura della community.**

**4. Scegliere la struttura della community.**

**5. Creare il giusto team e definire i ruoli.**

**6. Elaborare un profilo tipo dei membri.**

**7. Determinare governance e netiquette.**



Nel dettaglio, il primo step consiste nella scelta da parte del brand o azienda della nicchia di riferimento. Tutte le comunità virtuali si occupano di una nicchia particolare sulla base degli interessi e delle passioni che caratterizzano il proprio pubblico. Questo consente di creare contenuti sempre di valore e informativi, stimolando discussioni coinvolgenti e interattive, oltre a mostrare competenza nell'area di maggiore interesse per il brand.

Dopo aver scelto l'argomento di discussione, si passa alla definizione degli obiettivi propri a ogni community e di conseguenza allo sviluppo di una strategia adeguata, ovvero una serie di azioni da mettere in pratica per soddisfare i desideri e le aspettative dei consumatori. In questa fase è possibile elaborare una timing precisa – serie di date o scadenze relative alle varie fasi di un processo per organizzare dettagliatamente il programma – per procedere correttamente con la creazione della comunità online.

Il terzo step è di fondamentale importanza e riguarda la definizione della natura della community: esterna o interna. Questo processo è necessario per completare correttamente le fasi a seguire ed elaborare, dunque, una strategia adeguata sia in termini di scelta dei canali di comunicazione sia in termini di giusta governance e relativa netiquette. Tendenzialmente molti brand prediligono comunità esterne online, poiché più semplici e facilmente gestibili mediante i social media; mentre le comunità interne sono preferite, soprattutto, da aziende di grandi dimensioni, che magari si trovano a gestire un numero elevato di dipendenti.

Molto simile alla terza è la quarta fase che consiste nella strutturazione della comunità online, scegliendo tra due diversi modelli: forum o gruppo. Un forum è uno spazio che ospita discussioni basate sui contenuti, divisi per categorie di argomento, risultando in generale più organizzato di un gruppo. Permette ai membri di entrare in contatto tra loro e confrontare facilmente le proprie idee su un determinato tema. Un gruppo è, invece, più intimo del forum poiché, oltre a scrivere post, i partecipanti possono caricare delle foto e video personali, rendendo la comunicazione ricca di contenuti multimediali. All'interno di una community più ampia è possibile creare, anche, una serie di sottogruppi che permettono di aumentare il coinvolgimento generale e affrontare questioni più specifiche.

Altro step essenziale è la creazione del giusto team per gestire correttamente la community, attribuendo competenze e mansioni a diversi professionisti del settore. A seconda della natura e struttura della comunità cambiano, anche, le figure professionali scelte per garantire il successo della community stessa.

Elaborare un profilo tipo dei membri della propria comunità virtuale può essere funzionale per comprendere maggiormente la tipologia di utenti che si interfacciano con il brand, così da offrire un'esperienza personalizzata per ciascuna tipologia di gruppo. Una volta identificati i partecipanti tipo è bene, inoltre, formulare una strategia di coinvolgimento adeguata, affinché tutti si sentano inclusi nella community.

L'ultima fase comporta la definizione della cosiddetta governance, ovvero l'insieme di principi, norme e strumenti che regolano la vita all'interno di una comunità. Uno degli strumenti più importanti è la netiquette: l'insieme di regole che definiscono i comportamenti da adottare e le azioni da evitare. Il documento contenente norme e regole comportamentali è, dunque, essenziale per gestire correttamente la comunità online, evitando così attività scorrette oppure non consone al contesto di azione [46].

Una volta completato, anche, l'ultimo step di processo è possibile per un'azienda avviare la propria community online sulla piattaforma desiderata e prescelta, interagendo attivamente con i propri consumatori su svariati temi in linea con la propria identità di mercato e creando engagement verso il proprio brand.

#### Le comunità offline

In aggiunta alle community virtuali ci sono le così dette comunità offline che, rispetto alle prime, si avvalgono di strumenti differenti per fidelizzare e coinvolgere il consumatore. Alle piattaforme online si prediligono, pertanto, eventi, sostegno a cause sociali e meeting. Azioni possibili e realizzabili concretamente nel contesto reale, senza la necessità di ricorrere a supporti digitali. Queste occasioni di incontro per i membri di una community possiedono una rilevanza fondamentale poiché le connessioni diventano più profonde, il rispetto e la tolleranza per il prossimo aumentano, la partecipazione è in generale maggiore. La condivisione di un'esperienza concreta e la partecipazione attiva fortificano il legame tra i membri della community, sentendosi così parte di una situazione tangibile e reale.

# *I casi studio*

Nella volontà di comprendere a fondo l'essenza del termine comunità, si è pensato di analizzare i maggiori e conosciuti settori professionali nel mondo, per valutare la posizione assunta da questo costrutto al dentro della loro filosofia aziendale e della loro strategia comunicativa. Questa indagine possiede, perfino, un ulteriore secondo fine rivolto all'oggetto di studio centrale dell'elaborato, ovvero il Pastificio Barilla. Infatti, oltre ad esaminare i vari settori si è cercato di mettere in risalto se questo sia un fenomeno proprio ed esclusivo di Barilla – argomento approfondito nella parte successiva – e più in generale del settore food, oppure, se anche altri brand associno la medesima importanza alla comunità, sia interna che esterna all'azienda.

**Il metodo di analisi**

Il metodo adottato, per compiere una corretta e attenta analisi, ha visto inizialmente l'identificazione dei principali settori di riferimento, per l'appunto otto: food, GDO, beauty, moda, servizi, casa, automotive e fitness. Successivamente, si sono considerati i cinque maggiori brand di ciascun ambito, dei quali sono state approfondite le azioni – consultando i rispettivi rapporti di sostenibilità – compiute principalmente nel corso della pandemia di Covid-19 e dei due anni a venire: triennio, questo, osservato anche per Barilla. Una volta raccolti i dati, sono stati ordinati e classificati mediante una semplice tabella su foglio Excel.

**I settori analizzati sono:**

- ◆ **FOOD**
- ◆ **GDO**
- ◆ **BEAUTY**
- ◆ **MODA**
- ◆ **SERVIZI**
- ◆ **CASA**
- ◆ **AUTOMOTIVE**
- ◆ **FITNESS**

A questo punto si è stilata una graduatoria dei diversi settori, anche se molto approssimativa per le minime differenze emerse tra questi, e sono stati confrontati rispetto due variabili: la comunità e la sostenibilità. Il settore più prossimo alla comunità è proprio il food, insieme al marchio Barilla, per l'attenzione riposta nella comunità sia interna che esterna, così rivestendo un ruolo centrale nella filosofia aziendale e nella strategia di comunicazione. Al contrario, vicino alla sostenibilità troviamo il settore fitness, indubbiamente per il binomio natura e sport che da sempre contraddistingue i suoi brand. Interessante è, anche, la posizione occupata dai settori beauty e moda, attenti alla comunità senza però dimenticare la sostenibilità. In particolare, questi sono interessati al concetto di comunità rispetto ai fattori di equità e inclusione, tanto da mostrare tutto il loro sostegno, attraverso azioni e iniziative sociali, alle comunità LGBT e alle minoranze etniche, molto spesso avvalendosi di testimonial transgender per le loro campagne pubblicitarie. Quanto finora descritto è stato opportunamente espresso graficamente e visivamente nella tavola adiacente la pagina.

**Un brand vicino  
alla comunità  
genera un valore  
per entrambi.**



# Parte quarta: *il caso studio* *Barilla*

Quanto finora sopra esaminato è funzionale all'analisi, di seguito riportata, dell'azienda oggetto dell'elaborato, ovvero il caso studio Barilla. Ogni aspetto, trattato nelle precedenti sezioni, è, pertanto, necessario al fine di spiegare e comprendere correttamente i temi affrontati nella suddetta parte.

Il caso studio Barilla è stato scelto essenzialmente per la campagna pubblicitaria e l'insieme di azioni realizzate come risposta alla emergenza sanitaria da coronavirus e al conseguente sopraggiungere di nuove esigenze nei consumatori.

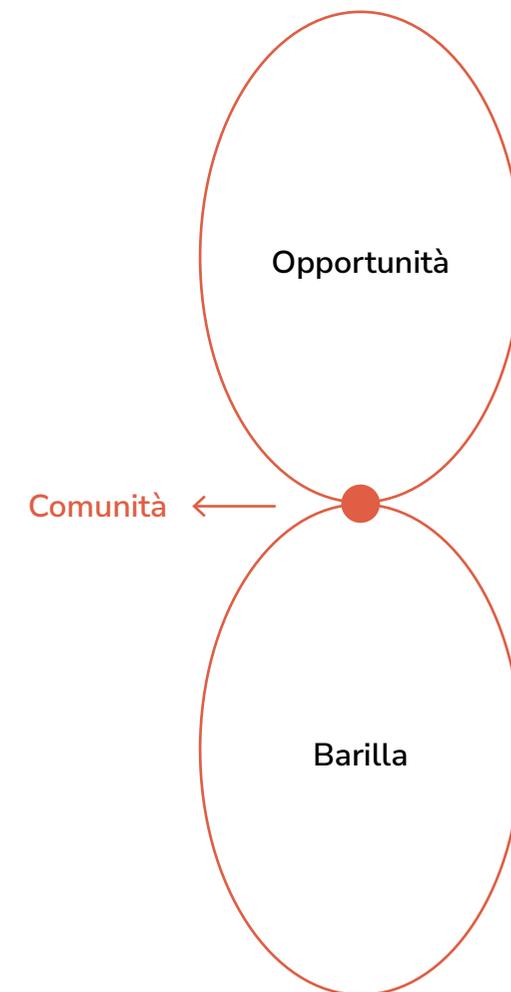
Il brand è stato uno tra i primi a formulare una soluzione diretta al problema, supportando la propria comunità in un momento così complesso senza mostrare alcuna incertezza o aumentare quel senso di smarrimento diffuso tra i cittadini.

La quarta parte si focalizza, dunque, sul noto brand di pasta italiana con la sua storia, i suoi valori e la sua visione aziendale. Analizza l'impresa in relazione al contesto attuale, in particolare al Covid-19, poiché visto dalla stessa come un'opportunità per migliorare e innovarsi nel tempo.

Un'occasione coltivata dall'azienda anche negli anni successivi, dove oltre a sviluppare una strategia comunicativa vincente, si concentra molto sul concetto di comunità, da sempre uno dei valori fondanti la filosofia del brand.

Infine, si passa alla descrizione del restyling recentemente compiuto dal Pastificio Barilla, che ha portato ad una notevole rivitalizzazione dell'immagine di marca, e alle considerazioni finali sulla base delle suggestioni che la suddetta esamina ha suscitato.

**Barilla e la comunità:  
una opportunità da coltivare**



# La storia del Pastificio Barilla

1877,  
apertura

La storia di Barilla inizia nel 1877, in strada Vittorio Emanuele a Parma, con Pietro Barilla senior, discendente da una famiglia di panettieri, il quale aprì una modesta bottega di pane e pasta con annesso forno.

Dopo un tentativo fallimentare di ampliare l'azienda, Pietro è costretto nel 1984 a vendere tutte le sue attività. Nonostante ciò non si arrende e dopo quattro anni di duro lavoro, riesce a riconquistare le posizioni perdute e a raggiungere, nel 1908, l'obiettivo tanto desiderato.

1910,  
Gualtiero e  
Riccardo

Nel 1910 i figli di Pietro Barilla, Gualtiero e Riccardo, iniziano a gestire l'azienda di famiglia; costruiscono un grande stabilimento, appena fuori le mura in zona di viale Veneto, orientando l'attività verso la produzione industriale con l'inaugurazione di un pastificio dotato di un forno a produzione continua. Parallelamente, lo scultore parmigiano Emilio Trombara realizza il primo marchio della casa produttrice, raffigurante un "garzone operario", rappresentativo della nuova realtà industriale. Questa innovazione tecnologica consente all'azienda Barilla di trasformarsi rapidamente, nel corso degli anni venti e trenta, nella più importante impresa del settore in Emilia-Romagna.

Dopo il difficile periodo della Prima Guerra Mondiale, durante il quale Barilla è occupata a rifornire le truppe al fronte, muore, nel 1919, Gualtiero lasciando il fratello Riccardo e la moglie Virginia alla guida dell'azienda fino alla Seconda Guerra Mondiale, quando la produzione subisce una drastica riduzione a causa degli sviluppi inaspettatamente tragici del conflitto.

- 1877 ● Pietro Barilla senior apre una bottega di pane e pasta a Parma
- 1910 ● Gualtiero e Riccardo, figli di Pietro Barilla, prendono le redini dell'azienda
- 1919 ● Gualtiero Barilla muore, Riccardo guida l'azienda con la moglie Virginia
- 1947 ● Riccardo Barilla muore, i figli Pietro e Gianni gestiscono l'attività di famiglia
- 1960 ● La Barilla diventa Società per Azioni
- 1970 ● La Barilla passa sotto la gestione della multinazionale statunitense Grace
- 1979 ● Pietro Barilla riacquista l'impresa di famiglia dalla Grace
- 1993 ● Pietro Barilla muore, le redini dell'azienda passano ai figli Guido, Luca e Paolo
- 2017 ● Barilla celebra il 140° anniversario: è leader mondiale nel mercato della pasta
- 2022 ● Barilla celebra il 145° anniversario con un restyling dell'identità visiva

1947,  
Pietro e Gianni

Nel 1947, alla morte di Riccardo Barilla, la gestione della azienda passa ai figli Pietro e Gianni, i quali erano già presenti nell'attività di famiglia molti anni prima, il primo come responsabile commerciale e il secondo come responsabile della produzione. Fu proprio sotto la direzione dei due fratelli Barilla che l'impresa parmigiana conobbe una fase di grande sviluppo, tanto da portare, nel 1952, alla chiusura del pastificio per concentrare la produzione e gli investimenti unicamente sulla pasta di semola e all'uovo. Di questi anni è, anche, la nuova veste grafica dell'azienda ideata interamente dal designer Erberto Carboni, caratterizzata dall'iconico uovo tagliato trasversalmente, assieme alle innovative confezioni di colore blu e alla definizione della corporate image, una delle prime in Italia.

1960,  
Società per  
Azioni

Negli anni del boom economico Barilla si classifica come azienda leader nella produzione e nel mercato nazionale della pasta. Nel 1960 diventa Società per Azioni e raggiunge una produzione di circa 6.000 quintali di pasta al giorno. Negli anni successivi inaugura i nuovi stabilimenti di Rubbiano, dove avvia la produzione di fette biscottate e grissini, e di Pedrignano, alle porte di Parma, destinato a diventare il più moderno e, ancora oggi, il più grande pastificio del mondo.

1970,  
ceduta alla  
Grace

A causa degli obblighi imposti dal Parlamento italiano relativamente al confezionamento della pasta, i fratelli Barilla, in disaccordo sul ritardo di emanazione della normativa, sono costretti a cedere, alla fine del 1970, il pacchetto di maggioranza dell'azienda di famiglia alla multinazionale statunitense Grace. Sotto la gestione statunitense entra a far parte del Gruppo anche Voiello nel 1973 e si assiste al lancio di una nuova linea di prodotti da forno su firma di "Mulino Bianco" nel 1975.

**"Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene".**

Vision, Gruppo Barilla

**"Barilla propone un'offerta di qualità fatta di prodotti gustosi e sicuri. Barilla crede nel modello alimentare italiano che combina ingredienti di qualità superiore e ricette semplici, offrendo esperienze uniche ai cinque sensi. Il senso di appartenenza, il coraggio e la curiosità intellettuale ispirano il nostro modo di essere ed identificano le persone con le quali lavoriamo. Barilla lega da sempre il suo sviluppo al benessere delle persone e delle comunità in cui opera".**

Mission, Gruppo Barilla

1979,  
Pietro Barilla

Nel 1979 Pietro Barilla decide di riacquistare dalla Grace l'impresa di famiglia, un sogno che lo accompagnava da otto lunghi anni. Evento, questo, che segna profondamente l'immagine pubblicitaria dell'azienda.

Gli anni ottanta consentono al Pastificio Barilla di affermarsi come l'azienda più influente nella produzione industriale e nella commercializzazione della pasta italiana, a seguito di una esponenziale crescita industriale ed economica.

Nel corso dei primi anni novanta l'azienda avvia una profonda politica di espansione a livello nazionale e internazionale. Nel 1991 acquisisce Misko, produttore leader della pasta in Grecia, e nel 1993 acquista il restante 41% della società italiana Pavesi, aumentando la propria posizione nel mercato nazionale.

1993,  
Guido, Luca  
e Paolo

A settembre Pietro Barilla muore improvvisamente e le redini dell'azienda passano ai figli Guido, Luca e Paolo, i quali si impegnano a portare a compimento il disegno strategico di internazionalizzazione. Nel 1999 Barilla conclude, pertanto, l'acquisizione di Wasa, società svedese leader mondiale nella produzione dei crispbread (pani croccanti). Un processo di espansione che vede, anche, l'apertura di nuovi stabilimenti, soprattutto negli Stati Uniti, l'acquisizione di varie società estere sempre nel settore food e l'adozione di una nuova strategia di sviluppo con la costruzione di ristoranti per promuovere il prodotto.



Paolo, Guido e Luca Barilla,  
a capo del Gruppo Barilla, 1993

Nel 2017 Barilla celebra il suo 140° anniversario: l'azienda è leader mondiale nel mercato della pasta con ventotto siti produttivi, quattordici dei quali in Italia e quattordici all'estero. Nello stesso anno inizia la collaborazione con il campione di tennis svizzero Roger Federer, primo testimonial globale nella storia dell'impresa.

Nel 2021 acquisisce le restanti quote della società canadese Pasta Catelli e della startup londinese Pasta Evangelists, per la produzione di pasta fresca con consegna a domicilio.

Nel 2022 Barilla celebra i suoi 145 anni di vita e per l'occasione realizza un importante restyling della propria identità visiva: un rinnovato logo, un rinnovato packaging e una nuova linea di pasta premium. A questo si affianca la riapertura della storica Bottega Barilla, situata a Parma, ovvero il primissimo luogo di produzione della pasta.

Oggi, invece, uno spazio da visitare per vivere un'esperienza immersiva e interattiva alla scoperta dell'innovazione del prodotto stesso [47].

2022,  
anniversario



Bottega Barilla,  
Parma, Gruppo Barilla, 2022

## La storia del Pastificio Barilla • Valori

### 1. Passione

"Metterci il cuore per l'eccellenza dei nostri prodotti"

### 2. Coraggio

"Superare le sfide per andare avanti"

### 3. Curiosità

"Capacità di ascoltare per trovare soluzioni innovative"

### 4. Fiducia

"Lavorare insieme verso un futuro comune"

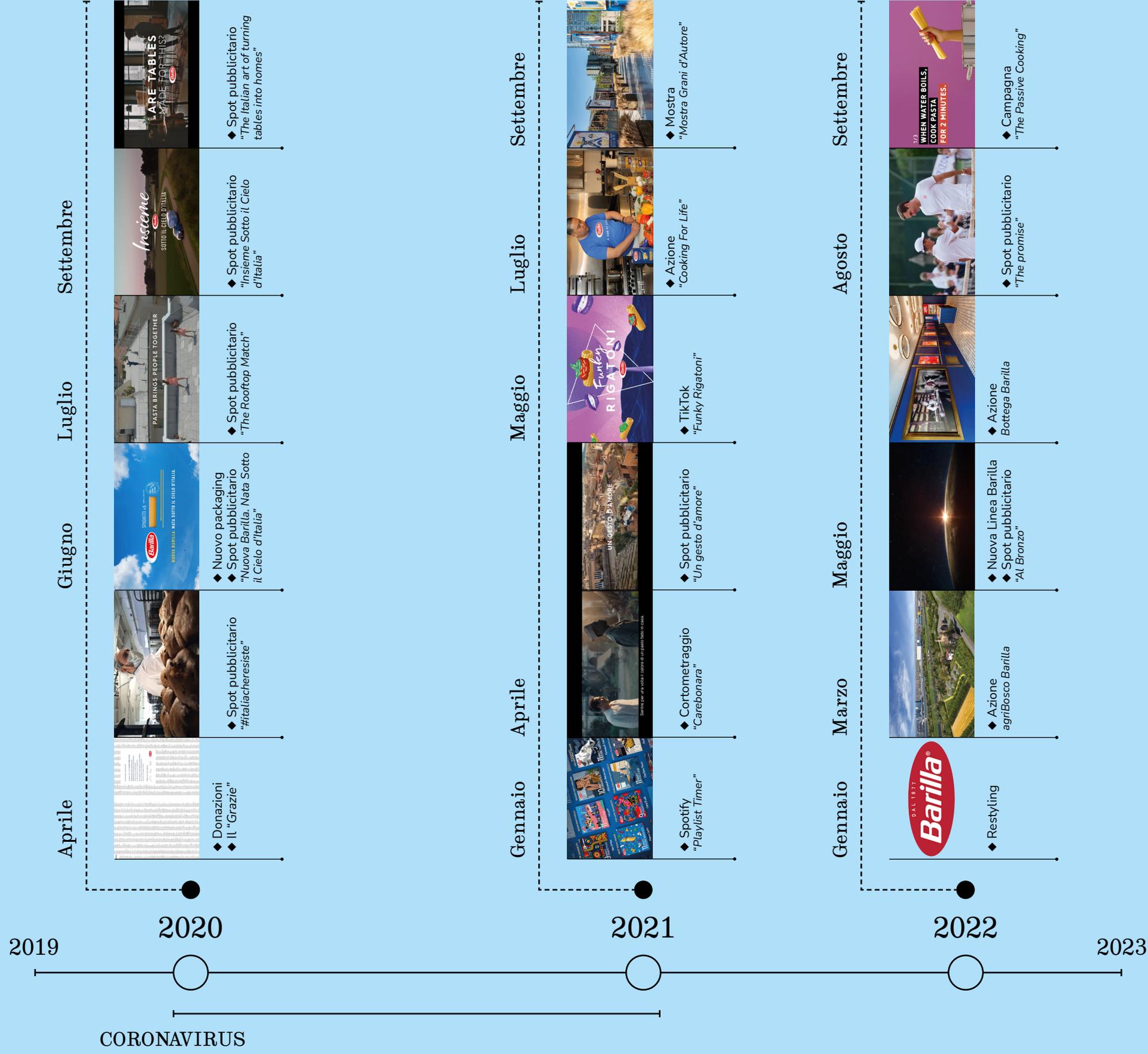
### 5. Integrità

"Essere trasparenti per il rispetto delle persone e del pianeta"

Valori, Gruppo Barilla,  
Barillagroup.com, 2023

# La comunicazione di Barilla

La seguente timeline illustra la comunicazione e le iniziative realizzate da Barilla a partire dalla pandemia da coronavirus fino ad oggi. Ognuna di queste sarà poi approfondita nelle sezioni successive.



# Il contesto attuale e Barilla

## Barilla e il contesto

Il contesto attuale, come già ampiamente trattato nella prima parte dell'elaborato, si contraddistingue certamente per la sua precarietà e complessità, dovuta principalmente a due eventi particolari: la pandemia di Covid-19 e la guerra russo-ucraina. A questi si aggiunge un ulteriore aspetto che, seppur coinvolge da sempre direttamente la vita di ogni individuo, sta diventando una problematica di immediata urgenza e attenzione: il cambiamento climatico.

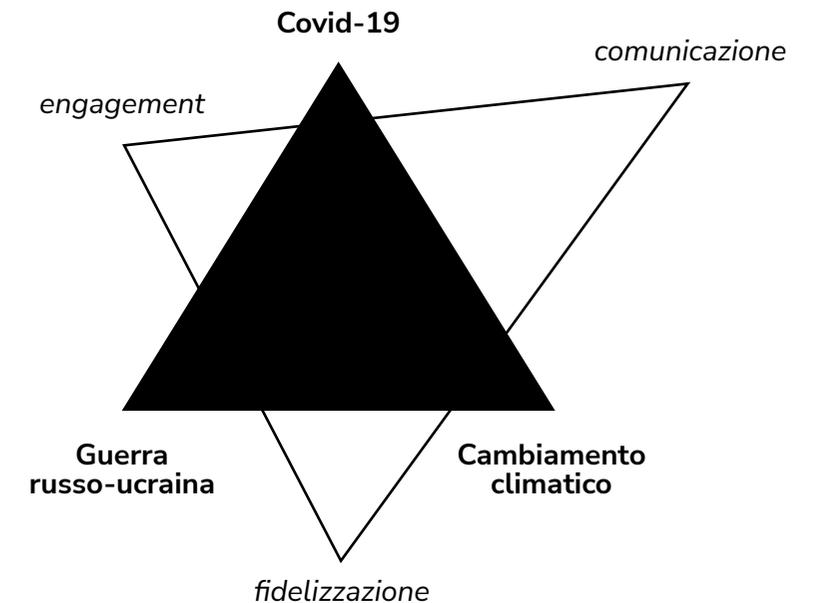
Ognuno di questi eventi ha portato a dei cambiamenti più o meno radicali nelle abitudini delle persone e di conseguenza nello svolgimento della normale attività di un brand.

Ecco allora che molte realtà aziendali, tra cui la stessa Barilla, hanno dovuto modificare la loro strategia di marketing e di comunicazione in funzione delle nuove esigenze dei propri consumatori e della difficile situazione che investe, ormai, tutto il mondo. In particolare, l'azienda Barilla è tra quelle che meglio ha saputo fronteggiare il delicato periodo storico, a partire dal sopraggiungere della malattia da Covid-19, proponendo innovazione e soluzioni senza mai mostrare segni di debolezza e incertezza ai propri consumatori. Per questo preciso motivo la strategia comunicativa di Barilla, abbracciata durante il coronavirus, si dimostra un interessante caso studio da analizzare. La nota marca, pur nella complessità della sua gestione strutturale, è riuscita ad incontrare e soddisfare ampiamente i nuovi bisogni del consumatore, trasformando la sua veste comunicativa e allo stesso tempo la sua attività in conformità agli obiettivi prefissati. Le scelte dell'azienda, in relazione al complesso periodo, e la sua storia portano, pertanto, a formulare importanti analisi e considerazioni finali.

Nelle sezioni di seguito verrà approfondito minuziosamente il perché Barilla ha visto il Covid-19 come un'opportunità di crescita e miglioramento, anche se distante dalla natura stessa dell'evento (si veda la Parte prima), e le modalità sviluppate per concretizzare il suo intento.

In realtà, tutti gli sforzi del brand, come vedremo, non si riducono esclusivamente allo scenario del coronavirus, ma portano al compimento di un concetto ben più ampio e radicato da tempo nella filosofia aziendale di Barilla, ovvero quello di comunità: intesa come una entità da cui scovare occasioni e allo stesso tempo da alimentare.

## Come si inserisce Barilla nel contesto attuale?



# Il Covid-19 come opportunità

Il Covid-19,  
un'opportunità

Se per opportunità si intende una **"circostanza opportuna, una occasione favorevole"** (da Dizionario La Repubblica) allora è quanto constatato dal Pastificio Barilla nell'emergenza sanitaria da coronavirus [49].

Il brand italiano, rispetto a molte imprese e alcuni suoi diretti competitor, ha osservato nel Covid-19 una considerevole opportunità di crescita e miglioramento per la propria attività oltre che per la propria immagine aziendale.

Nel corso della pandemia, infatti, non tutti i brand hanno accolto la sfida di restare credibili e ottimisti, riuscendo a modificare rapidamente la propria strategia di comunicazione e impostare delle campagne pubblicitarie consone al contesto e ai tempi. Questo non è sicuramente quanto manifestato dalla nota azienda italiana.

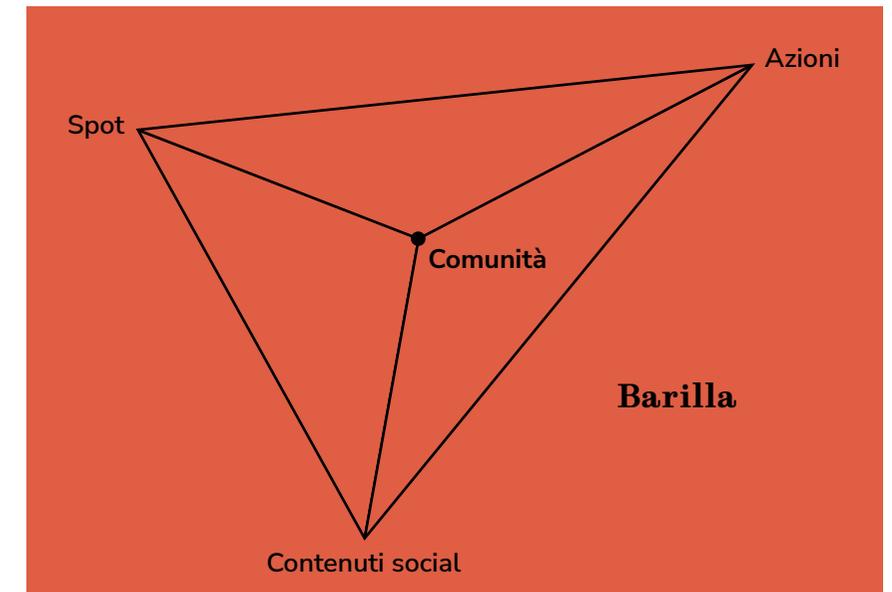
La strategia  
multicanale

Barilla, in un contesto così drammatico, ha saputo pianificare una attenta strategia comunicativa, anche definita come multicanale e multitarget. Si tratta di una comunicazione pensata su molteplici canali, a seconda del pubblico di riferimento, con contenuti e linguaggi creati appositamente, cosicché l'azienda rimanga sempre riconoscibile e coerente al proprio tone of voice e, più in generale, alla propria identità di marca (si veda la Parte prima). La strategia multicanale, adottata dall'impresa Barilla, verte principalmente su tre aspetti: spot pubblicitari, contenuti social e azioni.

Tutti e tre questi elementi, a loro volta, convergono in un punto comune, ovvero la comunità: concepita sia come interna che esterna all'azienda. Una comunità che assume una posizione centrale nella filosofia del brand come entità a cui rivolgere i propri sforzi e la propria attività, soprattutto in un

momento così delicato, quale la pandemia da coronavirus. L'obiettivo prioritario di Barilla, durante questo difficile periodo storico, è stato, pertanto, quello di mostrare vicinanza e supporto alla propria comunità con qualsiasi metodo a disposizione, in particolare tramite le azioni, i contenuti social e gli spot pubblicitari.

La strategia di comunicazione  
di Barilla durante la pandemia



## Il "grazie" ai dipendenti

Rispetto alle azioni vincenti è l'esteso messaggio di ringraziamento ai propri dipendenti che il pastificio parmense ha pubblicato in data 2 aprile 2020 su ben due pagine intere del Corriere della Sera. La particolarità dell'annuncio risiede nell'aver ringraziato ciascun dipendente, uno ad uno, con un lunghissimo elenco di nomi, preceduto solo da un semplice «grazie», scritto in maiuscolo e grassetto.

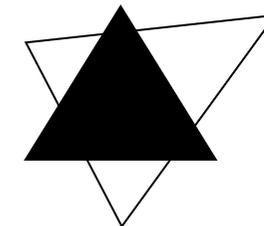
Il tutto è stato accompagnato da un comprensibile copy, sintetizzabile nella breve frase, evidenziata in bold, «*siamo fieri di voi*», e ovviamente firmata dai dirigenti dell'azienda.

Un gesto insolito per mostrare tutto il riconoscimento e la gratitudine di Barilla verso i propri dipendenti che, anche in un periodo così complesso, non hanno mai smesso di lavorare. L'impresa ha saputo, infatti, rispondere con reattività ed efficienza all'improvviso aumento della domanda da parte dei consumatori, soprattutto dei beni di prima necessità, senza provocare alcuna interruzione nella catena di rifornimento e di conseguenza rischiare di accrescere una maggiore incertezza nei cittadini.

## Le azioni

Rapporto di sostenibilità, 2021

Covid-19



- ◆ il "Grazie" ai dipendenti
- ◆ il "Grazie" ai coltivatori
- ◆ il "Grazie" ai medici e infermieri
- ◆ 2 milioni di euro all'Ospedale di Parma
- ◆ 1.000 euro ai dipendenti in busta paga
- ◆ 2.459 ore di volontariato aziendale
- ◇ 4.170 tonnellate di prodotti
- ◇ 2 quintali di prodotti ai Monti Dauni

- ◆ Aiuto Barilla come comunità
- ◇ Aiuto Barilla come marchio

Parallelamente al comunicato stampa, Barilla ha sostenuto la propria comunità, sia interna che esterna, con numerose azioni concrete. Ha rinnovato il proprio ringraziamento ai dipendenti, per l'impegno profuso nel corso dell'emergenza sanitaria, distribuendo mille euro in busta paga a ciascuno di loro. Ha reso il lavoro più flessibile consentendo, ove possibile, lo smart working per agevolare ai genitori la gestione della casa e dei figli a causa della didattica a distanza.

Esternamente l'azienda ha, invece, donato complessivamente oltre cinque milioni di euro a favore di enti e associazioni che hanno fronteggiato in prima linea l'emergenza da coronavirus: due milioni di questi sono stati devoluti all'Ospedale Maggiore di Parma per migliorare le attrezzature e le funzionalità del reparto di terapia intensiva. Barilla ha aiutato le fasce sociali più deboli con la donazione di 4.170 tonnellate di prodotti in collaborazione con diverse istituzioni locali e ha effettuato 2.459 ore di volontariato aziendale, ovvero di impegno diretto dei propri lavoratori, per dimostrare empatia e supporto a quelle comunità che hanno dovuto affrontare le complesse conseguenze della pandemia.

Comunicato stampa, Barilla  
Corriere della Sera, 2020



La casa produttrice di pasta italiana non è stata solo tra le prime a rispondere con reattività al delinearsi di un nuovo e inatteso scenario, ma è stata anche uno dei primi brand a realizzare una campagna pubblicitaria consona al periodo. Nelle prime settimane di lockdown, infatti, Barilla ha lanciato on air il suo nuovo spot per celebrare l'italiacheresiste, come indica il claim con cui si chiude, ovvero un'Italia che, nonostante le innumerevoli difficoltà, non si arrende, ma continua a lottare con speranza e positività.

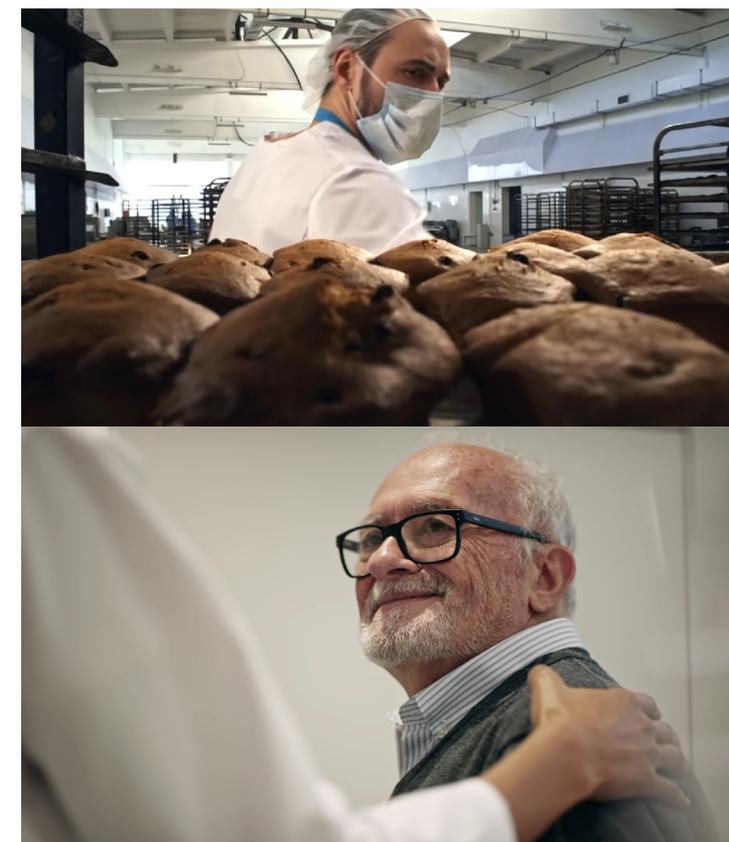
Barilla vuole esprimere vicinanza e supporto ai cittadini che resistono dinanzi all'emergenza da coronavirus, oltre che ringraziare i medici, gli operatori sanitari, i farmacisti, ma anche i dipendenti e tutta la filiera agroalimentare per l'impegno dimostrato giornalmente, continuando a lavorare per il proprio paese nonostante un momento di così grande difficoltà. L'azienda per omaggiare l'Italia e gli italiani stessi si avvale della voce di Sophia Loren, un personaggio già noto e molto apprezzato dal pubblico, che da sempre racconta con grande orgoglio l'italianità nel mondo. La sua voce insieme al brand di pasta si fanno, dunque, portatori di un messaggio di vicinanza e supporto a tutte le persone e a tutti coloro che ogni giorno si dedicano al bene del paese.

Obiettivo principale è, pertanto, ringraziare tutti gli italiani attraverso un semplice «*grazie*», che compare prima del logo e del claim finale, «*#italiacheresiste*», per rafforzare quel senso di appartenenza valorizzato, anche, dalla presenza del simbolo di identità nazionale, il Tricolore.

Le immagini che si susseguono nello spot pubblicitario sono quelle diventate in seguito iconici racconti del lockdown e ricorrenti in molte pubblicità italiane realizzate in questo periodo, quali balconi con appesa la bandiera italiana, canti alle finestre e scene di una nuova vita quotidiana. Il tone of voice è empatico e coinvolgente per dimostrare tutta la vicinanza del brand alla propria comunità.

**"La campagna TV voleva essere un gesto d'amore e ringraziamento per l'Italia e gli italiani fatto da una marca che occupa appunto un posto speciale nella vita e nel cuore degli italiani. Volevamo fosse una campagna in grado di toccare tutti in modo emotivo e delicato e che facesse sentire tutti orgogliosi di ciò che stavamo facendo come Nazione".**

Gianluca Di Tondo, Chief Marketing Officer,  
Gruppo Barilla, Intervista, 2020



Frame spot "#italiacheresiste",  
Barilla, 2020

Nel periodo del lockdown, Barilla ha pubblicato sulle proprie pagine social, da Facebook a Twitter, pochi contenuti, ma interessanti e soprattutto coerenti all'intento già espresso nell'annuncio stampa e nello spot pubblicitario, ovvero quello di ringraziare. Su Facebook sono soltanto tre i post pubblicati, tutti nel mese di marzo. Due di questi riportano, perfino, la stessa illustrazione realizzata e postata dal giovane Samuele Brunetti, dove al centro torna nuovamente la bandiera italiana, accanto alla mascherina e al gesto, carico di un significato profondo in tempo di distanziamento sociale, di avvicinare due mani senza però toccarsi, dimostrando la propria vicinanza a quanti lavorano in ambito sanitario. Infatti, l'immagine è stata utilizzata dall'azienda una prima volta, per ringraziare tutti i medici e gli infermieri italiani che affrontano in prima linea l'emergenza sanitaria e una seconda volta, invece, per comunicare la donazione all'Ospedale Maggiore di Parma al fine di potenziare le attrezzature e gli spazi di lavoro. Il terzo post, pubblicato il 19 marzo con l'immagine dello stabilimento illuminato del tricolore, vuole augurare a tutti i papà d'Italia una buona festa.



Post Barilla, Facebook, Barilla, 2020

Post #ACasaConBarilla, Instagram e Twitter, Barilla, 2020



Interessante è il post condiviso su Twitter dove ancora una volta, coerentemente alle azioni sopra descritte, Barilla intende ringraziare anche coloro a monte della filiera produttiva, ovvero i coltivatori, per dimostrare di non aver dimenticato nessuno. Accanto a questo tweet, l'azienda utilizza il profilo per annunciare gli appuntamenti, condivisi anche sul canale Instagram, con designer, illustratori, fotografi e chef stellati, secondo l'iniziativa di tenere compagnia nelle case degli italiani, identificata con l'hashtag #ACasaConBarilla. Questi appuntamenti si svolgono mediante dirette Instagram, così da impegnare i propri follower in attività strettamente connesse al brand [49] [50] [51]. Nel corso della pandemia di Covid-19, la strategia di Barilla risulta, dunque, studiata accuratamente rispetto ai singoli canali e per differenti target. L'obiettivo principale dell'azienda è essenzialmente quello di comunicare, su qualsiasi piattaforma, il proprio ringraziamento a tutti gli italiani per la tenacia dimostrata, in questa situazione così complessa, e mostrare il proprio sostegno a tutto il paese con un messaggio di speranza e fiducia verso il futuro. A contenuti di vicinanza si alternano poi contenuti di Real Time Marketing (si veda la Parte prima), per celebrare occasioni di rilievo e ricorrenze tradizionali, così da creare engagement e aumentare la fiducia del consumatore verso il brand stesso.

# Una opportunità svanita o coltivata?

## Opportunità coltivata

L'opportunità, intravista da Barilla nel coronavirus, non è rimasta circoscritta al solo suddetto periodo storico, bensì è stata alimentata e sviluppata negli anni successivi. Tuttora il brand è alla continua ricerca di situazioni da sfruttare e trasformare in possibili occasioni per la propria attività. La strategia di comunicazione, adottata nel corso della pandemia, è stata mantenuta in alcuni suoi aspetti e modificata in altri per renderla concorde al contesto attuale.

Essa si caratterizza ugualmente dei tre elementi, già sopra analizzati: gli spot pubblicitari, i contenuti social e le azioni. Ciascuno di questi converge in un punto comune, ovvero la comunità (si veda la Parte terza).

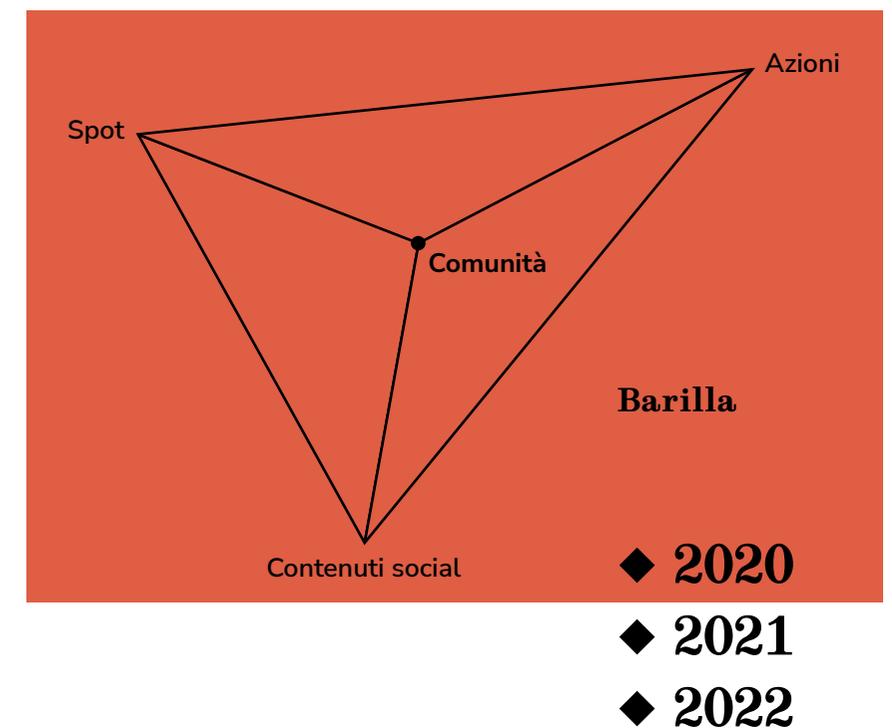
Tuttavia, se durante il Covid-19, la comunità era intesa come un'entità da ringraziare e sostenere per l'impegno dimostrato in una situazione così complessa, qui assume una veste molto più ampia e sentita. Difatti, essa è concepita dall'azienda come fonte di molteplici opportunità per migliorare, evolvere e innovarsi nel tempo.

Una comunità costituita non solo dall'insieme di cittadini, ma anche dalle persone che collaborano direttamente e internamente all'impresa. Il concetto di comunità assume, dunque, per Barilla una connotazione molto profonda e intima, strettamente connessa alla propria filosofia intrinseca.

Si classifica come uno dei valori principali del brand: un'entità verso cui orientare tutti i propri sforzi e allo stesso tempo la propria comunicazione, generando così un valore sia per l'azienda che per i consumatori.

In realtà, è doveroso sottolineare che da sempre Barilla è vicina alle proprie persone con azioni concrete e di solidarietà, anche se a partire dall'emergenza sanitaria è un impegno, come si è potuto constatare dall'analisi sopra emersa, su cui ha focalizzato maggiormente le proprie energie, sicuramente in virtù dell'opportunità osservata nel complesso periodo storico.

## La strategia di comunicazione di Barilla successivamente alla pandemia



# La comunità per Barilla

## Barilla e la comunità

Uno dei valori centrali di Barilla è la comunità. Essa è il pilastro centrale su cui si regge l'intera attività di Barilla e, parallelamente, la sua strategia di comunicazione.

Come si legge dal suo rapporto di sostenibilità, quella dell'azienda è una comunità costituita da persone al servizio di altre persone.

Per questo motivo, in qualsiasi territorio, nel quale Barilla vive e opera con i suoi impianti produttivi, non intende soltanto creare lavoro, ma instaurare dei legami profondi e incentivare ad un dialogo aperto e costante nel tempo.

La purpose principale dell'azienda è quella di garantire un futuro migliore alla propria comunità: offrire alle persone un'occasione di gioia quotidiana attraverso un cibo di qualità e un agire responsabile e sostenibile.

Da sempre, pertanto, Barilla promuove numerose attività volte a favorire l'inclusione sociale, il supporto diretto alle comunità in difficoltà o colpite da catastrofi naturali, contribuendo così allo sviluppo e al benessere dei territori. A queste iniziative il brand affianca un sostegno concreto, in termini di donazioni economiche e di prodotto, a enti benefici, associazioni non-profit, comunità locali e aziende del territorio.

Come sostiene Pietro Barilla un'impresa è:

**"una comunità formata da uomini e donne uniti da un comune scopo, una comune meta, da una comune appartenenza".**

Per questo l'azienda parmense crede fortemente nel valore della comunità.

Essa è molto più di una semplice attività alimentare, bensì è una immensa famiglia, che condivide le stesse passioni e gli stessi valori, messi al servizio della comunità e delle persone che la vivono, per soddisfare le loro esigenze e instaurare una connessione profonda e di appartenenza al medesimo territorio [52].

Ecco allora perché l'opportunità per Barilla non si conclude con la pandemia da coronavirus, essendo la comunità il collante principale di tutta l'attività produttiva e in particolare della strategia comunicativa del brand. L'obiettivo principale del pastificio, come già evidenziato sopra, è appunto quello di garantire il benessere della propria comunità, tanto da assumere una posizione centrale rispetto la comunicazione, articolata fundamentalmente su tre aspetti: spot, contenuti social e azioni.

Se inizialmente, dunque, l'occasione è stata intravista nel Covid-19, successivamente questa è stata maggiormente colta negli eventi offerti dalla comunità stessa.

Eventi che Barilla ha saputo sfruttare a suo vantaggio, ma sempre in un'ottica positiva e di riguardo nei confronti delle proprie persone, in virtù dell'obiettivo sopra descritto.

## Alcune azioni di Barilla prima della pandemia: da sempre interessata alla comunità

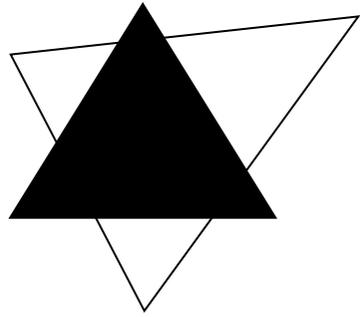


Rapporto di sostenibilità, 2021

La comunità per Barilla • Le azioni compiute da Barilla durante il triennio analizzato in relazione al contesto attuale

- ◆ Aiuto Barilla come comunità
- ◇ Aiuto Barilla come marchio

Covid-19



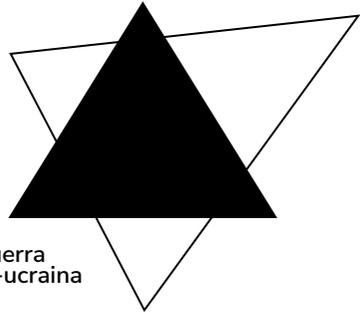
**Dona:**

- ◆ il "Grazie" ai dipendenti
- ◆ il "Grazie" ai coltivatori
- ◆ il "Grazie" ai medici e infermieri
- ◆ 2 milioni di euro all'Ospedale di Parma
- ◆ 1.000 euro ai dipendenti in busta paga
- ◆ 2.459 ore di volontariato aziendale
- ◇ 4.170 tonnellate di prodotti
- ◇ 2 quintali di prodotti ai Monti Dauni

**Dona:**

- ◆ 1 milione di euro a ONG internazionali
  - ◇ 250 tonnellate di prodotti per rifugiati
- Sospende:**
- ◆ investimenti in Russia
  - ◆ attività pubblicitarie in Russia
  - ◆ attività commerciali in Russia

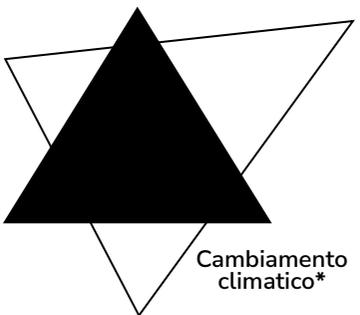
Guerra russo-ucraina



**Dona:**

- ◆ l'agriBosco Barilla
- ◆ Cooking For Life
- ◆ Bottega Barilla
- ◇ 1 milione di piatti a Food For Soul

Cambiamento climatico\*



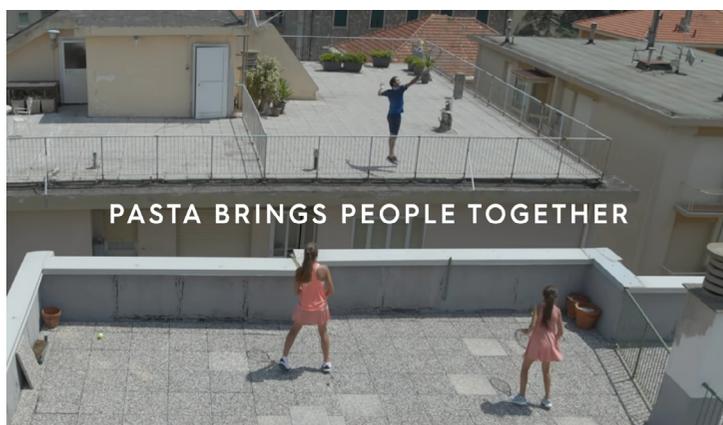
\*Qui esteso più in generale al concetto di sostenibilità, ovvero l'impegno di Barilla verso l'ambiente e il sociale.

La comunità per Barilla • I post social realizzati da Barilla su Instagram, Facebook e Twitter: suddivisi per quattro tipologie di contenuto

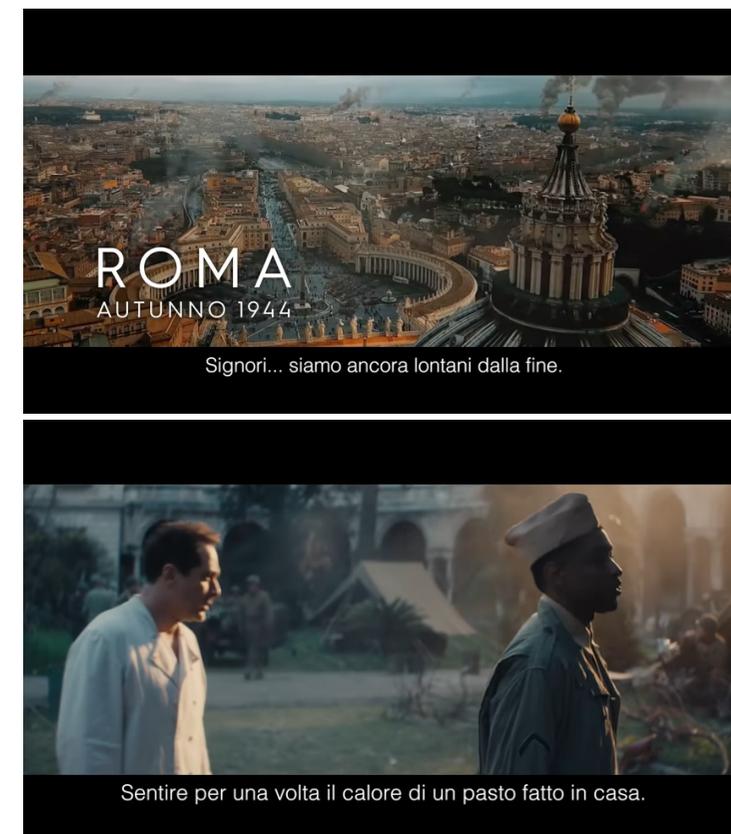


*“The Rooftop Match”,  
lo spot*

A livello comunicativo, un esempio eclatante è offerto dallo spot *“The Rooftop Match”* con protagonista il famoso tennista svizzero Roger Federer, storico ambassador del brand. Lo spot nasce da un video divenuto virale in tempo di lockdown, dove due giovani ragazze, Vittoria e Carola, hanno trovato il modo di continuare ad allenarsi e tenere viva la loro passione per il tennis, nonostante la complessa pandemia da coronavirus, creando un campo da gioco tra i tetti delle loro abitazioni a Finale Ligure. Barilla, colpita dall’iniziativa delle due giovani, non si è fatta sfuggire l’opportunità di organizzare un incontro speciale con il loro beniamino e creare così un contenuto emozionante. Le due ragazze, con la scusa di registrare una semplice intervista sul loro alternativo allenamento, incontrano a sorpresa il tennista Roger Federer che le invita a disputare insieme una partita di tennis sui famosi tetti di Finale Ligure. La spontaneità dello spot è data dalla presenza di scene del dietro le quinte e di video selfie registrati dalle stesse Carola e Vittoria, in modo da mostrare le reazioni completamente spontanee e inaspettate delle ragazze oltre alle sensazioni del tennista svizzero. Lo spot ha raccolto milioni di visualizzazioni in tutto il mondo e mostra come il brand sappia accogliere, ancora una volta, le opportunità offerte dal contesto di riferimento [53].



Frame spot *“The Rooftop Match”*,  
Barilla, 2020



Frame spot *“Carebonara”*,  
Barilla, 2021

*“Carebonara”,  
lo spot*

Interessante è, anche, il primo cortometraggio digitale realizzato in occasione del Carbonara Day, il 6 aprile, dal titolo *“Carebonara”*. L’azienda racconta le origini del piatto di pasta più conosciuto al mondo, la Carbonara, secondo una delle ipotesi più avvalorate: la ricetta sarebbe nata dalla volontà di risollevare il morale delle truppe americane, stanziate a Roma, durante la Seconda Guerra Mondiale. Un cuoco italiano, incaricato di questo compito da un soldato americano, si ispira, pertanto, alle *“Razioni K”* – un pasto militare introdotto nel corso della guerra – delle truppe per dare avvio alla preparazione: dall’unione della pasta con il bacon e le uova nasce così il celebre piatto.

In realtà, il cortometraggio contiene anche un risvolto solidale, poiché la leggendaria ricetta diventa un atto di amore e premura senza tempo, appunto una *“Carebonara”*, donando così un milione di piatti di pasta a Food For Soul, l’associazione no-profit di Lara Gilmore e lo chef Massimo Bottura per sostenere gli individui più vulnerabili [54].

“Un gesto d’amore”, lo spot

Accanto a questo si colloca la campagna globale di Barilla, on air in quaranta paesi, che si caratterizza per la sostituzione dello storico claim “Dove c’è Barilla, c’è casa” a “Barilla. Un gesto d’amore”, maggiormente in linea con la purpose e i valori, che contraddistinguono la marca italiana e ampiamente trattati nella parte iniziale della suddetta sezione. Il nuovo claim intende esaltare la bellezza dei gesti semplici – come preparare un piatto di pasta per una persona cara in segno di amore e affetto – per comunicare quello che spesso si fa fatica a esprimere a parole. Lo spot presenta, pertanto, diversi racconti di situazioni familiari, con protagonista il piatto di pasta che diventa il mezzo perfetto per descrivere i propri sentimenti e risolvere magari alcuni piccoli conflitti. Le scene proposte mettono in luce, così, un valore storicamente legato al brand, ovvero quello di famiglia, collocando al centro il valore emozionale della pasta e della condivisione come strumento per garantire l’unione tra i membri [55].



Frame spot “Un gesto d’amore”, Barilla, 2021



Frame spot “The Promise”, Barilla, 2022

“The Promise”, lo spot

Analogo allo spot “The Rooftop Match”, è la campagna “The Promise” sempre con protagonista il tennista e brand ambassador Roger Federer, che sorprende un suo giovane fan Zizou con un incontro emozionante e coinvolgente. Barilla non perde nuovamente l’opportunità di sfruttare un video diventato virale, in cui il campione svizzero promette di giocare una partita con il ragazzo, quando sarebbe stato abbastanza grande per affrontarlo, così da regalare un’esperienza indimenticabile oltre che guadagnare ulteriore consenso. Zizou si reca, pertanto, a Zurigo convinto di doversi allenare, quando incontra a sorpresa il suo idolo. L’autenticità del video è fornita dalla complicità della famiglia e del suo allenatore, che sono riusciti a non alimentare alcun sospetto nel ragazzo, consentendo così a Roger Federer di mantenere fede alla promessa fatta cinque anni prima e realizzare il sogno del suo piccolo fan: disputare un match insieme [56].

## Opportunità e spot

L'analisi, appena sopra presentata, delle campagne pubblicitarie realizzate dall'azienda italiana, seppur diverse tra loro per messaggio e intento, vuole essere di supporto e accredito a quanto scritto nella parte iniziale della sezione. Barilla non ha visto un'opportunità solamente nell'emergenza sanitaria da coronavirus, ma anche successivamente in base agli eventi suggeriti dalla propria comunità e dal contesto di riferimento. Osservando attentamente i diversi spot, si può notare come il brand abbia saputo sfruttare correttamente le situazioni a suo vantaggio, cogliendo così le opportunità offerte, come nel caso dello spot "The Rooftop Match", per poi concretizzarle con il cortometraggio "Carebonara" e la campagna globale "Barilla. Un gesto d'amore" e, infine, coltivandole nel tempo, come quanto mostrato con lo spot "The Promise". Questo per dimostrare come l'azienda Barilla sia profondamente interessata al concetto di comunità, intesa non solo come insieme di persone, ma anche come fonte di molteplici opportunità per migliorare ed evolversi nel tempo sia in termini di marketing che di comunicazione.

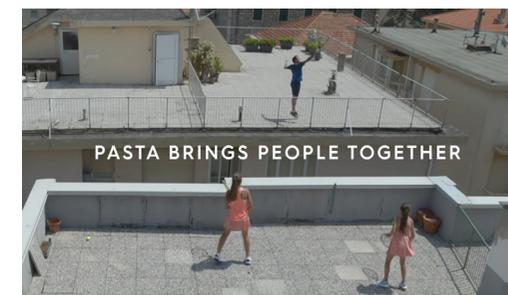
### I principali canali di comunicazione utilizzati dal Pastificio Barilla

 YouTube @barilla	 Instagram @barillaitalia	 Sito web barilla.com
 Facebook @barillaIT	 Twitter @barilla	 LinkedIn @barillagroup

Canali campagne pubblicitarie

## Le opportunità intraviste, a livello comunicativo, da Barilla nella comunità e nel contesto attuale

cogliere



concretizzare



coltivare



## La comunità per Barilla • Gli spot pubblicitari

A monte:  
nuovo packaging azzurro per la Nuova Barilla fatta con 100% Grano Italiano



**Titolo:** "#italiacheresiste"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** ringraziare e omaggiare gli italiani  
**Testimonial:** Sophia Loren, voce narrante  
**Musica:** "Hymne" di Vangelis  
**Regista:** Team Barilla



**Titolo:** "Nuova Barilla. Nata Sotto il Cielo d'Italia"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** celebrare i piccoli gesti quotidiani  
**Testimonial:** /  
**Musica:** "Azzurro" in versione a pianoforte di Vittorio Cosma  
**Regista:** Rubini, Luchetti, Genovesi



A monte:  
un video virale durante il lockdown, girato da due ragazze di Finale Ligure



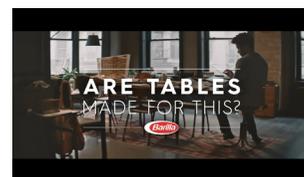
**Titolo:** "The Rooftop Match"  
**Claim:** "La pasta unisce le persone"  
**Messaggio:** regalare una esperienza indimenticabile  
**Testimonial:** Roger Federer  
**Musica:** /  
**Regista:** Team Barilla



A monte:  
concorso per la Nuova Barilla fatta con 100% Grano Italiano



**Titolo:** "Insieme Sotto il Cielo d'Italia"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** ringraziare gli italiani per la loro ospitalità  
**Testimonial:** /  
**Musica:** "Azzurro" in versione a pianoforte di Vittorio Cosma  
**Regista:** Team Barilla



**Titolo:** "The Italian art of turning tables into homes"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** celebrare le tavole di tutto il mondo  
**Testimonial:** /  
**Musica:** "Beautiful That Way" di Nicola Piovani  
**Regista:** Reynald Gresset



A monte:  
celebrare le origini della Carbonara in occasione del Carbonara Day, il 6 Aprile



**Titolo:** "Carebonara"  
**Claim:** "Un gesto d'amore"  
**Messaggio:** riunire le persone di tutto il mondo, donando un gesto d'amore (piatto di pasta)  
**Testimonial:** /  
**Musica:** /  
**Regista:** Xavier Mairesse



2020 2021 2022

Engage.it

## La comunità per Barilla • Gli spot pubblicitari

A monte:  
riposizionamento del brand con cambio del claim "Dove c'è Barilla, c'è casa"



**Titolo:** "Barilla. Un gesto d'amore"  
**Claim:** "Un gesto d'amore"  
**Messaggio:** preparare un piatto di pasta a qualcuno in segno di premura e affetto  
**Testimonial:** /  
**Musica:** "Hymne" di Vangelis  
**Regista:** Saverio Costanzo



A monte:  
nuova linea premium Barilla, Al Bronzo, e nuovo packaging per lancio prodotto



**Titolo:** "Al Bronzo"  
**Claim:** "Un gesto d'amore"  
**Messaggio:** comunicare l'inizio di una nuova era per la pasta  
**Testimonial:** /  
**Musica:** "Flower Duet" da opera Lakmè di Léo Delibes  
**Regista:** Philippe André



A monte:  
un video virale di una promessa fatta, 5 anni prima, da Roger Federer a Zizou



**Titolo:** "The Promise"  
**Claim:** "Un gesto d'amore"  
**Messaggio:** regalare una esperienza unica  
**Testimonial:** Roger Federer  
**Musica:** /  
**Regista:** Team Barilla



A monte:  
il Nobel per la Fisica Giorgio Parisi rilancia il metodo della cottura passiva



**Titolo:** "The Passive Cooking"  
**Claim:** "un paio di minuti possono fare la differenza"  
**Messaggio:** semplici azioni possono diventare un grande gesto di amore per il Pianeta  
**Testimonial:** /  
**Musica:** "Big Kahuna" di Werner Tautz  
**Regista:** ToiletPaper

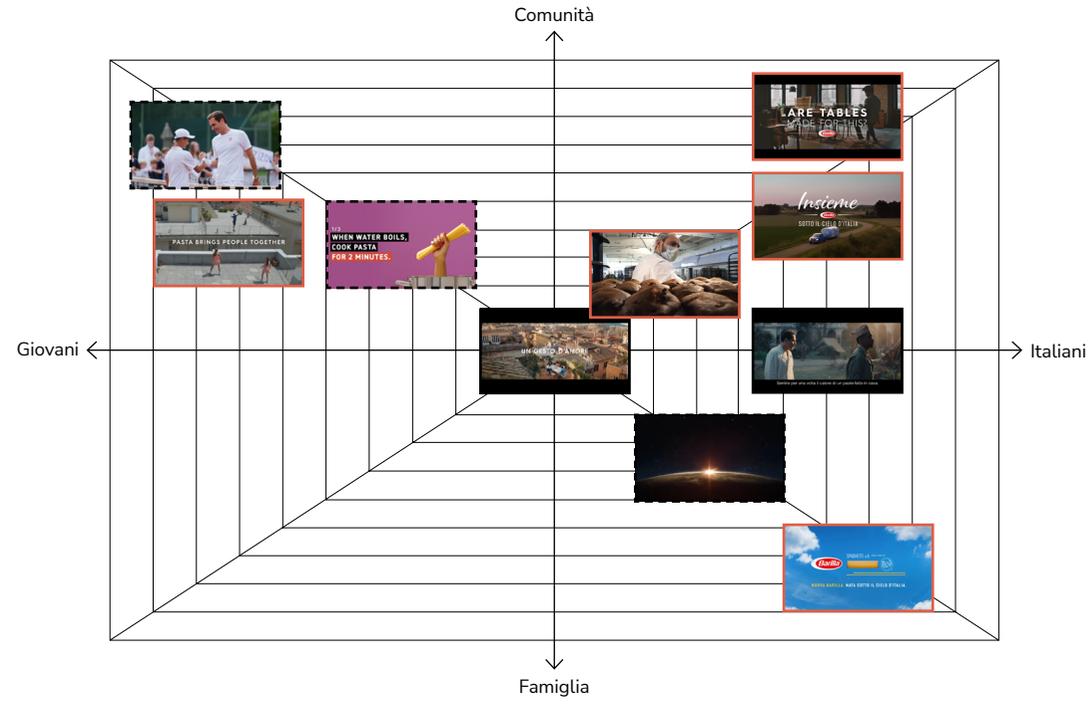


Gli spot pubblicitari, realizzati da Barilla nel corso del triennio analizzato, sono stati suddivisi per anno e presentati secondo differenti elementi: titolo, claim, messaggio, testimonial e musica. Di ognuno sono stati poi indicati i canali di comunicazione, la motivazione di scelta del regista e la tipologia di immagini.

2020 2021 2022

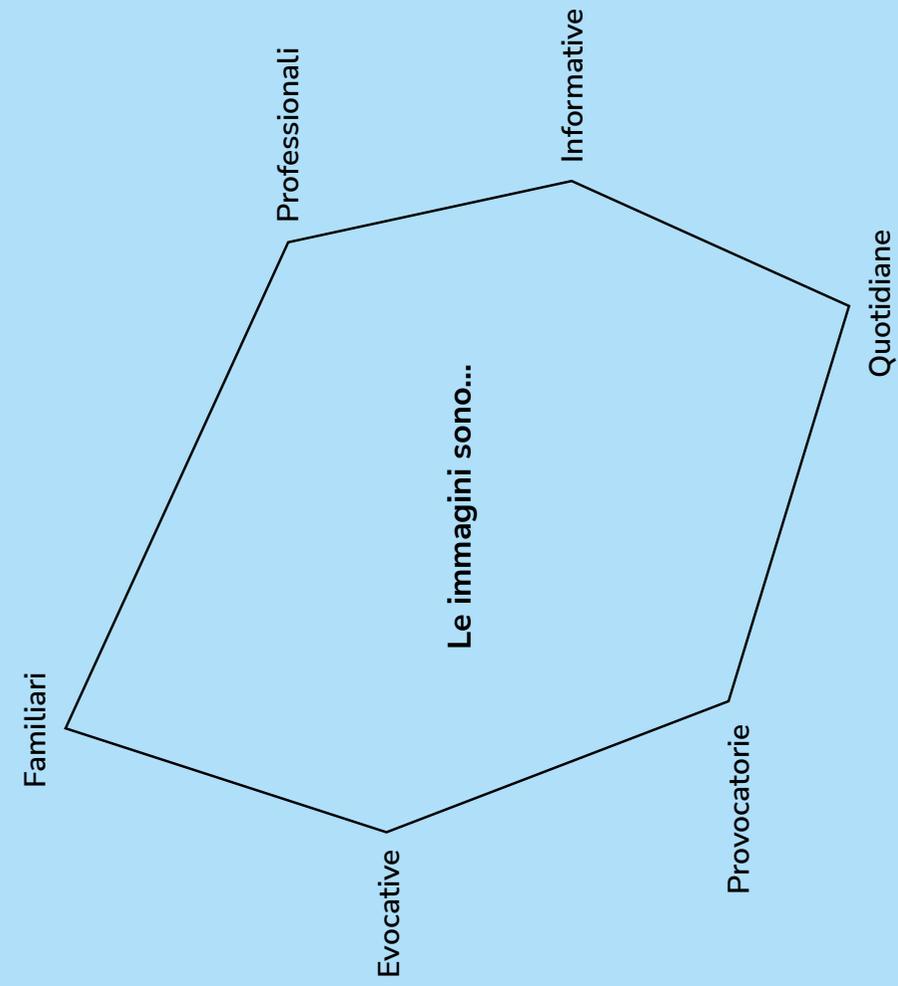
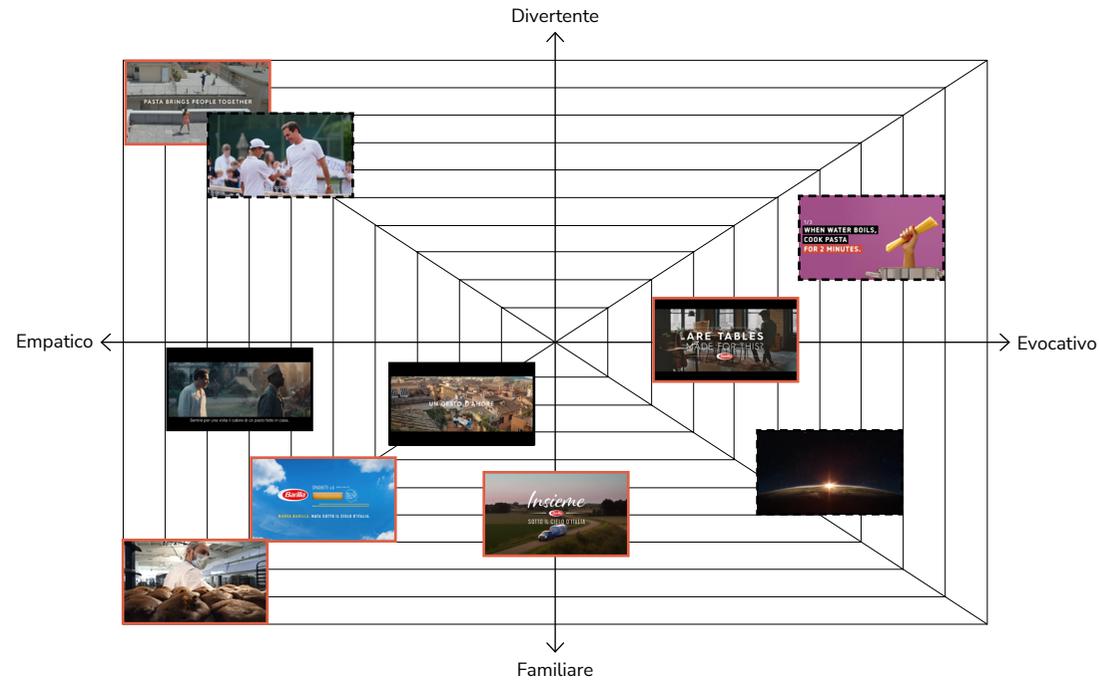
Engage.it

## La comunità per Barilla • Il Target, il Tone of voice, la regia e le immagini



- 2020
- 2021
- 2022

L'analisi effettuata sui singoli spot pubblicitari ha portato alla realizzazione delle suddette mappe in cui sono stati confrontati target e tone of voice.



### Regista: Rubini, Luchetti e Genovesi

→ “Nuova Barilla. Nata Sotto il Cielo d’Italia”  
Figure che escono dal ruolo di registi per diventare protagonisti in prima persona di un racconto quotidiano della vita dopo il lockdown.

### Regista: Reynald Gresset

→ “The Italian art of turning tables into homes”  
Regista pluripremiato noto per il suo approccio stilistico attento all’estetica e alla tensione vibrante delle immagini.

### Regista: Xavier Mairese

→ “Carebonara”  
Regista spesso coinvolto in cause sociali e di sensibilizzazione, nonché interessato a cogliere il lato umano dietro alla telecamera.

### Regista: Saverio Costanzo

→ “Barilla. Un gesto d’amore”  
Regista che gioca con i dettagli e i particolari, con l’importanza delle dimensioni spaziali e temporali per creare atmosfera e narrazione.

### Regista: Philippe André

→ “Al Bronzo”  
Regista con un approccio futuristico che vuole comunicare una nuova era della pasta Al Bronzo e nuovi modi di lavorazione e gusto.

# Il restyling di Barilla: 145 anni di vita

## Barilla nel contesto

Nel triennio esaminato l'azienda Barilla è sempre riuscita a scovare un'occasione in ogni situazione, anche nei periodi storici più complessi come la pandemia da coronavirus. La comunicazione, costituita principalmente da spot, azioni e contenuti social, si basa, dunque, su questo ideale: sfruttare le opportunità a disposizione per innovarsi. In virtù di questo, il noto brand italiano non poteva non approfittare, anche, dell'occasione concessa dal suo 145esimo anniversario per effettuare un importante restyling dell'identità visiva, al fine di affermare nuovamente la sua posizione sul mercato a livello globale, visti i difficili eventi che hanno contraddistinto gli anni precedenti, dal 2020 ad oggi.

Per celebrare il suo anniversario, il brand si evolve, dopo ben sessantasei anni, e annuncia un rinnovamento della sua veste grafica in ottica più contemporanea e sostenibile.

Il 2022 si presenta, perciò, come un anno pieno di novità per l'azienda di pasta più apprezzata e conosciuta al mondo. Barilla realizza, infatti, un significativo restyling (si veda la Parte seconda) della propria immagine di marca che porta ad una serie di profondi cambiamenti, quali il logo, il packaging e la progettazione di una nuova linea di pasta premium. La nuova visual identity del brand si colloca in continuum con la campagna globale, dal titolo *"Barilla. Un gesto d'amore"*, la quale esalta, ancora una volta, il valore emozionale della pasta e l'impegno costante dell'impresa al fine di garantire il benessere non solo delle persone, ma anche dell'ambiente.

## Il nuovo logo

Ecco, allora, che il Pastificio Barilla crea il nuovo logo e il nuovo packaging come un gesto d'amore per le persone e per il Pianeta, invitando le prime a compiere scelte quotidiane più consapevoli e sostenibili, cosicché il brand possa evolversi e superare ogni nuova sfida insieme alla comunità stessa.

Nel dettaglio, il rinnovato logo perde la sua storica componente bianca, ideata dal designer Erberto Carboni come chiaro riferimento alla pasta all'uovo, per descrivere al meglio l'ampia offerta proposta dal brand, più inclusiva e differenziata, al fine di soddisfare i bisogni in continua evoluzione del consumatore. Sebbene l'azienda rinunci al bianco, mantiene la tradizionale forma ovale, estremamente schiacciata ai lati, che oggi si tinge di un rosso più intenso e premium, scelto per esprimere tutto l'amore di Barilla per la pasta. Contemporaneamente, il logotipo – un gruppo di due o più lettere fusi in unico elemento tipografico – è stato modificato in alcuni suoi aspetti per rinnovare i codici estetici, così da ottenere una personalità più solida, stabile e duratura. Il nuovo logo celebra, dunque, l'eredità e la storia del brand, simbolo centrale dell'italianità e della tradizione, aggiungendo l'anno di fondazione, 1877, e il marchio registrato che ne valorizza l'autenticità.



Prima



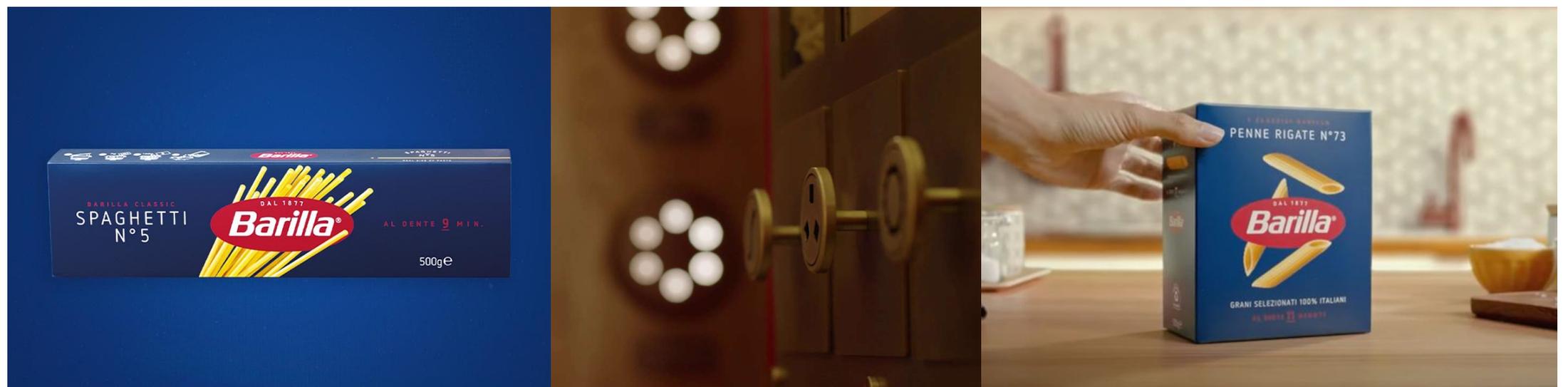
Dopo

## Il nuovo packaging

Un logo che abbraccia un linguaggio più moderno e vicino al minimalismo, un cambiamento che non vuole diventare una rottura con il passato, bensì una trasformazione continua e coerente. Il colore rosso, così come il blu, infatti, rimangono ma con toni più scuri; il bianco dell'ombreggiatura è ora protagonista nelle scritte, che seppure si modificano nel font, mantengono sempre lo stile in corsivo.

Barilla è stata una delle prime marche food a utilizzare confezioni in carta per avvolgere la pasta: confezioni che si sono modificate nel tempo, assecondando le diverse epoche della storia italiana. Il brand è stato sempre in grado di raccontare con il suo packaging l'estetica e la comunicazione mainstream dei tempi. Infatti, parallelamente al restyling del logo, l'azienda rinnova, anche, la veste grafica delle confezioni della sua celebre gamma "Barilla Classica", tanto da realizzare un pack sicuramente contemporaneo e innovativo rispetto al settore food.

La prima novità è data dalla rimozione della finestra in plastica, superflua e dispendiosa, che permette all'azienda di ridurre significativamente l'impiego della plastica, nei paesi in cui opera, con una diminuzione di materiale di circa 126 mila tonnellate totali all'anno. Il nuovo packaging è, dunque, completamente riciclabile e prodotto con cartone proveniente da foreste gestite responsabilmente, sempre secondo la nuova purpose di Barilla, ovvero compiere un gesto d'amore per qualcuno, in questo caso per il Pianeta.



Il nuovo packaging, Barilla, 2022

**“Al Bronzo”,  
la nuova linea  
di pasta**

Il processo di rivitalizzazione dell'identità di marca presenta, anche, una terza innovazione, ovvero Al Bronzo, una nuova linea di pasta Barilla che attinge al metodo tradizionale della trafilatura al bronzo. La nuova gamma di pasta ricrea la lavorazione grezza per donare una nuova dimensione alla pasta, più intensa e ruvida, così da proporre un'esperienza sensoriale unica e inclusiva.

Secondo il metodo della trafilatura al bronzo, l'impasto viene estruso tramite trafile al bronzo con inserti decorati da filettature, che accrescono la resistenza al passaggio dell'impasto, disegnando così una texture di microincisioni sulla superficie. Il risultato è appunto una pasta dalla ruvidità intensa, anche nel gusto, e dal colore giallo ambrato. Al Bronzo combina differenti varietà di grano duro 100% italiano, selezionate per la loro elevata qualità e per l'alto contenuto proteico.

La nuova linea nasce principalmente per rispondere a delle particolari esigenze, emerse in seguito ad un'attenta analisi dei trend globali, di un determinato pubblico che ama particolarmente il gusto sofisticato del grano e riversa una certa passione nella pasta. Per questo motivo e per il maggiore costo del prodotto, Al Bronzo si classifica come una linea premium e, dunque, per un consumatore più di nicchia.



La nuova linea di pasta  
“Al Bronzo”, Barilla, 2022



Il nuovo packaging Linea  
“Al Bronzo”, Barilla, 2022



**“Al Bronzo”,  
il nuovo  
packaging**

La confezione, si differenzia dalla gamma classica, per il suo colore rosso deciso, intenso e distintivo sul mercato, che diventa un unico elemento con il logo stesso, accentuando così il metodo di lavorazione grezza con cui è prodotta questa pasta. Il metodo insieme al nome della nuova linea sono, infatti, posti centralmente al packaging in colore blu e con un font semplice e moderno. La finestra in plastica trasparente valorizza il prodotto e consente ai consumatori di apprezzare la qualità della pasta Al Bronzo, anche se non rispecchia esattamente i criteri di sostenibilità. Il packaging recupera poi alcuni elementi delle origini, come il timbro posto sul fronte della scatola, primissimo segno che il pastificio italiano adottò a confezione dei suoi prodotti nel 1877. Il retro è pensato, invece, per raccontare il prodotto, il quale rappresenta il punto più alto raggiunto dall'azienda nella sua attività di produzione, e risponde al desiderio di informare ed educare il consumatore in merito al processo e alle caratteristiche del prodotto. Ogni formato è, infatti, rappresentato con un'illustrazione che riproduce il momento preciso in cui la pasta si forma ed esce dalla trafile al bronzo [59].

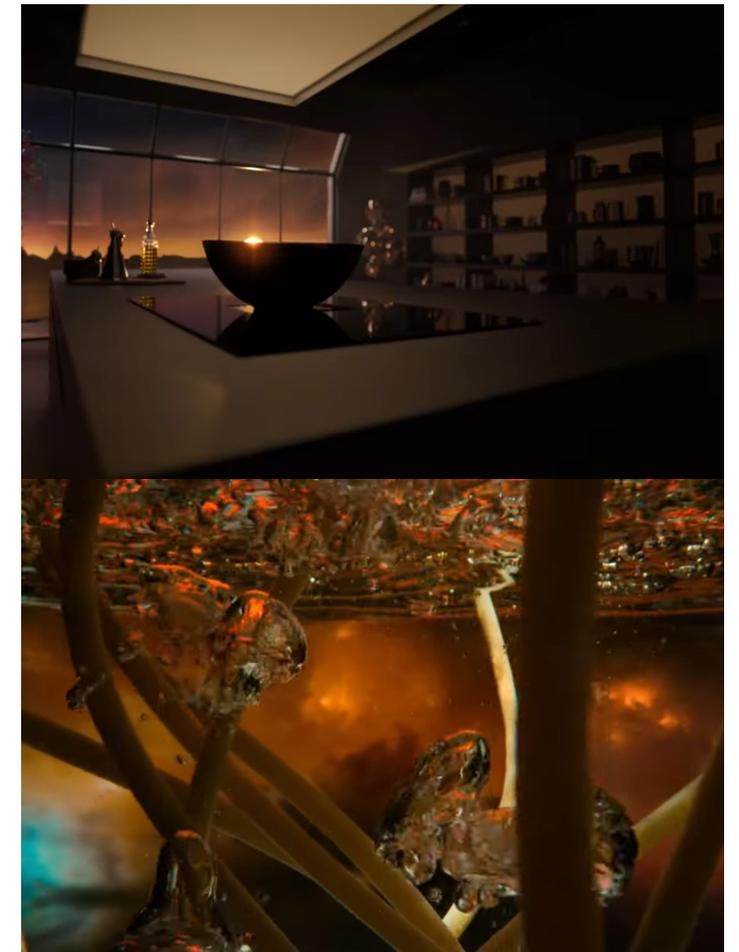
“Al Bronzo”,  
lo spot

Per lanciare la nuova linea di pasta sul mercato, Barilla realizza una campagna pubblicitaria internazionale ad hoc, dal titolo “Al Bronzo”.

Uno spot diverso e innovativo rispetto ai tradizionali canoni di Barilla e, più in generale, dei brand di pasta, rappresentando la massima celebrazione estetica e l'essenza valoriale del prodotto stesso. Il video racconta la qualità e la cottura della pasta come un avvenimento astronomico che si svolge in uno spazio non precisato. Le immagini sono vaghe e suggestive quasi a indicare una nuova alba, in particolare con la scena del sole che sorge inizialmente, diventando una giusta metafora per annunciare l'inizio di una nuova era per la pasta. Un big bang di sapori che conduce ad una nuova e inedita dimensione: l'era della pasta al bronzo. La qualità delle riprese, lo slow motion e le inquadrature descrivono la raffinatezza e la potenza della nuova linea Barilla, in cui la pasta stessa assume una connotazione quasi mistica. Il consumatore riesce, dunque, ad immedesimarsi completamente a livello sensoriale, rafforzando così il legame emotivo con il brand e vivendo un'esperienza unica e nuova.

Il restyling, recentemente compiuto da Barilla, porta, perciò, ad una profonda rivitalizzazione dell'identità visiva di marca, la quale si focalizza principalmente su logo, packaging e una nuova linea di pasta premium.

Tuttavia, l'aspetto più interessante è, ancora una volta, legato alla capacità del noto brand italiano di saper cogliere le occasioni, come nel caso del suddetto anniversario, e sfruttarle a proprio vantaggio per accrescere la connessione emotiva con la propria comunità. Non solo. Questa rappresenta, anche, l'occasione ideale per l'azienda di evolvere nel tempo e rimanere costantemente aggiornata rispetto le tendenze del momento, così da generare sempre un maggiore engagement e di conseguenza aumentare la fidelizzazione del consumatore stesso [60].



Frame spot “Al Bronzo”,  
Barilla, 2022

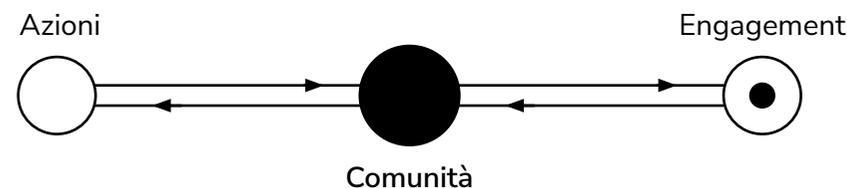
# Osservazioni finali

L'esamina, di cui sopra, ha suggerito alcune considerazioni personali in merito alla strategia comunicativa adottata da Barilla nel corso del triennio analizzato che, come evidenziato nelle sezioni precedenti, si compone principalmente di tre aspetti: azioni, contenuti social e spot pubblicitari.

## Domanda n.1

Per quanto concerne le azioni, lo studio sul brand Barilla ha cercato di rispondere alla domanda: **"Azioni: una nuova forma di pubblicità e di engagement?"**.

A tal fine, si sono analizzate le diverse iniziative svolte da Barilla nel corso dell'emergenza sanitaria da coronavirus e negli anni successivi, soprattutto in concomitanza alla guerra russo-ucraina e al tema della sostenibilità ambientale. Questo ha permesso di comprendere come la nota azienda italiana sia particolarmente attenta alla propria comunità, sia interna che esterna, così come al suo benessere grazie, appunto, alla realizzazione di diverse iniziative concrete e solidali. In questo senso, le azioni sono da considerarsi come una nuova forma di pubblicità, poiché consentono a Barilla di ottenere maggiore consenso, aumentare l'engagement del consumatore e di conseguenza accrescere la sua fiducia nel brand stesso.



## Domanda n.2

I social media, invece, presentano contenuti vicini ai problemi della comunità o, comunque, sfruttano sempre le occasioni suggerite da eventi di rilievo e attuali nel contesto di riferimento. Per questo motivo, l'osservazione, derivata dall'analisi condotta, vuole essere per lo più una sottile e velata provocazione: **"Strategia da opportunisti oppure accuratamente studiata?"**.

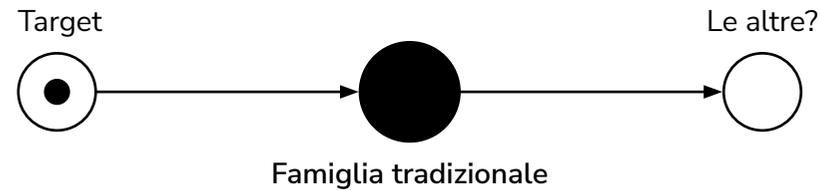
In altri termini, la comunicazione social di Barilla risulta accuratamente studiata e adatta al target di riferimento oppure sfrutta semplicemente le opportunità a disposizione per ottenere un maggiore coinvolgimento degli utenti web. Sep pure il brand trasformi alcune occasioni in contenuti social, tuttavia questi sono adeguatamente studiati grazie all'elaborazione di una corretta strategia comunicativa e un piano editoriale dettagliato, tanto da riuscire a fidelizzare la community e acquisire nuovi potenziali utenti.



## Domanda n.3

Infine, una considerazione scaturita dall'osservazione dei vari spot pubblicitari, la quale assume, però, una connotazione molto più generica, in quanto estendibile anche agli aspetti della comunicazione presi in esame, è quella relativa al target: **"Barilla si allarga alla comunità. Sì, ma a quale comunità?"**.

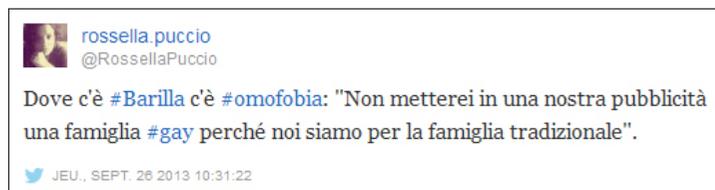
Come già mostrato in precedenza, le campagne pubblicitarie collocano la famiglia tradizionale al centro del messaggio comunicativo, poiché da sempre uno dei valori principali del brand. Tuttavia, alcuni degli spot, realizzati recentemente, allargano la comunicazione, anche, alla comunità e, in particolare, ai cittadini italiani, secondo una filosofia aziendale più inclusiva ed equa. In realtà, l'intento di Barilla è dimostrato, ancora, solamente in termini di azioni concrete e di supporto alle comunità LGBT, poiché i vari spot pubblicitari sono caratterizzati sempre da immagini di famiglie tradizionali, ovvero costituite da un padre, una madre e i loro figli.



In questo senso, sebbene il brand dimostra il suo interesse verso tutte le comunità, allo stesso tempo questo pensiero non trova riscontro a livello comunicativo. Forse, allora, l'affermazione di Guido Barilla, risalente al 2013, la quale destò molte critiche e conseguenti campagne di boicottaggio, non è, poi, così sbagliata e fuori luogo.

Il dirigente dell'azienda dichiarò, infatti, nel corso di un'intervista, nel programma La Zanzara di Radio 24, che il Gruppo Barilla «non farà mai pubblicità con omosessuali perché a noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca. Tutti sono liberi di fare ciò che vogliono purché non infastiscano gli altri». L'affermazione di Guido Barilla generò una profonda bufera, soprattutto sul profilo Twitter, dove le associazioni gay e alcuni deputati invitarono i consumatori a boicottare il marchio lanciando l'hashtag #boicottabarilla.

2013,  
lo scandalo



Post #boicottabarilla, Twitter, Rossella Puccio, 2013

Barilla, solo due giorni dopo, pubblicò un comunicato di rettifica e di scuse verso tutti gli omosessuali, ma oramai la pagina social dell'azienda fu invasa dai commenti degli utenti. Molti dei suoi diretti competitor hanno aderito alla polemica sulle proprie pagine web, pubblicando post a difesa delle comunità LGBT, prendendo così le distanze dalle dichiarazioni del pastificio parmense.

Ad esempio, la Buitoni ha scritto sul proprio profilo Facebook: "A casa Buitoni, c'è posto per tutti" o ancora il Pastificio Lucio Garofalo ha pubblicato: "Le uniche famiglie che non sono Garofalo sono quelle che non amano la buona pasta" [61] [62]. Accuse pesanti e risvolti inaspettati. Successivamente alle scuse di Guido Barilla, il brand promuove costanti attività di Diversity Management al dentro dell'azienda, ovvero azioni per tutelare i lavoratori transgender e sostenere, a livello economico, le coppie omosessuali e tutte le comunità LGBT.

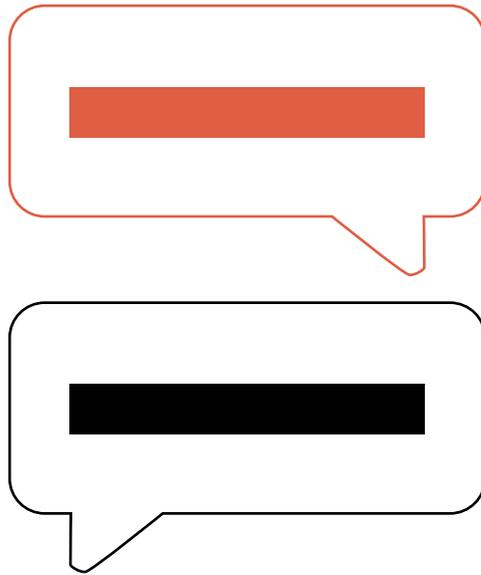


Post di scuse, Twitter, Guido Barilla, 2013

Questa digressione per comprendere meglio quanto sopra detto, ovvero che nonostante Barilla guarda alla comunità nella sua totalità, soprattutto in termini di iniziative, questo non è quanto avviene, invece, per gli spot pubblicitari dove al centro ricorre continuamente l'immagine della famiglia tradizionale. Il pensiero del brand, dunque, non è forse, ancora, cambiato dal lontano 2013 oppure, più semplicemente, risulta complesso per Barilla far coincidere i propri valori con l'idea di famiglia omosessuale, in particolare a livello comunicativo.

Diversamente da quanto, invece, dichiarato dall'azienda Pasta Cuomo, la quale è particolarmente attenta alle comunità omosessuali, tanto da utilizzare per le sue campagne social dei testimonial transgender come Rebecca De Pasquale – un prete diventato donna – per rendere il brand sempre più inclusivo e comprensivo di tutte le nuove famiglie. L'approfondimento è rimandato alla sezione successiva, la quinta parte, relativa all'analisi dei competitor di Barilla.

# *Le interviste*



Nelle pagine successive, sono riportate le interviste realizzate con professionisti del settore per ottenere una testimonianza diretta, oltre che arricchire e confermare quanto sostenuto nel corso della trattazione.

La prima intervista vede come protagonista il Pastificio Barilla con domande principalmente inerenti alla strategia di comunicazione adottata durante la pandemia da coronavirus. Le altre interviste, invece, sono state richieste alle diverse agenzie pubblicitarie che hanno gestito le campagne e gli spot del brand al fine di comprendere le scelte fatte a livello comunicativo e le modalità adoperate.

# Martina Sibioli

Global Communication &  
Sponsorships Manager

## Come il brand ha gestito la comunicazione commerciale/istituzionale dall'inizio dell'emergenza sanitaria?

“Barilla, in linea con i propri valori, ha comunicato la propria vicinanza all'Italia tramite uno spot pubblicitario con la voce inconfondibile di Sophia Loren”.

## Visto il difficile periodo storico, qual è stata la strategia comunicativa adottata? E quali valori il brand ha ritenuto di dover comunicare ai propri consumatori?

“Durante il difficile periodo della pandemia, Barilla si è impegnata nel comunicare la propria vicinanza alle persone e alle famiglie; il valore del “care” è per l'azienda il pilastro su cui costruire la propria strategia di comunicazione e azione. La flessibilità di questo valore ci ha permesso, inoltre, di offrire un messaggio di ringraziamento anche ai nostri dipendenti”.

## Quali canali sono stati utilizzati per comunicare con gli utenti in questo periodo?

“Durante il periodo della pandemia di COVID-19 ci siamo affidati ai nostri canali di riferimento come la televisione, le varie piattaforme digitali come YouTube e i vari social network che il brand presidia, come Instagram e Facebook”.

## Come sono stati definiti il ruolo e il tono di voce della marca durante il Covid?

“Durante il periodo della pandemia di COVID-19 elementi come il ruolo o il tono della marca non sono stati ridefiniti in alcun modo, ma c'è stato un maggiore impegno nel far filtrare ciò in cui il brand crede”.

## Quale messaggio il brand intendeva veicolare tramite la comunicazione durante la pandemia di Covid-19?

### È cambiato rispetto al passato?

“In un momento così delicato si è optato per un messaggio che veicolasse una maggiore vicinanza alle persone, le famiglie e al loro benessere”.

## Quali sono state le azioni concrete di supporto e vicinanza alla comunità, promosse dalla marca nel corso della pandemia?

“Barilla, nel corso della pandemia, si è limitata a sostenere la propria comunità come sempre fatto, con iniziative di volontariato aziendale e donazioni economiche a enti locali o associazioni non-profit per sostenere le persone in difficoltà. Ha ringraziato nuovamente i propri dipendenti con aiuti concreti e donato notevoli quantità di prodotti alle famiglie maggiormente colpite dalle conseguenze dell'emergenza sanitaria”.

## Si è ritenuto necessario ricorrere ad un rinnovamento dell'immagine del brand per adattarsi ai nuovi trend di mercato e riposizionare il marchio nel periodo post Covid? Come è stato fatto?

“Non è stato ritenuto necessario un rinnovamento dell'immagine del brand poiché un riposizionamento era già in campo da prima che scoppiasse la pandemia di COVID-19 sotto la campagna globale “Barilla. Un gesto d'amore”. Un valore in cui Barilla crede fortemente e che quotidianamente cerca di espandere e coltivare per il benessere delle persone e dell'ambiente”.

## Come sta affrontando o quali azioni ha intenzione di intraprendere l'azienda rispetto al tema della responsabilità sociale e ambientale?

“Per l'azienda il tema della responsabilità sociale e ambientale sono da sempre alcuni dei pilastri fondanti. Entrambi fanno parte di un tema più ampio e complesso che è quello del “care”, termine che viene declinato nei confronti dell'ambiente, delle persone, oltre fare riferimento ai momenti di consumo e alla qualità degli ingredienti che utilizziamo all'interno dei nostri prodotti”.

## Come vi immaginate il brand nello scenario futuro?

“Giorno dopo giorno cerchiamo di espandere il nostro “Sign of Love” in qualcosa che possa portare un valore aggiuntivo e tangibile alle persone e al futuro. Ci impegniamo costantemente nell'abbracciare collaborazioni e progetti che riescano a veicolare in modo concreto la visione della marca”.

Company  
Barilla G. e R. Fratelli S.p.A

# Ilaria Marchetti

Personal Assistant to CEOs  
presso We Are Social

## Quali valori accomunano il vostro gruppo a Barilla?

“Sia We Are Social che Barilla cercano di dare sempre alle persone delle campagne significative, che partano da un social insight e da una verità condivisa. Per Social Insight intendiamo: una verità inaspettata, nascosta o non detta, che riguarda le relazioni tra le persone, e che può influenzare a vedere in maniera differente il brand, il prodotto o la categoria. La peculiarità di WAS, agenzia del social thinking, rispetto ai competitor, è quella di “ricercare”, da sempre, per natura, di riconoscere e valorizzare questa componente social, esprimendola sia strategicamente (social insight) sia creativamente (social idea) nella maniera più potente possibile (social trigger)”.

## Che cosa cercava Barilla nello spot “The Rooftop Match”?

“Barilla ha cercato di fare strada al posizionamento “A Sign of Love” in fase di lancio, creando un contenuto di valore, facendo leva sul suo testimonial di punta: Roger Federer. Il tutto calato in un momento storico mondiale molto difficile come il post primo lockdown”.

## Quanto è stato determinante utilizzare il video di Carola e Vittoria, divenuto così virale nel periodo di lockdown?

“Il video è stato fondamentale per la narrativa del filmato con Roger Federer e per il suo coinvolgimento. È stato proprio quel “social trigger” che ha dato il via all’idea creativa. Le ragazze con il loro video sono diventate un simbolo mondiale di resilienza durante il primo, pesantissimo, lockdown da Covid-19. Quel messaggio è stato amplificato da Barilla attraverso la realizzazione di “Un Gesto d’amore”, ovvero la possibilità per le ragazze, fan di Roger Federer, di incontrare il loro mito e di giocare sui loro stessi tetti proprio con lui”.

## Era già in programma uno spot con Roger Federer oppure è stata colta semplicemente l’occasione data dal video delle ragazze?

“Sì, Roger Federer è stato per anni testimonial Barilla. La nostra agenzia creativa, ogni anno, andava dal team di Roger con più proposte. Quell’anno, sentendo l’idea di sorprendere Carola e Vittoria, Roger non ebbe dubbi nello scegliere la proposta. Lui stesso ha detto che è stata una delle sue esperienze più belle con Barilla e in generale con dei fan”.



Advertising campaign  
“The Rooftop Match”

# Marco Tironi

Executive Creative Director  
presso Alkemy

## Quali valori accomunano il vostro gruppo a Barilla?

“Siamo due realtà molto diverse, una con una storia centenaria alle spalle, che è conosciuta nel mondo come il primo brand di pasta e non solo, mentre noi siamo nati solo dieci anni fa: evolvendoci da piccola startup a SPA in 10 anni con 1000 persone presenti in diversi mercati. Se devo trovare un tratto comune è l'attitudine a cercare di innovare il proprio mercato”.

## Che cosa cercava Barilla nel cortometraggio “Carebonara”?

“Un progetto outstanding che generasse PR e che vicesse la concorrenza nella giornata del #carbonaraday. Una giornata dove tutti i brand di pasta si contendono la visibilità agganciandosi ad un appuntamento annuale. Ma il #carbonaraday è nato grazie a Barilla con una operazione di qualche anno fa in risposta ad una crisi reputazionale (un cuoco francese aveva fatto una video ricetta della peggior carbonara possibile utilizzando gli spaghetti Barilla)”.

## Come è stato realizzare un cortometraggio che, oltre a raccontare la storia sulle origini della ricetta di pasta più conosciuta al mondo, racchiude anche un risvolto sociale?

“Tutto è nato dalla storia dell'origine della carbonara, quando l'abbiamo scoperta ci siamo resi conto di avere in mano qualcosa che andava ben oltre alla storia della semplice nascita di una ricetta, ma di una metafora per raccontare un vero gesto d'amore e di condivisione tra le persone. Da lì il nome del cortometraggio “Carebonara” per sottolineare il tratto di “cura per il prossimo”, prerogativa del brand, che da sempre cerca di superare le barriere culturali.

Una volta avuta l'idea per il contenuto, ci è sembrato naturale aggiungere, anche, l'operazione di charity a favore di Food for Soul, l'associazione dello chef Bottura, che aiuta le persone in difficoltà distribuendo pasti caldi in tutto il mondo. Questo tipo di operazioni di comunicazione possono dare un valore aggiunto al brand, ma fanno anche capire quanto il nostro lavoro possa avere dei risvolti positivi sulla società e sulle persone”.

## Per quale motivo si è scelto di raccontare la storia attraverso un cortometraggio cinematografico?

“La storia della nascita della carbonara è una storia meravigliosa, fatta di persone, di momenti, di difficoltà, di guerra, ma soprattutto di condivisione. Sapevamo che per esprimere tutte le emozioni presenti in questa storia non sarebbe bastato un piccolo contenuto, ma ci sarebbe servito più tempo. Non volevamo buttarla via con un contenuto breve che non l'avrebbe raccontata. Sapevamo che le persone amano la carbonara e le avrebbero dedicato del tempo, nonostante oggi nessuno abbia voglia di guardare contenuti che superano i 30 secondi (c'è chi direbbe 15). Con un cortometraggio si riescono ad esprimere meglio le emozioni, le tensioni e a costruire i personaggi. È stata una scommessa perché nessuno inizialmente ci consigliava un formato così lungo, ma possiamo dire che i risultati alla mano, sia in termini di views che di percepito del brand, è stata una scommessa ampiamente vinta. Prova del fatto che, quando si ha una storia e la si racconta bene, le persone sono disposte a seguirla”.



Grazie! Ma questo è il nostro piatto,  
la nostra ricetta. Prego...

Advertising campaign  
“Carebonara”

# Parte quinta: *i competitor*

L'analisi del caso studio Barilla è arricchita e ultimata con l'approfondimento dei suoi maggiori e diretti competitor. Il metodo di studio ha visto prima l'individuazione delle aziende da esaminare, in totale diciotto, per poi procedere con la selezione dei soli competitor che hanno osservato nella pandemia da coronavirus un'opportunità per migliorare, evolvere e innovarsi nel tempo.

La suddetta scrematura è stata fatta esaminando l'insieme di azioni – consultando i relativi rapporti di sostenibilità – spot pubblicitari e contenuti social realizzati durante l'emergenza sanitaria e successivamente a questa, per dimostrare se anche i competitor, così come Barilla, abbiano intravisto molteplici occasioni nel contesto di riferimento.

La strategia comunicativa di ciascun brand concorrente è stata poi valutata in relazione a quella adottata dal pastificio parmense, così da formulare interessanti suggestioni e considerazioni personali, di seguito riportate sia in forma scritta che grafica. La quinta sezione dell'elaborato è, pertanto, funzionale alla comprensione delle scelte strategiche, compiute dall'azienda italiana, in termini di comunicazione e di marketing rispetto alla concorrenza.

In maniera conforme con quanto sostenuto sopra, la seguente parte si focalizza essenzialmente sull'analisi dei competitor di Barilla in relazione al contesto attuale, in particolare al Covid-19, poiché da alcuni visto come situazione da sfruttare e trasformare in opportunità per la propria attività aziendale.

Si passa, poi, alla descrizione della strategia di comunicazione adottata dai brand, i quali, diversamente dall'azienda Barilla, orientano ogni personale sforzo verso il consumatore, o meglio la cosiddetta community.

La sezione si conclude con la presentazione dei casi di rebranding effettuati precisamente da sole tre delle imprese concorrenti esaminate, che hanno portato a un profondo rinnovamento del linguaggio e dell'identità di marca.

**I competitor e il consumatore:  
un obiettivo di marketing**



# Il contesto attuale e i competitor

## Il Covid come opportunità

Sulla scia tracciata da Barilla, molti suoi diretti competitor hanno intravisto nel contesto attuale, in particolare nella pandemia da coronavirus, un'opportunità per evolvere e innovarsi, soprattutto a livello comunicativo.

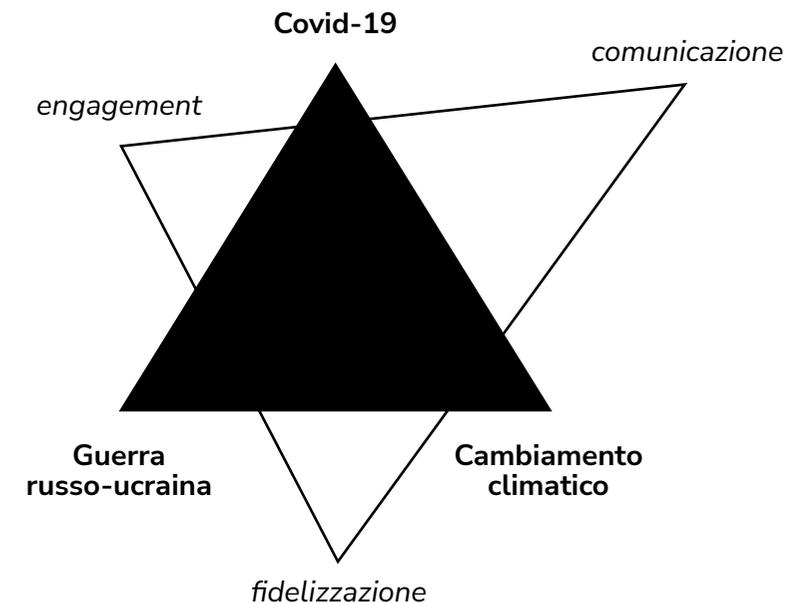
Tra questi si possono citare: Pasta De Cecco, Divella, Pasta Rummo, Pasta Cuomo, Pastificio dei Campi, Pastificio Lucio Garofalo, Pastificio Granoro, Pastificio La Molisana e Voiello. Ogni brand ha modificato la sua strategia di comunicazione a favore delle nuove esigenze del consumatore, dimostrando vicinanza e supporto in un periodo complesso. Ha adottato un tone of voice empatico ed emozionale nel rispetto della popolazione e di coloro che hanno subito le drammatiche conseguenze della pandemia. Gli spot hanno sostituito quelle immagini non consone alla situazione di grande emergenza con immagini in linea alle disposizioni in vigore. I contenuti social si sono dimostrati riconoscenti a tutti coloro che hanno fronteggiato in prima persona il Covid-19 e solidali ai propri cittadini che hanno affrontato con tenacia questo complesso momento. Le aziende si sono mostrate grate al consumatore, anche, attraverso iniziative sul territorio e donazioni economiche a enti sociali e associazioni locali per aiutare le popolazioni in maggiore difficoltà.

## Il Covid come ostacolo

Contemporaneamente, altri dei competitor di Barilla hanno adottato una strategia differente rispetto alla pandemia da coronavirus, ovvero quella di sospendere qualsiasi attività di comunicazione oppure di mantenere invariata la linea già adottata in precedenza. Tra i principali si trovano: Buitoni, Pastificio Benedetto Cavalieri, Pastificio Del Verde, Pastificio Di Martino, Pastificio Felicetti, Pastificio Liguori, Pastificio Fa-

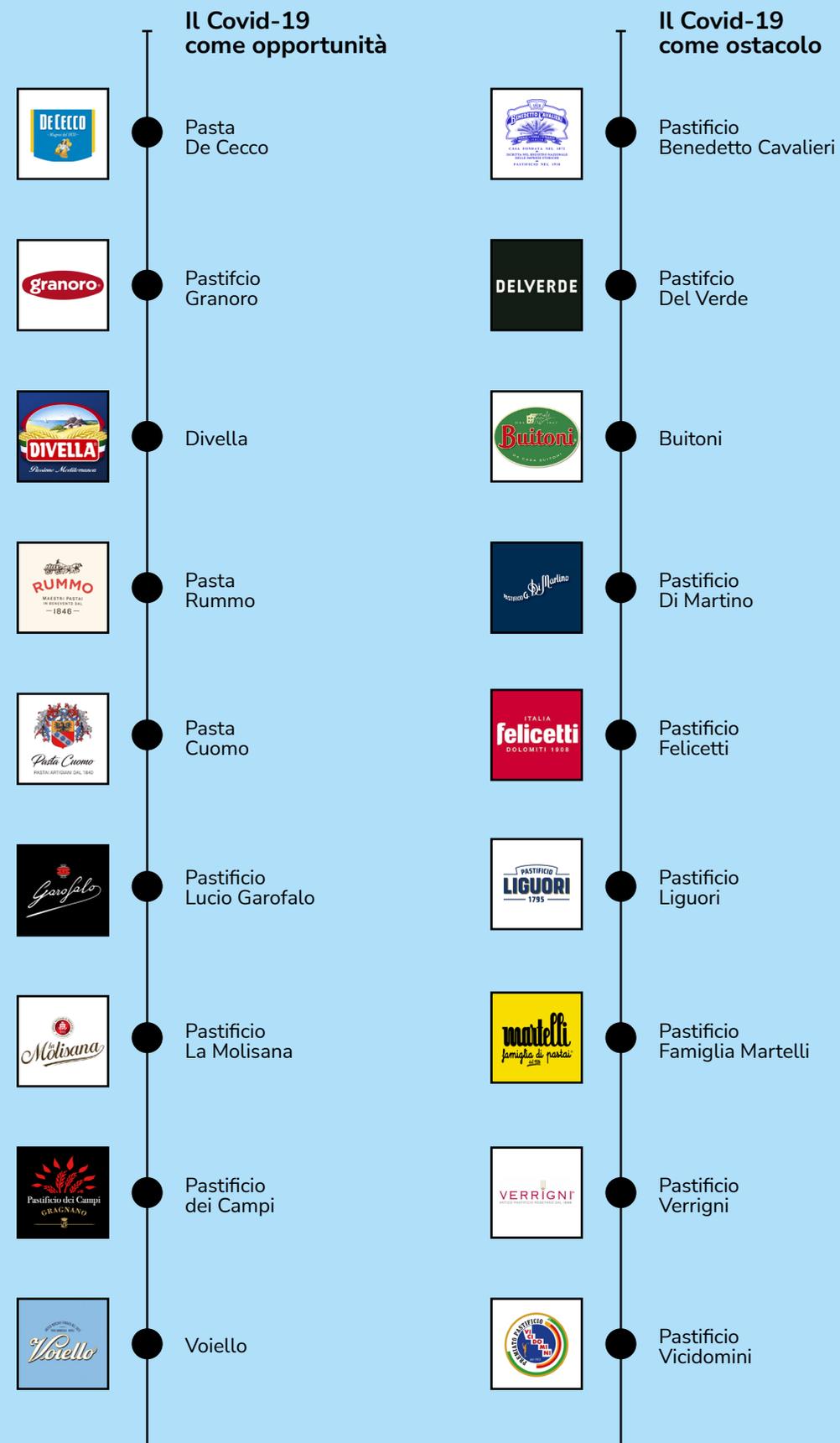
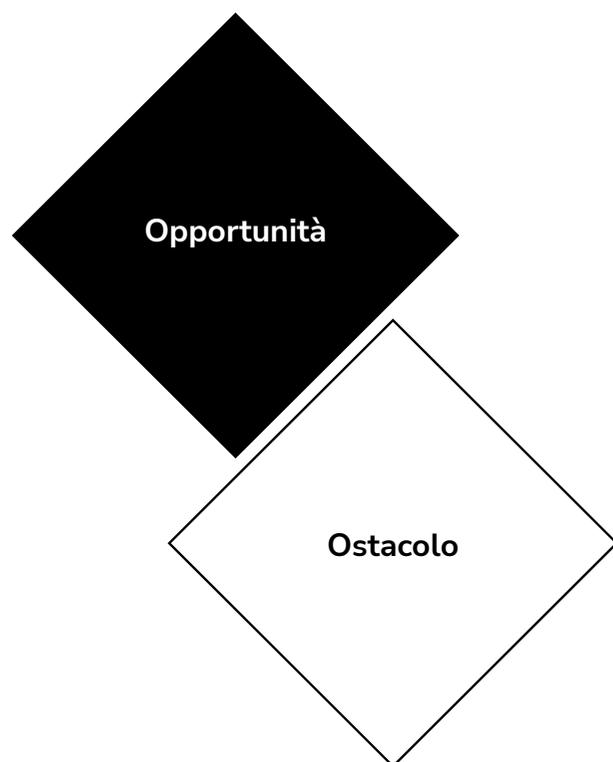
miglia Martelli e Pastificio Vicidomini. Ognuno di questi ha visto, pertanto, il Covid-19 come un ostacolo, fermandosi di fronte ad un contesto così difficoltoso, in cui prevale l'insicurezza e l'incertezza sui consumatori, rischiando di perdere la fiducia del pubblico nel brand stesso, oltre che diminuire la sua credibilità e il suo vantaggio competitivo sul mercato. Abbandonare il proprio consumatore in un momento di grande complessità, come l'emergenza sanitaria da coronavirus, sicuramente non è la decisione migliore per un brand, in quanto deve dimostrare di saper rispondere alle ansie dei propri clienti, trovando nuove soluzioni per affrontare il futuro. Un'azienda deve solamente mostrare autenticità, vicinanza e affidabilità, poiché le persone comprendono che tutti sono in difficoltà e apprezzano l'impegno dimostrato, soprattutto da coloro verso cui sono fedeli e connessi emotivamente.

## Come si inseriscono i competitor nel contesto attuale?



La seguente parte si focalizzerà esclusivamente sui brand, e indubbiamente competitor di Barilla, che hanno visto il Covid-19 come un'opportunità di crescita e miglioramento, apportando modifiche alla loro strategia di comunicazione, per adattarla alle esigenze del consumatore, e perfezionando la loro immagine di marca attraverso la realizzazione di un importante rebranding, o in alcuni casi, di un semplice restyling.

I competitor di Barilla hanno visto il Covid-19 in due modi differenti



# Il Covid-19 come opportunità

Il Covid-19,  
un'opportunità

Considerando esclusivamente i brand, sopra descritti, che hanno osservato nel Covid-19 un'opportunità per migliorare ed evolvere nel tempo, questi, così come la stessa azienda Barilla, hanno elaborato una corretta e organizzata strategia comunicativa durante la difficile emergenza sanitaria. Una strategia di comunicazione che, tuttavia, si differenzia dal pastificio parmense in alcuni aspetti.

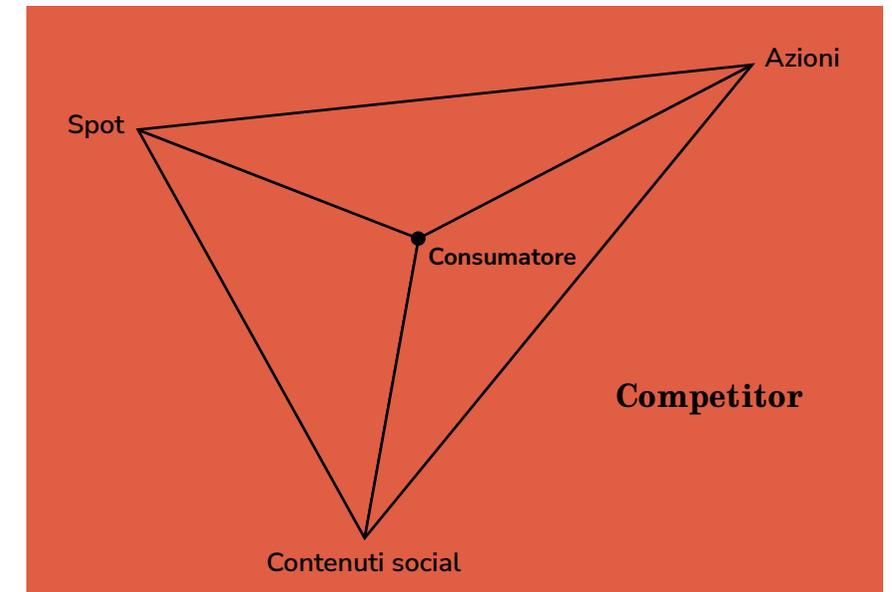
La strategia  
comunicativa

Seppur si compone degli stessi elementi, ovvero spot pubblicitari, contenuti social e azioni, questi convergono in un punto comune, non più rappresentato dalla comunità, bensì dal consumatore. Una figura che assume una posizione centrale nella filosofia aziendale del brand verso cui orientare la propria comunicazione e la propria attività, specialmente in una situazione così complessa, quale la pandemia da coronavirus. L'obiettivo principale dei competitor di Barilla, durante questo delicato periodo storico, è stato, dunque, quello di mostrare vicinanza al proprio consumatore, ma anche mantenere il proprio vantaggio competitivo sul mercato, rafforzando la connessione emotiva con il pubblico stesso.

Le  
azioni

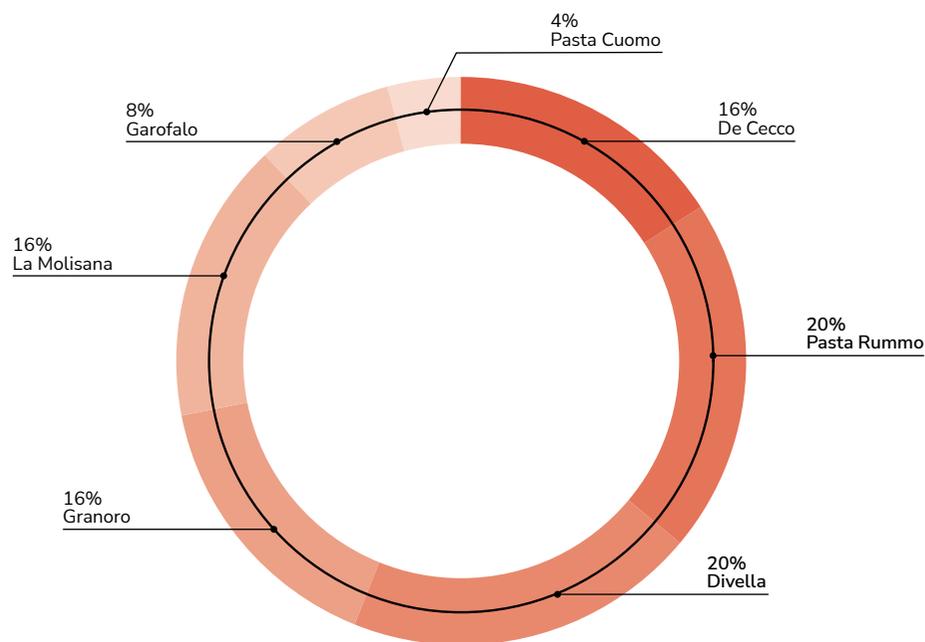
Quasi tutti i competitor analizzati, ad esclusione di Pastificio dei Campi e Voiello, si sono impegnati attivamente con donazioni economiche a favore di enti e associazioni che hanno affrontato in prima linea l'emergenza sanitaria, come gli ospedali locali a cui sono stati devoluti aiuti finanziari per potenziare le attrezzature e le funzionalità dei reparti di terapia intensiva. Alcuni brand hanno sostenuto le fasce sociali più deboli con donazioni di prodotto e impegno concreto, tramite volontariato attivo sul territorio, per supportare quelle persone che hanno subito le drammatiche conseguenze del-

La strategia di comunicazione  
dei competitor durante la pandemia

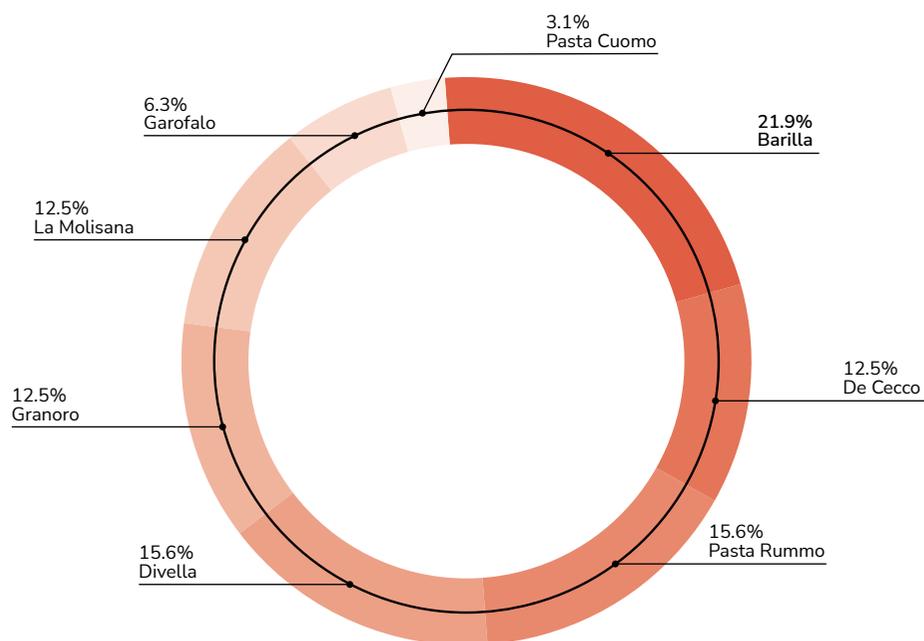


la pandemia. Non è mancato chi, come Barilla, ha ringraziato i propri dipendenti, per il duro lavoro svolto, con la distribuzione di un bonus in denaro in busta paga [63] [64] [65] [66]. Interessante è, anche, l'iniziativa promossa dall'azienda Pasta Cuomo, la quale ha convertito il proprio museo locale su piattaforma digitale per regalare ai propri consumatori un viaggio alla scoperta della storia, delle origini e dei valori del brand. Un'esperienza unica e immersiva, che ha permesso al cliente di legarsi maggiormente all'azienda, nonostante la difficile situazione e l'impossibilità, a causa delle disposizioni in vigore, di recarsi di persona a visitare il museo [67].

**Confronto in percentuale del numero di azioni compiute dai competitor e da Barilla durante la pandemia da coronavirus**



**Senza Barilla**



**Con Barilla**

Rapporto di sostenibilità, 2021

**Gli spot pubblicitari**

In concomitanza allo spot Barilla “#italiacheresiste”, nelle prime settimane di lockdown, troviamo la campagna pubblicitaria, realizzata da Pasta Rummo, dal nome “#aCasaPerLoro”, declinata in televisione, stampa, web e canali social. Un omaggio ai nonni e genitori, i quali rappresentano un esempio per tutti i giovani, avendo già vissuto, in molti casi, momenti molto difficili.

In virtù di questo, lo spot chiede ai cittadini italiani un gesto di solidarietà e rispetto, restando a casa per proteggere la popolazione più anziana dalla malattia da Covid-19. Il racconto è affidato alla voce del figlio trentenne di Cosimo Rummo, presidente dell’omonimo pastificio, Davide, come esempio per i giovani da ascoltare e seguire al fine di salvaguardare i propri nonni dal difficile periodo storico. La campagna si aggiunge ad una serie di iniziative realizzate dall’azienda per supportare il sistema sanitario italiano, le associazioni locali e le persone più bisognose [68].

In realtà, l’azienda Pasta Rummo è stata l’unica insieme a Barilla ad aver realizzato uno spot riguardante la pandemia da coronavirus.

Gli altri brand, in molti casi, non hanno pensato ad una campagna specifica per la complessa situazione oppure adattato la loro pubblicità alle nuove esigenze del cliente, bensì hanno mantenuto la loro strategia invariata tanto da lanciare on air le campagne già progettate precedentemente, nonostante l’avanzata dell’emergenza sanitaria: due casi studio esemplari sono offerti da Pastificio La Molisana e Pastificio Lucio Garofalo.



Frame spot “#aCasaPerLoro”, Pasta Rummo, 2020

I contenuti social sono soprattutto di vicinanza e supporto, rispettosi del complesso momento storico, caratterizzati dal semplice e diffuso hashtag #iorestoacasa.

Molti competitor hanno, poi, realizzato iniziative apposite per tenere compagnia agli italiani, costretti a rimanere in casa, come video ricette da replicare, dirette Instagram con professionisti del settore o scambio di consigli e racconti con i propri utenti.

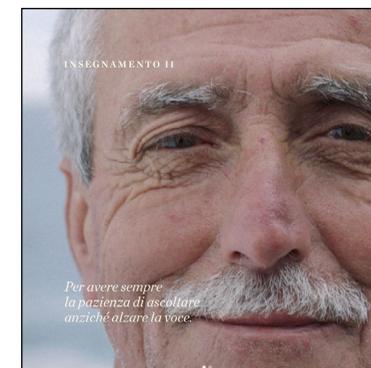
Un esempio è proposto da Pastificio Granoro con il suo format "Prima di cena con Granoro", durante il quale, ogni domenica sul canale Facebook, si organizzano incontri con testimonial del brand, chef stellati, nutrizionisti e, più in generale, esperti del prodotto pasta.



Post di vicinanza, Instagram, Granoro, 2020



Post di vicinanza, Instagram, La Molisana, 2020



Post di vicinanza, Instagram, Pasta Rummo, 2020



Post di vicinanza, Instagram, De Cecco, 2020



La strategia comunicativa, adottata dai concorrenti durante la malattia da Covid-19, risulta, pertanto, molto simile a quella pianificata dall'azienda italiana Barilla, anche se quest'ultima differisce per obiettivi e intenti, ma soprattutto per la quantità e la qualità delle azioni offerte a livello comunicativo. L'obiettivo principale della concorrenza è fondamentalmente comunicare la vicinanza e il supporto a tutti i cittadini italiani per la forza dimostrata in questo difficile periodo. Inoltre, i suddetti brand intendono, mediante le piattaforme digitali, sfruttare tutte le opportunità a disposizione al fine di creare maggiore engagement e fidelizzare il consumatore o nuovi possibili clienti all'azienda stessa.

# Una opportunità svanita o coltivata?

## Opportunità svanita

L'opportunità intravista dai competitor nel Covid-19, diversamente all'azienda Barilla, è stata per molti una parentesi limitata al solo suddetto evento storico (si veda la Parte quarta).

Sebbene alcuni siano, ancora, alla ricerca di nuove occasioni da sfruttare e trasformare in situazioni vantaggiose per la propria attività, come il fatto della guerra russo-ucraina e il problema della sostenibilità ambientale, per altri questa opportunità si è conclusa contestualmente all'emergenza da coronavirus. Una situazione vista come un'opportunità convenevole soltanto a livello economico e reputazionale, diversamente da quanto dimostrato da Barilla, senza pertanto essere coltivata e alimentata nel tempo, in modo da poter diventare un valore fondante l'identità e la filosofia aziendale del singolo brand.

## Il Carbonara Day, evento

L'unica opportunità osservata dai diversi competitor è la ricorrenza del “#CarbonaraDay” - il 6 Aprile - ovvero la giornata mondiale dedicata alla Carbonara, come evento per generare engagement e fidelizzare nuovi clienti. Tutto questo mediante iniziative molteplici, caratterizzate da azioni concrete, contest oppure semplici campagne pubblicitarie per omaggiare il piatto di pasta più conosciuto al mondo.

Ad esempio, il Pastificio Lucio Garofalo, in collaborazione con l'applicazione Alta Cucina, per celebrare questa occasione, ha organizzato un evento social insolito e all'insegna della condivisione.

Un lancio nello spazio per raccontare al Pianeta Terra e, più in generale, a tutto l'universo, la ricetta per preparare una gustosa Carbonara, evidenziando le mille varianti esistenti. Il piatto di pasta preparato con il prodotto Garofalo, riporta la bandiera del brand per simboleggiare l'arrivo nello spazio, rappresentando così il primo lancio in orbita della ricetta italiana più famosa, ma anche più discussa e interpretata al mondo. L'iniziativa ha visto il coinvolgimento di molte food community, portando a numerose visualizzazioni sui canali social di Garofalo e sull'app di Alta Cucina da parte degli utenti web [69].



Post “#CarbonaraDay”, Instagram, Garofalo, 2022

Nonostante queste occasioni circoscritte a singoli eventi, in realtà sono minime le azioni compiute dai concorrenti successivamente alla pandemia da coronavirus, soprattutto nell'ottica di opportunità da accogliere e trasformare.

Infatti, ad esclusione di alcune iniziative legate a donazioni economiche e di prodotto per la guerra russo-ucraina e a soluzioni per fronteggiare il problema del cambiamento climatico, non sono presenti azioni significative in cui un brand abbia saputo cogliere un'opportunità esterna al fine di ottenere un vantaggio personale, come invece fatto dalla stessa Barilla. A partire dagli anni successivi all'emergenza da Covid-19 si assiste, perciò, ad una comunicazione molto tradizionale e convenzionale, quale quella caratteristica dei competitor del noto pastificio parmense.

# La community per i competitor

## I competitor e la community

La differenza principale tra la strategia comunicativa di Barilla e quella dei competitor, non riguarda gli elementi che la contraddistinguono, essendo questi invariati in entrambi i casi – azioni, spot e contenuti social – bensì il comune punto in cui essi convergono: la comunità nel primo caso, come ampiamente esplorato nella quarta parte, e il consumatore nel secondo caso. Un consumatore inteso non come singolo individuo, caratterizzato dai suoi interessi e bisogni, ma come parte di una community digitale fidelizzata al brand, la cosiddetta brand community (si veda la Parte terza).

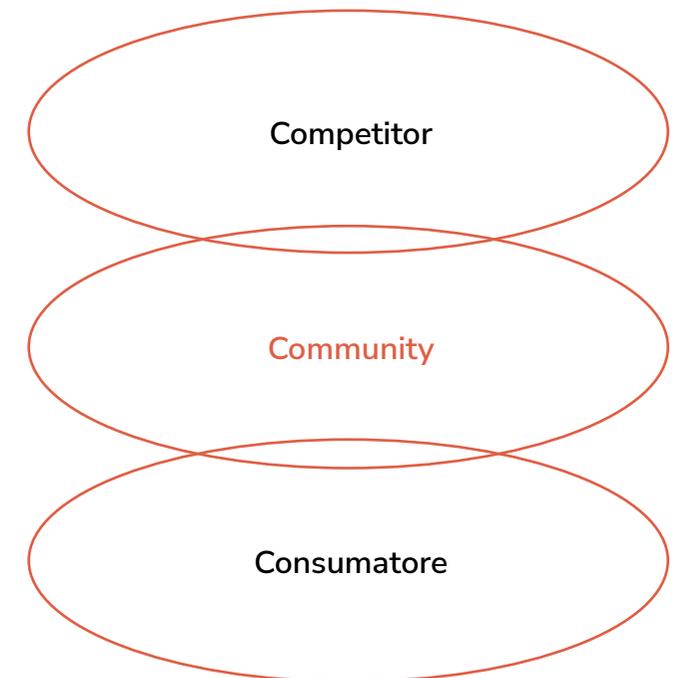
In altri termini, una comunità costituita da un insieme di utenti web accomunati dal medesimo interesse e legati emotivamente ad una marca. Una brand community si forma principalmente per soddisfare il desiderio di un individuo di connettersi a un'organizzazione nei cui valori si riconosce e identifica. Il consumatore diventa, dunque, per ciascun concorrente il punto centrale della sua strategia di comunicazione, visto come mero obiettivo di marketing al fine di migliorare, evolvere e mantenere il proprio vantaggio competitivo sul mercato. Una community che abbandona quella veste intima e profonda, propria invece della filosofia di Barilla, per assumere una connotazione molto più fluida e immediata, data la sua natura estremamente digitale e virtuale.

Una comunità non più fonte di molteplici opportunità per innovarsi ed evolversi nel tempo, ma un insieme di consumatori verso cui orientare la strategia di comunicazione e di marketing del brand stesso per posizionarsi sul mercato a livello globale, ottenendo così una reputazione di marca maggiore rispetto alla concorrenza.

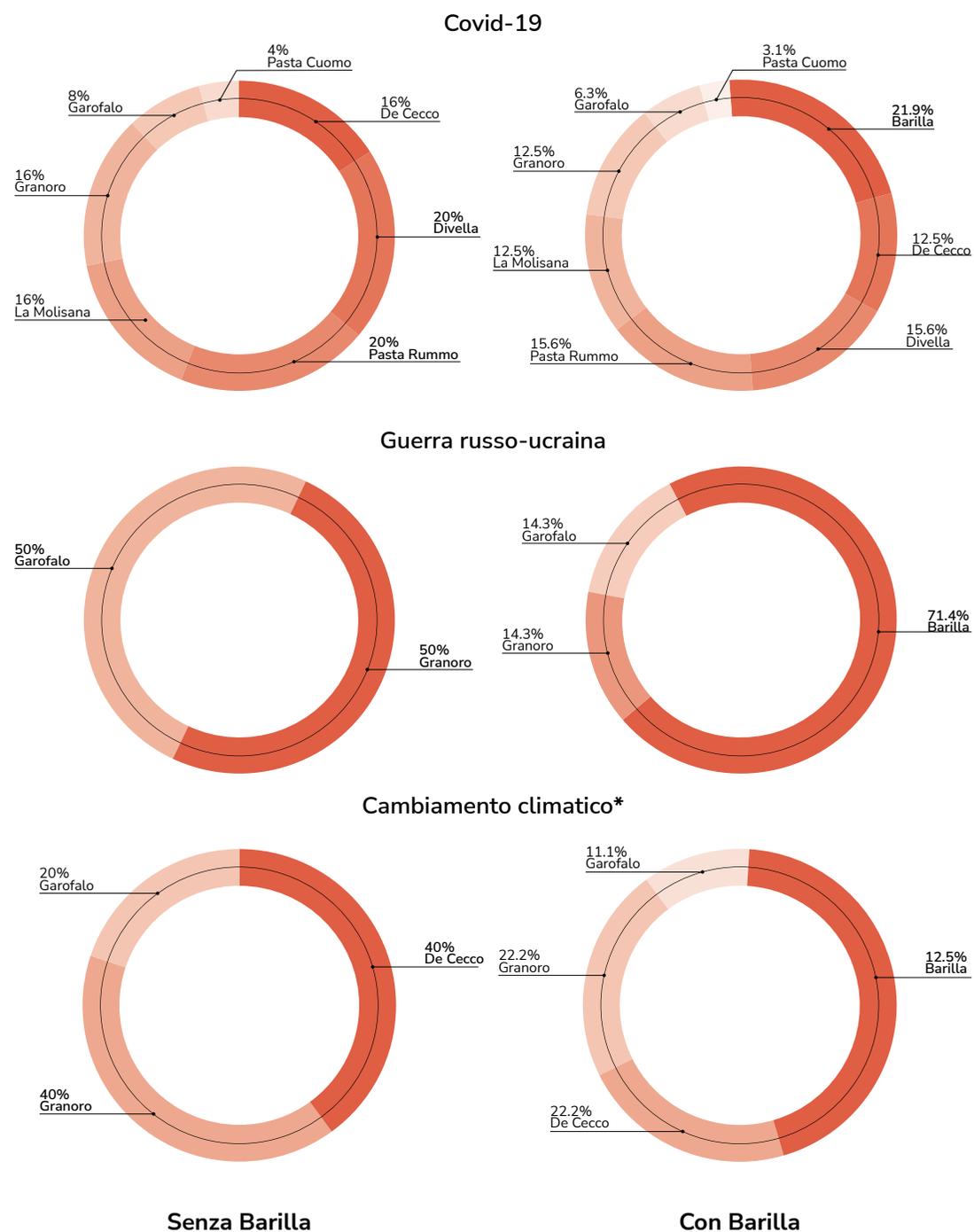
Un valore in cui i competitor di Barilla confidano fortemente, anche se questo significa soddisfare le esigenze dei clienti e compiere azioni esclusivamente in funzione degli interessi personali e degli scopi prefissati a discapito del benessere della propria community.

Questo è quanto osservato, anche, nella pandemia da coronavirus, ovvero una situazione da cogliere e trasformare in opportunità: un evento favorevole per l'attività di un brand e la sua comunicazione, se compreso adeguatamente. Una breve parentesi, conclusa con la fine dell'emergenza sanitaria, necessaria ai competitor di Barilla per mantenere il proprio pubblico e rafforzare la connessione emotiva con questo, oltre che incrementare la propria reputazione di marca.

## I competitor e il consumatore: una community digitale

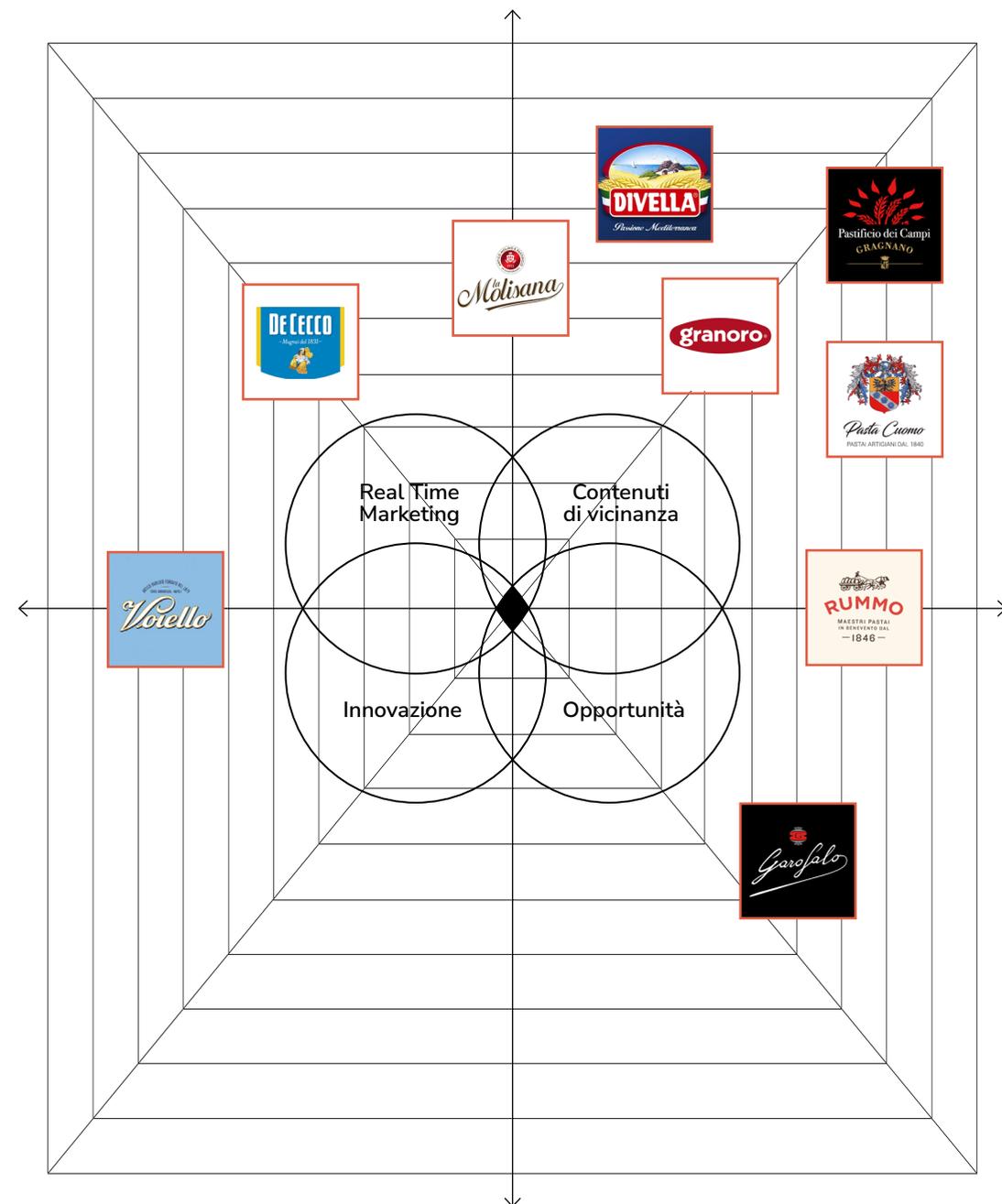


La community per i competitor • Le azioni compiute dai competitor durante il triennio analizzato in relazione al contesto attuale



\*Qui esteso più in generale al concetto di sostenibilità, ovvero l'impegno di Barilla verso l'ambiente e il sociale.

La community per i competitor • I post social realizzati dai competitor: suddivisi per quattro tipologie di contenuto



### Pasta Rummo



**Titolo:** "#aCasaPerLoro"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** invitare gli italiani a restare a casa per proteggere la popolazione più anziana  
**Testimonial:** Davide Rummo, voce narrante  
**Musica:** di Flavio Ibba  
**Regista:** Roberto Badò



**Titolo:** "Non ci sono scorciatoie"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** dare importanza ai gesti quotidiani, evidenziando la fugacità del tempo  
**Testimonial:** Luca Ward, voce narrante  
**Musica:** di Flavio Ibba  
**Regista:** Roberto Badò



### De Cecco



**Titolo:** "Alla De Cecco"  
**Claim:** "Di De Cecco ce n'è una sola"  
**Messaggio:** comunicare i suoi valori con una storia in episodi  
**Testimonial:** Claudia Gerini e Can Yaman  
**Musica:** rivisitazione "Vecchio Frac" di Domenico Modugno  
**Regista:** Maria Sole Tognazzi



### Voiello



**Titolo:** "#italiacheresiste"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** ringraziare e omaggiare gli italiani  
**Testimonial:** Sophia Loren, voce narrante  
**Musica:** "Hymne" di Vangelis  
**Regista:** Team Barilla



**Titolo:** "La pasta come Napoli comanda"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** comunicare i valori e le origini del marchio  
**Testimonial:** Chef Antonino Cannavacciuolo  
**Musica:** di Solis String Quartet  
**Regista:** Team Voiello



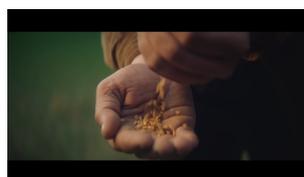
### Granoro



**Titolo:** "La nostra visione"  
**Claim:** "Granoro Dedicato. Assaggia un'altra storia"  
**Messaggio:** enfatizzare la visione di filiera del brand con la linea di pasta "Dedicato"  
**Testimonial:** /  
**Musica:** /  
**Regista:** Team Granoro



### La Molisana



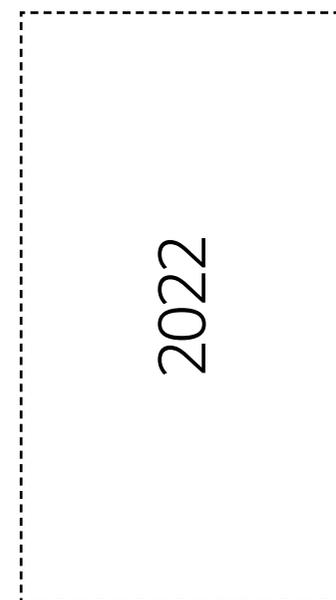
**Titolo:** "Spirito Tenace"  
**Claim:** "#spiritotenace dal 1912"  
**Messaggio:** presentare il modus operandi dell'azienda  
**Testimonial:** /  
**Musica:** di Francesco Vitaloni  
**Regista:** Marco Bellone e Giovanni Consonni



### Garofalo



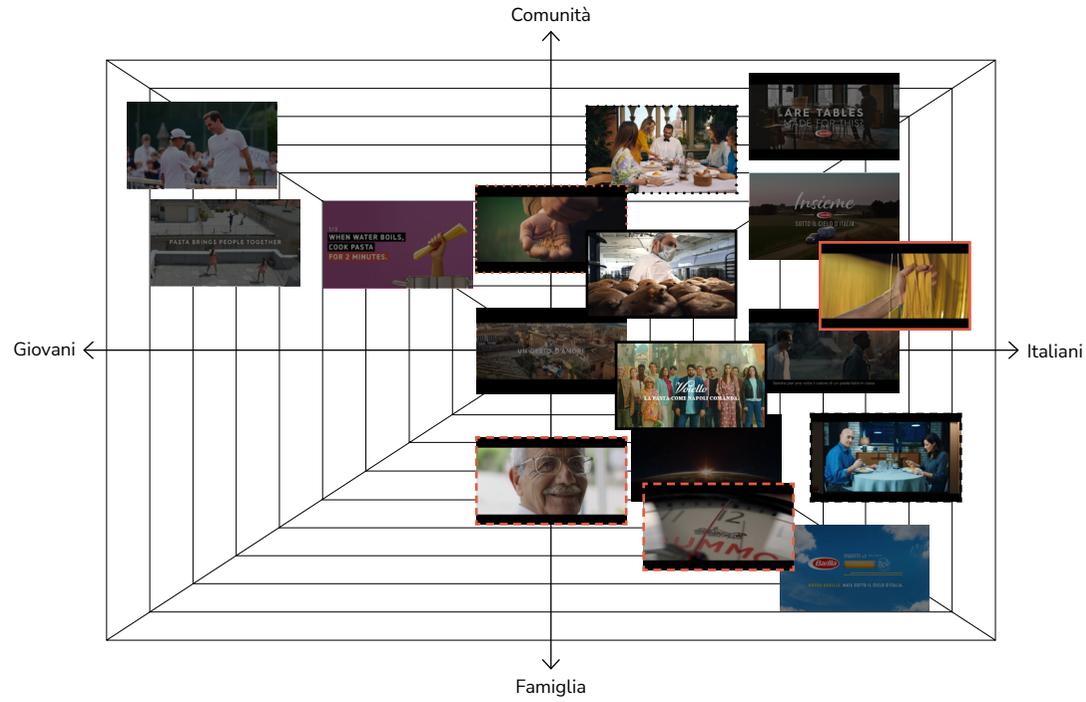
**Titolo:** "Un vero spettacolo"  
**Claim:** //  
**Messaggio:** comunicare che è la vita di tutti i giorni a meritare i migliori applausi  
**Testimonial:** Luca Zingaretti e Luisa Ranieri  
**Musica:** /  
**Regista:** Matteo Rovere



Nel corso della pandemia di Covid-19 solamente due brand, Pasta Rummo e Voiello, hanno realizzato uno spot ad hoc per comunicare la propria vicinanza alla comunità. Hanno saputo vedere in questo difficile periodo storico, un'opportunità di crescita e miglioramento.

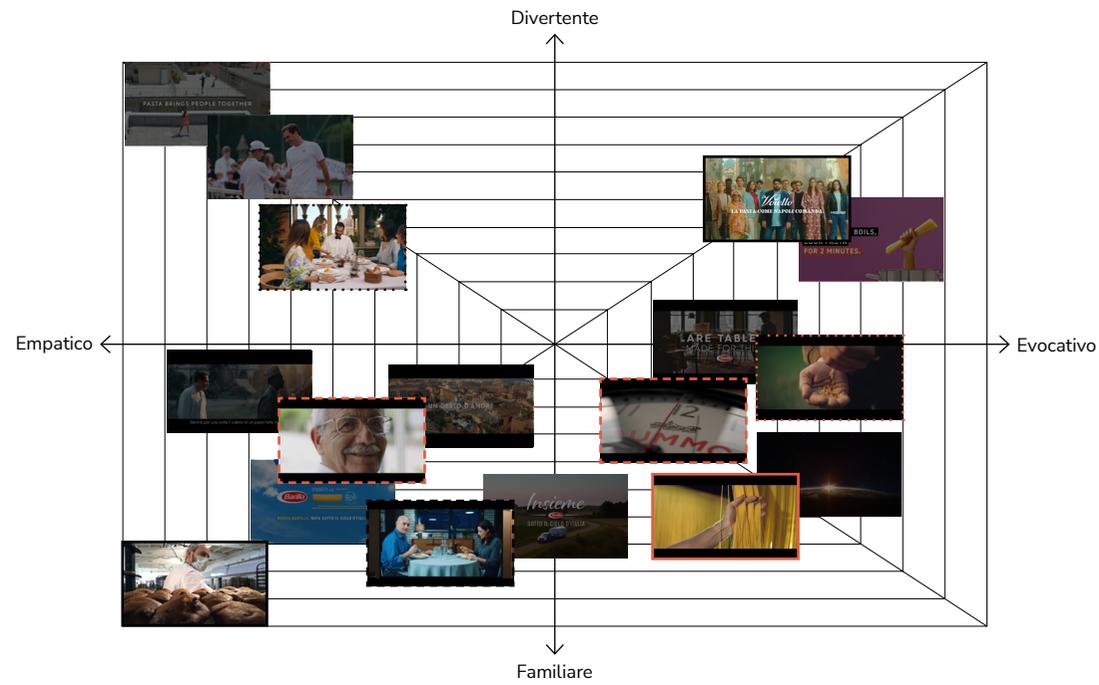
Gli spot pubblicitari, realizzati dai competitor nel corso del triennio analizzato, sono stati suddivisi per anno e presentati secondo differenti elementi: titolo, claim, messaggio, testimonial e musica. Di ognuno sono stati poi indicati i canali di comunicazione e la tipologia di immagini.

La community per i competitor • Il Target, il Tone of voice e le immagini

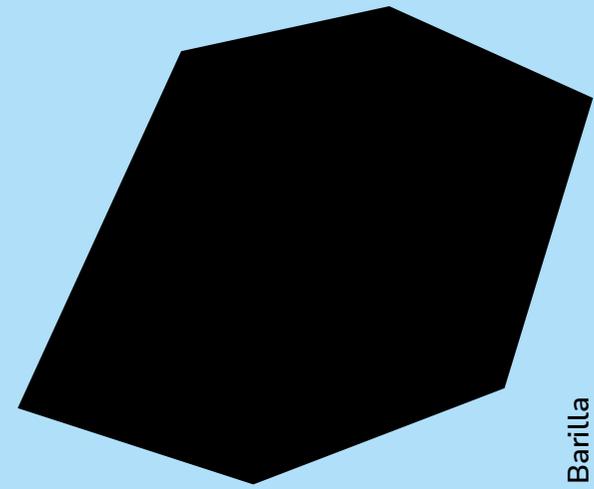
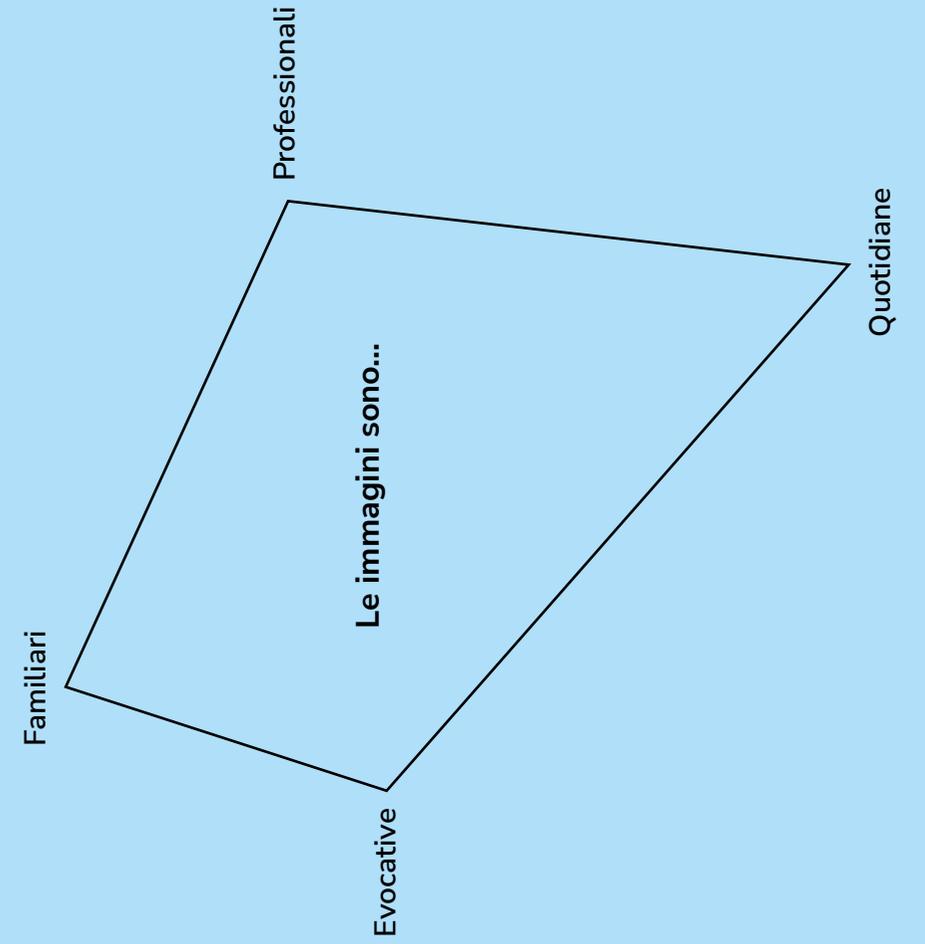


- Granoro
- Pasta Rummo
- Voiello
- De Cecco
- Lucio Garofalo
- La Molisana

L'analisi effettuata sui singoli spot pubblicitari ha portato ad un confronto del target e tone of voice tra i competitor e Barilla.



Barilla



Barilla per le immagini dei suoi spot pubblicitari ricorre a diverse tipologie sempre nell'ottica di una strategia multicanale, ovvero soggetta a cambiamenti a seconda del target di riferimento e del messaggio da veicolare.

I competitor, invece, prediligono le stesse tipologie di immagini, ossia familiari, evocative, quotidiane e professionali che sono, in realtà, anche, quelle preferite da Barilla.

# Il rebranding dei competitor

## Il rebranding competitor

Nonostante i competitor non abbiano constatato nuove opportunità negli anni successivi alla pandemia da coronavirus, contrariamente a quanto visto per la casa produttrice Barilla, alcuni di questi hanno, però, rinnovato la propria identità di marca per uniformarsi alle tendenze di mercato e alle necessità dettate dal contesto di riferimento.

In particolare, tre dei maggiori brand – Pasta De Cecco, Voiello e Pastificio Granoro – in diretto raffronto con Barilla, hanno eseguito un importante processo di aggiornamento della propria immagine aziendale nel biennio 2021 e 2022.

## De Cecco • Voiello • Granoro

## Il nuovo claim di De Cecco

L'impresa Pasta De Cecco è colei, che rispetto ai brand sopra citati, ha apportato modifiche minori e più leggere alla propria identità visiva, cambiando esclusivamente lo storico claim, apposto sul marchio e le confezioni di pasta.

Si parla, dunque, di un processo di restyling: meno radicale e impattante. Un'accurata ricerca storica e archivistica, eseguita dall'azienda, attesta che i De Cecco sono stati panettieri in modo discontinuo dal 1801 al 1811, mugnai con continuità dal 1831 a oggi e poi pastai con continuità formale, senza alcun passaggio societario.

La ricerca avvenuta secondo più fasi dimostra, pertanto, che il 1831 è la data certa dell'inizio dell'attività del pastificio, con continuità formale senza interruzioni, passando i De Cecco da panettieri a mugnai e infine a pastai. In virtù di questo approfondito studio, la Pasta De Cecco ha modificato lo storico claim delle confezioni di pasta, "dal 1866", con la nuova data "Mugnai dal 1831" per sottolineare ai consumatori la lunga storia dell'azienda [70].



Prima



Dopo

Parallelamente, i brand Voiello e Pastificio Granoro eseguono un profondo processo di rinnovamento della visual identity di marca, anche chiamato come processo di rebranding (si veda la Parte seconda), che segna un cambiamento più radicale e visibile rispetto alle modifiche più leggere e meno esplicite, tipiche del processo di restyling.

La nuova identità di marca di Voiello si ispira alla tradizione della propria terra e all'innovazione, creando un connubio unico e vincente. Il brand dona una nuova veste alle proprie confezioni di pasta per esaltare il legame indissolubile con il territorio campano e le sue eccellenze. Il nuovo packaging è caratterizzato dall'azzurro e dal blu, chiari riferimenti al mare e al cielo del Sud, ma anche dal colore oro che, oltre a rispecchiare il giallo del sole che quotidianamente nutre il grano – una delle materie prime con cui viene prodotta la pasta – richiama le linee dei fregi barocchi che abbelliscono il Teatro San Carlo di Napoli. Nella nuova veste grafica si ritrova, anche, il colore rosso che rimanda al mondo del teatro, donando passione e autenticità all'intera confezione. Il rosso è utilizzato principalmente per realizzare la “guarattella”, ovvero la tipica cornice che faceva da palco allo spettacolo da strada dei burattini napoletani, nel pack usata come sigillo di qualità: da cui fa capolino uno stilizzato Pulcinella, raffigurato in una delle mosse tipiche napoletane, ossia quella di mangiare con le mani un piatto di pasta.



Il nuovo packaging,  
Voiello, 2021

Una raffinata e costante cura dei dettagli, caratterizza da sempre l'azienda campana, e si attesta, anche, nell'accurata selezione delle materie prime, ovvero l'utilizzo esclusivo di un Grano Aureo 100% italiano, come sottolinea il nuovo packaging, distribuendo così una pasta di grande qualità ed eccellenza italiana. Anche il logo si rinnova nello stile. Esso riprende la tipografia usata in un'etichetta commerciale del 1902, mantenendo i tipici colori blu e oro, per evidenziare nuovamente il forte legame con l'antica storia dell'impresa e la tradizione del territorio.



Frame spot “La pasta come  
Napoli comanda”, Voiello, 2021

La nuova immagine di marca è raccontata attraverso una campagna pubblicitaria dai sapori e dallo stile estremamente partenopeo, che chiarisce maggiormente il legame della azienda con il territorio, la tradizione culinaria italiana e, in particolare, quella campana per la produzione di una pasta di ottima qualità. Lo spot, dal titolo “La pasta come Napoli comanda”, presenta una sequenza di immagini tipiche della quotidianità del territorio campano – turisti che ballano, due giovani sposi che si baciano appassionatamente, tifosi che festeggiano la vittoria del Napoli, bambini che si tuffano dagli scogli – con la partecipazione di attori e comparse napoletane. Una irrefrenabile ed eccentrica passione che si ritrova poi a tavola, gustando un buon piatto di pasta, simbolo della tradizione e della storia del luogo. La narrazione è affidata a uno storico testimonial del brand e metafora per il grande pubblico di una napoletanità verace e genuina: lo chef Antonino Cannavacciuolo. Con la sua schiettezza, il cuoco napoletano racconta l'unicità della pasta Voiello, le origini e i valori dell'azienda stessa, il suo legame indissolubile con il territorio [71].

## Il rebranding di Granoro

Diverso è, invece, il rebranding del Pastificio Granoro, il quale consiste nella formulazione di un nuovo linguaggio volto a comunicare il sapore e la qualità della propria pasta: un prodotto semplice e comune grazie all'esperienza, l'innovazione e l'eccellenza delle materie prime selezionate. La nuova immagine si caratterizza per la semplicità, la artigianalità e la raffinatezza al fine di veicolare i valori e la filosofia aziendale. La rinnovata veste grafica si traduce, poi, nella componente del packaging e, in particolare, nel sistema di confezioni della linea di pasta Granoro Dedicato.



Il nuovo packaging, Granoro, 2022

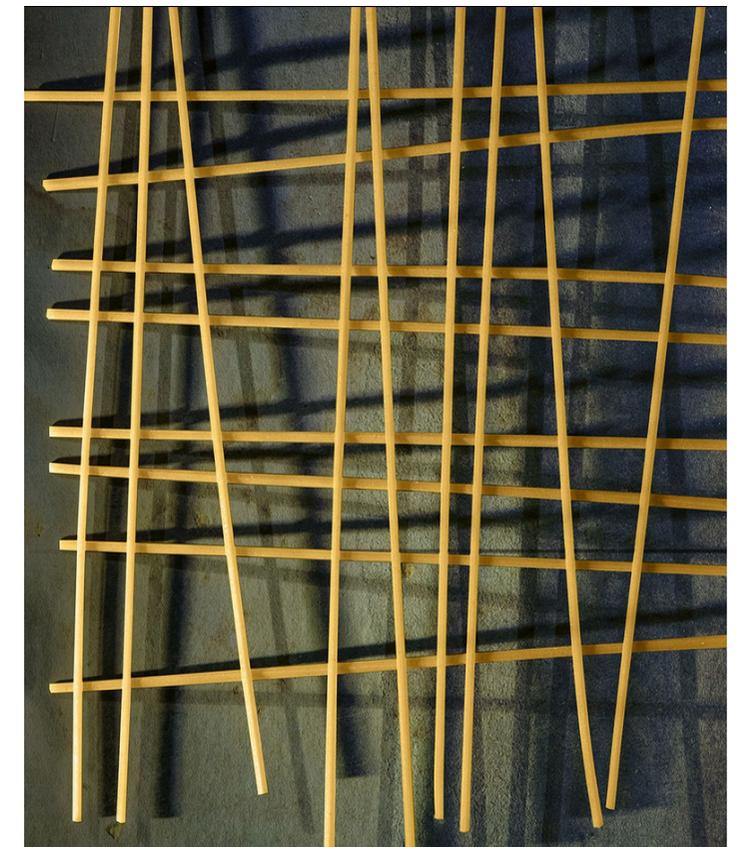


Un pack molto più minimalista e ispirato ai simboli e colori del territorio pugliese, si contraddistingue per la sua eleganza, la cura del dettaglio e la sua notevole leggerezza, grazie all'impiego di sola carta totalmente riciclabile. Il fronte presenta le informazioni essenziali, creando un effetto di tridimensionalità attraverso l'illustrazione di una spiga di grano che interagisce direttamente con il logo, il nome del prodotto e la linea di pasta. Una confezione che sicuramente racconta un linguaggio più moderno e semplice, evidenziando i valori del brand e il legame con il territorio [72].

I tre competitor, sopra analizzati, diversamente da quanto visto in precedenza, seppur non abbiano osservato ulteriori opportunità nel contesto di riferimento, successivamente all'emergenza sanitaria da Covid-19, hanno investito nella loro comunicazione sotto una differente forma, ovvero quella di rinnovamento della propria identità di marca.

Un processo, questo, non molto diffuso e convenzionale, che consente all'azienda di migliorare ed evolvere nel tempo, seguendo sempre i nuovi trend di mercato, senza risultare mai banale e obsoleta.

Un cambiamento radicale e tangibile, che veicola un linguaggio più contemporaneo ed essenziale, permettendo a ciascun brand di aumentare il coinvolgimento del pubblico e stimolare una maggiore fiducia nel consumatore stesso.



Nuovo linguaggio, Granoro, 2022

# Osservazioni finali

L'analisi, sopra riportata, ha suscitato alcune considerazioni personali in merito alla strategia comunicativa adottata dai maggiori competitor di Barilla durante la pandemia da coronavirus che, come ampiamente dimostrato nelle sezioni precedenti, si compone di tre elementi: spot pubblicitari, azioni e contenuti social. I due aspetti principali, in cui i concorrenti differiscono dal pastificio parmense, sono la filosofia aziendale e il fine ultimo della comunicazione.

Differenza n.1 con Barilla

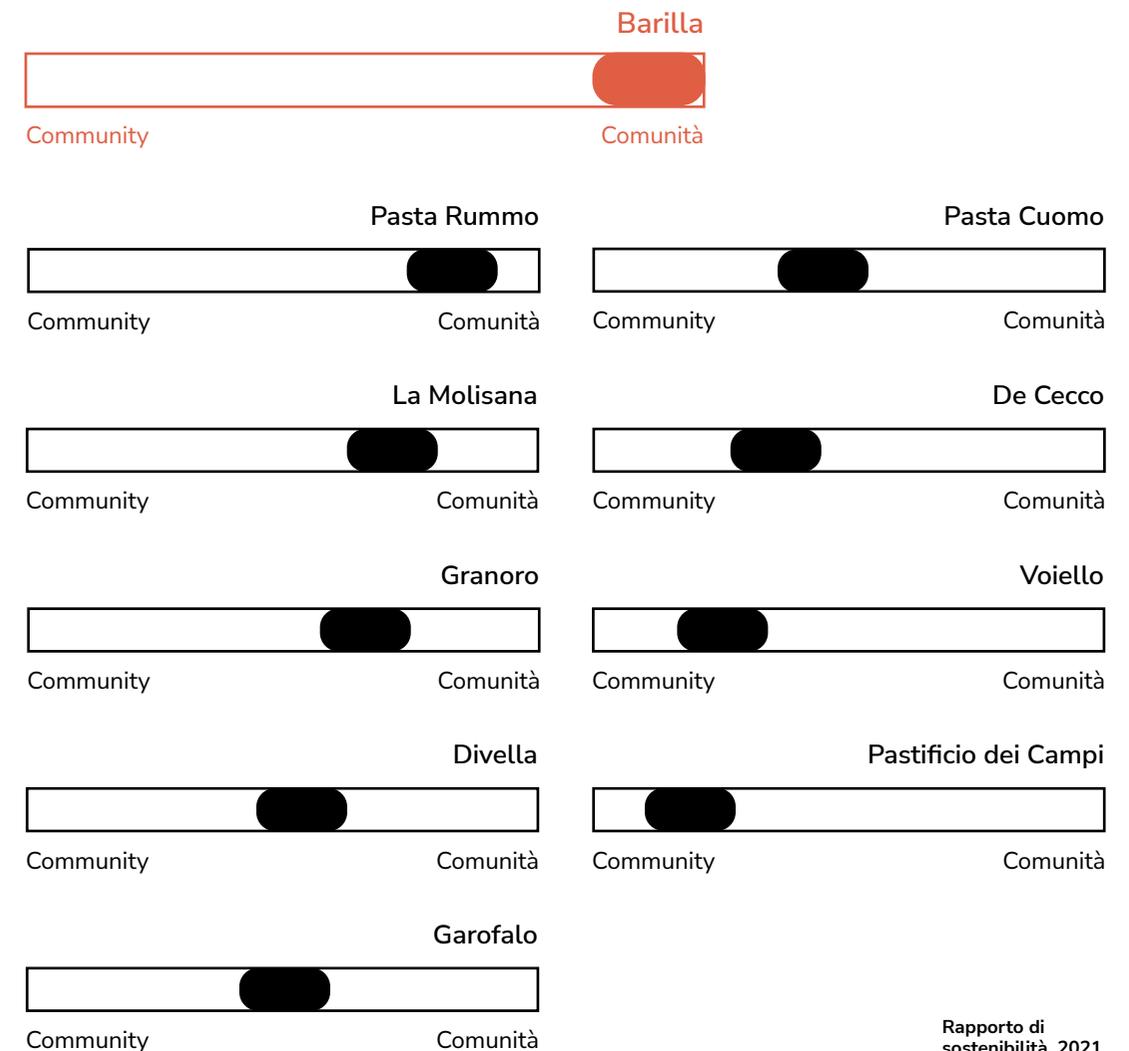
Ciascun brand ha osservato nell'emergenza sanitaria un evento da accogliere e trasformare in una occasione per la propria attività e comunicazione. Gli spot e i contenuti social sono stati, pertanto, modificati e adattati alle nuove esigenze del consumatore e al contesto stesso. Le iniziative sono state molteplici e mirate al complesso periodo storico, supportando la comunità in difficoltà con importanti donazioni economiche e di prodotto. Tuttavia, l'occasione dettata dal Covid-19 si è conclusa nel breve periodo, senza perciò essere coltivata nel tempo come, invece, fatto dall'azienda Barilla. Un evento visto, dunque, convenevole per i competitor solo in termini di marketing e di interesse personale.

Differenza n.2 con Barilla

Altra considerevole differenza è il fine ultimo a cui guarda la comunicazione dei concorrenti rispetto a quella di Barilla. I primi sono orientati principalmente al consumatore, o meglio alla community, diversamente dal pastificio parmense, invece, interessato alla comunità. Una community concepita come un mero obiettivo di marketing al fine di generare engagement, acquisire nuovi clienti e mantenere il proprio vantaggio competitivo sul mercato di riferimento. Contrariamente a Barilla, che pone al centro della sua strate-

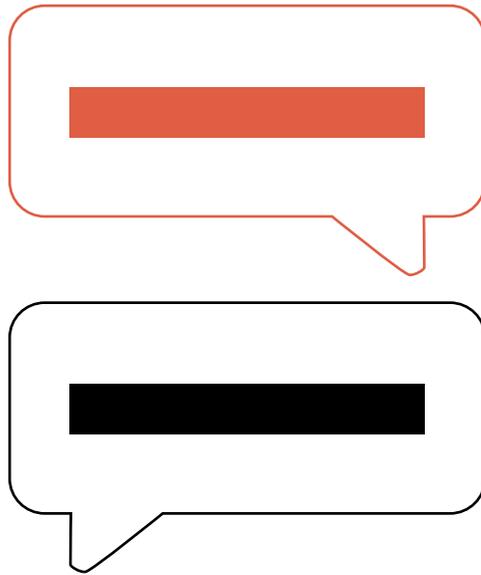
gia comunicativa la comunità, intesa come un impegno sociale continuo e un'entità verso cui rivolgere i propri sforzi e le proprie azioni. Questa breve rassegna per sottolineare nuovamente come Barilla si adoperi quotidianamente per il benessere della propria comunità e dell'ambiente, impegnandosi attivamente sia con accurate azioni di marketing sia con l'elaborazione di un'attenta strategia comunicativa. Questo consente al noto pastificio italiano di collocarsi in una posizione di maggiore rilievo rispetto ai suoi competitor.

## Come intende la comunità Barilla e come intendono la comunità i competitor



Rapporto di sostenibilità, 2021

# *Le interviste*



Nelle pagine successive, sono riportate le interviste realizzate con professionisti del settore per ottenere una testimonianza diretta, oltre che arricchire e confermare quanto sostenuto nel corso della trattazione. La prima intervista è stata fatta al Pastificio Lucio Garofalo, la seconda al brand Pasta Cuomo e la terza al Pastificio Granoro. Le domande, come nel caso di Barilla, vertono principalmente sulla strategia comunicativa sviluppata durante la pandemia da coronavirus. La scelta di mantenere le stesse domande per il pastificio parmense e i competitor è dovuta, soprattutto, alla possibilità di ottenere un confronto immediato nonché utile tra questi.

# Emidio Mansi

Commercial Director

## Come il brand ha gestito la comunicazione commerciale/istituzionale dall'inizio dell'emergenza sanitaria?

*“Abbiamo deciso di proseguire senza retorica e demagogia, ci sentiamo solidi e onesti nei nostri valori. Abbiamo tuttavia cercato con iniziative specifiche di essere vicini a chi era obbligato in casa, ad esempio con giochi per bambini da scaricare o con ricette da fare nel periodo di lockdown. Abbiamo, come tante aziende, cercato di aiutare le persone in difficoltà con donazioni e supporto in prodotto, ma questo per noi non è mai oggetto di comunicazione”.*

## Visto il difficile periodo storico, qual è stata la strategia comunicativa adottata? E quali valori il brand ha ritenuto di dover comunicare ai propri consumatori?

*“Come detto abbiamo continuato con il racconto del nostro prodotto, della nostra qualità e dei nostri valori”.*

## Quali canali sono stati utilizzati per comunicare con gli utenti in questo periodo?

*“Tutti quelli che usiamo di solito, dai media classici per la campagna tabellare al web per le iniziative più specifiche e non convenzionali”.*

## Come sono stati definiti il ruolo e il tono di voce della marca durante il Covid?

*“Sicuramente rispettoso del momento ma mai retorico”.*

## Quale messaggio il brand intendeva veicolare tramite la comunicazione durante la pandemia di Covid-19?

### È cambiato rispetto al passato?

*“Non è cambiato rispetto al passato, l'obiettivo per noi è sempre comunicare l'eccellenza dei nostri prodotti e la gioia che può trasmettere un piatto di pasta condiviso con qualcuno a noi caro”.*

## Quali sono state le azioni concrete di supporto e vicinanza alla comunità, promosse dalla marca nel corso della pandemia?

*“Abbiamo costantemente supportato moltissime associazioni nel fornire alimenti alle persone bisognose, supportato economicamente*

*ospedali e ricerca, infine sostenuto la ripresa del turismo e del lavoro giovanile nel nostro territorio attraverso la creazione di “Sii Turista”: una app disponibile su Android e IOS, realizzata in collaborazione con “Sii Turista Della Tua Città”, associazione artistico-culturale che opera sul territorio campano”.*

## Si è ritenuto necessario ricorrere ad un rinnovamento dell'immagine del brand per adattarsi ai nuovi trend di mercato e riposizionare il marchio nel periodo post Covid? Come è stato fatto?

*“Assolutamente no, facciamo pasta, un prodotto che per sua natura è vicino alla gente, è economico, sociale e da felicità”.*

## Come sta affrontando o quali azioni ha intenzione di intraprendere l'azienda rispetto al tema della responsabilità sociale e ambientale?

*“Sono anni che lavoriamo in questa direzione, dallo scorso anno lo abbiamo inserito, anche, nel nostro bilancio di sostenibilità. Un impegno continuo in cui crediamo fortemente”.*

## Come vi immaginate il brand nello scenario futuro?

*“È difficile immaginare il futuro prossimo di questi tempi, possiamo sperare che sia più concreto ed onesto nel racconto della qualità, cosa che noi continueremo a fare”.*

Company  
Pastificio Lucio Garofalo S.p.A.

# Alfonso Cuomo

CEO & Sales  
Manager

## Come il brand ha gestito la comunicazione commerciale/istituzionale dall'inizio dell'emergenza sanitaria?

“La comunicazione, durante la pandemia, si è evoluta attraverso corsi di cucina online realizzati verso il consumatore americano e australiano, in quanto maggiori mercati di consumo della pasta. Queste cooking class, organizzate da remoto, si svolgevano al mattino oppure alla sera, pagando una minima quota di iscrizione. L'esperienza dell'utente, vissuta nel corso delle lezioni, veniva poi raccontata attraverso articoli di giornale, permettendo così al brand di fidelizzare nuovi clienti”.

## Visto il difficile periodo storico, qual è stata la strategia comunicativa adottata? E quali valori il brand ha ritenuto di dover comunicare ai propri consumatori?

“Come detto sopra abbiamo introdotto delle attività consone al difficile periodo storico, continuando, però, con il racconto del nostro prodotto e dei nostri valori. La pasta rievoca la famiglia, tuttavia, con il “nuovo che avanza” bisogna tenere conto delle recenti nate categorie, come gli immigrati, gli omosessuali, le ragazze madri, etc. Con la comunicazione che facciamo vogliamo riuscire ad estendere il nostro target anche a queste nuove realtà, riuscendo così ad essere un brand sempre più inclusivo ed equo. Ad esempio, per comunicare il prodotto pasta sui nostri canali social ci avvaliamo di un testimonial transgender, Rebecca De Pasquale, un prete diventato donna, personaggio molto noto al grande pubblico”.

## Quali canali sono stati utilizzati per comunicare con gli utenti in questo periodo?

“I canali social più comuni come Facebook, Instagram e LinkedIn, quest'ultimo soprattutto a livello professionale, oltre al sito web e, a fronte dei progetti fatti, testate giornalistiche e servizi televisivi”.

## Come sono stati definiti il ruolo e il tono di voce della marca durante il Covid?

“Molto rispettosi del momento, dimostrando vicinanza ed empatia alla nostra comunità per il difficile periodo storico che stavano affrontando”.

## Quale messaggio il brand intendeva veicolare tramite la comunicazione durante la pandemia di Covid-19?

### È cambiato rispetto al passato?

“Il messaggio è rimasto invariato rispetto al passato”.

## Quali sono state le azioni concrete di supporto e vicinanza alla comunità, promosse dalla marca nel corso della pandemia?

“La nostra azione principale è stata quella di convertire il nostro museo su di una piattaforma virtuale per mostrare vicinanza alla nostra comunità sotto una veste non retorica. Il nostro obiettivo è stato quello di regalare un'esperienza unica e immersiva al nostro consumatore, nonostante il difficile periodo storico e l'impossibilità di uscire dalle proprie abitazioni, così da conoscere le origini del brand, la nostra storia e i nostri valori. Un'iniziativa molto apprezzata dalla comunità sia italiana che estera”.

## Si è ritenuto necessario ricorrere ad un rinnovamento dell'immagine del brand per adattarsi ai nuovi trend di mercato e riposizionare il marchio nel periodo post Covid? Come è stato fatto?

“No, in quanto come già detto la nostra è una comunicazione molto più istituzionale che vuole comunicare al cliente la qualità e l'eccellenza del nostro prodotto”.

## Come sta affrontando o quali azioni ha intenzione di intraprendere l'azienda rispetto al tema della responsabilità sociale e ambientale?

“Siamo da sempre molto attenti al tema della sostenibilità sia ambientale che sociale. In particolare, negli ultimi due anni abbiamo avviato due progetti fondamentali: il primo riguarda l'adozione di 50 alberi tramite il pagamento di una quota annuale; mentre il secondo, a sfondo più sociale, riguarda il sostegno alle donne vittime di violenza. Per il futuro si sta pensando di trasformare gli impianti, della nostra azienda, alimentati ad elettricità e di sostituirli con macchinari ad idrogeno al fine di fronteggiare il caro energia”.

## Come vi immaginate il brand nello scenario futuro?

“Sicuramente immaginiamo un brand sempre più inclusivo ed equo, comprensivo di tutte le realtà, e attento al tema della sostenibilità ambientale e sociale. Un brand in continua evoluzione e trasformazione sempre vicino al consumatore e alla qualità del prodotto”.

Company  
Pasta Cuomo Srls

# Roberta Anelli

Marketing & Communication  
Specialist

## Come il brand ha gestito la comunicazione commerciale/istituzionale dall'inizio dell'emergenza sanitaria?

“All'inizio dell'emergenza sanitaria ogni contatto vis à vis è stato bandito; pertanto, l'unico modo che si è avuto, per poter comunicare, è stato tramite video-call, in modo tale da gestire sia i rapporti commerciali che gli appuntamenti con agenzie, fornitori, ufficio stampa, ecc... Per quanto riguarda invece le comunicazioni al consumatore, si è puntato soprattutto al digital (ad esempio consigli su ricette, visto che tutti in quel periodo si cimentavano in cucina)”.

## Visto il difficile periodo storico, qual è stata la strategia comunicativa adottata? E quali valori il brand ha ritenuto di dover comunicare ai propri consumatori?

“Non vi è stata una vera e propria strategia: l'esigenza era quella di far sentire la nostra vicinanza ai consumatori; pertanto, i valori che l'azienda ha voluto veicolare tramite la propria comunicazione sono stati soprattutto l'importanza di “stare in famiglia”, il benessere psico-fisico, l'equilibrio fra lavoro e vita privata, l'inclusione e la convivialità”.

## Quali canali sono stati utilizzati per comunicare con gli utenti in questo periodo?

“In primis i social: Facebook, Instagram, LinkedIn su tutti. Considerato che in quel periodo erano tutti molto più connessi del solito”.

## Come sono stati definiti il ruolo e il tono di voce della marca durante il Covid?

“Molto più familiari proprio per esprimere vicinanza e supporto”.

## Quale messaggio il brand intendeva veicolare tramite la comunicazione durante la pandemia di Covid-19?

### È cambiato rispetto al passato?

“La genuinità dei nostri prodotti, la nostra filosofia non è mai cambiata, abbiamo avuto sempre rispetto dei consumatori e cerchiamo sempre di veicolare messaggi autentici, come quello sull'iter di produzione della pasta a partire dai nostri agricoltori (quindi tutta la filiera). Non è cambiato molto il messaggio che l'azienda ha veicolato, perché

sono valori in cui crediamo da sempre e che sempre continueremo a diffondere”.

## Quali sono state le azioni concrete di supporto e vicinanza alla comunità, promosse dalla marca nel corso della pandemia?

“Innanzitutto, abbiamo effettuato molte donazioni ad enti e associazioni locali e non, sia in termini di prodotto sia in denaro che in macchinari agli ospedali locali: una postazione completa per l'esecuzione di esami Emogas Analitici (EGA) secondo gli standard più elevati e una dotazione di supporti per la ventilazione non invasiva: 10 caschi Bi-level, 10 maschere per ossigenoterapia CPap, 5 pulsossimetri digitali. Queste donazioni rientrano nelle iniziative di vicinanza al nostro territorio, che annualmente si concretizzano con la fornitura di apparecchiature elettromedicali agli Ospedali delle nostre città, in quanto riteniamo importante sostenere la Sanità Pubblica, quale bene e diritto di tutti. Queste attrezzature sono state scelte in accordo con i medici che poi li hanno utilizzati e li utilizzeranno sul campo, in quanto necessari per i Reparti di Cardiologia e Pneumologia, anche al di fuori dell'emergenza sanitaria”.

## Si è ritenuto necessario ricorrere ad un rinnovamento dell'immagine del brand per adattarsi ai nuovi trend di mercato e riposizionare il marchio nel periodo post Covid? Come è stato fatto?

“Occorre rinnovarsi velocemente adeguandosi ai nuovi trend di mercato e tenendo ben presente la forte evoluzione del business digitale verificatasi in questi anni post pandemia. Granoro negli ultimi anni ha cercato di rendere logo e pack sempre più “puliti”, chiari ed efficaci. E questa sarà la strada che si continuerà a percorrere. Molta importanza sta assumendo l'e-commerce, che a breve apriremo anche all'estero”.

## Come sta affrontando o quali azioni ha intenzione di intraprendere l'azienda rispetto al tema della responsabilità sociale e ambientale?

“Granoro ha inserito la sostenibilità tra le proprie linee guida nelle azioni concrete, promuovendo nel 2012 importanti progetti di filiera per la valorizzazione e la sostenibilità del grano duro di alta qualità nel territorio per la produzione di pasta 100% Puglia. Il progetto Granoro “Dedicato” oggi aggrega circa 350 aziende cerealicole, due aziende di stoccaggio e un mulino, tutti rigorosamente situati in Puglia. Ma non solo: dopo essere stato il primo pastificio in Italia ad aver lanciato il pack riciclabile nella carta per tutte le linee di pasta Biologica, nel 2021 ha rafforzato il proprio impegno per la riduzione della plastica dal proprio packaging, confezionando numerosi formati

della propria linea “Dedicato” con un pack in carta, puntando a ridurre ulteriormente e in maniera sostenibile l’impatto ambientale in termini di emissioni di CO2, ridimensionando l’utilizzo di plastica in media del 35% per ogni confezione. Infine, ha dotato il proprio stabilimento di un modernissimo impianto di tri-cogenerazione con tecnologia CAR (Cogenerazione ad Alto Rendimento) alimentato con gas metano di rete, in grado di produrre buona parte (circa il 50%) dell’energia elettrica assorbita dall’opificio, di recuperare energia termica sotto forma di acqua surriscaldata e acqua refrigerata da utilizzare nello svolgimento del processo tecnologico di produzione della pasta. Granoro ha ricevuto un prestigioso riconoscimento: è infatti tra le Top 100 aziende italiane premiate a Milano in occasione dei Sustainability Award, iniziativa promossa da Credit Suisse Italy e Kon Group con il contributo scientifico di Altis Università Cattolica per valorizzare le aziende che si impegnano con un’attenzione particolare alle politiche ambientali e che hanno fatto della sostenibilità la loro missione strategica. Il premio Sustainability Award è un importante riconoscimento che è stato riservato a quegli imprenditori italiani che hanno meglio espresso la capacità dell’impresa italiana di innovare, rinnovare e attivare le energie migliori del Paese per una così nobile causa”.

### **Come vi immaginate il marchio nello scenario futuro?**

“Consapevole dell’importanza di assumere un ruolo da protagonista per rispondere alle sfide economiche, ambientali e sociali del nostro secolo, Granoro ha intrapreso un percorso di sostenibilità che le permetterà di gestire in modo efficiente e strategico le risorse a disposizione, che siano naturali, finanziarie, umane e relazionali. Il percorso di sviluppo sostenibile consentirà all’Azienda di contribuire proattivamente al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) direttamente correlati al proprio business, definendo impegni e obiettivi all’interno di un Piano Strategico di sostenibilità triennale e comunicandoli agli stakeholder, attraverso la redazione del suo primo Bilancio di Sostenibilità. Pertanto, il marchio nello scenario futuro lo immaginiamo sempre più green; ci auguriamo possa attirare sempre più giovani, grazie alle strategie digital e ai processi di innovazione che l’azienda sta perseguendo”.

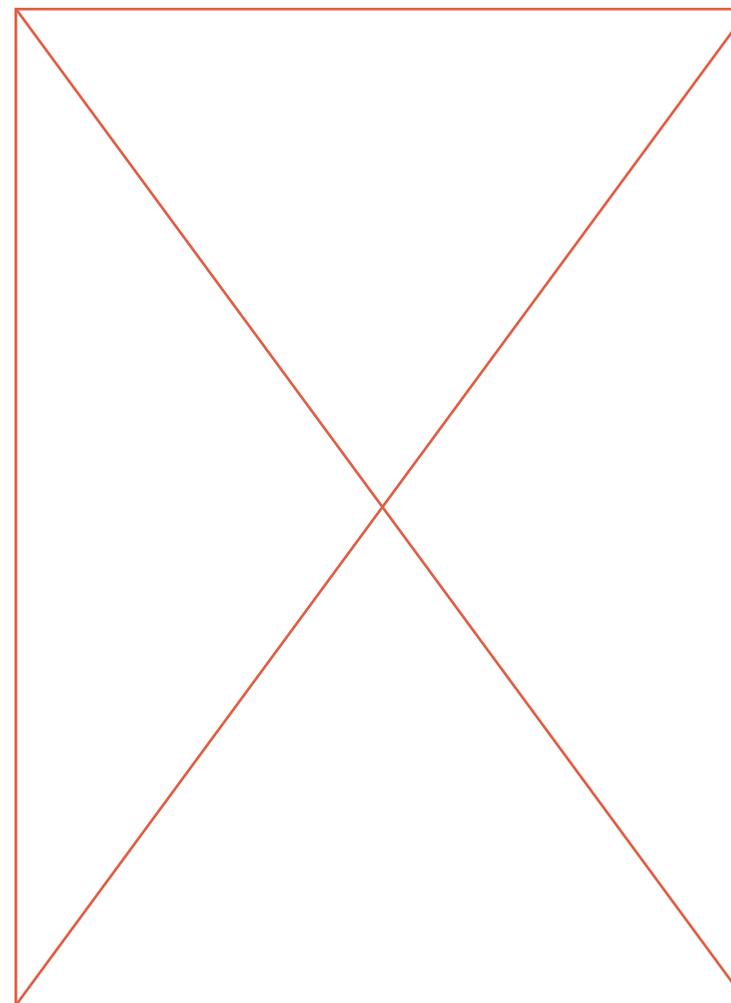
Company  
Pastificio Attilio Mastromauro Granoro Srl

# Parte sesta: *il manifesto*

Lo svolgimento del progetto di tesi è iniziato con una fase di esplorazione e ricerca sul brand Barilla, esposta nelle sezioni precedenti. Da questa sono emersi alcuni concetti fondamentali, quali comunità, sostenibilità, etica e comunicazione, necessari per affrontare la suddetta parte. Tuttavia, ciascuno di questi aspetti tende a un concetto molto più ampio e versatile, ovvero quello di Responsabilità Sociale d'Impresa che si inserisce nell'ambito più generico del Design sociale.

L'analisi si è, dunque, soffermata su tali concetti in quanto sintesi del processo di esplorazione condotto nel corso della trattazione. Successivamente a una accurata indagine sui due elementi, è stata eseguita una attenta riflessione sulla modalità attraverso la quale comunicare i risultati ottenuti. Si è pensato, pertanto, di realizzare un manifesto in otto punti, ovvero una carta per il progettista della comunicazione in ambito food, costituita da un insieme di linee guida utili per la definizione di una corretta responsabilità sociale. Il manifesto vuole principalmente consigliare al progettista un adeguato comportamento strategico al fine di favorire una comunicazione etica e sostenibile, così da garantire il benessere dell'ambiente e delle persone che lo abitano.

La sesta parte presenta, dunque, lo studio iniziale di definizione dell'idea progettuale, il manifesto grafico e le rispettive linee guida. Inoltre, è stato realizzato un organigramma al fine di chiarire la tipologia e il ruolo del progettista, o meglio utente, soggetto e destinatario del manifesto stesso.



# La responsabilità sociale d'impresa

RSI, una definizione

Gli aspetti esplorati nel corso della trattazione – la comunità, le azioni economiche, la sostenibilità, l'impegno sociale, le campagne pubblicitarie – concorrono tutti alla definizione di un concetto più ampio e versatile, ovvero quello di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) [73].

**"La Responsabilità Sociale d'Impresa (o CSR, dall'inglese Corporate Social Responsibility) è la responsabilità delle imprese per gli impatti che hanno sulla società".**

Comunicazione UE n.681, 2011

Nel gergo economico e finanziario, rappresenta l'insieme di implicazioni di natura etica nella visione strategica d'impresa: è un senso di responsabilità che le piccole e grandi aziende si assumono nei confronti della comunità, dell'ambiente, di una particolare e sentita causa d'impatto sociale ed etico, dettata dal contesto in cui operano. La responsabilità sociale d'impresa consiste, pertanto, in un insieme di azioni e interventi funzionali a soddisfare le esigenze del consumatore e gestire le aspettative di altri stakeholder, quali i fornitori, i dipendenti, la comunità locale. Una responsabilità economica alla quale si affianca, anche, una responsabilità sociale, capace di creare valori tangibili e fondamentali per l'intera realtà aziendale. In questo modo, l'impresa promuove un cambiamento positivo, attraverso le sue politiche interne ed esterne, per la sua attività, le persone, l'ambiente e il territorio [74] [75].

Barilla, caso studio

Un'azienda per sviluppare un business di successo deve, dunque, guardare con una attenzione particolare alle problematiche provenienti dal contesto di riferimento e alle cause di interesse comune, così da adottare un approccio sostenibile. Per fare questo, è necessario che ogni impresa promuova delle iniziative sostenibili da un punto di vista sociale e ambientale. Questo è quanto osservato per il pastificio italiano Barilla.

L'azienda parmense è particolarmente attenta al benessere dell'ambiente e della comunità, sia interna che esterna, con azioni tangibili ed etiche per soddisfare le necessità del consumatore, così da favorire un cambiamento positivo per tutti i soggetti coinvolti e apportare benefici significativi al territorio e al brand stesso.

Come ampiamente illustrato nella quarta parte della tesi, Barilla non consegue una responsabilità sociale d'impresa solo con azioni concrete ed economiche, ma anche attraverso la comunicazione e l'elaborazione di una accurata strategia. In molti casi, Barilla si è fatta portavoce di una causa sociale attraverso campagne pubblicitarie ad hoc oppure ha promosso stili di vita più salutari e sostenibili, scoraggiando cattive abitudini diffuse tra i consumatori. Sulle piattaforme digitali si dimostra interessata alle tematiche attuali e di interesse comune, pubblicando contenuti di valore, educativi e informativi, così come il suo recente restyling che ha visto l'adozione di un approccio più sostenibile, rinunciando alla finestra in plastica trasparente, non necessaria, volta esclusivamente a mostrare il prodotto all'interno della confezione (si veda la Parte quarta).

In virtù di questo e sull'esempio offerto dal caso studio Barilla, la sesta parte dell'elaborato propone un insieme di linee guida rivolte al progettista della comunicazione aziendale – in linea con il mio percorso di studi – al fine di assumere un corretto comportamento strategico, così da realizzare una buona responsabilità sociale d'impresa. Questa, difatti, non riguarda esclusivamente l'attività aziendale e le sue politiche, ma investe tutti gli ambiti così come la comunicazione. È fondamentale, pertanto, che anche la strategia comunicativa sia attenta alle cause sociali e ambientali per veicolare valori giusti ed etici, così da promuovere comportamenti sostenibili e supportare le comunità in difficoltà a causa magari di situazioni complesse, provenienti dal contesto di riferimento.

## Social Design, una definizione

Il concetto di responsabilità sociale si inserisce, tuttavia, in un ambito di progetto molto più ampio, ovvero quello del Social Design, focalizzato principalmente sul realizzare progetti per il bene comune, orientati all'inclusione sociale, alla coesione e all'accessibilità.

Il Social Design è, dunque, un invito ai designer a ripensare al proprio ruolo e acquisire consapevolezza sull'impatto sociale che il proprio lavoro può avere nel mondo. È essenziale mettere al centro del progetto la persona, e non il consumatore, secondo un approccio human-centered, capirne i suoi bisogni per creare un impatto positivo e sostenibile sul benessere e lo sviluppo del beneficiario stesso.

Il Design per il sociale si concentra sulle questioni etiche e sociali, che vanno oltre gli obiettivi di profitto, ricercando soluzioni innovative per arginare il problema. Il design della comunicazione deve, pertanto, diventare un valido strumento per dare potere e voce a coloro che sono troppo spesso invisibili e lasciati indietro, soprattutto in uno scenario come quello odierno, ancora diviso e caratterizzato da situazioni complesse.

**"L'aggettivo "sociale" indica l'esistenza di situazioni particolarmente problematiche (come l'estrema povertà, la malattia o l'esclusione, e circostanze successive ad eventi catastrofici) alle quali sia il mercato che lo Stato non riescono a trovare soluzioni. In altre parole, usato in questo modo, "sociale" diventa sinonimo di "condizione molto problematica", che pone (o dovrebbe porre) la necessità di un intervento urgente, al di fuori delle normali modalità di mercato o di servizio pubblico".**

Manzini E., Design for social innovation vs. social design, Desis Network, 2014.

## Definizioni di Social Design nella letteratura

### Ezio Manzini

Manzini E., Design for social innovation vs. social design, in Desis Network, Design for Social Innovation and Sustainability, 2014.

### Victor Margolin

Margolin V., The Politics of the Artificial. Essays on Design and Design Studies, Chicago, University of Chicago Press, 2002.

### Daniela Piscitelli

Piscitelli D., First things first. Comunicare le emergenze. Il design per una contemporaneità fragile, Barcellona, List, 2019.

### Ivar Holm

Holm I., Ideas and Beliefs in Architecture and Industrial Design, Oslo, Arkitektur, 2006.

### Victor Papanek

Papanek V., Design for the Real World. Human Ecology and Social Change, Chicago, Academy Chicago Publishers, 1985.

"Il social design è un'attività progettuale che si occupa di problemi che non sono affrontati dal mercato o dallo stato, e in cui le persone coinvolte non hanno normalmente voce. Da qui nasce la natura etica e nobile del design sociale".

"Il social design è la capacità del designer di immaginare e dare forma a prodotti materiali e immateriali che possono affrontare i problemi umani su larga scala e contribuire al benessere sociale".

"La pratica del design può riscoprire un ruolo significativo dando vita a processi di avvicinamento e incontro in grado di ridurre le tensioni tra diverse comunità, decostruendo quei muri invisibili che separano noi da loro. Questo è possibile progettando artefatti in grado di agire sulle relazioni sociali".

"Il design sociale è la progettazione di un processo che contribuisce a migliorare il benessere umano e i mezzi di sussistenza".

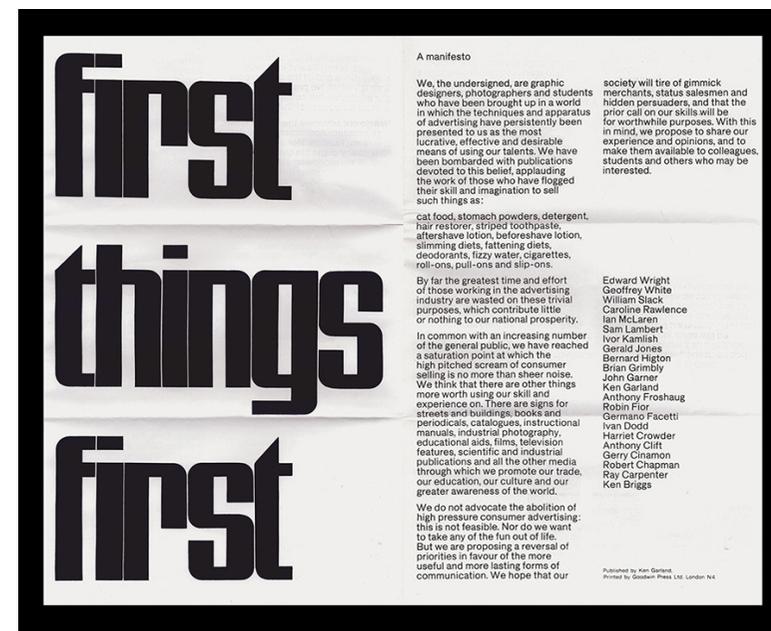
"Cambiare il mondo, sia a livello globale sia a livello locale, è l'aspirazione comune a tutte le forme di design sociale".

Nonostante la locuzione social design sia entrata in uso nel linguaggio comune solo nell'ultimo decennio, in passato i designer hanno cercato di spingere la loro professione verso cause più umanitarie e sociali con impatti su larga scala, dal singolo alla comunità. Infatti, già nel diciannovesimo secolo illustri designer come William Morris, fondatore del movimento Arts and Crafts (Arte e Artigianato), cambiarono profondamente la disciplina. L'artista inglese abbracciò il pensiero di John Ruskin che considerava l'arte e l'uomo come due entità radicate nella natura e nell'etica, aumentando la qualità degli oggetti fabbricati, ora più accessibili, fruibili e sapientemente progettati.

Christopher Dresser, riveste un ruolo fondamentale nella storia del design, poiché contribuì profondamente a riformare le arti decorative, incentivando la collaborazione tra artisti e artigiani per elevare la qualità dei prodotti industriali e riqualificare la vita quotidiana e sociale investita dal processo di modernizzazione e industrializzazione. Interessante è la prospettiva offerta dalla Scuola del Bauhaus, considerata inizialmente la "cattedrale del socialismo" per la modalità di svolgimento delle attività scolastiche. Un'officina di idee in cui l'arte doveva essere utile, soddisfare i bisogni sociali e raggiungere qualsiasi livello culturale, proponendo reali soluzioni a tutti i problemi di convivenza civile e di sviluppo economico.



Ritratto Ken Garland, 1929-2021



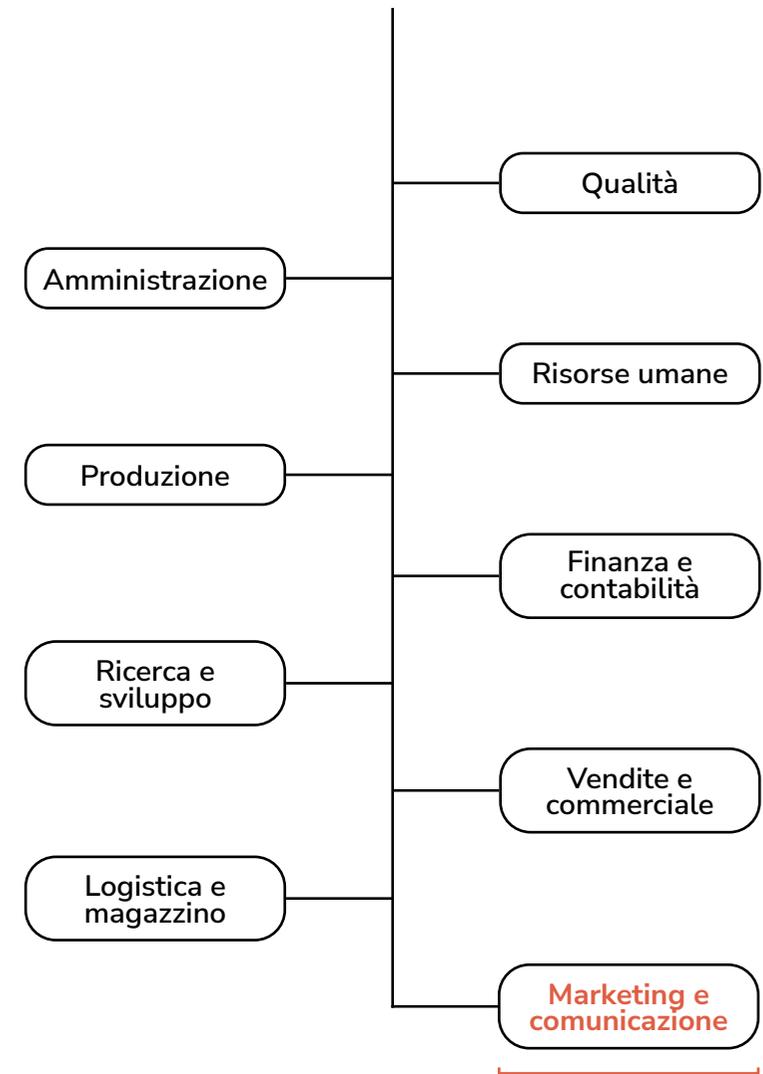
First Things First, Manifesto, Ken Garland, 1964

Nel 1964 il designer Ken Garland, insieme ad altri venti designer, studenti e critici, pubblica *First Things First*, un manifesto in cui invitava i graphic designer ad abbandonare la loro ossessione per la pubblicità commerciale a favore di progetti a sostegno della umanità. Questione ripresa, qualche anno dopo, da Albe Steiner il quale ribadiva nuovamente la responsabilità sociale del designer nel progetto grafico, ovvero una pubblicità al servizio del consumatore che valorizza esclusivamente quei prodotti utili al singolo. Poco dopo, nel 1971, anche Victor Papanek, nella sua opera *Progettare per il mondo reale*, invitava i designer ad affrontare temi legati alla giustizia sociale, alla sostenibilità e all'inclusione. Oggi, i designer cercano, pertanto, di spingere il loro lavoro verso nuovi linguaggi e forme di comunicazione che siano più durature, più sostenibili e più etiche. Affrontare le problematiche di attualità e di emergenza sociale per cercare soluzioni innovative, adeguate e coerenti nelle politiche sociali, così da favorire un impatto positivo sulle esigenze della collettività.

# L'utente

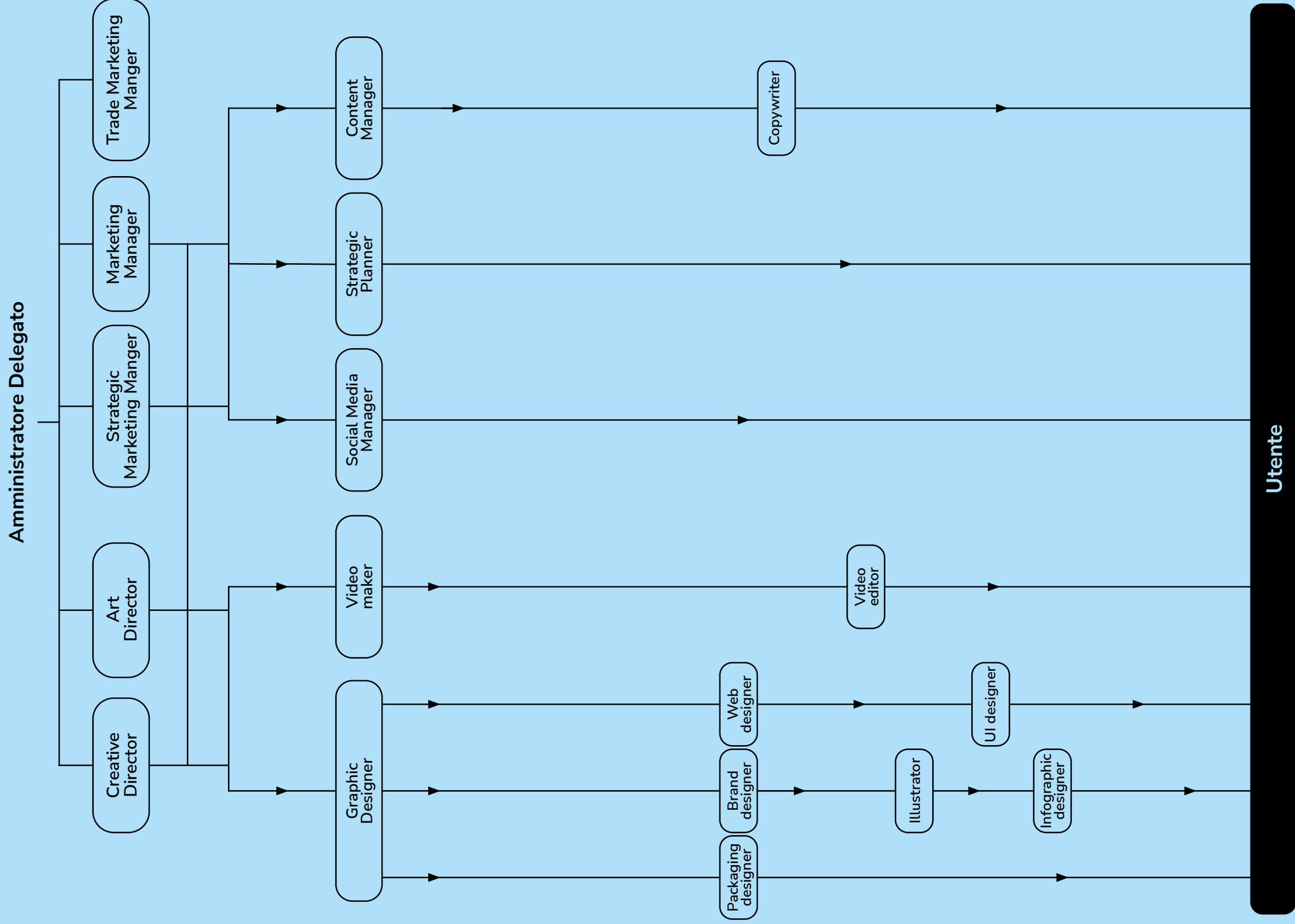
**Prima di procedere con la stesura del manifesto e le relative linee guida, è stato immaginato il possibile utente al quale rivolgere il progetto. Per definire i diversi profili è stato realizzato un organigramma tipo di un'azienda, con un focus particolare sulla direzione marketing e comunicazione, in quanto ambito di competenza dell'utente atteso.**

## Amministratore Delegato



— Ambito di competenza dell'utente

# Marketing e comunicazione



# Le linee guida

L'analisi del contesto e del caso studio Barilla ha permesso di raccogliere i punti cardine della ricerca in un manifesto. Le otto linee guida, di seguito presentate, sono principalmente rivolte al progettista della comunicazione, in ambito food, al fine di assumere un corretto comportamento strategico.

## /Co·mu·ni·tà·ty/

Creare una community nella comunità, in una prospettiva di insieme, favorendo le persone e le loro esigenze. Una comunità varia e complessa da intendere come un impegno sociale continuo, al fine di garantire il benessere dei suoi membri: la collettività.

## Azione e impegno

Sostenere attivamente, con iniziative tangibili, di volontariato e donazioni, le realtà locali che vivono delle difficoltà e incertezze quotidiane. Impegnare la propria comunicazione in azioni sociali per valorizzare il territorio e le persone che lo vivono.

## La persona al centro

Collocare la persona al centro della comunicazione, con i suoi valori e le sue necessità. Veicolare messaggi pubblicitari vicini agli aspetti sociali, culturali e ambientali della collettività per educare, informare, diffondere e integrare.

## Pluralità

Pubblicare contenuti di valore, educativi e vicini alle problematiche di interesse comune per informare e coinvolgere la community online. Utilizzare i canali social per incoraggiare un comportamento sostenibile e rispettoso verso il territorio e le sue persone.

## Inclusività

Includere nella comunità qualsiasi categoria di utente, il quale condivide e appoggia i medesimi valori del brand. Progettare una comunicazione comprensiva delle differenze culturali e di genere che sussistono nella comunità, sia online che offline.

## Qualità e rispetto

Ricorrere alla scelta di supporti grafici e canali di comunicazione sostenibili per promuovere il rispetto e la cura verso l'ambiente. Valorizzare il territorio e il contesto, introducendo nuovi valori come etica, qualità e responsabilità sociale.

## Rinnovamento

Modificare l'identità di marca, o solo alcuni dei suoi elementi, per dotarla di una veste grafica più sostenibile e green. Pianificare un rinnovamento, più o meno radicale, dell'immagine visiva per rispondere ai requisiti ambientali e sociali dettati dal contesto di riferimento.

## Dialogo e confronto

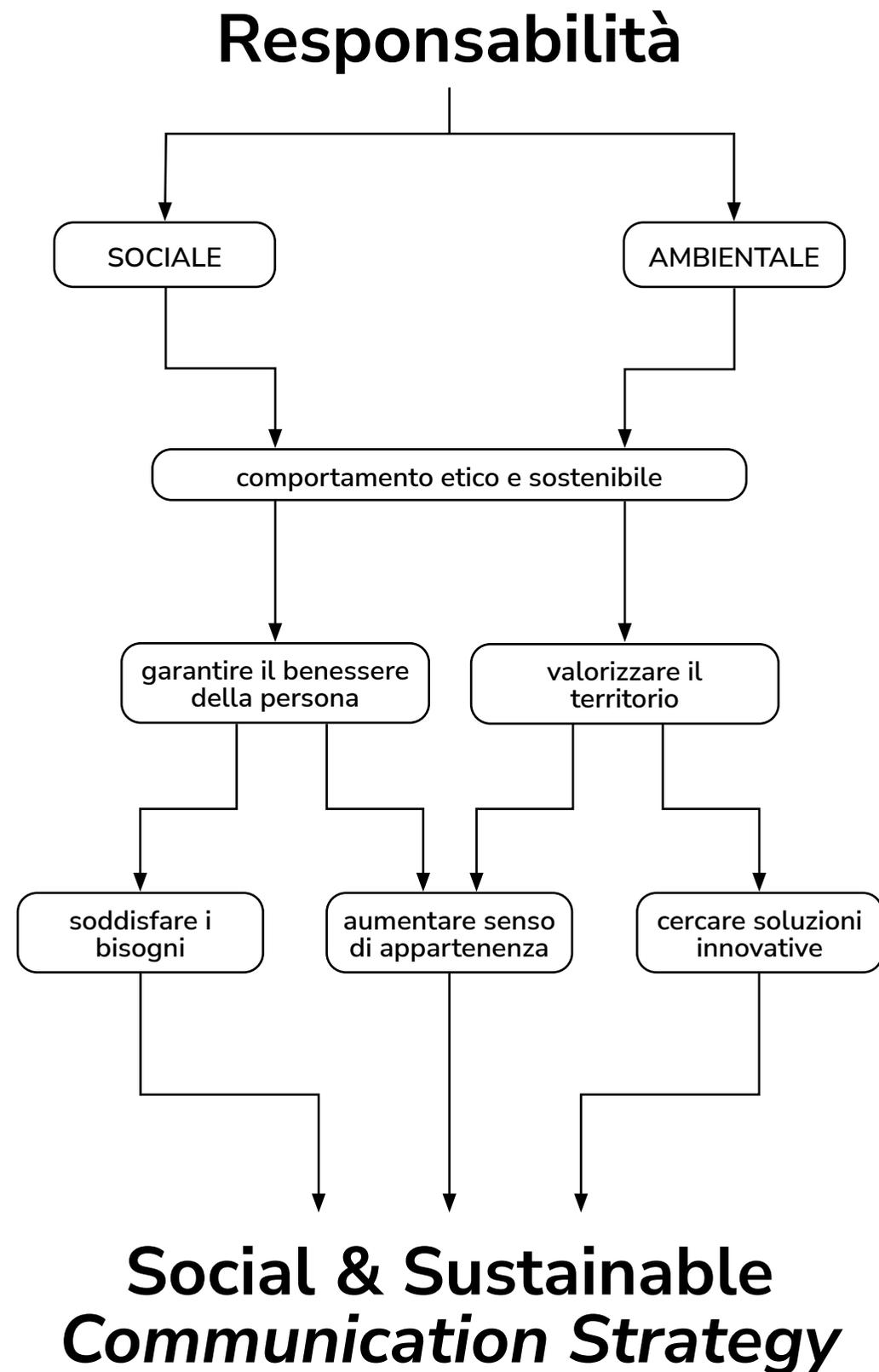
Stimolare il dialogo e il confronto con la propria community online, come occasione di crescita e miglioramento. Instaurare una profonda connessione emotiva con l'utente per adattare la comunicazione alle sue potenzialità ed esigenze.

# Il manifesto

Il manifesto, perché?

Di seguito è discusso il motivo per cui è stato scelto di progettare un manifesto comunicativo e/o strategico per la comunità da rivolgere proprio all'utente della comunicazione e marketing in ambito food. L'obiettivo del manifesto si può sintetizzare nel tentativo di migliorare la qualità di vita della comunità, favorendo il suo benessere e sostentamento. Uno strumento utile all'utente, precedentemente individuato, per pianificare una corretta strategia comunicativa che pone al centro la persona e l'ambiente. Infatti, solo attraverso una comunicazione più etica e rispettosa, si può pensare di trovare soluzioni innovative alle emergenze dettate dal contesto attuale, favorendo anche coloro più fragili e marginalizzati. Un progetto che tende alla creazione di una comunità giusta, inclusiva, accessibile, coesa e sostenibile; in cui ogni attore riveste un ruolo fondamentale per il suo sviluppo e la sua conservazione. Ogni individuo deve essere, pertanto, messo nelle condizioni di potersi integrare con la comunità: instaurare un legame profondo ed emotivo tra i suoi membri per garantire il benessere e lo sviluppo del territorio. Questo è appunto possibile con la proposta di valori positivi e comportamenti etici tramite una comunicazione strategica, inclusiva e attenta alla sfera sociale e ambientale.

Si è scelto di limitare il progetto al solo settore del food, sia perché campo di indagine della suddetta trattazione sia perché dallo studio condotto è emerso come uno dei settori principalmente influenti nella quotidianità delle persone e maggiormente vicino al concetto di comunità, anche se molto spesso, a livello comunicativo e comportamentale, lontano dai temi sopra citati.



# Una identità, *un significato*

1. **Social**: le persone fanno la comunità. Un comportamento etico e responsabile porta al benessere e allo sviluppo.
2. **&**: insieme, sottolinea il senso di comunità e appartenenza.
3. **Sustainable**: le persone vivono il territorio. I membri diventano motore del cambiamento, della valorizzazione dell'ambiente.
4. **Communication**: il mezzo per raggiungere una responsabilità sociale e ambientale condivisa è la comunicazione.
5. **Strategy**: una buona comunicazione necessita di una strategia pianificata e adeguata al proprio pubblico.

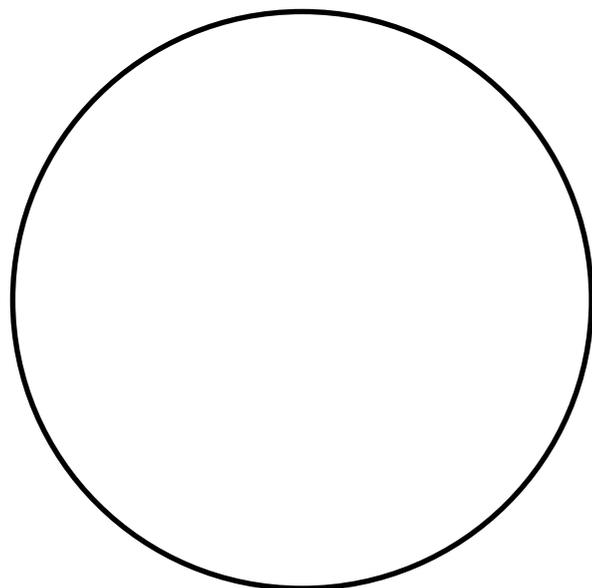
# Social & Sustainable Communication Strategy

Manifesto for food

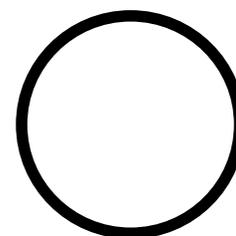
Coerentemente con la scelta delle linee guida, sono state realizzate delle icone uniche e rappresentative dei punti presenti nel manifesto. Si voleva infatti che il significato di ogni elemento fosse trasmesso anche visivamente, così da risultare più comprensibile e accessibile. Per questo motivo, ogni punto del progetto è stato dotato di un simbolo capace di esprimere visivamente il valore e l'essenza del progetto.

Le icone presentano uno stile semplice, lineare e geometrico che ne asseconda il messaggio e l'azione. La comunità è la sintesi, tant'è che a partire dalla rappresentazione mentale del suddetto concetto, corrispondente alla forma del cerchio, sono state elaborate le altre icone, mantenendo l'elemento di base per poi modificarlo in funzione del significato.

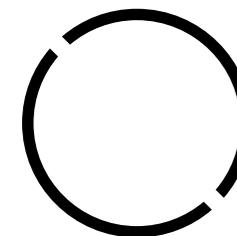
Le otto icone risultanti si mostrano come in un processo di continua evoluzione, dove da ognuna ne deriva la successiva, tanto da ottenere un simbolo unico e rappresentativo del manifesto stesso. Un segno nato dalla combinazione di tutte le icone realizzate per ottenere un elemento visivo da poter essere accostato al nome e all'idea di progetto.



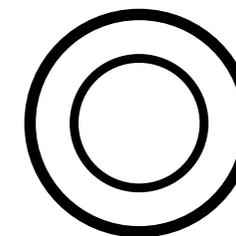
Le icone e le linee guida  
del *Manifesto for food*



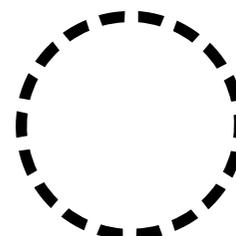
/Co-mu-ni-tà-ty/



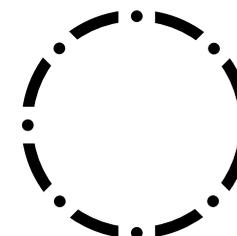
Azione e impegno



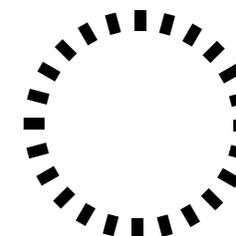
La persona al centro



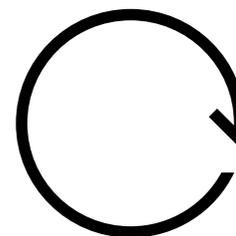
Pluralità



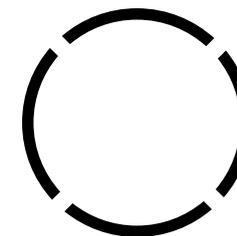
Inclusività



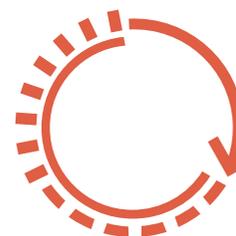
Qualità e rispetto

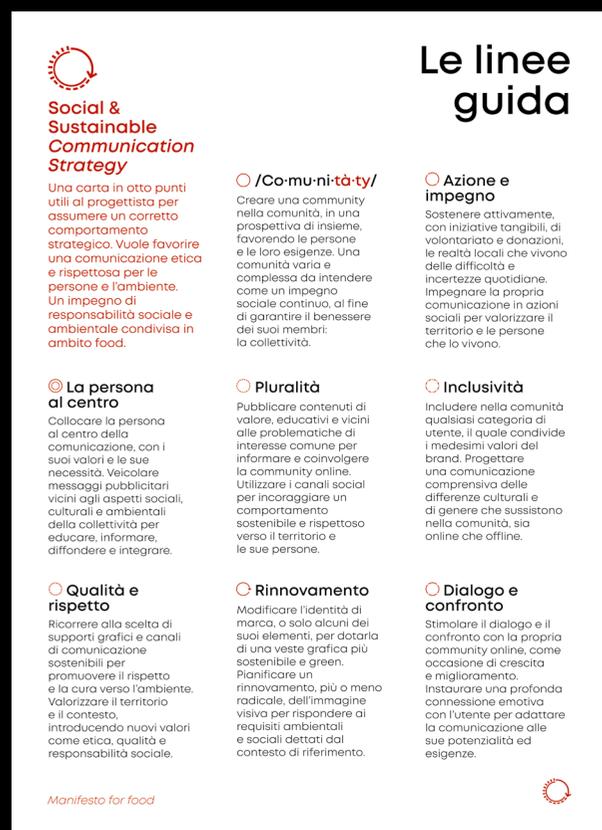
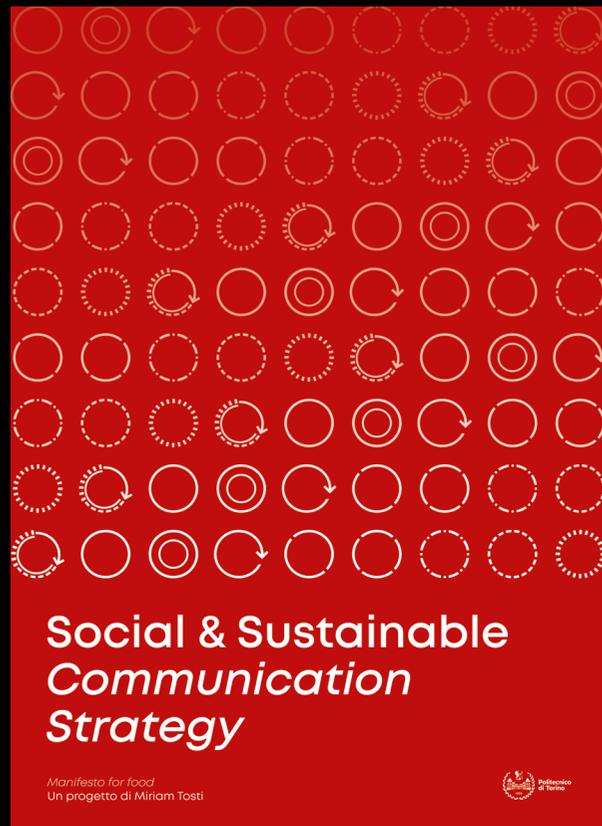


Rinnovamento



Dialogo e confronto





**Social & Sustainable Communication Strategy**

Una carta in otto punti utili al progettista per assumere un corretto comportamento strategico. Vuole favorire una comunicazione etica e rispettosa per le persone e l'ambiente. Un impegno di responsabilità sociale e ambientale condivisa in ambito food.

**La persona al centro**

Collocare la persona al centro della comunicazione, con i suoi valori e le sue necessità. Veicolare messaggi pubblicitari vicini agli aspetti sociali, culturali e ambientali della collettività per educare, informare, diffondere e integrare.

**Qualità e rispetto**

Ricorrere alla scelta di supporti grafici e canali di comunicazione sostenibili per promuovere il rispetto e la cura verso l'ambiente. Valorizzare il territorio e il contesto, introducendo nuovi valori come etica, qualità e responsabilità sociale.

**/Co-mu-ni-tà-ty/**

Creare una community nella comunità, in una prospettiva di insieme, favorendo le persone e le loro esigenze. Una comunità varia e complessa da intendere come un impegno sociale continuo, al fine di garantire il benessere dei suoi membri: la collettività.

**Pluralità**

Publicare contenuti di valore, educativi e vicini alle problematiche di interesse comune per informare e coinvolgere la community online. Utilizzare i canali social per incoraggiare un comportamento sostenibile e rispettoso verso il territorio e le sue persone.

**Rinnovamento**

Modificare l'identità di marca, o solo alcuni dei suoi elementi, per dotarla di una veste grafica più sostenibile e green. Pianificare un rinnovamento, più o meno radicale, dell'immagine visiva per rispondere ai requisiti ambientali e sociali dettati dal contesto di riferimento.

**Le linee guida**

**Azione e impegno**

Sostenere attivamente, con iniziative tangibili, di volontariato e donazioni, le realtà locali che vivono delle difficoltà e incertezze quotidiane. Impegnare la propria comunicazione in azioni sociali per valorizzare il territorio e le persone che lo vivono.

**Inclusività**

Includere nella comunità qualsiasi categoria di utente, il quale condivide i medesimi valori del brand. Progettare una comunicazione comprensiva delle differenze culturali e di genere che sussistono nella comunità, sia online che offline.

**Dialogo e confronto**

Stimolare il dialogo e il confronto con la propria community online, come occasione di crescita e miglioramento. Instaurare una profonda connessione emotiva con l'utente per adattare la comunicazione alle sue potenzialità ed esigenze.



Il  
pieghevole

Ad accompagnare il manifesto grafico, c'è un pieghevole quadrato: a nove ante con piega a fisarmonica. Il supporto è realizzato ad hoc per permettere all'utente finale di consultare personalmente le linee guida della carta, così da pianificare una corretta strategia comunicativa.

Le sue dimensioni ridotte consentono anche una facile trasportabilità oltre che una comoda lettura in qualsiasi contesto l'utente si trovi.





*/Progetto/*

# Conclusione

Il presente studio ha permesso di esplorare dettagliatamente la strategia comunicativa elaborata dal caso studio Barilla, durante la pandemia di Covid-19 e successivamente a questa, evidenziandone le caratteristiche peculiari e i cambiamenti apportati. In particolare, dall'analisi eseguita è emerso come il brand italiano abbia osservato nell'emergenza sanitaria una importante opportunità di crescita e miglioramento, diversamente dai suoi diretti competitor, per generare un maggiore engagement e aumentare la fiducia del consumatore nella marca stessa. Un'occasione coltivata anche negli anni successivi all'emergenza sanitaria, poiché l'obiettivo primario del pastificio Barilla è fondamentalmente la comunità, intesa come un impegno sociale continuo verso cui rivolgere tutti i propri sforzi e la propria attività.

La ricerca ha posto, dunque, un accento sul concetto di comunità e sulla posizione che questa assume nella comunicazione di Barilla, sottolineando l'insieme di iniziative sociali e ambientali messe in atto dall'azienda per garantire il benessere delle persone e del territorio.

Si è dimostrato lo stretto legame emotivo che intercorre tra il brand e la comunità, l'importanza che questa assume nella definizione di una corretta responsabilità sociale d'impresa: argomento centrale della parte progettuale dell'elaborato.

Sulla base di queste osservazioni sono state, dunque, delineate alcune linee guida di supporto al progettista: un manifesto costitutivo di valori che guidano alla definizione di un corretto comportamento strategico per l'elaborazione di una adeguata responsabilità sociale d'impresa, evolvendo il brand e la comunicazione a una fattezze più sostenibile ed etica.

Grazie alla ricerca condotta sono emerse interessanti e importanti considerazioni sulla comunicazione assunta dalle aziende in tempo di emergenza da coronavirus, per rispondere alle nuove esigenze del consumatore, soprattutto rispetto al caso studio Barilla, valido esempio in questo complesso momento storico.

Considerazioni estese poi ai concetti più ampi di comunità, sostenibilità e responsabilità sociale, i quali hanno fornito al progettista un valido strumento per lo sviluppo di una accurata strategia di comunicazione e un utile supporto per esplorare nuovi scenari ed eseguire future analisi.

# Bibliografia

Amerio P., Fondamenti teorici di psicologia sociale, Bologna, Il Mulino, 1991.

Amerio P., Il senso della sicurezza, Milano, Unicopli, 1999.

Amerio P., Psicologia di comunità, Bologna, Il Mulino, 2000.

Ancarani F., Armstrong G., Costabile M., Kotler P., Principi Di Marketing, Londra, Pearson, 17° Edizione, 2019.

Ancarani F., Costabile M., Keller K., Kotler P., Marketing Management, Londra, Pearson, 16° Edizione, 2022.

Anceschi G., Baule G., Torri G., La Carta del progetto grafico, Tesi per un dibattito sul progetto della comunicazione, 1989.

Anceschi G., Prima Biennale della Grafica. Propaganda e cultura: indagine sul manifesto di pubblica utilità dagli anni Settanta ad oggi, Milano, Mondadori, 1984.

Anderson N., The Hobo: The Sociology of the Homeless Man, Connecticut, Martino Fine Books, 2014.

Armstrong L., Bailey J., Julier G., Kimbell L., Social design futures: HEI research and the AHRC, University of Brighton, 2014.

Barker R. G., Explorations in ecological psychology, American Psychologist Journal, 1965.

Baroni D., Vitta M., Storia del design grafico, Milano, Longanesi, 2016.

Bassani M., Sbalchiero S., Brand design. Costruire la personalità di marca vincente, Firenze, Alinea, 2007.

Bauman Z., Globalization. The Human Consequences, New York, Columbia University Press, 1998.

Bauman Z., Voglia di comunità, Roma, Laterza, 10° Edizione, 2003.

Bollini L., Branzaglia C., No brand more profit. Etica e comunicazione, Milano, A|AP, 2003.

Bringhurst R., Gli elementi dello stile tipografico, Milano, Sylvestre Bonnard, 4° Edizione, 2001.

Buiatti E., Forma mentis. Neuroergonomia sensoriale applicata alla progettazione, Milano, Franco Angeli, 2016.

Busacca B., Keller K., Ostillio M.C., La gestione del brand. Strategie e sviluppo, Milano, Egea, 2005.

Cantamessa M., Montagna F., Management of Innovation and Product Development: Integrating Business and Technological Perspectives, Berlino, Springer, 2015.

Carmi E., Branding D.O. Progettare la marca. Una visione design oriented, Bologna, Fausto Lupetti Editore, 2020.

Ceri L., Etica della comunicazione, Bologna, Il Mulino, 2018.

Cerri S., Il potere del brand. Graphic design tra identità e comunicazione, Firenze, Dipartimento di Architettura, 2018.

Cicognani E., Zani B., Le vie del benessere. Eventi di vita e strategie di coping, Roma, Carocci, 2001.

D'amico S., Il Re-Branding: la necessità di adattarsi al cambiamento, in "Casi di marketing", Milano, Franco Angeli, Vol.14, 2018.

Dabner D., Stewart S., Zempol E., Graphic design. Principi di progettazione e applicazioni per la stampa, l'animazione e il Web, Milano, Hoepli, 2° Edizione, 2015.

Dahlen M., Lange F., Smith T., Marketing communications: A brand narrative approach, Hoboken, John Wiley & Sons, 2009.

Daly A., Moloney D., Managing corporate rebranding, Dublino, Irish Marketing Review, Vol. 17, 2004.

De Fusco R., Storia del design, Roma, Laterza, 2009.

Dellapiana E., Bulegato F., Il design degli architetti italiani, Milano, Electa, 2014.

Dellapiana E., Montanari G., Una storia dell'architettura contemporanea, Torino, Utet, 2015.

Doogan M., Lambkin M., Muzellec L., Corporate rebranding - an exploratory review, Irish Marketing Review, 2003.

Dutta A., Design: On the global (R)uses of a word, The Journal of the Design Studies Forum, 2015.

Falcinelli R., Critica portatile al visual design, Torino, Einaudi, 2014.

Ferrara M., Guida F., Piazza M., Proverbio P., Social Design e "bene comune", in Storia e Ricerche, Ais/Design Journal, Volume 7, 2020.

Frutiger A., Segni & simboli. Disegno, progetto e significato, Milano, Stampa Alternativa & Graffiti, 1996.

Gallino L., Dizionario di sociologia, Torino, Utet, 2014.

Gyensare M., Rebranding: A Strategy Whose Time Has Come, University of Education, Winneba, 2016.

Holm I., Ideas and Beliefs in Architecture and Industrial Design, Oslo, Arkitektur, 2006.

Julier G., Political economies of design activism and the public sector, Helsinki, Nordic Design Research Conference, 2011.

Koenig G. K., Design per la comunità, in Storia e Ricerche, Ais/Design Journal, Volume 7, 2020.

Lambkin M., Muzellec L., Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?, European Journal of Marketing, 2006.

Lavanco G., Novara C., Elementi di psicologia di comunità. Progettare, attuare e partecipare il cambiamento sociale, Milano, McGraw-Hill Education, 3° Edizione, 2012.

Levine M., Perkins D. V., Principles of Community Psychology: Perspective and Applications, Oxford, Oxford University Press, 1987.

Maldonado T., La speranza progettuale. Ambiente e società, Torino, Einaudi, 1992.

Manzini E., Public and collaborative. Exploring the intersection of design, social innovation and public policy, in Desis Network, Design for Social Innovation and Sustainability, 2013.

Manzini E., Design for social innovation vs. social design, in Desis Network, Design for Social Innovation and Sustainability, 2014.

Manzini E., Making things happen: Social innovation and design, Design issues, 2014.

Manzini E., Design, When Everybody Designs, Cambridge, The MIT Press, 2015.

Margolin V., The Politics of the Artificial. Essays on Design and Design Studies, Chicago, University of Chicago Press, 2002.

Margolin V., Margolin S., A "Social Model" of design: Issues of practice and research, Design issues, 2002.

Merrilees B., Miller D., Principles of corporate rebranding, European Journal of Marketing, 2008.

Merrilees B., Miller D., Yakimova R., Corporate rebranding: an integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process, International Journal of Management Reviews, 2014.

Munari B., Design e comunicazione visiva. Contributo a una metodologia didattica, Roma, Laterza, 6° Edizione, 2017.

Muniz A. M., O'Guinn T. C., Brand Community, Journal of Consumer Research, Volume 27, 2001.

Muzellec L., Stuart H., Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?, Journal of Brand Management, 2004.

Palmonari A., Zani B., Manuale di psicologia di comunità, Bologna, Il Mulino, 1996.

Papanek V., Design for the Real World. Human Ecology and Social Change, Chicago, Academy Chicago Publishers, 1985.

Park R.E., Burgess E.W., Intoduction to the Science of Sociology. Chicago, University of Chicago Press, 1969.

Piscitelli D., First things first. Comunicare le emergenze. Il design per una contemporaneità fragile, Barcellona, List, 2019.

Piselli F., Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali, Roma, Donzelli, 2001.

Prezza M., Santinello M., Conoscere la comunità. L'analisi degli ambienti di vita quotidiana, Bologna, Il Mulino, 2002.

Sarason S.B., The Psychological Sense of Community: Prospects for a Community Psychology, San Francisco, Jossey Bass, 1974.

Tönnies F., Gemeinschaft und Gesellschaft, Whitefish, Kessinger Publishing, 1887.

Vignelli M., The Vignelli Canon, Svizzera, Lars Muller Publishers, 2010.

Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tubinga, Mohr Siebeck Verlag, 2002.

Wellman B., The Community question: The Intimate Networks of East Yorkers, American Journal of Sociology, 1979.

Wellman B., Berkowitz S. D., Social Structures: A network approach, Cambridge, Cambridge University Press, 1988.

Whiteley N., Design For Society, Londra, Reaktion Books, 1994.

Zimmerman C.C., The Changing Community, Manhattan, Harper, 1938.

# Sitografia

[1] <https://it.wikipedia.org/wiki/COVID-19>

[2] <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&id=257>

[3] <https://www.epicentro.iss.it/coronavirus/sars-cov-2>

[4] <https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioContenutiNuovoCoronavirus.jsp?area=nuovoCoronavirus&id=5338&lingua=italiano&menu=vuoto>

[5] <https://www.ilgiorno.it/cronaca/lockdown-1.6111968#l%20primo%20Dpcm>

[6] <https://www.governo.it/it/coronavirus-misure-del-governo>

[7] <https://www.smartworld.it/tecnologia/zoom-record-300-milioni-partecipanti-al-giorno-nonostante-problemi-sicurezza.html>

[8] <https://www.crea.gov.it/-/covid-19-come-sono-cambiate-le-nostre-abitudini-alimentari-durante-il-lockdown->

[9] <https://www.crea.gov.it/documents/59764/0/ALIMENTAZIONE+E+COVID+OERSA+Special+Issue.pdf/0e0e8b71-5092-3972-a5e8-358c10fab587?t=1611920710992>

[10] <https://www.isfort.it/progetti/la-mobilita-degli-italiani-al-tempo-del-covid-19/>

[11] <https://www.key4biz.it/effetto-covid-italiani-spendono-il-26-di-tempo-in-piu-online/343015/>

[12] <https://www.mediastudio.it/blog/ecommerce-post-coronavirus>

[13] <https://www.ilsole24ore.com/art/la-pandemia-lascia-eredita-cinque-profilo-consumatori-AEWDyyVB>

[14] <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2022/a-new-economic-divide-will-fragment-the-retail-landscape-of-2022/>

[15] <https://www.altroconsumo.it/alimentazione/fare-la-spesa/news/coronavirus-cambiano-consumi-e-spesa>

[16] <https://www.insidemarketing.it/abitudini-alimentari-post-covid-degli-italiani/>

[17] <https://www.nutrientisupplementi.it/attualita/item/1859-indagine-crea-cosi-la-pandemia-ha-cambiato-le-abitudini-alimentari-dei-piu-giovani>

[18] <https://www.sportoutdoor24.it/news/sport-dopo-la-pandemia-se-ne-fa-di-piu-ma-meno-in-palestra/>

[19] <http://www.billmagazine.com/da-bill-04-guerra-e-pubblicita/>

[20] <https://www.ilpost.it/2017/04/09/manifesto-i-want-you-origine/>

[21] <https://www.webmarketingfestival.it/news/fake-news-influenza-spagnola/>

[22] <https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/03/26/come-cambia-pubblicita-in-crisi-economica/1537412/amp/>

[23] <https://www.singular.net/blog/cmos-on-marketing-during-coronavirus/>

[24] <http://www.d-com.it/blog/covid-19-social-media-cambiata-la-comunicazione-anche-quella-aziendale-lemergenza/>

[25] <https://www.insidemarketing.it/campagna-di-nike-allenarsi-in-casa/>

[26] <https://www.lonelyplanetitalia.it/speciale/viaggiare-in-poltrona>

[27] <https://www.iulm.it/it/sites/osservatorio-comunicazione-in-tempo-di-crisi/Comunicare-in-tempo-di-crisi/comunicazione-pubblicitaria>

[28] <https://www.insidemarketing.it/pubblicita-ai-tempi-del-coronavirus/>

[29] <https://www.ipsos.com/it-it/omnichannel-marketing-sondaggi-ricerche-mercato-casi-studio>

[30] <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/omnicanalita/>

[31] <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/multicanalita/>

[32] <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/speciale-russia-ucraina-11-mappe-capire-il-conflitto-33483>

[33] <https://www.bancagenerali.com/blog/crisi-materie-prime-conflitto-russia-ucraina>

[34] <https://www.ilgiorno.it/mondo/russia-mcdonalds-vende-ristoranti-1.7675994>

[35] <https://tg24.sky.it/economia/approfondimenti/aziende-russia>

[36] <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>

[37] <https://ukcop26.org/it/gli-obiettivi-della-cop26/>

[38] <https://www.ipsos.com/it-it/22-aprile-giornata-terra-2022-preoccupazione-cambiamento-climatico-comportamenti-sostenibili-italiani>

[39] <https://ilmanifesto.it/se-lemergenza-climatica-viene-nascosta>

[40] <https://www.collinsdictionary.com/it/dizionario/inglese/rebranding>

[41] <https://www.tellaroitaly.com/biblioteca/articolo/read/67023-come-si-puo-definire-correttamente-una-comunita>

[42] <https://www.digital4.biz/executive/perche-avere-una-community-e-meglio-di-avere-un-pubblico/>

[43] <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/brand-community>

[44] <https://endelab.com/community-online-offline/>

[45] <https://www.ninjamarketing.it/2022/09/08/brand-community-come-si-crea/>

[46] <https://www.ninjamarketing.it/2018/09/24/come-creare-una-community-online/>

[47] <https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/barilla/storia-barilla/>

[48] <https://www.barillagroup.com/it/impegno/valori/>

[49] <https://www.insidemarketing.it/barilla-durante-il-coronavirus-strategia-multicanale/>

[50] <https://www.engage.it/campagne/barilla-sofia-loren-italiacheresiste-publicis-italia.aspx>

[51] <https://www.barillagroup.com/it/storie-home/storie/barilla-a-fianco-comunita-impegno-futuro-migliore/>

[52] [https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/c2/60/c260d218-8fed-46c6-9256-1344a0b392d3/ita\\_barilla\\_group\\_rapporto\\_di\\_sostenibilita\\_2021\\_interattivo.pdf?v=2](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/c2/60/c260d218-8fed-46c6-9256-1344a0b392d3/ita_barilla_group_rapporto_di_sostenibilita_2021_interattivo.pdf?v=2)

[53] <https://www.insidemarketing.it/federer-per-barilla-spot-tetto-ligure/>

[54] <https://www.barillagroup.com/it/storie-home/storie/carbonara-un-piatto-di-pasta-con-un-potere/>

[55] <https://www.engage.it/campagne/nuovo-posizionamento-globale-per-barilla-a-sign-of-love-firma-publicis-italia.aspx>

[56] <https://www.barilla.com/it-it/roger-federer-the-promise>

[57] <https://www.dunp.it/news/logo-barilla-rinnovato-dopo-66-anni/>

[58] <https://www.ninjamarketing.it/2022/01/28/barilla-rinnova-logo-packaging/>

[59] <https://www.insidemarketing.it/spot-pasta-barilla-al-bronzo-nuovo-stile-comunicativo/>

[60] <https://www.brand-news.it/brand/alimentari/food/nel-nuovo-spot-barilla-un-big-bang-celebra-la-nuova-pasta-al-bronzo-firma-publicis/>

[61] <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-03-16/epic-fail-aziendali-caso-barilla-181801.shtml?uuid=AB72w79C>

[62] <https://www.repubblica.it/cronaca/2013/09/26/news/barilla-gay-67332037/>

[63] <https://www.divella.it/it/news/donati-dalla-divella-30-ventilatori-polmonari-per-lemergenza-coronavirus.html>

[64] <https://www.divella.it/it/news/donazione-divella-spa-dotazione-completa-di-apparecchiature-diagnostiche-al-pta-di-rutigliano.html>

[65] <https://www.coratoviva.it/notizie/ancora-un-dono-di-granoro-alla-sanita-pubblica-nuove-apparecchiature-per-l-ospedale-di-molfetta/>

[66] <http://www.caritasfirenze.it/2020/06/03/il-pastificio-granoro-di-bari-dona-100-kg-di-pasta-alla-caritas-diocesana/>

[67] <https://www.museionline.info/musei/museo-della-pasta-cuomo>

[68] <https://www.engage.it/brand-e-aziende/pastificio-rummo-campagna-acasaperloro.aspx>

[69] <https://lagazzettadelpubblicitario.it/creative/campagne/garofalo-carbonara/>

[70] [https://www.dececco.com/it\\_it/news/un-nuovo-claim-per-una-lunga-storia/](https://www.dececco.com/it_it/news/un-nuovo-claim-per-una-lunga-storia/)

[71] <https://www.insidemarketing.it/rebrandig-di-voiello-spot-chef-cannavacciuolo/>

[72] <https://granoro.it/news-dal-mondo-granoro/granoro-a-cibus-presenta-in-anteprima-il-suo-nuovo-linguaggio/>

[73] <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>

[74] <https://sustainabilityaward.it/che-cosa-e-la-responsabilita-sociale-dimpresa/>

[75] <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/corporate-social-responsibility/>

# *Ringraziamenti*

Al termine di questo elaborato, mi sembra doveroso dedicare uno spazio per ringraziare di cuore il mio relatore Paolo Marco Tamborrini, per i suoi preziosi consigli e per la sua disponibilità. Grazie per avermi sempre indirizzato nei momenti di indecisione, fornendo innumerevoli spunti di ispirazione e riflessione per proseguire con la stesura del mio lavoro. Grazie per avermi accompagnato nella conclusione di questo lungo, intenso e gratificante percorso con estrema professionalità e gentilezza.

Grazie a tutti i professionisti, sempre cordiali e aperti, che si sono resi disponibili per le interviste, nonostante i numerosi impegni lavorativi, offrendo punti di vista stimolanti in materia e personali suggerimenti, arricchendo la mia conoscenza.

*A quello che verrà.*

*A quello che sarà.*

*Puntofelice.*

*Miriam*

