

Luca Corchia

Societing, Heritage e Marketing

I musei aziendali: due casi di studio



ARNUS University Books

COLLANA DEL *LABORATORIO DI RICERCA SOCIALE* • IV

Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa

COMITATO SCIENTIFICO

Prof. Paolo Bagnoli, Università di Siena

Prof. Felice Cimatti, Università della Calabria

Prof. Roberto Faenza, Università di Roma

Prof. Francesco Ferretti, Università della Calabria

Prof. Daniele Gambarara, Università della Calabria

Prof. Enrico Taliani, Università di Pisa

Prof. Antonio Thiery, Università di Roma

Prof. Mario Aldo Toscano, Università di Pisa

Prof. Paolo Virno, Università della Calabria

Luca Corchia

Societing, Heritage e Marketing
I musei aziendali: due casi di studio



Arnus University Books

Luca Corchia

Societing, Heritage e Marketing. I musei aziendali: due casi di studio, di Luca Corchia – Pisa : Edizioni Il Campano – Arnus University Books, © 2015.

Collana del *Laboratorio di Ricerca Sociale*. Vol. IV.

Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa

ISBN 978-8-86528-301-1

300. Scienze sociali

© 2015 by Edizioni Il Campano
Arnus University Books – Pisa
Via Cavalca, 67, 56100 Pisa, Italia
Tel. 050 580722
info@edizioniilcampano.it

ISBN 978-8-86528-301-1

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.

Indice

Introduzione	7
Capitolo primo IL MARKETING NON CONVENZIONALE	17
1.1. Le leve decisionali del marketing	17
1.2. Dal Old School marketing al Societing	34
1.3. I dieci principi del marketing non-convenzionale	42
Capitolo secondo LE PANACEE DEL MARKETING	73
2.1. Un quadro d'insieme	73
2.2. Client Relationship	78
2.3. Market Environment	101
2.4. Market Niche	116
2.5. Guerrilla Marketing	131
2.6. Subjective Experiences	155
Capitolo terzo I MUSEI AZIENDALI	219
3.1. Una definizione provvisoria e alcune classificazioni	219
3.2. L'origine e la diffusione dei musei d'impresa	230
3.3. Il museo come mezzo di promozione aziendale e socio-culturale	240
3.4. Musei aziendali e comunicazione visuale: note semiotiche	247

Capitolo quarto	
L'HEINEKEN EXPERIENCE DI AMSTERDAM	
di <i>Marta Scalzotto</i>	253
4.1. Breve storia della Heineken	253
4.2. Le strategie di comunicazione	267
4.3. La responsabilità sociale e ambientale	273
4.4. La storia e la sede del museo	282
4.5. La visita del museo	286
Capitolo quinto	
LA GUINNESS STOREHOUSE DI DUBLINO	
di <i>Marta Scalzotto</i>	305
5.1. Breve storia e i prodotti della Guinness	305
5.2. Le strategie di comunicazione	313
5.3. Le sponsorizzazioni e le promozioni	325
5.4. La storia e la sede del museo	330
5.5. La visita del museo	335
Conclusioni	357
Riferimenti bibliografici	363

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni i sociologi ed economisti hanno sottolineato come il mondo del consumo sia sempre più caratterizzato dalle componenti culturali, relazionali ed emotive. Scegliere un prodotto significa anche entrare in un mondo simbolico che concorre a formare le identità personali e le appartenenze. I prodotti non sono scelti solo per il valore funzionale ma per la capacità di aggregare e rafforzare le relazioni tra individui che condividono quell'esperienza. E, specularmente, promuovere un prodotto e il suo marchio richiede delle strategie comunicative in grado di creare e sviluppare l'identificazione tra l'impresa e quelle comunità di consumo¹. Il "neotribalismo", come scrive Michel Maffesoli, impregna sempre di più le nostre esperienze sociali attribuendo estrema rilevanza alla dimensione affettiva². Uno studioso attento alle nuove strategie di marketing, qual è Bernard Cova, è arrivato ad affermare che «il legame conta più della merce»³. La marca cessa di essere semplice depositaria di *benefit* tangibili e *performance* oggettive ed estende il dominio all'area dei valori, delle relazioni e dei sentimenti. Adattandosi ai cambiamenti socio-culturali il marketing si è arricchito di nuove strategie volte a gestire l'esperienza del cliente nei suoi rapporti con l'azienda. E tra queste un particolare rilievo ha assunto il cosiddetto "marketing esperienziale" – teorizzato Bernd. H. Schmitt – che si pone come obiettivo di coinvolgere ogni singolo cliente offrendogli un'esperienza memorabile della marca, capace di arrivare in profondità

¹ P. Kotler, *Marketing 3.0: dal prodotto al cliente all'anima*, Milano, il Sole 24ORE Libri, 2010.

² M. Maffesoli, *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individuo*, Roma, Armando, 1988.

³ B. Cova, A. Giordano, M. Pallerà, *Marketing non convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, Milano, Il Sole 24ORE Libri, 2008.

nei suoi sentimenti, rimanendovi a lungo con sensazioni e ricordi piacevoli e creando un legame intenso e duraturo con l'azienda. La comunicazione aziendale deve mettere in atto un mix di strumenti che induca il consumatore a vivere tutti gli elementi definiti *Strategic experiential modules*: le percezioni sensoriali (*sense*), l'attaccamento emotivo (*feel*), la stimolazione cognitiva (*think*), i modelli comportamentali (*act*) e la condivisione con agli altri (*relate*)⁴. Nel volume *L'economia delle esperienze*, Joseph. B. Pine e James. H. Gilmore hanno sottolineato che le imprese devono "esperienzializzare" i beni e i servizi che propongono alla clientela verso cui devono comportarsi come "registri di esperienze". Il marketing include, certo, le tradizionali campagne pubblicitarie, le promozioni, le sponsorizzazioni, ma anche l'attrazione dei clienti negli ambienti dell'impresa, mettendo in mostra i luoghi, gli attori e i mezzi della produzione⁵. Da questo punto di vista, i musei aziendali sono un *medium* comunicativo straordinario che crea o consolida il rapporto tra impresa e clientela attivando, attraverso un'esperienza estetica, le componenti cognitive, relazionali ed emozionali. E non a caso, il loro numero è in costante crescita e ancor più aziende valutano positivamente l'istituzione del museo d'impresa come fattore promozionale strategico.

L'oggetto del primo capitolo è lo studio di un fenomeno che sta caratterizzando, negli ultimi anni, il cambiamento dei paradigmi del *marketing*: si tratta del maggior utilizzo da parte delle imprese del *marketing* non-convenzionale. L'intento è stato di realizzare un lavoro, con finalità descrittive, che attraverso la ricerca di materiale su libri, riviste e Internet, mettesse in risalto i molti aspetti di un nuovo *modus operandi*: i presupposti, le caratteristiche comuni, le variazioni e le prospettive future. La rivoluzione comunicativa ha prodotto un profondo mutamento nella produzione, nel consumo e nel commercio, non meno che nei processi di socializzazione e di acculturazione, e i *marketer* hanno dovuto per questo rivedere le loro strategie d'impresa. Non si tratta solo di rispon-

⁴ B.H. Schmitt, *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*, New York, The Free Press, 1999; Id., *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2003; tr. it. parz. *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, FrancoAngeli, 2006.

⁵ J.B. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.

dere al problema dell'*overload* informativo, cioè alla saturazione di informazioni e azioni persuasive con le tecniche tradizionali di pubblicità, promozioni e gli altri strumenti, e di mettere a frutto le portentose opportunità dischiuse dai nuovi media interattivi, in ambiente, per un verso, più concorrenziale e competitivo, per altro verso, in cui i consumatori sono diventati meno sensibili e sprovveduti; e, certamente, le teorie e modalità operative del marketing erano in crisi da tempo. Come scriveva Egeria Di Nallo, interrogandosi sul perché il marketing tradizionale è entrato in crisi e se esista un modello alternativo adatto alla società odierna, «Se è vero che le società attuali stanno affrontando una evoluzione profonda delle strutture tipiche della società moderna, allora anche il *marketing*, come e forse più di tutte le scienze sociali, ha bisogno di ridisegnare i propri metodi e le proprie categorie interpretative»⁶. Si è, quindi, ricostruito il poliedrico panorama del *marketing* non-convenzionale, attraverso la letteratura e l'analisi di alcuni casi di studio. Nel mettere in risalto i presupposti, le caratteristiche comuni e le numerose variazioni, è emersa subito una prima difficoltà definitoria della nuova *vision* e del *modus operandi*. Vi è una molteplicità di interpretazioni e attività definite come non-convenzionali che, di fatto, in certi casi, si collocano su posizioni differenti, se non opposte e contraddittorie e, come abbiamo visto, con difficoltà si prestano ad essere univocamente classificate. In una ricerca qualitativa condotta dalla Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi School of Management (2011), su un campione di imprese italiane e francesi, in prevalenza multinazionali e operanti nei settori di beni di consumo, servizi e utilities, emerge che il concetto di non-convenzionale non ha ancora raggiunto una compiuta e univoca definizione e pratica presso gli stessi operatori di marketing nelle imprese⁷.

Nel secondo capitolo si è seguita la classificazione proposta da Oliver Badot, Ampelio Bucci e Bernard Cova (2006), i quali, selezionando tra molte di più oltre settanta panacee, hanno distinto cinque grandi gruppi, definiti come “prospettive alternative”: il *market environment* (ambiente di mercato), il *market niche* (nicchia di mercato), la *client re-*

⁶ E. Di Nallo, *Quale marketing per la società complessa?*, Milano, FrancoAngeli, 1998, p. 9.

⁷ S. Borghini, A. Carù, B. Cova, *Nuovi approcci di marketing: mezzi, contenuti e iniziative*, Milano, SDA – Bocconi School of Management, 2011.

lationship (relazioni con il cliente), le *subjective experiences* (esperienze soggettive) dei consumatori e, , le *competences of the customer* (competenze del cliente). All'elenco, poi, è stata aggiunta la categoria del *guerilla marketing*, coniata da Jay Conrad Levinson (2007) e in cui sono comprese le strategie per così dire più combattive. Ciò che accomuna le cosiddette panacee del marketing è, certamente, il contesto particolare e inusuale in cui avviene la comunicazione e/o consumo dei prodotti e servizi. Si passa a un approccio relazionale, inteso come rapporto più paritario tra azienda e consumatore, basato sulla condivisione di opinioni ed esperienze e sull'apprendimento. Spesso il contenuto e la forma della relazione sono sorprendenti e memorabili. Il concetto di *advertising*, neologismo composto dalle parole *advertising* (pubblicità) ed *entertainment* (intrattenimento), sta a indicare la capacità di tenere dentro, ovvero catturare l'attenzione, gratificarla e mantenerla all'interno di un ambiente o di un'esperienza tale da generare un effetto virale attraverso il passaparola sulla marca o prodotto ad essa associata. Con ciò si genera volutamente una comunicazione fluttuante in contrasto con la staticità del vecchio *brand building*, che imponeva un'immagine monolitica della marca, ormai non più in grado di co-evolvere con i rapidi mutamenti del mercato dei consumi.

Il marketing non convenzionale subordina il concetto di *target* a quello di persona, utilizzando simboli culturali, immagini, rituali, espressioni e sensazioni. I consumatori percepiscono e reinterpretano i significati codificati nei messaggi pubblicitari, nelle marche, nei punti vendita e nei prodotti e servizi per realizzare proprie identità personali e sociali e stili di vita, e dando forma alla nuova figura del *pronsumer*. Ciò accade perché Internet funziona da "campo di addestramento" in cui i naviganti possono imparare a sviluppare una forma nuova di relazione più paritarie con le aziende e con altri consumatori, per acquisire informazioni su marchi e prodotti. In particolare, mettendo in condivisione le loro esperienze, i consumatori stanno creando veri e propri contenuti online che possono rafforzare o contraddire le informazioni diffuse dalle imprese. Il risultato è quello che viene definito *consumer empowerment*. La presenza di consumatori interessati, esperti e interconnessi è un dato di fatto ineludibile ma anche auspicabile per instaurare nuove e produttive forme di collaborazione, su molteplici piani di co-in-

novazione, co-promozione, co-produzione e co-immaginazione⁸.

La prospettiva atomistica sul cliente viene sostituita da una concezione organica che lo colloca all'interno di comunità di consumo e, più in generale, di sistemi socio-culturali a cui appartengono le stesse imprese. La differenza è immediata rispetto a un approccio che fa riferimento a una struttura del mercato composta da acquirenti anonimi e sostituibili e in cui relazioni di lungo periodo tra imprese e clienti sono solo un'eccezione. Tuttavia, se lo sforzo dei brand manager nell'approccio tradizionale era quello di rendere la marca *top of mind* in termini di *brand awareness*, vale a dire di notorietà fra più persone, al fine di diventare il brand più conosciuto nella propria categoria merceologica, l'approccio non convenzionale lavora sull'affinità tra marca e consumatori. Se la generazione del valore di una marca deve avvenire agendo sui significati simbolici ed esperienze significative dei potenziali clienti, l'azienda deve produrre dei sistemi semantici ed estetici coerenti rispetto alla cultura del pubblico di riferimento, partecipando anch'essa alla costruzione sociale delle categorie sensoriali e cognitive. Di fronte alla crescente frammentazione della domanda, la produzione e il marketing si stanno muovendo dai pochi mercati di massa agli innumerevoli mercati di nicchia. Sul piano comunicativo ciò si traduce nello spostamento delle campagne dalla potenza di fuoco dei canali *broadcasting* a quella più stringente e selettiva dei *narrowcasting*.

Una questione dibattuta in letteratura è quella se il marketing non convenzionale rappresenti un'evoluzione del *marketing mix* oppure un suo radicale superamento, cioè se sia in atto una "rivoluzione", nel senso di un vero e proprio mutamento di paradigma. Sin da subito, alcuni studiosi hanno cercato di interpretare le nuove strategie come conciliabili con il modello tradizionale, evidenziando solo i fattori di parziale revisione⁹. Secondo Grönroos (1994), le consuete leve del *marketing mix* devono essere ancora utilizzate, ma altri elementi, che spesso non sono considerati attività caratteristica della funzione marketing, andrebbero presi in considerazione: ad esempio, logistica, installazione,

⁸ G. Qualizza, *Consumer Empowerment: il rapporto tra nuovi media e generazioni digitali*, in «Mediascapes journal», 1, 2013, pp. 135-136.

⁹ K.A. Borg, *Problem shifts and market research: the role of network in business relationships*, in «Scandinavian Journal of Management», vol. 7, 1991, pp. 285-295.

sostituzione o riparazione, assistenza, reclami, formazione rivolta al cliente¹⁰. Gummesson (1994) confermava che il classico *marketing mix* fosse ancora necessario, pur diventando più marginale rispetto alle relazioni tra l'azienda e i propri stakeholders e si era tradotto nella semplice gestione della quattro variabili principali, senza prendere sul serio le conseguenze di una compiuta applicazione del *marketing concept*¹¹. Altri autori, per contro, sono stati più radicali nelle critiche al marketing tradizionale arrivando a stabilire che si tratta di posizioni opposte con il *marketing management*¹². Walter van Waterschoot e Christophe Van den Bulte (1992) sostennero subito che il problema era realtà di natura teoretica: «A nostra conoscenza, le proprietà di classificazione o base razionale distinguere con quattro etichette le categorie *Product*, *Price*, *Place* e *Promotion* non sono mai state spiegate [...] Sebbene l'osservazione casuale di professionisti, studenti e libri di testo suggerisca un consenso generale per classificare gli elementi del marketing mix nelle stesse categorie, la mancanza di alcuna specificazione formale e precisa delle proprietà o caratteristiche in base alle quali gli elementi del marketing mix devono essere classificati è un difetto notevole». E ancora, sul punto di debolezza del modello delle "4P": «Le proprietà o caratteristiche che sono la base per la classificazione non sono state mai identificate. Le categorie non sono mutuamente esclusive. C'è un subcategoria polivalente che sta crescendo continuamente»¹³. Obiezioni analoghe, in realtà, potrebbero essere rivolte anche al marketing non convenzionale, se non fosse che facendo proprio il motto dell'anarchismo metodologico di Paul K. Feyerabend (1975)¹⁴, per queste strategie *anything goes* ("qualsiasi cosa può andar bene") se efficace a raggiungere l'obiettivo programmato. Più concretamente, la discontinuità si avverte nella

¹⁰ Ch. Grönroos, *From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm*, in «Management Decision», 32, 1994, pp. 4-20.

¹¹ E. Gummesson, *Making relationship marketing more operational*, in «International Journal of Service Industry Management», 5, 5, 1994, pp. 5-20.

¹² J. Arndt, *On Making Marketing Science more Scientific*, in «Journal of Marketing», 49, 1985, pp. 11-23.

¹³ W. Van Waterschoot, Ch. Van den Bulte, *The 4P-Classification of the Marketing Mix Revisited*, in «Journal of Marketing», 56, 4, 1992, pp. 83-93.

¹⁴ P.K. Feyerabend, *Contro il metodo. Abbozzo di una teoria anarchica della conoscenza*, Milano, Feltrinelli, 1979.

straordinaria convergenza tra le nuove opportunità cognitive, comportamentali e identitarie dischiuse dal cyberspazio e l'approccio olistico, relazionale e pro-attivo adottato dal marketing non convenzionale. Come vedremo Bernard Cova (1997) e i suoi collaboratori sono giunti alla tesi che per comprendere a fondo le implicazioni e le premesse prospettiva *unconventional*, sia indispensabile introdurre un'ulteriore tipologia di valore, oltre alle due classiche di valore d'uso e di scambio, quella cioè "di legame" che emerge nel momento in cui i membri di una comunità di consumo riscoprono il bisogno di appartenenza ed estendono le modalità di relazione a esperienze sensoriali, affettive, culturali e ludiche¹⁵.

Non possiamo non sottolineare, da ultimo, che la cultura d'impresa in realtà è resistente al cambiamento. Paura, incertezza, ignoranza, conformismo sono elementi che testimoniano come la maggior parte delle aziende siano restie ad apportare radicali innovazioni alle proprie strategie di marketing, pur constatando i mutamenti in atto nella società e l'utilità marginale decrescente delle tradizionali leve operative. Non a caso, nel definire il nuovo marketing si fa ricorso, anche in ambito accademico, alla negazione del marketing tradizionale, antepoendo il "non" a quella che, ancora oggi, è la "convenzione" della disciplina. Ciò testimonia che il marketing tradizionale, con tutto il suo portato di concetti, di categorie cognitive e di strumenti applicativi, gioca ancora un ruolo cruciale nel quotidiano delle attività dell'impresa. Poche realtà aziendali si sono spinte oltre il limite della visione convenzionale.

Il terzo capitolo è dedicato alle strategie di promozione della marca attraverso la creazione dei musei aziendali. In primo luogo, si tratta di fornire una definizione di queste particolari strutture di carattere artistico, storico e/o culturale originate a diverso titolo da un'azienda e il cui patrimonio è strettamente connesso ai suoi fattori e processi produttivi, ai prodotti e ai suoi legami con il territorio. Evidentemente, quello dei musei aziendali è un universo molto differenziato che vede la presenza di strutture museali classificabili attraverso varie tipologie. La forma su cui ci soffermeremo maggiormente è il museo storico aziendale, in cui la struttura espositiva svolge molteplici funzioni: documentare la nascita e lo sviluppo dell'impresa; raccogliere in una collezione storica i fattori della produzione; creare uno strumento di trasmissione del "saper fare"

¹⁵ B. Cova, *Community and consumption*, cit., p. 298.

per il personale; dotare l'azienda di un luogo per attività culturali; comunicare il brand dell'azienda; pubblicizzare ed esporre prodotti; accrescere l'impatto dell'azienda sui consumatori, etc. Come ha rimarcato Fiorella Bulegato, i musei aziendali sono strutture viventi, in cui il tempo passato si intreccia con quello presente e proietta l'impresa nel futuro.

Dopo aver ripercorso le oramai lontane origini dei musei aziendali e la storia della loro rapida diffusione nei paesi europei più avanzati, con le specificità italiane, si tratta di esaminare nel dettaglio le principali ragioni commerciali che giustificano l'investimento in una struttura di natura culturale. La comunicazione museale, infatti, persegue obiettivi di identificazione e qualificazione che concorrono a consolidare la notorietà e l'apprezzamento dell'impresa e dei prodotti, sulla base di esperienze cognitive connotate in termini emotivi. Il museo aziendale è un "marca-network" che potenzia i legami con tutti i soggetti, consumatori, dipendenti, fornitori, distributori, etc., documentando la distinzione dei propri *asset* identitari. E tuttavia, se focalizziamo l'attenzione sul rilievo promozionale e produttivo dei musei non dobbiamo sottovalutare la funzione formativa che essi svolgono nella trasmissione della cultura implicata nei prodotti e processi, dalla valorizzazione dei fattori della produzione ai rapporti tra le aziende e la storia sociale dei territori. Oltre a creare un legame emotivo con il visitatore, i musei aziendali generano un senso di appartenenza nella popolazione dei luoghi di insediamento, facendoli sentire fieri, attraverso l'impresa, di un territorio che contribuiscono a rendere speciale. In tal senso, tali musei alimentano, tanto il senso sociale di "appartenenza" quanto quello di "distinzione".

Di fronte a simili aspettative, non dobbiamo trascurare che il concepimento, l'organizzazione e la gestione di un museo aziendale coinvolgono processi molto complessi che richiedono una molteplicità di risorse economiche e professionali. Ed è evidente che non tutte le imprese possono "permettersi" un museo aziendale. Qui ci preme sottolineare le competenze semiotiche richieste da tale intrapresa. Un museo aziendale, infatti, è una sorta di "semiosfera", uno spazio "altro" distinto dall'esterno e strutturato in una particolare congiunzione tra elementi architettonici (edifici ed annessi, infrastrutture, etc.), oggetti aziendali (macchinari, utensili, arredi, materie prime, prodotti, etc.), manufatti artistici connessi alla storia dell'impresa (iconografie, opere d'arte, etc.), documenti di archivio di varia natura (corrispondenze, documenti amministra-

tivi, fotografie, documenti societari, cataloghi, libri e altri prodotti a stampa, disegni tecnici, etc.), documenti sonori, visuali, informatici. Tali elementi sono uniti da una proposta di “visione olistica”. E, a giudizio degli studiosi, è soprattutto la componente emotiva a risultare decisiva.

Nei due capitoli finali sono descritte le indagini sul campo condotte, a cura di Marta Scalzotto, attraverso l’analisi dell’Heineken Experience e del Guinness Storehouse, i celebri musei dei due colossi dell’industria birraria, di cui verranno esaminati gli elementi architettonici, le strutture interne e i contenuti materiali e simbolici.

Il primo caso di studio riguarda l’Heineken, di cui vengono ricostruite le vicende industriali, soffermandoci in particolare sulla storia del fondatore, Gerard Adriaan Heineken, e dei discendenti, Henry Pierre, Alfred Heineken e Charlene, che in centocinquanta anni hanno costruito e ampliato il successo del marchio nel mondo, anche grazie a una serie di importanti partecipazioni, acquisizioni e joint venture acquisizioni di altri birrifici e marchi storici, e definito un modello di impresa connotato per responsabilità sociale e ambientale. Particolare attenzione è riservata ai prodotti e alle strategie di comunicazione con cui l’azienda promuove l’identità e che, nei decenni, si sono orientate verso un modello di marketing esperienziale che combina l’*advertising*, le promozioni, i format di allestimento e i grandi eventi. La strategia è stata arricchita dalla creazione dell’“Heineken Experience” tra le mura dello stabilimento produttivo simbolo dell’impresa, al centro di Amsterdam. Inaugurato nel 2001 e rinnovato interamente nel 2008, lo stabilimento è divenuto una delle principali attrattive per i turisti ed è uno degli esempi più evoluti di come deve essere ideato un museo aziendale.

Il secondo caso di studio è dedicato alla Guinness, la *stout* più famosa al mondo. Analogamente al caso di studio precedente, dapprima, è stata ricostruita la storia della St. James’s Gate Brewery che, sin dal 1759, intreccia le proprie vicende con quelle del paese natale, sino a diventare un uno dei simboli più conosciuti e amati dell’Irlanda. Una storia che si identifica con il fondatore Arthur Guinness e i suoi discendenti, Arthur II, Benjamin Lee, Edward Cecil, Arthur Edward, Rupert Edward, sino Benjamin che, nel 1986, pose fine alla secolare dinastia. L’azienda Guinness era diventata, ormai, una grande multinazionale che aveva acquisito altri grandi brand nel mercato delle birre e che sarà a sua volta incorporata nel 1999 dalla società Diageo, leader mondiale nel

mercato degli alcolici. Dopo aver descritto le varianti di *Stout*, con cui la Guinness ha definito un'offerta che occupa una posizione distinta e apprezzata dai clienti, l'esposizione si concentra su una strategia di marketing che ha saputo impiegare in maniera sapiente e innovativa il packaging, il logo, la firma storica, il *lettering*, la distribuzione e i punti di consumo (per eccellenza i pub), la pubblicità sui vari mezzi di comunicazione, le promozioni di eventi, le sponsorizzazioni sportive e culturali, la famosissima iniziativa legata al *Guinness World Records*, le relazioni pubbliche, la creazione di spazi adibiti ai visitatori, il direct marketing, internet, etc. Infine, al pari dell'Heineken, la Guinness può vantare una sede storica, situata nel St. James's Gate a Dublino che rappresenta un monumento del Paese e al cui interno è stato costituito e sviluppato il proprio museo aziendale, dapprima il *Guinness's Museum* (1963), poi il *Guinness Hopstore* (1983) e infine la *Guinness's Storehouse* (2000), una delle forme museali più evolute nella categoria di quelle aziendali e un'altra perfetta espressione dei principi del marketing esperienziale.

Capitolo primo

IL MARKETING NON CONVENZIONALE

di *Luca Corchia*

1.1. *Le leve decisionali del marketing*

All'inizio degli anni Ottanta, il modello dominante era quello formulato da Philip Kotler, considerato come il maggior esperto al mondo nelle strategie di "marketing integrato"¹. Il professore di International Marketing presso la Kellogg School of Management è il principale artefice di un programma che mette a punto le principali leve del marketing mix e che coordina tutte le attività degli organi aziendali per focalizzare tutti gli sforzi verso i medesimi obiettivi. Si tratta del celebre modello delle "4 P" – *Product* (prodotto: il bene o servizio che si offre/vende in un mercato per soddisfare determinati bisogni dei consumatori), *Price* (prezzo: il corrispettivo in denaro che il consumatore è disposto a pagare per ricevere un determinato bene o servizio), *Place* (distribuzione: l'insieme di attività per far giungere un determinato prodotto al consumatore finale) e *Promotion* (comunicazione: l'insieme di attività per promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un'azienda o un determinato prodotto o servizio) –, già teorizzato da Jerome McCarthy (1960)² e Neil H. Borden, (1964)³, poi esteso ad altre leve decisionali del marketing⁴ e attualizzato ricalibrando il *focus* sulla clientela. Per

¹ Ph. Kotler, *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2004.

² J. McCarthy, *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, Richard D. Irwin, 1960.

³ N.H. Borden, *The Concept of the Marketing Mix*, in «Journal of Advertising Research», 4, 1964, pp. 2-7.

⁴ Tra gli adattamenti più noti nella letteratura, Booms e Bitner (1981) teorizzano il modello delle 7P, sottolineando l'importanza di tre nuove variabili: *People*, *Physical Evidence* e *Process*. Baumgartner (1991), invece, propone un modello con 15P (*Product/Service*, *Price*, *Promotion*, *Place*, *People*, *Politics*, *Public Relations*, *Probe*, *Partition*, *Prioritize*, *Position*, *Profit*, *Plan*, *Performance*, *Positive Implementations*). Chri-

un'azienda operare con una strategia di *Marketing Mix* significa avere una visione globale di quello che è il proprio posizionamento sul mercato in riferimento ai prezzi, ai prodotti, alla distribuzione e i punti vendita, alle strategie di comunicazione e alla considerazione che i consumatori hanno di tale prodotto. Con il termine "posizionamento" si indica, appunto, come il prodotto e il servizio si colloca nella mente del consumatore in riferimento alle alternative di scelta per soddisfare il suo bisogno.

Un prodotto non è considerato esclusivamente come l'oggetto fisico in sé, include anche servizi, persone, luoghi, organizzazione e idee. Ogni prodotto lanciato sul mercato segue un ciclo di vita ben preciso suddiviso in fasi: a) introduzione o lancio: il prodotto viene presentato al mercato; b) sviluppo: crescono domanda e offerta a tal punto da aggiungere particolari e nuove caratteristiche al prodotto; c) maturità: l'azienda deve controllare e gestire la concorrenza difendendo le quote di mercato raggiunte; d) saturazione e declino: le vendite raggiungono il picco massimo e gradualmente scendono; e) ritiro o rivitalizzazione: quando il prodotto non raggiunge più il livello di vendite atteso dal venditore quest'ultimo ha due possibilità: ritirare il prodotto dal mercato o attuare politiche di *product-restyling* e iniziare così un nuovo ciclo. Gestire la variabile prodotto significa saper rispondere alle esigenze dei clienti nei mercati di riferimento dell'impresa al fine di modificare i prodotti esistenti, eliminare quelli non più coerenti e appropriati alla strategia dell'impresa, e svilupparne di nuovi.

Il prezzo è il corrispettivo in denaro che il consumatore è disposto a pagare per ottenere il bene o servizio che soddisfi il suo bisogno o aspettative. Il prezzo è l'unico elemento del marketing mix che produce dei ricavi ed è uno degli elementi più flessibili del *marketing mix*. Allo stesso tempo, la determinazione dei prezzi e la concorrenza basata sul prezzo rappresentano il problema principale. Determinare il prezzo,

stopher, Payne e Ballantyne (1991), invece, adottano il modello delle 7P, ma evolvendolo e aggiungendo il *Customer Service*, come elemento cruciale. Cfr. B. Booms, M. Bitner, *Marketing strategies and organization structures for service firms*, in J. Donnelly, W. George (eds.), *Marketing of services*, Chicago, American marketing Association, 1981, p. 47-51; J. Baumgartner, *Nonmarketing professional need more than 4Ps*, in «Marketing news», 22.7.1991, p. 28; M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*, Cranfield, Cranfield School of Management, SWP 31, 1991, pp. 2-3.

come attributo del prodotto, significa determinare il livello più opportuno dello stesso da praticare per i prodotti venduti, nonché impostare un'appropriata scontistica ed eventuali politiche di differenziazione dei prezzi. È necessario considerare non solo i costi di produzione, ma anche la componente competitiva presente nel mercato, nonché la reazione dei consumatori al costo del bene desiderato e il loro effettivo potere d'acquisto. Tuttavia, esiste una molteplicità di attori pubblici e privati che incidono sulle scelte di prezzo che non dipende, quindi, solo dalle imprese e dai consumatori.

Nell'ambito della leva distributiva rientra la selezione e la gestione dei canali distributivi diretti e indiretti attraverso i quali i prodotti dell'azienda raggiungono i mercati, lo sviluppo di un sistema di distribuzione fisica per il trasporto, il magazzinaggio e la consegna dei prodotti e servizi e la scelta della *location* e l'allestimento del o dei punti di vendita. Le strategie aziendali relative ai canali distributivi influenzano ogni altra decisione di marketing e richiedono impegni di lungo periodo verso i dipendenti, i rivenditori, gli affiliati e i clienti. In particolare, l'azienda deve capire se e come è possibile ottenere una migliore esposizione nei punti vendita ovvero se è possibile e come raggiungere nuovi canali distributivi, oltre a migliorare la propria organizzazione.

La variabile comunicazione, infine, comprende tutte le azioni che l'azienda compie per informare i consumatori e stimolarli a compiere l'acquisto. Nel marketing moderno le imprese devono comunicare non solo con i propri consumatori e, a tal fine, si avvalgono di agenzie di pubblicità per mettere a punto efficaci campagne, di specialisti di promozione delle vendite per definire programmi di incentivazione delle medesime, di studi di pubbliche relazioni per curare l'immagine aziendale e di esperti di marketing diretto affinché sviluppino i sistemi informativi per gestire le relazioni di clientela. Vengono inoltre realizzati programmi di formazione del personale di vendita, finalizzati a migliorarne le capacità professionali e di relazione. Per la maggior parte delle imprese il problema non è se comunicare o no, ma quanto e come investire in un sistema complesso di comunicazioni rivolte agli intermediari, ai consumatori e ai vari tipi di pubblico. Il mix è tradizionalmente formato da pubblicità, vendita personale, sponsorizzazioni, promozione delle vendite, pubbliche relazioni e *direct marketing*, che utilizza elementi non personali quali la posta, il telefono e altri per comunicare direttamente

con specifici consumatori o sollecitare una loro risposta diretta.

A Kotler si deve l'adozione e diffusione di un'ottica procedurale e intersettoriale che coinvolge tutta l'impresa, oltre alla periodizzazione delle fasi che avrebbe attraversato la storia del marketing, ognuna delle quali si condensa in un concetto chiave: prodotto, vendita, mercato, cliente e marketing sociale. Ripercorrerla qui, brevemente, è importante perché consente di percepire, al contempo, l'onda lunga che ne ha modificato la filosofia verso visioni e strategie più capaci di ascoltare e comprendere il mercato, individuare e soddisfare i bisogni dei tipi di clientela, ma anche le discontinuità che l'epoca attuale impone, con la globalizzazione dell'economia e dei mercati, lo sviluppo della grande distribuzione al dettaglio e di più rapide forme di trasporto, le nuove tecnologie per l'informazione e gli innovativi canali di offerta e vendita, le ridefinizioni complesse dei valori, dei costumi, delle appartenenze e identità di consumo⁵.

Il *marketing management* consiste nell'analizzare, programmare, realizzare e controllare progetti rivolti allo scambio con mercati per realizzare gli obiettivi aziendali. Il termine *marketing*, quindi, oltre a definire una funzione aziendale e, parallelamente, un ramo di studi economico-aziendali, può essere considerato come un filosofia gestionale che definisce i valori, i comportamenti e gli schemi gestionali a cui ogni impresa, dalla gestione alla direzione, dovrebbe orientarsi per poter raggiungere e sviluppare strategie competitive di successo. Secondo la definizione elaborata dall'American Marketing Association, il marketing è l'attività, nonché l'insieme delle istituzioni e dei processi per la creazione, la comunicazione, la distribuzione, e lo scambio di offerte che hanno un valore per i clienti, i partner e la società in generale⁶. Secondo Kotler, il marketing transazionale è lo «strumento per comprendere, creare, comunicare e distribuire valore»⁷. Ancora Kotler scrive che: «Il marketing è l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto. Il marketing identifica bisogni e desideri insoddisfatti e definisce, misura e

⁵ U. Beck, *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Roma, Carocci, 1999.

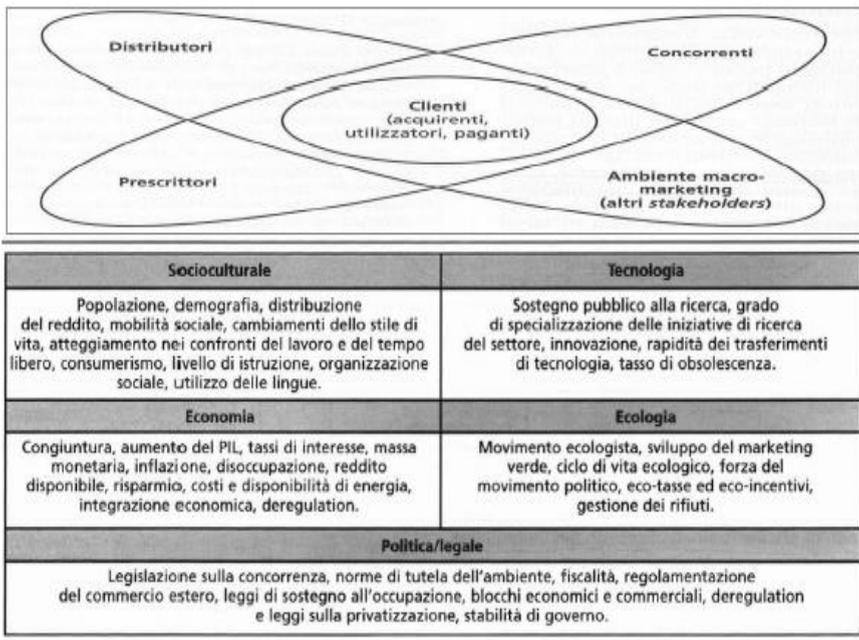
⁶ <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

⁷ Ph. Kotler, *Il marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*, Milano, Il Sole24Ore, 2008², p. 21.

quantifica la dimensione del mercato individuato e il potenziale di redditività, definisce i segmenti nei quali l'azienda è in grado di fornire il miglior servizio e studia e promuove i prodotti e i servizi appropriati»⁸. Non è, quindi, un semplice processo relativo alla determinazione di ciò che desiderano i clienti e alla sua successiva produzione e distribuzione, ma un'entità più complessa.

Jean-Jacques Lambin, ha proposto un modello in cui raffigura i campi interconnessi in cui opera il management, da quelli più diretti di mercato all'ambiente di macro-marketing (socioculturale, economia, ecologia, tecnologia, politica/legale)⁹.

Fig. 1. Principali attori del mercato e fattori dell'ambiente macro-marketing



⁸ Ph. Kotler, *Principi di marketing*, Milano, Pearson, 2006, p. 34.

⁹ J.J. Lambin, *Marketing Strategico e Operativo*, Milano, McGraw-Hill, 2004, p. 27.

Inizialmente, invece, il marketing management fu inteso semplicemente come un insieme di attività promozionali compiute per favorire il processo di vendita. Nasce come pratica autonoma negli Stati Uniti nei primi anni del Novecento, rivelandosi un utile strumento di rilevazione e regolazione dei «rapporti tra imprese e mercato, quando il forte sviluppo economico cominciò a porre dei limiti alle imprese riguardo alla produzione e, soprattutto, alla distribuzione dei beni; e come disciplina pochi anni più tardi, quando iniziò cioè l'attenzione alla concettualizzazione del marketing»¹⁰. Seguendo la periodizzazione di Kotler, in questa prima fase, l'orientamento alla produzione o al prodotto era dominante e lo rimarrà sino alla metà del secolo, senza scomparire mai del tutto e, anzi, coesistendo con gli altri orientamenti di marketing¹¹. In quel periodo, conosciuto come "l'epoca del commercio semplice", la domanda di prodotti industriali e manifatturieri era talmente elevata che superava anche l'offerta. Di fronte a una domanda divenuta di massa, che richiede soprattutto prodotti e servizi a basso costo, l'attenzione delle grandi imprese è totalmente focalizzata ad accrescere la capacità produttiva e distributiva per soddisfare l'enorme quantità di richieste. Si scommette prevalentemente sulle caratteristiche funzionali e tecnologiche del prodotto come principale causa dei risultati dell'impresa in termini di vendita e profitto. Il marketing risulta alquanto direttivo dal momento che il compito dell'impresa consiste semplicemente nello smercio di beni progettati su generiche e omogenee esigenze di consumo, attraverso campagne di pubblicità concepite in modo indistinto per tutti: l'attenzione non è, infatti, rivolta alla soddisfazione del cliente, ma alla produzione, alla standardizzazione dei prodotti e ai metodi di organizzazione del lavoro¹². A tale riguardo, Theodore Levitt parlerà di una vera e propria *Marketing Myopia*¹³. La constatazione che, in una congiuntura di maggiore opulenza, i

¹⁰ G. Dall'Ara, *Le nuove frontiere del marketing applicate al turismo*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p. 15.

¹¹ U. Collesei, *Marketing*, Padova, Cedam, 2006, p. 15.

¹² M. Castellet, *Definizioni*, in Id. (a cura di), *Marketing management. Teorie e politiche di gestione di marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2006, pp. 18-19.

¹³ T. Levitt, *Marketing Myopia*, in «Harvard Business Review», 4, 1960, pp. 45-56. Il concetto di *marketing myopia* viene riproposto da Stephen Brown, *Postmodern Marketing?*, in «European Journal of Marketing», 27, 4, 1993, pp. 19-34; Id., *Postmodern Marketing: Principles, Practice and Panaceas*, in «Irish Marketing Review», Vol. 6, pp.

consumatori preferiscono i prodotti e servizi che offrono un elevato livello di qualità e sono disposti a pagare un prezzo maggiore per le caratteristiche differenziali, non muta la situazione. Si continua a ritenere che i buoni prodotti richiedano un modesto sforzo commerciale.

Dagli anni Trenta agli anni Cinquanta, a seguito della grande crisi, le imprese si resero conto che avrebbero dovuto “vendere” prodotti agli acquirenti, sottraendo quote di mercato ai concorrenti, attraverso una maggiore dedizione alla vendita personale (*personal selling*), alla pubblicità (*advertising*) e alla distribuzione (*placement*). In questa fase di “orientamento alle vendite” si inizia a pensare che il consumatore possa essere indotto ad acquistare un prodotto o servizio dall’azione di stimolo e di persuasione dell’organizzazione commerciale. Come riassume Kotler, l’orientamento alla vendita «si basa sul presupposto che i consumatori, liberi di decidere, non acquisteranno in misura adeguata alle esigenze dell’impresa, per cui si impongono interventi aggressivi sul mercato, con azioni promozionali e di vendita»¹⁴. Il marketing diventa meno passivo e per differenziare i prodotti e servizi sul mercato, si afferma la politica della marca, ovvero un nome, termine, simbolo, design o combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore e lo differenzia da quelli dei concorrenti; ma l’obiettivo rimane vendere e l’orizzonte soltanto il breve termine¹⁵.

Dalla fine degli anni Cinquanta, il mercato si frammenta in gruppi distinti di clienti sulla base di specifici profili. Il marketing acquisisce una valenza più strategica in quanto l’obiettivo diviene quello di individuare i segmenti di consumatori a maggior potenziale di crescita e definire l’offerta in funzione della clientela obiettivo così da soddisfarla in maniera più efficace ed efficiente rispetto ai concorrenti. Mentre nell’ambito di un orientamento alla produzione e alle vendite si vende ciò che si produce imponendo il proprio punto di vista, con l’“orientamento al cliente” si produce ciò che si può vendere approfondi-

91-99; Id., *Postmodern Marketing*, London, Routledge, 1995.

¹⁴ Ph. Kotler, *The Prosumer Movement: a New Challenge For Marketers*, in R.J. Lutz, *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, Provo, Association for Consumer Research, 1986, pp. 510-513.

¹⁵ Y. Wind, T.S. Robertson, *Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research*, in «Journal of marketing», 47, 1983, pp. 12-25; J. Blythe, *Fondamenti di marketing*, Milano, Pearson, 2006, p. 3.

dendo le esigenze e aspettative della domanda¹⁶. Peter Drucker, uno dei massimi esperti di quel periodo, rimarcava l'idea che chi si occupa di marketing agisce in termini di identificazione delle esigenze della clientela, sviluppo di prodotti di qualità a un prezzo giusto, distribuzione e promozione efficaci, e solo in ultima istanza, non direttamente, in termini di vendita. Anzi, «si può presumere che vi sarà sempre necessità di vendere. Ma lo scopo del marketing è quello di rendere superflua la vendita. Lo scopo è conoscere e comprendere il cliente al punto che il prodotto o servizio sia tanto adatto alle sue esigenze da vendersi da solo. Teoricamente il risultato del marketing è un cliente pronto ad effettuare l'acquisto. Allora non rimane che rendere disponibile il prodotto o servizio»¹⁷.

La nuova visione del marketing prevede non più un processo lineare ma circolare in cui ascolto dei consumatori, comprensione dei loro bisogni e delle forze di mercato, progettazione di prodotti orientati all'apagamento dei bisogni, comunicazione dei vantaggi offerti e distribuzione interagiscono fra loro e si modificano continuamente¹⁸. In questa fase, secondo Kotler, le logiche sono cambiate da *push* (spingere verso il mercato, cioè forzare la vendita) a *pull* (essere il cliente a chiedere ciò che vuole lui). Il consumatore diventa un elemento attivo di questa dinamica di marketing, in quanto, in ultima istanza, detiene il potere di scelta tra i vari prodotti presenti sul mercato. L'obiettivo diventa la soddisfazione del cliente e non più soltanto il volume di vendita, ma soprattutto la necessità di instaurare un rapporto di fiducia e di fedeltà reciproca tra produttore e consumatore, secondo i principi della *Customer Loyalty Management*¹⁹. Per instaurare una relazione con i clienti è necessario acquisire informazioni di carattere socio-demografico, comportamentale, valoriale ed estetico al fine di identificarli e prevederne le possibilità e attitudini di scelta, classificare i clienti in termine di valore per l'impresa per capire quali sono quelli profittevoli su cui puntare e quali invece sono i clienti a basso valore di profittabilità, associare ad

¹⁶ R.S. Winer, *Marketing management*, Milano, Apogeo, 2002, pp. 9-11.

¹⁷ P.F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Row, 1973, pp. 64-65.

¹⁸ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Il marketing del nuovo millennio*, Milano, Mondadori, 2007, p. 12.

¹⁹ A. Hughes, *The customer loyalty solution: what works (and what doesn't) in customer loyalty programs*, New York, McGraw Hill, 2003.

ogni cliente una strategia relazionale per approcciarsi ad esso, individuare tutti i possibili canali di interazione con il singolo cliente, utilizzando i molteplici strumenti a disposizione dell'impresa in modo integrato e innestare un flusso di apprendimento continuo secondo un modello circolare che si auto-genera, al fine di soddisfare costantemente il cliente. Soddisfare il cliente nel lungo termine implica concretizzare la relazione nella fedeltà e nel riacquisto dei prodotti proposti dall'azienda. All'aumentare della fedeltà della clientela cresce anche la sua redditività dal momento che i consumatori fedeli tendono a incrementare la quantità e la frequenza di acquisto, sono più disponibili a comprare altri prodotti, sono meno costosi da servire, accettano di pagare un *premium price* e, tramite il loro passaparola positivo, facilitano l'acquisizione di nuovi clienti. Avviene quindi il passaggio da una logica di *marketing Product-oriented* ad una *Customer-oriented*, in cui il cliente rappresenta il fulcro delle decisioni dell'impresa²⁰.

Alcuni decenni dopo, Robert F. Lauterborn (1990) ha proposto una classificazione diversa degli strumenti del marketing operativo, trasformando il modello delle "4 P" in quello delle "4 C": 1) *Product* in *Consumer*, ponendo l'attenzione sulla soddisfazione del cliente o sul modello di cliente da soddisfare piuttosto che sul prodotto in sé; 2) *Price* in *Cost*, valutando i costi sostenuti dall'acquirente, ovvero tutti quelli che il cliente deve sostenere per usufruire del nuovo prodotto piuttosto che di quello di un concorrente; 3) *Promotion* in *Communication*, includendo le pubbliche relazioni, e ogni tipo di relazione tra impresa e consumatore; 4) *Place* in *Convenience*, favorendo opportunità più agevoli per conoscere e acquistare da parte della clientela²¹. Lo stesso Kotler sottolinea che il marketing «non aiuta più le vendite ma la produzione nel creare, distribuire e consegnare quello che serve al cliente e che il cliente vuole»²². Questo tipo di approccio di marketing transazionale tuttavia rimane essenzialmente un modello caratterizzato dalla unidirezionalità: è il venditore che svolge un ruolo attivo nella relazione, mentre

²⁰ C. D'Alò, *Politiche di prodotto e di marca*, in M. Castellett (a cura di), *Marketing management. Teorie e politiche di gestione di marketing*, cit., p. 100.

²¹ R. Lauterborn, *New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over*, in «Advertising Age», 61, 41, 1990, p. 26.

²² Ph. Kotler, *Il marketing dalla A alla Z*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 237. Cfr. Id., *Marketing 3.0: dal prodotto al cliente all'anima*, cit.

l'acquirente, singolarmente considerato, non dispone di grandi opportunità per negoziare le caratteristiche del prodotto-servizio e le condizioni contrattuali e influire sulle scelte produttive e commerciali dell'azienda.

Le aziende si trovano, oramai da due decenni, di fronte a uno scenario profondamente critico e in continuo cambiamento, con un pubblico di consumatori che risponde a logiche di aggregazione che non rispecchiano più i modelli preconfezionati delle vecchie ricerche di mercato. Ciò obbliga le obbliga a "scendere nelle strade" e nelle "piazze virtuali", cercando di conoscere i propri clienti e di comunicare coinvolgendoli all'interno delle proprie attività, cogliendone le conoscenze, l'identità e la cultura. Le relazioni devono essere indirizzate a favorire una migliore comprensione della varietà e variabilità della domanda e a sviluppare processi di apprendimento nel produttore e nel consumatore, che consentano una valorizzazione delle risorse da essi possedute e un ampliamento delle potenziali soluzioni adottate per risolvere eventuali problemi. Perciò nell'ultimo decennio si è affermato un marketing alternativo volto a costruire, mantenere e sviluppare relazioni stabili nel tempo con i clienti e gli altri *stakeholder* e che supera la tradizionale concezione atomistica della struttura del mercato, che non è affatto composta da una moltitudine di soggetti anonimi, scollegati e sostituibili. I sostenitori delle nuove forme di marketing, infatti, ritengono indispensabile utilizzare forme di comunicazione più relazionali, esperienziali, pro-attive e personalizzate, che favoriscano inoltre la costruzione di "comunità" off e online intorno alla marca. Il *societing* pone l'enfasi sugli incisivi cambiamenti dei nuovi mercati, divenuti "luoghi di conversazione" e parte organica della società stessa, sui significati intangibili, simbolici delle marche e dei prodotti, che prevalgono sugli aspetti strumentali, e sul ruolo di un consumatore che ha acquisito un potere di giudizio, scelta e proposta²³. In quest'ottica, si sottolinea l'importanza di ideare e realizzare beni, servizi, esperienze e comunicazioni commerciali che abbiano in sé la propensione a diffondersi spontaneamente tra le persone, attraverso il passaparola, con un effetto di tipo virale. Dal *broadcasting* al *narrowcasting*, cioè dall'emissione di messaggi ad una massa indifferenziata verso delle forme e dei mezzi di comunicazione più "tribali", che si rivolgono, anzitutto, a persone e gruppi di persone più interessate e influenti.

²³ G.P. Fabris, *Societing*, Milano, Egea, 2007.

Il marketing sta rapidamente mutando, adeguandosi ai mutamenti tecnologici, sociali e culturali. Un aspetto fondamentale dell'attuale trasformazione del marketing è la creazione di nuove strategie commerciali attraverso il trasferimento online e il ri-adattamento dei tradizionali strumenti di promozione delle imprese e dei loro prodotti. In letteratura, la fusione tra Internet e marketing è definita *Web Marketing*, comprendendo con tale espressione tutte le attività e le tecniche, a supporto del marketing tradizionale, messe a disposizione dal Web per generare rapporti commerciali con clienti esistenti e/o nuovi, aumentare la visibilità dell'azienda e migliorarne la sua competitività, ridurre i costi compresi quelli di pubblicità, raggiungere mercati difficili, migliorare il posizionamento del brand aziendale e, soprattutto, per essere sempre più presenti nel nuovo scenario economico globale²⁴.

Cercando di individuare le uniformità relative all'impatto di Internet, indipendentemente dal tipo di prodotti e servizi commercializzati dalle aziende e, quindi, dal campo di attività, Arianna Di Vittorio (2001) aveva elencato alcuni aspetti che l'uso di Internet determina, nel senso che in alcuni casi favorisce e in altri richiede:

a) la "realizzazione di significativi investimenti in risorse intangibili", in misura superiore di quanto non avvenga in contesti nei quali c'è un "contatto fisico" tra l'azienda e i clienti, al fine di affermare l'affidabilità del marchio e dell'immagine aziendale, orientati alla costruzione di una relazione continuativa e della fiducia;

b) la "realizzazione di significativi investimenti in tecnologie", in particolare in software, che rendono più facile l'interazione e la comunicazione con il cliente, consentendo ai potenziali acquirenti di consultare il catalogo in tempi rapidi, ricevere informazioni chiare, limitare i tempi di connessione alla rete Internet, etc.;

c) una "notevole trasparenza informativa" sui prezzi, i prodotti, le offerte, etc.;

d) la "convenienza a sfruttare economie di raggio d'azione", valorizzando gli investimenti richiesti per l'affermarsi nel settore della distribuzione on line, al fine di raggiungere clienti che sono dispersi geograficamente, indirizzare alcuni investimenti alla realizzazione di strutture

²⁴ A. Foglio, *E-commerce e web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*, Milano, FrancoAngeli, 2010, p. 273.

informatiche che siano utilizzabili per diversi scopi, impiegare alcune risorse e competenze estensivamente (il medesimo database di clienti può essere impiegato per la vendita di prodotti differenti), etc.;

e) la “convenienza a sfruttare economie di scala e di assorbimento dei costi fissi”, in ragione della maggior forza contrattuale nei confronti dei fornitori e alle soglie minime che un’azienda deve raggiungere per dotarsi delle interfacce con i clienti e, più in generale, delle tecnologie per la vendita on line e il web marketing;

f) la “necessità di utilizzare nuovi linguaggi e nuove modalità di comunicazione con i clienti”, realizzando un cambiamento culturale notevole nel marketing mix;

g) la “crescente importanza di gestioni accessorie rispetto a quella principale”, quali ad esempio la vendita degli spazi pubblicitari sul proprio sito come fonte complementare di ricavo a copertura delle spese informatiche e degli sconti online;

h) il “rischio di comportamenti opportunistici da parte dei clienti”, in virtù della trasparenza che la tecnologia Internet consente di ottenere, il potenziale informativo della rete e la rapidità di navigazione da un sito aziendale o portale all’altro;

i) la “pressione ad affiancare la vendita on-line a quella tradizionale”, per far fronte con gli strumenti dell’e-commerce a una concorrenza sempre più crescente;

l) l’“accelerazione del processo di internazionalizzazione delle imprese”, poiché – considerando le barriere della lingua e della logistica – per raggiungere un cliente è sufficiente che questi sia collegato alla rete, indipendentemente dal luogo fisico²⁵.

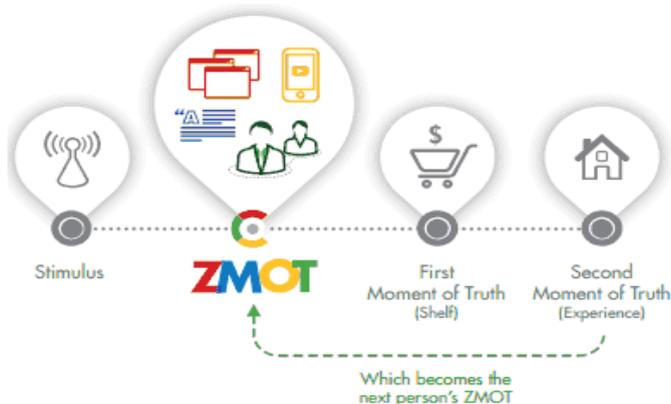
Gli strumenti del Web Marketing stanno modificando rapidamente i due livelli fondamentali del marketing: a) il livello “indotto”, relativo alle attività volte ad attrarre il consumatore verso la scelta di un prodotto o una particolare offerta; b) il livello “organico”, relativo alle attività esercitate durante l’erogazione del prodotto/servizio e che possono continuare anche oltre la relazione di compravendita²⁶.

²⁵ A. Di Vittorio, *Internet marketing per i servizi bancari: strategie di mercato e comunicazione on line*, in «Studi e note di economia», 3, 2001, pp. 138-141.

²⁶ V. Della Corte, *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Milano, Egea, 2013², p. 76.

Prima di Internet era possibile individuare tre momenti fondamentali: a) lo “stimolo”, in cui l’impresa raggiunge il consumatore con l’esposizione del proprio marchio attraverso diverse forme di pubblicità; b) il “primo momento della verità” (FMOT, *First Moment of Truth*), in cui il cliente visita il punto vendita; c) il “secondo momento della verità” (SMOT, *Second Moment Of Truth*), in cui il consumatore utilizza il prodotto-servizio che ha acquistato e, se rimarrà soddisfatto sia del prodotto che dei servizi connessi, molto probabilmente ripeterà l’acquisto. Dopo l’avvento di Internet, nasce il “momento zero della verità” (ZMOT, *Zero Moment of Truth*), in cui i consumatori, dopo essere stati “colpiti” dallo stimolo, prima di andare nel punto vendita o effettuare l’acquisto online, si informano attraverso quattro attività fondamentali: 1) la ricerca di informazioni relative a quel prodotto-servizio; 2) la lettura delle notizie relative a quel prodotto/servizio; 3) la ricerca di video relativi a quel prodotto-servizio; 4) l’ascolto di pareri degli altri. La risultante di questo percorso è che quando il consumatore va nel punto vendita ha quasi già deciso l’acquisto che vuole effettuare, oppure cerca di colmare i dubbi residui chiedendo agli addetti del punto vendita. Il cliente diventa quindi molto preparato, ed è più consapevole dell’acquisto rispetto quanto succedeva in passato²⁷.

Fig. 2. Lo ZMOT



²⁷ J. Lecinski, *ZMOT. Winning the Zero Moment of Truth*, Google, 2011, pp. 16-17.

Come vedremo analizzando le forme di marketing non-convenzionale, il processo in corso è fortemente condizionato dal comportamento dei consumatori, che – rispetto alla concezione tradizionale del marketing – sono percepiti come soggetti attivi, “predatori” dell’offerta migliore in un mercato concorrenziale globale, proprio in virtù della diffusione delle tecnologie digitali e delle telecomunicazioni. Attualmente, i consumatori sono molto più selettivi e alla ricerca dell’offerta più personalizzabile possibile e conveniente, sviluppando delle caratteristiche inedite. Nello scenario attuale, il pubblico si è frammentato e stratificato, grazie all’accresciuto livello di istruzione e alla diffusione degli strumenti di comunicazione interattivi di massa e il consumatore sembra avere “preso il controllo” del mercato. Viene, quindi, capovolta l’ottica della comunicazione con il consumatore: se prima era prettamente di carattere unilaterale, ora l’acquirente manifesta la volontà di comunicare con le aziende per sentirsi parte integrante del processo e, specularmente, quest’ultime si stanno concentrando sulle relazioni con la clientela²⁸.

In maniera provocatoria Gianluca Diegoli ha scritto che «Il marketing è morto in quanto sono esaurite le due condizioni che lo nutrivano: primo, che le persone non potessero parlare facilmente e direttamente tra loro, secondo, che il canale di trasmissione fosse concentrato, semplice e direttamente controllabile»²⁹. Riteniamo piuttosto che l’attività di web marketing non elimina il marketing tradizionale e, tuttavia, la trasformazione radicale delle relazioni sociali ha imposto un rinnovamento.

La diffusione della “grande rete” e dei tanti “reticoli” ha accelerato il passaggio a quella che molti definiscono *network society*. Il richiamo al *societing* significa prendere atto dell’interrelazione con il tessuto sociale. Un aspetto critico del marketing transazionale, evidenziato già nei primi anni Novanta, è la mancata analisi dell’“ambiente” in cui opera l’azienda, con tutte le relazioni con gli *stakeholder* che influenzano direttamente o indirettamente le condizioni strutturali del mercato e le decisioni aggregate di acquisto della clientela. Il principio fondamentale dell’approccio, definito *Market Driven Management*, è il coordinamen-

²⁸ Ph. Kotler, K.L. Keller (2007), *Il marketing del nuovo millennio. MKTG Y2K*, Milano, Mondadori, 2007.

²⁹ G. Diegoli, *Mini Marketing. 91 discutibili tesi per un marketing diverso*, Milano, Ledizioni, 2008, p. 7.

to inter-funzionale: tutti i settori e tutte unità operative dell'impresa hanno diversi "clienti" che generano delle attese che l'azienda deve capire secondo una logica di *sense and respond*, cercando di trasformare la comprensione in strategie e piani tempestivi, flessibili ed efficaci utili al raggiungimento degli obiettivi posti³⁰. Se in passato, si era dato per scontato che l'impresa avesse a che fare con i clienti finali, a ben vedere, essa costruisce delle relazioni di marketing anche con altri attori nei processi di scambio nel mercato: i dipendenti, i distributori e gli influenzatori. Di conseguenza, precisa Tiziano Vescovi, non si ha solo un marketing di offerta tra l'impresa e i clienti finali, ma diversi tipi di marketing a seconda degli attori coinvolti³¹.

Fig. 3. Sistema delle relazioni di mercato di un'azienda e vari tipi di marketing



Dalla metà degli anni Novanta, il modello delle "4 P" del marketing mix cominciava a essere percepito come inadeguato rispetto a un mercato in cui i consumatori divenivano più interconnessi ad uno ad uno e i cui orientamenti di gusto, acquisto, pagamento e impiego dei

³⁰ F.E. Webster, *Market-Driven Management: How to Define, Develop, and Deliver Customer Value*, New York, John Wiley & Sons, 2002.

³¹ T. Vescovi, *La pianificazione di marketing. Piani strategici, relazioni con il mercato, creatività*, Milano, Il Sole24Ore, 2004.

servizi-prodotti erano rapidamente messi a conoscenza degli altri grazie alla partecipazione allo spazio della rete. In questo contesto, Enrico Valdani (1995) propone di sostituire le tradizionali “4 P” – *Product, Price, Placement e Promotion* – con “Personalizzazione” (la proposta ai potenziali clienti di offerte commerciali di prodotti-servizi esattamente adatte ai loro gusti e necessità individuali), “Penetration” (poiché il traffico online tende a fluire non più esclusivamente su mezzi di massa ma a frammentarsi in segmenti e nicchie, occorre individuare i posizionamenti di marchio e di prodotto più idonei e, a monte, studiare meglio il panorama di mezzi e canali comunicativi a propria disposizione, “Permission” (Poiché il potere di comparazione e scelta del singolo utente è cresciuto, bisogna portare il marketing diretto a un livello più sofisticato e possibile solo su Internet, un mezzo su cui anche l’advertising deve piegarsi a soluzioni tagliate per nicchie sempre più differenziate con cui l’azienda entra “in sintonia”, e “Profitto” (richiamo ineludibile alla redditività dei modelli di *business on line*)³².

Anche Gummesson (1999)³³ e Kotler *et al.* (2002)³⁴ convergono sull’importanza di passare dal *focus* sulla soddisfazione del consumatore a quello “totale” od “olistico” della soddisfazione di tutti i potenziali “clienti” o *stakeholder*. Secondo tali autori, le organizzazioni tendono sempre più ad organizzarsi in forma di *network ed* al marketing compete la gestione delle relazioni che l’organizzazione instaura con i suoi mercati. Per ogni relazione, le imprese devono sviluppare delle *dynamic capabilities*, ovvero la capacità di realizzare un’allocazione efficiente delle risorse interne ed esterne al sistema aziendale di fronte a un continuo cambiamento del contesto di mercato e, se possibile, adottare comportamenti proattivi secondo una logica di *market driving* tramite cui anticipare i cambiamenti del mercato o esserne addirittura il “motore”³⁵. È un compito che rivoluziona il *seductive sense of simplicity* del

³² E. Valdani, *Marketing strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Milano, Etas, 1995, pp. 120-123.

³³ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in «Strategic Management Journal», 18, 7, 1997, pp. 509-533.

³⁴ E. Gummesson, *Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4Ps to 30Rs*, Oxford, Butterworth Heinemann, 1999.

³⁵ P. Kotler, C.J. Dipak, M. Suvit, *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Milano, Il sole 24Ore, 2002, p. 27

marketing mix e la scarsa flessibilità del *tool-box approach*, con cui marketer e aziende hanno creduto di sviluppare le strategie in ogni organizzazione applicando astrattamente le quattro variabili³⁶.

Un'ulteriore elaborazione del modello delle "4 P" fu proposta da Perter Brunn, Martin Jensen, Jakob Skovgaard (2002)³⁷, con il modello delle "3 C" – "Content", "Commerce", "Collaboration" –, attraverso una ridefinizione di un tentativo simile compiuto da A.T. Kearney (2000)³⁸ sulle leve operative dell'Internet marketing. Mentre il fattore "Commerce" si riferisce alle 4P del marketing tradizionale – prodotto, prezzo, *placement* (distribuzione), *promotion* (comunicazione) –, il "Content" dell'offerta dipende dalla produzione e condivisione di contenuti di valore e la "Collaboration" dalle relazioni tra azienda e clienti e con tutti i soggetti terzi.

Pochi anni dopo, al fine di focalizzare l'attenzione su di un nuovo modello di marketing-mix che metta al centro del proprio universo non più unicamente il prodotto e la produzione bensì il consumatore, con le proprie necessità, orientamenti di acquisto e di utilizzo dei servizi-prodotti, Franco Portelli ha proposto il passaggio dal modello delle "4 P" di McCarthy al modello delle "4 E", in cui ognuna delle "P" passa dall'essere un "valore del prodotto" a un "valore per la persona": 1. *Product* → *Experience* (Da "Prodotto" a "Esperienza"). La massima è "Scopri e traccia il percorso completo del cliente con il tuo marchio, nel suo paese"; 2. *Place* → *Everyplace* (Da "Posto" a "Dovunque"). La massima è "Sviluppa la conoscenza dei nuovi media e canali. Prova cose nuove, fai qualcosa che non abbia a che vedere con TV o stampa"; 3. *Price* → *Exchange* (Da "Prezzo" a "Scambio"). La massima è "Apprezza il valore delle cose, non solo il costo. Inizia il calcolo del valore dei tuoi clienti, la loro attenzione, l'impegno verso la tua azienda e i tuoi prodotti"; 4. *Promotion* → *Evangelism* (Da "Promozione" a "Evangelizzazione"). La massima è "Trova la passione e l'emozione nei tuoi prodotti. Sorprendi clienti e dipendenti col tuo entusiasmo"³⁹.

³⁶ C. Grönroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigmatic Shift in Marketing*, cit.

³⁷ P. Brunn, M. Jensen, J. Skovgaard, *e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy*, in «European Management Journal», 20, 3, 2002, pp. 286-298.

³⁸ A.T. Kearney, *Building the B2B Foundation – Positioning the Net Market Makers for Success*, Chicago, A.T. Kearney Inc, 2000.

³⁹ F. Portelli, *Dalle 4 P alle 4 E del marketing: come conquistare nuovi clienti e ren-*

1.2. *Dal Old School marketing al Societing*

Il marketing non-convenzionale rappresenta una fase di passaggio nella cultura commerciale delle imprese che, dal marketing di stampo kotleriano, si sta evolvendo verso qualcosa che è ancora in divenire. La necessità di formulare un altro tipo di marketing nasce dall'esigenza di sollecitare nuovamente l'interesse del pubblico e della clientela verso i brand e i prodotti-servizi delle imprese, dopo un lungo periodo di asuefazione alle tradizionali forme di marketing mix, ad esempio quelle che Neil Borden (1964) aveva classificato in *product planning, pricing, branding, channel of distribution, personal selling, advertising, promotions, packaging, display, servicing, physical handling, fact finding and analysis*⁴⁰. Già alla fine degli anni '70 il *marketing concept* inizia a essere sottoposto a forti critiche, in ragione di una serie ineludibile di fattori concomitanti, tra cui il cambiamento delle dinamiche competitive, la rigidità del marketing mix, la visione limitata del marketing tradizionale e la stagnazione del marketing come area di studio.

L'attenzione posta esclusivamente sulla definizione delle variabili che compongono il *marketing mix* si traduceva in una limitata ricerca di vantaggi competitivi di lungo periodo⁴¹. Si evidenziava, quindi, l'incapacità di questo approccio di favorire un orientamento delle imprese alla continua innovazione, favorendo piuttosto la diffusione di prodotti imitativi, il cui successo era principalmente determinato dagli elevati investimenti in distribuzione e comunicazione di massa. Per un verso, la produzione era organizzata per una domanda in continua crescita e la ricerca di vantaggi competitivi di costo attraverso delle economie di scala. L'obiettivo consisteva nel trovare nuovi mercati dove vendere maggiori quantità di beni, in modo da ridurre al minimo le stock dei prodotti in magazzino. Per altro verso, l'approccio di marke-

dere fedeli quelli che già si hanno scoprendo l'utile nell'etica, Milano, FrancoAngeli, 2005, p. 9.

⁴⁰ N. Borden, *The Concept of the Marketing Mix*, in «Journal of Advertising Research», 4, 1964, pp. 2-7.

⁴¹ Y. Wind, T.S. Robertson, *Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research*, in «Journal of Marketing», 47, 1983, pp. 12-25; C. Zeithaml, V. Zeithaml, *Environmental Management: Revising the Marketing Perspective*, in «Journal of Marketing», 48, 1984, pp. 46-53.

ting transazionale assumeva a riferimento un modello di scambio che si caratterizzava per l'unidirezionalità; solo il venditore, infatti, era chiamato a svolgere un ruolo attivo nel processo di transazione, mentre l'acquirente era soggetto alle stimolazioni e persuasioni pubblicitarie. Inoltre, veniva ipotizzata una struttura di potere asimmetrica tra le parti che realizzano lo scambio. L'acquirente, singolarmente considerato e data la scarsa rilevanza dei suoi acquisti sul totale del venditore, non disponeva di una forza tale da negoziare le caratteristiche del prodotto/servizio e le condizioni contrattuali⁴².

Con la saturazione dei mercati, i consumatori diventa più sofisticati e la semplice leva della promozione non è più sufficiente. Le imprese comprendono l'importanza della ripetizione degli acquisti, della *brand loyalty* e della *brand differentiation* e il marketing inizia ad attribuire una crescente attenzione alle informazioni sui e dai consumatori, ridefinendo i processi di produzione e distribuzione. In questa fase, precognizzata da alcuni lavori pionieristici della seconda metà degli anni Cinquanta, le strategie cominciano a spostarsi da logiche di tipo *push* (spingere verso il mercato, cioè forzare la vendita) a logiche di tipo *pull* (chiedere al cliente ciò che vuole lui)⁴³. In un articolo del 1960, Theodore Levitt si soffermava sulla necessità delle imprese di definire con precisione il mercato in cui operano, applicando una visione più ampia di quella che sino ad allora guidava le scelte dei dirigenti aziendali, orientate in genere più ai prodotti che vendono (*production orientation*) piuttosto che alle esigenze dei loro consumatori (*marketing orientation*)⁴⁴. In sostanza, non doveva essere più l'impresa a vendere ma il cliente ad acquistare: perciò il nuovo orientamento al marketing richiedeva di essere in grado di rispondere ai bisogni e ai desideri continuamente mutevoli dei clienti. La "segmentazione", attraverso cui il mercato viene suddiviso in gruppi di clienti con preferenze omogenee all'interno del segmento ed eterogenee rispetto ad altri segmenti, ne è stata una conseguenza. La segmentazione si definisce come un processo di "disaggre-

⁴² A. Farainet, E. Ploncher, *Customer Relationship Management: approcci e metodologie*, Etos, Milano, 2002.

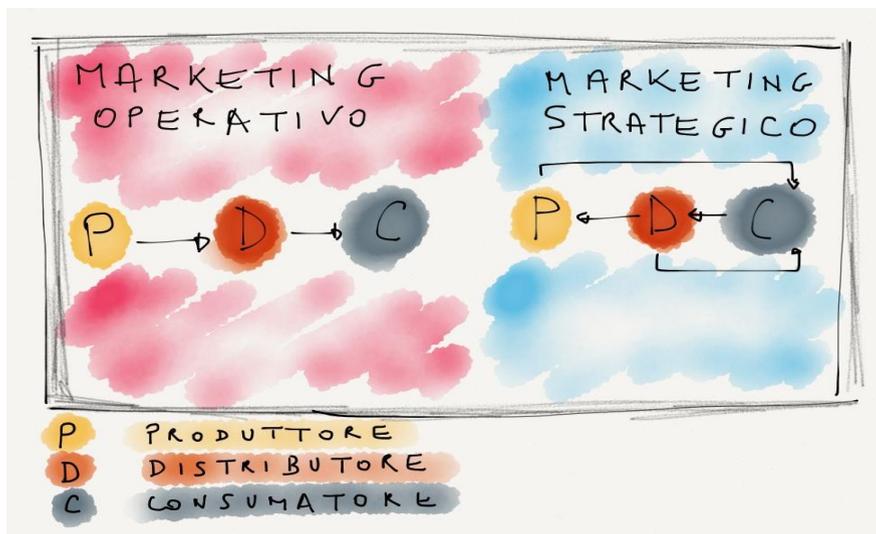
⁴³ W.R. Smith, *Product differentiation and market segmentation as alternative strategies*, in «Journal of Marketing», 21, 1956, pp. 3-8.

⁴⁴ T. Levitt, *Marketing Myopia*, in «Harvard Business Review», 4, 1960, pp. 45-56.

gazione del mercato”, ma può essere interpretato come un processo di “aggregazione dei clienti”⁴⁵. Il riconoscimento dell’esistenza di tale diversità spinse le imprese ad adattare l’offerta a ciascun segmento d’interesse, a ricercare una comunicazione bidirezionale e caratterizzare meglio la propria marca attraverso strategie identificative, valutative e fiduciarie prodotte da tale relazione⁴⁶. In questo contesto, i parametri con cui valutare un’azienda di successo non sono più unicamente il fatturato e le quote di mercato, ma la capacità di instaurare una relazione con il cliente che permettesse di aggiungere valore alla transazione, creando un prodotto/servizio coerente con un stile di vita in continua evoluzione.

Il cambiamento nel modo di intendere il mercato ha riorientato l’intero processo aziendale verso una concezione multidirezionale e strategica.

Fig. 4. Marketing operativo e marketing strategico



L’informazione a cui si fa riferimento non è intesa solo come l’elaborazione di dati relativi al mercato ma anche come conoscenza del

⁴⁵ J.J. Lambin, *Marketing Strategico e Operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2004, pp. 115-116.

⁴⁶ G. Panati, M. Franch, *Marketing e Impresa*, Cedam, Padova, 1987, p. 19.

contesto interno in cui l'impresa opera. Un tempo, con un approccio orientato alla vendita e al prodotto, le imprese possedevano poche informazioni e operavano perseguendo solo obiettivi personali di massimizzazione dei profitti senza guardare agli interessi dei consumatori. Con l'orientamento al consumatore invece le imprese hanno compreso la necessità di raffinare le strategie in un ambiente sempre più competitivo. Le imprese hanno avvertito la necessità di definire delle nuove strategie di marketing orientate alla costruzione di relazioni più significative con i consumatori, prima durante e dopo il processo d'acquisto, instaurando un dialogo bidirezionale in cui la vendita non è l'obiettivo primario ma la naturale conseguenza del rapporto. La relazione diventa la risorsa che più di ogni altra determina il valore delle imprese e per questo diventa l'origine e la finalità delle performance d'impresa e di tutte le attività di gestione⁴⁷. Per instaurare una relazione con il cliente occorre: a) acquisire informazioni di carattere descrittivo, comportamentale e predittivo sui clienti al fine di identificarli e prevedere i loro comportamenti; b) classificare i clienti in termine di valore per l'impresa per capire quali sono quelli profittevoli su cui puntare e quali invece sono a basso valore di profittabilità; c) associare ad ogni cliente una strategia relazionale per approcciarsi ad esso; d) individuare tutti i possibili canali di interazione con il singolo cliente, utilizzando i molteplici strumenti a disposizione dell'impresa in modo integrato; e) innestare un flusso di apprendimento-adattamento continuo secondo un modello circolare che si autogenera, al fine di soddisfare costantemente il cliente. Il concetto di *customer satisfaction* diventa il punto focale del *marketing concept* e si focalizza sull'analisi dei clienti e del più ampio ambiente macro-marketing attraverso l'integrazione di risorse, capacità e competenze in ottica di co-creazione di valore con il cliente⁴⁸.

Se nella letteratura, già dai primi anni '90 si parla di co-produzione e si vede il cliente come *prosumer* (*produttore-consumatore*) a motivo della natura del servizio che obbliga alla simultaneità fra produzione e

⁴⁷ B. Berenschot, *Modelli di management. Idee e strumenti*, Pearson, Milano, 2005, p. 62.

⁴⁸ R.F. Lusch, S.L. Vargo, *The Service-Dominant Logic of Marketing*, Armonk, New York, 2006.

consumo⁴⁹, verso la fine del secolo, con l'affermarsi della *new economy*, il concetto di *community* e, più in generale, l'importanza della gestione del complesso network di relazioni sub e sovra sistemiche rispetto al sistema impresa diviene sempre più centrale nel marketing. Gummesson (1999) propone il concetto di marketing relazionale totale, ovvero:

basato sulle relazioni, il network e l'interazione, riconoscendo che il marketing è immerso nella gestione totale del network delle organizzazioni di vendita, del mercato e della società. Esso è rivolto a relazioni di lungo termine a somma positiva con i clienti e gli altri *stakeholder*, ed il valore si crea congiuntamente tra le parti coinvolte. Esso trascende i confini tra funzioni e discipline specialistiche⁵⁰.

Pochi anni dopo, Kotler, Dipak e Suvit (2002), facendo riferimento alla *new economy* come effetto della combinazione di Internet, delle nuove tecnologie e della globalizzazione e rilocalizzazione, propongono il concetto di "marketing olistico":

Il *concetto di marketing olistico* rappresenta un ampliamento del marketing della fase precedente, reso possibile dalla rivoluzione digitale. Si tratta di un concetto dinamico che nasce dalla connettività e interattività elettroniche fra l'azienda, i suoi clienti e i suoi collaboratori. Integra le attività di individuazione, creazione, ed erogazione del valore mirate all'instaurazione di rapporti di lungo termine e reciprocamente soddisfacenti, fonte di prosperità congiunta, fra questi *stakeholder* chiave. Nel contesto di marketing olistico, il punto di partenza sono le esigenze e le richieste del singolo cliente; il compito del marketing consiste nell'elaborare offerte contestuali di prodotti, servizi ed esperienze in grado di soddisfarle. Per individuare, creare ed erogare valore per il singolo cliente in un ambiente altamente dinamico e competitivo, i responsabili del marketing devono investire nel capitale relazionale dell'azienda coprendo l'intera gamma degli *stakeholder*: consumatori, collaboratori, dipendenti e comunità esterna. Occorre dunque spingersi oltre la nozione di *customer relationship management* – ovvero di *gestione delle relazioni con i clienti* – per adottare una *gestione delle relazioni complessive*⁵¹.

⁴⁹ C. Gronroos, *Management e marketing dei servizi*, Isedi - Utet, Torino, 2002, pp. 25-37.

⁵⁰ E. Gummesson, *Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4Ps to 30Rs*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999.

⁵¹ P. Kotler, C.J. Dipak, M. Suvit, *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 27.

Vi è stata poi una presa di coscienza dei cambiamenti che stanno modificando i meccanismi di riproduzione materiale e simbolica delle società avanzate. Tra i principali, i sociologi segnalano la ricerca di appartenenze multiple, la rilevanza degli stili di vita, il bisogno di espressioni emotive e la condivisione estetica. In questo contesto, i processi di consumo hanno oltrepassato l'ambito meramente economico per costituire una fonte culturale preziosa di attribuzione di senso alle relazioni sociali e alla coscienze che le persone e i gruppi hanno di sé. Di fronte a queste riflessioni, i dibattiti sul marketing si sono rinnovati e le loro attenzioni sono andate a concentrarsi sui cambiamenti epistemologici che si dovrebbero attuare al fine di far conferire alla disciplina stessa la capacità di "mordere" effettivamente una realtà, ormai cambiata, del consumo e dei consumatori. Un concetto particolarmente adatto ridefinire l'approccio commerciale è quello di *Societing*, all'incrocio tra marketing e sociologia e che significa immettere in o fare società⁵². Bernard Cova e colleghi parlano di *visionary marketing*, un marketing visionario, inteso come qualcosa che guarda al futuro interpretando le tendenze attuali⁵³.

Il *Societing* non si limita a proporre un nuovo modo di stare nel mercato ma deve essere visto come una risposta imprenditoriale a una nuova condizione sistemica. Non soltanto si passa dall'approccio transazionale, secondo il quale il fine ultimo dell'impresa era solo quello di vendere, a quello relazionale, inteso come rapporto paritario tra azienda e consumatore, basato sulla condivisione di opinioni, esperienze e sul coinvolgimento, ma la prospettiva atomistica sul cliente viene sostituita da una concezione organica che lo colloca all'interno di comunità di consumo e, più in generale, di sistemi socio-culturali a cui appartengono le stesse imprese. La differenza è immediata rispetto a un approccio

⁵² B. Cova, *From Marketing to Societing: When the link is more important than the thing*, in D. Brownlie, M. Saren, R. Wensley, R. Whittington (eds), *Rethinking Marketing: Towards Critical Marketing Accountings*, London, Sage, 1999, pp. 64-83; F. Morace et al., *Asimmetrie europee. Le sei tendenze di consumo che stanno plasmando la Nuova Europa*, Scheiwiller, Milano, 2002. Intorno a Bernard Cova e altri studiosi si è costituito un gruppo di lavoro: www.societing.org.

⁵³ O. Badot, A. Bucci, B. Cova, *Societing: Managerial Response to European Aestheticization*, in «European Management Journal», Special issue EAP 20th Anniversary, 1993, pp. 48-55; B. Cova, O., Badot, A. Bucci, *Beyond Marketing: In Praise of Societing*, 2006: consultato sul sito <http://visionarymarketing.com>.

che fa riferimento a una struttura del mercato composta da numerosi acquirenti anonimi e sostituibili e in cui relazioni collaborative di lungo periodo tra imprese e clienti costituiscono un'eccezione. Poiché gli esseri umani sono interpretati da questa forma di marketing in quanto esseri sociali, il *Societing* include l'utilizzo di simboli culturali, immagini, rituali, significati e valori in cui i consumatori si ritrovano e che rappresentano un'importante risorsa nella autorealizzazione personale nella ricerca di comunità. L'azienda deve "farsi società", cioè realmente contribuire al processo di creazione collettivo di valore, favorendo relazioni tra e con i clienti verso finalità comuni e comunicazioni di tipo *narrow-casting* che mirino ad intrattenere il pubblico, sempre più spesso a stupirlo, per contraccambiare e motivarne l'attenzione, stimolare il dialogo e la collaborazione e innescare dei meccanismi di diffusione virale⁵⁴.

Un'impresa che desidera stare al passo con i cambiamenti postmoderni dovrà pertanto sfruttare e valorizzare le proprie capacità di organizzare i processi di produzione (materiali e immateriali), che coinvolgono una moltitudine di attori: «Se il marketing, insieme alla rivoluzione manageriale e all'emergere delle imprese moderne, era la risposta alla prima estensione delle catene produttive che ebbe luogo con l'arrivo del capitalismo industriale a fine '800, il *societing* è la risposta alla socializzazione della capacità produttiva a cui assistiamo attualmente»⁵⁵.

Se la vecchia scuola poneva il marketing come l'effetto di A su B, o il controllo di A su B, il *Societing* è più interessato a diventare il collante tra A e B. E questo ha particolarmente senso in un momento, quello attuale, in cui le persone valutano i marchi e i prodotti per la loro capacità di connetterle agli altri individui. Studiosi come Cova (1997) sono così giunti all'opinione, secondo la prospettiva *unconventional*, che per comprendere a fondo le implicazioni e le premesse della co-creazione, sia indispensabile introdurre un'ulteriore tipologia di valore, oltre alle due classiche di valore d'uso e di scambio, quella cioè "di legame"⁵⁶. A differenza del valore di scambio e del valore d'uso, che fanno riferimen-

⁵⁴ M. Manmana, *Il Marketing non convenzionale senza rischi: l'opportunità di una guerriglia etica*, Com.360.it, 2008, p. 21.

⁵⁵ R. Sobrero, *Dalla CSR alla Corporate Social Innovation*, Unioncamere Piemonte, Torino, 2013, p. 40.

⁵⁶ B. Cova, *Community and consumption*, in «European Journal of Marketing», 3/4, 1997, pp. 297-316.

to principalmente al singolo individuo, il valore di legame emerge nel momento in cui i membri di una comunità di consumo riscoprono il “bisogno di appartenenza”: i prodotti e i servizi non sono percepiti come valori primari ma, piuttosto, sono subalterni rispetto alla loro capacità di creare e mantenere legame sociale. Ciò significa che le nuove “tribù”, avendo bisogno di consolidare e affermare l’unione, sono costantemente alla ricerca di tutto ciò che garantisca la riaffermazione continua di tale unione: un luogo, un emblema, dei rituali, dei riconoscimenti, etc.

Il fenomeno ha una duplice implicazione: da un lato, le comunità reinventano la destinazione originaria degli oggetti del consumo, al di là del loro stesso significato immediato; dall’altro, questo lavoro sui prodotti e servizi, unito dal bisogno di affermazione e legittimazione della comunità, si traduce nella creazione di una cultura o microcultura specifica della stessa comunità che, di fatto, contribuisce alla definizione e ridefinizione del sistema d’offerta dell’impresa. I consumatori, in sostanza, rilavorano attivamente e trasformano i significati simbolici codificati nei messaggi pubblicitari, nelle marche, nei punti vendita o, in generale, nei beni materiali per realizzare i loro personali obiettivi di identità e stili di vita, dando così alla luce una nuova figura, quella del cosiddetto *pronsumer*.

Le sottoculture di consumo e le brand community diventano così l’espressione più limpida di come gli aggregati di consumatori intorno a uno specifico prodotto, una marca o un’attività di consumo, contribuiscono a caratterizzarne l’immagine che socialmente ne viene percepita. La brand community è un «ambiente virtuale in cui, attraverso una serie di strumenti di interazione, il brand non solo palesa la propria disponibilità all’ascolto del consumatore, ma lascia anche che il cliente assuma il ruolo di interlocutore attivo, di ispiratore e consigliere del brand»⁵⁷. Questi spazi on line costituiscono un ambiente di dialogo, dibattito, intrattenimento, scambio di idee ed esperienze. Sarebbe ad esempio impossibile pensare alla Harley Davidson senza il contributo degli HOG, alla Lego senza il contributo degli AFOL, alla Nutella senza il contributo dei nutellari e così via. Ad esempio, la Coca-cola ha sfruttato egregiamente la possibilità di condivisione di esperienze. Il sito ufficiale della Coca-cola prevedeva ad esempio una sezione dove i visitatori poteva-

⁵⁷ P. Musso, *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 79.

no condividere le loro storie della loro vita legate al prodotto, che ruotavano intorno ad argomenti come “amore”, “album di famiglia”, “ricordi d’infanzia”, “piccoli lussi”, “vacanze con gli amici” e “ricordi di casa”.

1.3. *I dieci principi del marketing non-convenzionale*

Per “marketing non-convenzionale” si intende quell’insieme di strategie promozionali che sfruttano metodi di comunicazione “innovativi”, differenti dai classici sistemi pubblicitari, dove i prodotti vengono proposti al pubblico in modo “alternativo”, per rimediare all’assuefazione del marketing tradizionale. Come abbiamo anticipato, l’assunto di base di questo approccio metodico è che dopo anni di pubblicità i consumatori sarebbero ormai abituati a questa e rimarrebbero, perciò, meno impressionati dai tentativi di influenza commerciale. Si pensi ad esempio alle réclame trasmesse per televisione, radio, sui cartelloni e stampa. I sistemi di marketing non convenzionale, invece, grazie alle loro caratteristiche peculiari, sarebbero in grado di attirare nuovamente l’attenzione del pubblico e permetterebbero una maggiore efficacia del messaggio comunicativo e pubblicitario.

Per riuscire a coinvolgere socialmente i consumatori, il marketing ha bisogno, però, di comprendere meglio i linguaggi del suo “audience” e sviluppare, di conseguenza, nuovi messaggi promozionali che rispecchiano i caratteri della società contemporanea. Le agenzie più innovative hanno cominciato a puntare sui nuovi e inconsueti, quanto straordinari, approcci non-convenzionali, al fine di posizionarsi per prime sul mercato emergente: dalla Ebolaindustries a Ogilvy Interactive, Testa Web, Outsider, a Veryweb, G-Com, e molte altre aziende. Su questa scia, negli anni Duemila, Alex Giordano e Mirko Pallera, professionisti affermati con una propria società di comunicazione, “Ninjamarketing”, e docenti di Marketing Innovativo e Creativo presso l’Accademia di Comunicazione di Milano, l’Università Bocconi, di Salerno, Urbino e l’Universidad de la Habana, ispirandosi al nome e alla filosofia dei Ninja, misteriosi guerrieri che padroneggiavano l’arte dell’invisibilità, hanno elaborato 10 principi che evidenziano le caratteristiche dominanti del marketing non-convenzionale rispetto a quello tradizionale e che gli studiosi condensano in altrettante massime: 1) Dal brand-DNA al viral-DNA: “Progetta la natura virale del tuo brand prima di ogni cosa”; 2)

Dai target alle persone: “Non ci sono target da colpire, ma persone con cui risuonare”; 3) Dagli stili di vita ai momenti di vita: “Esci dall’ufficio ed entra nelle tribù e nei loro momenti di vita”; 4) Dalla *brand awareness* alla *brand affinity*: “Non puoi piacere a tutti, scegli e alimenta le tue affinità”; 5) Dalla *brand image* alla *brand reputation*: “Non costruirti un’immagine, conquistati una buona reputazione”; 6) Dall’*advertising* all’*advertainment*: “Non cercare di persuadere, ma diverti e stimola la conversazione”; 7) Dal *media planning* al media hunting: “Cambia il tuo media planner con un *cool hunter* della comunicazione”; 8) Dal *broadcasting* al *narrowcasting*: “Non ci sono solo i mezzi di massa: pensa a quanto è lunga la coda”; 9) Dal fare comunicazione all’essere comunicazione: “Perdi il controllo e sii parte del flusso co-creativo”; 10) Dal market position al *sense providing*: “Non cercare un posizionamento sul mercato, ma il tuo senso nella società”⁵⁸.

Questi dieci punti rappresentano la sintesi del pensiero dei nuovi approcci operativi delle imprese, fornendo anche alcune definizioni e termini originali. Tuttavia, essi vogliono lanciare altresì una provocazione che potrebbe essere inclusa in un ulteriore undicesimo principio così formulato dagli autori: «Il marketing non-convenzionale non esiste. Esiste solo un marketing, quello che funziona»⁵⁹.

1.3.1. Dal Brand-DNA al Viral-DNA⁶⁰

Progetta la natura virale del tuo brand prima di ogni cosa

Essendo passati da una società basata sui mezzi di comunicazione di massa unidirezionali, a una società in cui lo scambio di informazioni fra utenti diviene pratica dominante attraverso la diffusione di Internet, il primo principio del marketing non-convenzionale evidenzia il cambiamento di approccio ai processi di branding. Le strategie di branding si basano sull’assunto che i consumatori siano convinti dell’esistenza di differenze significative fra le marche all’interno della categoria di prodotto

⁵⁸ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit.

⁵⁹ Ivi, p. 14.

⁶⁰ Ivi, pp. 90-108.

o servizio considerata e che tali differenze siano rilevanti ai fini della scelta di acquisto. Tali differenze possono essere funzionali, razionali o tangibili, correlate alle prestazioni, oppure più simboliche, emotive o intangibili, correlate a ciò che la marca rappresenta⁶¹. Per ottenere giudizi positivi, sensazioni memorabili, unicità e valore economico, occorre presidiare diversi livelli della marca: si deve prestare attenzione alle materie prime, alla qualità, alla gamma offerta, ai prezzi, al personale e al servizio, alla comunicazione, all'emozione, all'estetica, ai simboli e ai riti associati al brand. In tal senso il branding è un potente strumento per assicurarsi un vantaggio competitivo e originare valore economico.

Nell'attuale contesto, in cui il cliente è in una posizione di potere rispetto alla marca, grazie alle possibilità di ri-codificare il senso dei messaggi a lui indirizzati e di produrre egli stesso quest'ultimi, le aziende sono chiamate a fare un passo oltre la semplice definizione dei *core values* del brand. La costruzione a tavolino del DNA di marca, infatti, con le sue caratteristiche intrinseche, l'identità e l'immagine, da imporre al target, attraverso un bombardamento a tappeto, sostenuto da una proficua pressione pubblicitaria e con l'obiettivo di diventare *top of mind* nella mente del consumatore, deve essere necessariamente affiancata dalla consapevolezza che senza un DNA virale, contagioso, che stimoli il passaparola, altrimenti il brand non entrerà mai a far parte delle conversazioni delle persone. Rimarrà, per citare Seth Godin (2004), uno dei più illustri guru del marketing americano: «Una mucca marrone in un mondo di mucche marroni»⁶².

Oggigiorno tutto il marketing contemporaneo si fonda sul ritorno alla centralità del valore del passaparola, cioè sulla trasmissione di informazioni, considerazioni, opinioni su un prodotto o su un brand che avviene da persona a persona in modo informale. Attualmente tale forma verbale è potenziata dal Web, si pensi ai forum, blog, e-mail, diventando così sempre più *word-of-mouse*. Le persone sono più propense a fidarsi di una comunicazione che avviene attraverso il passaparola rispetto a forme di persuasione più tradizionali, come la pubblicità classica o azioni di marketing convenzionali, proprio perché esiste una forte cre-

⁶¹ K.L. Keller, *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

⁶² S. Godin. *La mucca viola, Farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*, Sperling & Kupfer, Milano, 2004.

dibilità derivata dall'alto valore percepito della fonte, ritenuta attendibile non avendo un interesse diretto alla vendita. Il passaparola che avviene ad altissima frequenza produce il cosiddetto "effetto buzz" (ronzio). Da qui il termine *buzz marketing*.

In un tale contesto, se si considera che il proprio prodotto si diffonde in maniera "epidemica", bisogna progettare prima di tutto la natura virale. È necessario cioè lavorare a monte su quelle caratteristiche "genetiche" del prodotto che lo rendono per natura virale, cool, culturalmente attuale, rilevante per il sistema culturale in cui verrà inserito. Da tali considerazioni nasce il concetto di *viral-DNA*. Il marketing virale è un tipo di marketing non convenzionale che sfrutta la capacità comunicativa di pochi soggetti interessati per trasmettere il messaggio ad un numero elevato di utenti finali. Esso è cioè finalizzato, specificatamente, alla realizzazione di prodotti, servizi o comunicazioni commerciali che abbiano in sé la propensione a diffondersi spontaneamente fra le persone, proprio come un virus e quindi si occupa della progettazione del *viral-DNA* stesso. Un esempio di marketing virale in rete sono le e-mail contenenti storie divertenti, giochi online, siti web curiosi, che nel giro di pochi giorni possono attrarre milioni di visitatori.

Il *viral-DNA* del prodotto-servizio-comunicazione, identifica le persone potenzialmente interessate a esso, lo inserisce nei network sociali di riferimento (*seeding*), e ne agevola la diffusione incoraggiandone la condivisione con le altre persone. Per la progettazione del *viral-DNA* è importante concentrarsi sulla viralità del contenuto tenendo presente che non si può realizzare uno spot e poi pensare di renderlo virale solo mettendolo su Youtube o su qualche sito di video divertenti. È opinione comune infatti che per fare marketing virale sia indispensabile utilizzare un trattamento divertente, grottesco, da "macchietta". Non a caso, i contenuti virali in rete sono eccentrici, bizzarri, spesso cinici, politicamente scorretti, oppure sono a base di sesso, tabù, argomenti proibiti o censurati dai media; affrontano temi di critica politico-sociale, oppure sono teneri, romantici e a base di buoni sentimenti. Inoltre, alla progettazione di una campagna virale è essenziale anche l'"empatia", cioè la condivisione di emozioni che si innescano nella rete. A tal fine è necessario promuovere l'uso di concetti virali nei social network in modo che ne agevolino la condivisione, identificando i *focus virali* e suggerendo opportunità di conversazioni nel modo in cui il contenuto è presentato, per esempio studiando il titolo e la descrizione di un video su YouTube.

Mirko Pallera precisa che un messaggio “contagioso” dovrà essere *enjoyable* (essere divertente), *valuable* (essere utile) e *meaningful* (essere ricco di significati). Ciò perché «Il marketing virale è finalizzato alla realizzazione di prodotti, comunicazioni o brand che abbiano in sé la propensione a diffondersi spontaneamente tra le persone come virus»⁶³.

Il concetto di viral-DNA cerca così di esprimere una dinamicità volutamente in contrasto con la staticità del vecchio *brand building*, che imponeva, a suon di spot televisivi, un’immagine monolitica della marca, la quale si evidenziava in slogan e in trattamenti creativi portati avanti per anni (“Dove c’è Barilla c’è casa”, “Dash, più bianco non si può”, etc.). Non che il brand non debba avere più basi solide, ma una comunicazione di marca statica, che non è in grado di co-evolvere con i rapidi mutamenti della società, e quindi di cambiare forme e approcci alla comunicazione, spaziando fra i diversi media e linguaggi, difficilmente riuscirà a permeare a diffondersi nei sistemi culturali di riferimento. In un mercato saturo di pubblicità e di prodotti è necessario investire in “energie” più che in denaro: le carte vincenti di oggi sono le idee e la creatività. È essenziale cioè trovare la *big idea* in grado di ottimizzare il ritorno degli acquisti di spazi su media diversificati. E se prima era il mezzo a determinare l’idea, con le agenzie pubblicitarie che declinavano un unico trattamento creativo su tutti media classici a disposizione (tv, stampa, affissioni, radio), dovendo attenersi a codici e formati, oggi sono le idee a trovare il *medium* attraverso cui esprimersi: che si tratti della fronte dei giovani universitari, come ha fatto Toyota a Londra o di toilette pubbliche utilizzate per una campagna sociale contro l’abuso di alcool in Nuova Zelanda. La comunicazione pubblicitaria esce così dalla cornice dello schermo ed entra in spazi nuovi, dove l’affollamento dei messaggi è basso e quando il target meno se lo aspetta. Ovviamente si ha anche il rovescio della medaglia. In una società frenetica come quella di oggi, le idee hanno brevissima durata e l’effetto sorpresa svanisce dopo poco tempo; si manifesta così il bisogno di trovare sempre inventive fresche, originali e nuovi linguaggi, spunti culturali attraverso cui attivare le conversazioni, off e online, intorno al prodotto o al brand.

⁶³ M. Pallera, *Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)*, Sperling & Kupfer, Milano, 2012, p. 100.

1.3.2. Dai target alle persone⁶⁴

Non ci sono target da colpire, ma persone con cui risuonare

Il secondo principio del marketing non convenzionale fa riflettere su uno dei concetti chiave delle attività dei marketing manager, quello di target, ponendo, in particolare, l'attenzione su un cambiamento di prospettiva necessario in una società globalizzata come quella di oggi, in cui aziende e persone si trovano ad essere nodi di network sempre più interdipendenti. Il *target* è determinato sia con parametri socio-demografici, quali l'età, il sesso, il numero dei componenti del nucleo familiare, il reddito, l'occupazione, l'ubicazione territoriale, il grado di istruzione, etc. che con parametri psicografici, relative alle caratteristiche della personalità, e comportamentali quali le scelte delle persone sul tempo libero e sul modo di usarlo, cioè lo stile di vita, e in particolare le variabili di comportamento di consumo, quali la frequenza di acquisto, la fedeltà alla marca, la consapevolezza, l'atteggiamento. Si tratta del prodotto del processo di segmentazione del mercato e dei consumatori ai quali l'azienda vuole rivolgersi per questo o quel prodotto o servizio e per cui definisce le strategie di comunicazione⁶⁵. Naturalmente, spetta all'impresa trovare se non ideare le variabili di segmentazione più adatte ai suoi scopi; per questo motivo si parla spesso di segmentazione creativa: «la segmentazione richiede una dose di creatività, e la base scelta per segmentare il mercato è altrettanto importante quanto il maggiore o minore grado di omogeneità che si ritiene di accettare all'interno dei segmenti»⁶⁶. L'Eurisko, il più importante istituto operante in Italia nelle ricerche sul consumatore-cittadino-utente, ha elaborato e applica annualmente un sistema integrato di rilevazione dei dati sugli stili di vita che si avvale di metodologie complesse⁶⁷.

⁶⁴ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 109-116.

⁶⁵ O. Trio, *Strumenti e percorsi di marketing aziendale e del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 29.

⁶⁶ D.F. Abell, J.S. Hammond, *Marketing Strategico*, Ipsoa, Milano, 1986, p. 459.

⁶⁷ Cfr. L. Idili, L. Siliprandi, *Marketing degli operatori turistici. Analisi, strumenti, strategie, verifiche sul campo*, FrancoAngeli, Milano, 2005, 73-81.

Target è un termine inglese che letteralmente significa “bersaglio” o “obiettivo” e pare avere origine germanica, in quanto questa locuzione identificava gli scudi leggeri portati dagli arcieri. Come altre parole usate nell’ambito del marketing, tra cui “campagna”, “impatto”, “slogan”, anche questa evoca un linguaggio di stampo militare. Il lessico rivela l’atteggiamento di tipo combattivo e assolutista tipico del marketing, che impone di “colpire il target”, “aggredire il mercato”, “conquistare quote”, etc. Un approccio da superare, utilizzando nuovi termini in grado di trasferire un atteggiamento da aggressivo a più “umano” all’azienda nei confronti del mercato, decretando definitivamente così il passaggio dalla “guerra” alla “collaborazione”. Non a caso, negli ultimi anni, il marketing sembra più indirizzato a seguire la via della “non violenza”, sublimando la lotta per l’affermazione dell’azienda in termini quasi spirituali. Si sono infatti affermate terminologie addirittura “religiose” come “fidelizzare”, “senso di appartenenza”, “evangelizzazione”, “rituale”, etc. Come afferma Bruno Ballardini, dalla marca divinizzata e *top down* – “non avrai altro brand al di fuori di me” –, siamo passati a una visione “politeista”, con una miriade di culti spontanei di carattere tribale che nascono come *bottom-up* dalla rete attorno a prodotti il cui ciclo di vita è condizionato dalle *community* di fedeli, e in cui il *community evangelist*, il predicatore, l’evangelizzatore della comunità, deve agire con elasticità, passione, determinazione ed eccellenti doti relazionali⁶⁸.

Nel momento in cui il brand aspira a diventare religione (*brand religion*) e gli sforzi sono fatti per stimolare il genuino entusiasmo di potenziali *brand ambassador*, pensare ancora al pubblico come a un target da colpire non permette di scendere dal piedistallo e prendere atto della multidirezionalità della comunicazione, vale a dire delle dinamiche di interazione tra marca e persone e tra persone e persone rispetto alla marca (da *one-to-many* a *many-to-many*). L’immagine della marca non è più nelle mani di un solo emittente che urla in un megafono di come questa dovrebbe essere percepita. Come sottolinea Andrea Semprini (1993): «Una marca è costituita dall’insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione»⁶⁹.

⁶⁸ B. Ballardini, *Gesù lava più bianco. Ovvero come la chiesa inventò il marketing*, Minimum Fax, Roma, 2006.

⁶⁹ A. Semprini, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, FrancoAngeli, Milano, 1993, p. 55.

Nella generazione della marca è quanto mai necessario riconoscere il ruolo delle persone, pensando a queste non solo più in termini di consumatori, ma come veri e proprio *pronsumer* che producono senso. Persone che processano informazioni, consumano criticamente, arrivano a organizzare campagne di boicottaggio, a ri-codificarne i messaggi pubblicitari delle aziende oppure a crearne di propri. Persone che, grazie agli strumenti del Web partecipativo, hanno in mano il potere per organizzarsi e rispondere agli “attacchi” delle marche. Per riuscire quindi a “mettere in discorso” il proprio brand è necessario iniziare a costruire un proficuo, quanto importante, dialogo e relazione con i propri pubblici di riferimento, passando così dalla conoscenza *sul* consumatore a quella *del* consumatore.

Anche le tesi del *Cluetrain Manifesto*⁷⁰ credono ad una passaggio ad una visione più umanistica del marketing, che mette al centro del discorso sulla marca le persone. Il *Cluetrain Manifesto* è un insieme di 95 tesi organizzato e presentato nel 1999 come un invito all'azione per tutte le imprese che operano all'interno di un mercato incentrato su Internet. Il Manifesto analizza i cambiamenti che hanno investito il mondo ridefinendo la natura e i processi tipici dei mercati nell'era del Web in termini di comunicazioni tra persone, non più considerate solamente dei segmenti obiettivo. Nell'era di Internet i dipendenti e i clienti sono parte di una rete sconfinata di conversazioni. Grazie alla possibilità di scoprire a velocità supersonica conoscenze e informazioni, i mercati si adattano ai cambiamenti molto più velocemente della maggior parte delle aziende. Le imprese quindi che non sono in grado di entrare nelle comunicazioni fra persone, cioè che non sanno parlare il linguaggio dei propri mercati, rischiano l'emarginazione. L'aspetto relazionale e partecipativo di Internet ha iniziato a esprimersi in tutta la sua potenzialità soprattutto negli ultimi anni. Nascono numerosi siti, servizi e comunità web che semplificano la collaborazione e la condivisione delle informazioni e che vengono classificati sotto il nome di Web 2.0. Il principio fondamentale di questa nuova forma di Internet è il Web come piattaforma che permette la condivisione dei dati fra i diversi utenti, che possono controllarli e gestirli più liberamente. In questo modo l'informa-

⁷⁰ R. Levine, Ch. Locke, D. Searls, D. Weinberger, *The Cluetrain Manifesto*, Basic Books, New York, 2009³.

zione viaggia liberamente da un sito all'altro permettendo agli utenti di prendere informazioni da diversi siti simultaneamente e di distribuirle su altri siti per nuovi scopi. Il principio che sta alla base di queste innovazioni tecnologiche è la capacità di abbracciare la potenza del Web sfruttandone l'“intelligenza collettiva”, distribuita ovunque, valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta una mobilitazione delle competenze, migliora man mano che vengono aggiunti contenuti alla rete e si esprime attraverso la partecipazione e la collaborazione degli utenti in un'ottica produttiva di contenuti, applicazioni e senso⁷¹.

1.3.3. Dagli stili di vita ai momenti di vita⁷²

Esci dall'ufficio ed entra nelle tribù e nei loro “momenti di vita”

Introdotti nel 1976 da Gabriele Calvi, gli “stili di vita” suddividono la popolazione italiana adulta in base ai comportamenti sociali in quello che è il mercato di massa⁷³. Ciascuno stile di vita identifica un modo specifico di vivere, pensare, lavorare, consumare. Gli stili di vita costituiscono un metodo psicografico di segmentazione del target utilizzato per definire un mercato obiettivo verso il quale promuovere un prodotto o un servizio. La segmentazione per stili di vita vuole stabilire un nesso fra il comportamento d'acquisto e una serie di variabili che vanno dai valori di un individuo alle opinioni, agli atteggiamenti, ai comportamenti: ogni stile di vita si tradurrebbe dunque in uno specifico comportamento di consumo. Tale segmentazione ha, quindi, come presupposto di base, che la personalità degli individui mantenga una certa coerenza interna, un nucleo di preferenze e gusti, a cui corrisponderebbero determinate scelte consumistiche⁷⁴.

Le differenze dei metodi di segmentazione sono state schematizzate

⁷¹ P. Lévy, *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, cit., p. 34.

⁷² B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 117-126.

⁷³ G. Calvi, *Valori e stili di vita degli italiani: indagine psicografica nazionale 1976*, ISEDI, Milano, 1977.

⁷⁴ Ph. Kotler, K.L. Keller, F. Ancarani, M. Costabile, *Marketing Management 14/E*, Pearson, Milano, 2014, pp. 349-351.

da Wedel e Kamakura (2000), i quali distinguono le tecniche di rilevazione delle differenze fra i consumatori, differenze osservabili o non osservabili, da rilevare con modalità intrusive o non intrusive, e l'oggetto della rilevazione, riferito a variabili strettamente individuali quali lo status di consumatori, effettivi o potenziali piuttosto che al rapporto consumatore-prodotto. I due studiosi hanno proposto anche una classificazione dei metodi di segmentazione che si basa su due ulteriori dimensioni analitiche: la modalità di determinazione del numero dei segmenti e il valore conoscitivo e applicativo dei processi di segmentazione⁷⁵.

Fig. 5. Classificazione dei criteri e dei metodi di segmentazione

Osservabili	Variabili culturali, geografiche demografiche e socio-economiche	Status di utilizzatore, frequenza d'uso, comportamento, situazione d'uso	
	Dati	Variabili psicografiche, valori, personalità e stili di vita	Variabili psicografiche, benefici, percezioni, preferenze, intenzioni
Non osservabili			
	Generale	Oggetto	Product-specific
Descrittive	Tavole di contingenza Modelli log-lineari	Tecniche di clustering: nonoverlapping, overlapping, fuzzy, modelli mistura	
Finalità epistemiche			
Predittive	Cross tabulation, regressioni, analisi logit e discriminanti	AID, CART, regressioni clusterwise, reti neurali, modelli mistura	
	A priori	Determinazione dei segmenti	Post-hoc

Tuttavia il comportamento del consumatore odierno appare sempre più imprevedibile e il suo agire di consumo sempre più contraddittorio e incoerente. Ciò accade perché il consumatore interpreta una molteplicità di ruoli che si manifestano in comportamenti apparentemente inconciliabili: può essere, ad esempio, imprenditore e frequentatore di centri sociali

⁷⁵ M. Wedel, W.A. Kamakura, *Marketing Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, Kluwer Academic, Norwell, 2002², pp. 7, 18.

antagonisti, fare il direttore di banca di giorno e il week-end diventare un eccentrico motociclista, oppure essere un salutista convinto durante i corsi di yoga e poi eccedere con alcool la sera con amici.

Per descrivere il motivo di tale apparente “bipolarismo”, dobbiamo considerare che in una società complessa, come quella attuale, in ogni individuo convivono diverse identità, legate alla pluralità dei contesti culturali di vita, alle diverse ideologie, ai vari hobby e alle molteplici attività lavorative, che gli si presentano costantemente. Alcuni studiosi sottolineano che la vita sociale è fatta di tante esperienze diverse: ogni attore appartiene a tante “tribù” all’interno delle quali ricopre ruoli anche molto diversi e porta, allo stesso tempo, varie maschere specifiche, cosa che rende molto difficile l’individuazione del soggetto stesso da parte delle tradizionali indagini di tipo sociologico ed economico, inclusa la segmentazione per stili di vita⁷⁶. Proprio per questo occorre determinare un nuovo approccio, quello dei “momenti di vita”, che individua persone, scenari e punti di contatto, verso i quali rivolgere le politiche di marketing dell’azienda.

Questa nuova modalità della società di articolarsi sembra richiedere un nuovo approccio epistemologico per essere meglio interpretata e decodificata; in particolare, approcci di tipo interpretativo paiono in grado di mordere efficacemente la realtà sociale meglio dei tradizionali approcci riduzionistico-meccanicistici. Le imprese hanno preso coscienza del fatto che il nuovo consumatore si muove dinamicamente all’interno del contesto sociale e può avere, per questo, diverse attitudini al consumo in relazione al diverso momento che sta vivendo e condividendo con gli altri individui. Infatti, nel corso dei vari momenti della giornata, che ci portano ad essere genitori, figli, professionisti, ipodisti, frequentatori di ambienti virtuali, lettori di blog, forum tematici, membri di community di appassionati, etc., siamo, contemporaneamente, tante persone diverse. Ma sicuramente, in ogni singolo momento, condividiamo con gli altri qualcosa, che ci rende simili e per questo, in un certo senso, raggruppabili in un insieme. Questi “fenomeni” li potremmo definire, per l’appunto, “momenti di vita”, in contrapposizione ai classici e

⁷⁶ B. Cova, V. Cova, *Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing*, in «European Journal of Marketing», 36, 5/6, 2002, pp. 595-620; B. Cova, *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

ormai poco funzionali “sistemi di vita”, tipici del marketing tradizionale⁷⁷.

In particolare, più soggetti, in alcuni momenti della loro esistenza, condividono uno spazio sociale, un ambiente che può essere fisico o virtuale. Questo spazio è caratterizzato a sua volta da due dimensioni: il luogo e il momento, che insieme, identificano una situazione costituita da determinati codici simbolici, regole sociali e particolari attitudini al consumo. Ad esempio, durante un corso di yoga è probabile che una persona sia più sensibile a tematiche e prodotti relativi alla salute e all'ecologia, mentre a un aperitivo sarà più in sintonia con un brand edonista e spensierato. In questo senso un'azienda può essere in grado di individuare e raggiungere il proprio target attraverso i luoghi reali o virtuali (*touchpoints*) in cui si aggrega spontaneamente nel corso dei momenti della giornata. Questo nuovo criterio di individuazione – più che di segmentazione –, non più basato sulle caratteristiche sociodemografiche o psicografiche, bensì sull'*hic et nunc*. Esso non parte dalle caratteristiche delle persone per poi raggrupparle; al contrario parte dai loro punti di contatto in cui il brand può incontrare gli individui per identificare le migliori modalità di interazione e creazione dell'esperienza. Tutto questo sensibilizza il marketing manager a uscire dal proprio ufficio per scendere metaforicamente “in strada” diventando egli stesso membro delle nuove tribù, con l'obiettivo di “capire il senso”, a volte enigmatico e incomprensibile per le aziende, che le persone attribuiscono a certi comportamenti di consumo⁷⁸.

1.3.4. Dalla brand awareness alla brand affinity⁷⁹

Non puoi piacere a tutti, scegli e alimenta le tue affinità

Lo sforzo maggiore dei brand manager fino ad oggi è stato quello di rendere la propria marca *top of mind* in termini di *brand awareness*, va-

⁷⁷ M. Pallera, *Create!*, cit., p. 143.

⁷⁸ C. Rossi, *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo: L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pp. 56-60.

⁷⁹ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 127-136.

le a dire di diffusione della notorietà e consapevolezza della marca fra più persone possibili, al punto da diventare il brand più conosciuto all'interno di una categoria merceologica⁸⁰. Tuttavia, dal momento che la società si sta differenziando sempre più sia nei prodotti che nella tipologia di pubblico, si è notato come sia davvero ambizioso puntare a diventare una marca *one size fits all*, in grado di piacere indistintamente a tutti. I marketing manager si chiedono oggi come sia possibile riuscire a imporre al grande pubblico il proprio brand in un panorama di totale frammentazione dei media e di inflazione dei mezzi di comunicazione, che costano sempre di più e che garantiscono ritorni sempre minori sugli ingenti investimenti delle campagne.

La strada indicata dal marketing non convenzionale è di lavorare sull'affinità di un brand, le attività di marketing e alcune "tribù" di persone, con l'obiettivo di entrare in un paniere di marche riconosciute dai gruppi come affini al proprio *mindset*: prendere parte attiva nella generazione di significati approvati dai membri delle tribù che condividono stili di consumo potenzialmente affini ad un brand e alla sua offerta, che non sarà più solo funzionale, ma soprattutto simbolica. Secondo un approccio semiotico, infatti, l'agire di consumo è finalizzato ad attestare valori condivisi dagli individui, appagando esigenze immateriali ed espressive⁸¹.

La generazione del valore di una marca deve quindi avvenire agendo su questi significati simbolici, sui linguaggi e sulla cultura. Per questo motivo è necessario analizzare i differenti significati che i consumatori danno ai prodotti, pur nell'ambito della stessa categoria merceologica e le diverse convenzioni culturali – i codici e sottocodici – che permettono di comprendere i vari aspetti dei significati. Solo dopo aver capito il valore semantico attribuito dai consumatori a diverse alternative di offerta, l'azienda deve intervenire sui meccanismi di formazione del valore simbolico, costruendo sistemi semantici coerenti rispetto alla cultura del target di riferimento, ma anche producendo nuove espressioni e forme culturali in termini di prodotto che di comunicazioni pubblicitarie. In tal senso, secondo Gerd Gerken, l'obiettivo delle aziende dovrebbe es-

⁸⁰ W.D. Hoyer, S.P. Brown, *Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat Purchase Product*, in «Journal of Consumer Research», 1990, 17, pp. 141-148.

⁸¹ M. Ferraresi, *La marca. Costruire un'identità, rafforzare un'immagine*, Carocci, Roma, 2003.

sere quello di entrare direttamente nell'ambito degli scenari, partecipando attivamente alla costruzione delle culture di consumo: «Non vi è più un consumatore al quale mirare, vi è solo un flusso di culture del consumo e di orientamenti contraddittori con i quali si dovrebbe confluire o dai quali essere trasportati come l'onda trascina con sé il surfer»⁸².

Il marketing deve rivolgersi ai gruppi sociali reali e vivere in mezzo a questi, al posto di limitarsi ad analizzarli solamente dall'esterno. L'impresa deve perciò concentrarsi alla costruzione, allo sviluppo e al mantenimento dei legami tribali di un gruppo di consumatori, piuttosto che concentrarsi sulla mera offerta di un bene a un consumatore considerato nel suo isolamento. Le marche e i prodotti vengono consumati non solo per essere "usati"; piuttosto, l'atto del consumo si trasforma oggi in atto di produzione culturale e tale fenomeno sta assumendo rilevanza grazie al Web. Per definire questa componente partecipativa, sempre secondo Gerken, la parola d'ordine da tenere in considerazione è la "fusione", ossia rinunciare ad azioni unilaterali con la volontà reale di autentiche "inter-azioni".

Nasce così il concetto di *brand affinity*, con cui si intende la capacità del brand di risuonare con i propri scenari di riferimento e il sistema simbolico-culturale delle proprie tribù, che dobbiamo considerare come insiemi compatti e statici, bensì come momenti d'intersezione in cui le persone entrano ed escono in continuazione durante i propri "momenti di vita". Ricercare una *brand affinity* con alcune tribù o nicchie strategiche e partecipare alla costruzione di scenari, vale a dire le costruzioni sociali dentro le quali si muovono, è altamente strategico per le aziende per potersi affermare anche tra il grande pubblico, potendo contare sull'entusiasmo di veri sostenitori e su meccanismi di contagio sociale che permettono ad alcuni fenomeni di costume di diffondersi dall'*underground* al *mainstream*⁸³. Si passa da un tipo di marketing incentrato su una tribù già esistente come nicchia di mercato a un tipo di marketing tribale incentrato sull'ampliamento della tribù stessa al fine

⁸² G. Gerken, *Addio al Marketing*, ISEDI, Torino, 1994, p. 47.

⁸³ A. Peters, B. Abdelfattah, F. Parra, O. Seck, *Growing Brand Affinity: Social Media Strategies for Business*, Paper presented at the annual meeting of the 43rd Decision Sciences Institute Annual Meeting, San Francisco Marriot, San Francisco, 16.11.2012, pp. 40101-40113.

di trarre beneficio dal passaparola che si determina. Ma non basta ringraziarsi le tribù perché esse veicolino un passaparola positivo per un prodotto o una marca, occorre anche riconoscere e mettere a fuoco le loro competenze. La passione condivisa per un marchio, infatti, si traduce in un sapere di tipo collettivo e conferisce ai consumatori una competenza sempre più legittima in fatto di marketing. L'esistenza di tribù di appassionati uniti ed esperti può far vacillare il potere che è nelle mani dell'azienda a trasferirlo in quelle dei consumatori. Questa fidelizzazione tribale consente di sviluppare un senso di fedeltà affettiva molto più forte di quanto si possa ottenere con la personalizzazione diventando quindi l'obiettivo principale della strategia di marketing. Per di più l'esistenza di rituali e tradizioni aiuta e allo stesso tempo obbliga il consumatore a perpetuare il legame. Resta però ancora difficile capire in che modo l'impresa possa comunicare con tale collettività di consumatori nel tentativo di fidelizzare i suoi membri.

Il marketing tribale, a questo proposito, è l'approccio che meglio riesce a tenere nel debito conto le caratteristiche di queste nuove modalità di organizzazione microsociale sia nell'online che nell'offline, rispondendo alle affinità che i consumatori ricercano nello spazio di senso che intercorre tra la comunità e la marca. Attraverso le tecniche di *cool hunting* ("caccia di tendenze"), è possibile individuare e inserirsi nei più appropriati scenari di riferimento per la marca, cavalcando così l'onda del futuro⁸⁴. Per fare questo, però, è necessario utilizzare metodologie inusuali al marketing, analizzando il consumo come modo comunicazione e di condivisione delle categorie culturali e costruzione del mondo, rendendo possibile la comprensione dei significati condivisi alla base dei consumi. L'osservazione partecipante e l'uso della netnografia, come vedremo una nuova metodologia etnografica che utilizza la rete come strumento di analisi, sono i nuovi strumenti di ricerca che devono entrare a far parte, necessariamente, nel bagaglio del marketing manager. Antropologia e sociologia, ancor più che l'economica e la statistica, saranno, in un'ottica *unconventional*, le scienze madri del marketing del futuro⁸⁵.

⁸⁴ S. Marsiglia, *Dobbiamo spingerci fino alle frontiere*, in G. Ambrosio (a cura di), *Le nuove terre della pubblicità*, cit., pp. 30-31.

⁸⁵ R. Belk, E. Fischer, R.V. Kozinets, *Qualitative Consumer and Marketing Research*, Sage, London, 2013, p. 106.

1.3.5. Dalla brand image alla brand reputation⁸⁶

Non costruirti un'immagine, conquistati una buona reputazione

Da sempre le imprese hanno cercato di costruire un'immagine positiva della marca attraverso gli strumenti del marketing, dalla pubblicità alle pubbliche relazioni, dalla promozione al direct marketing e alla vendita personale. La *brand image*, per un verso, deriva da come la marca che parla di sé, per altro verso, è legata alla percezione e all'opinione che i consumatori hanno del brand, così come si riflette nelle loro associazioni mentali⁸⁷. Il fine è far sì che l'identità comunicata dall'interno venga trasformata in un'immagine percepita dall'esterno⁸⁸. Come riassumono Alberto Pastore e Maria Vernuccio tale immagine «● è il significato psico-sociale del brand che si forma nella mente del consumatore; ● è un processo di interpretazione razionale e/o emozionale del cliente; ● è influenzata non tanto dagli aspetti tecnico-funzionali del prodotto, quanto dalla comunicazione, dall'insieme delle attività di marketing, dalle variabili di contesto e dalle caratteristiche del cliente»⁸⁹.

Se l'impresa fa di tutto per fornire la migliore immagine di sé, una buona reputazione è il risultato di un processo di creazione collettiva della percezione del brand. La reputazione non può essere condizionata o manipolata facilmente, seppure nel breve periodo possono generarsi dei fenomeni di fiducia mal riposta⁹⁰. Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti sottolineano che

È il valore relazionale della marca a porre le basi per la costruzione della

⁸⁶ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 137-152.

⁸⁷ P. Kotler, K.L. Keller, *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson Education Italia, Milano, 2007, p. 140.

⁸⁸ R. Riezebos, H.J. Riezebos, B. Kist, G. Kootstra, *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Pearson Education, Harlow, 2003, p. 64.

⁸⁹ A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, cit., p. 178.

⁹⁰ L. De Chernatony, *Brand Management Trough Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*, in «Journal of Marketing Management», 15, 1-3, 1999, pp. 157-179.

brand reputation. Le aziende, proprio come le persone, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati sono obbligate ad uscire dalla propria autoreferenzialità [...] È solo instaurando, alimentando e rispettando relazioni coi diversi pubblici, che il brand può costruirsi una buona reputazione. Per fare questo bisogna che la marca comunichi un'immagine attrattiva di sé, creando aspettative che dovranno poi essere confermate nella realtà⁹¹.

Per questo è importante per l'azienda controllare costantemente l'applicazione di norme, principi etici, valori, diffondendone la cultura nell'organizzazione e vigilando affinché i comportamenti siano coerenti con ciò che è stato dichiarato. Ma la reputazione del brand non deve però essere intesa esclusivamente nel senso di responsabilità sociale, vale a dire in termini etici e valoriali, ma dovrebbe essere valutata anche in termini di rilevanza economica, culturale, simbolica. Più che con l'opinione, che gli individui hanno sulla qualità dei beni o dei servizi delle aziende, la reputazione ha a che fare con la capacità di entusiasmare gli animi e di mobilitare le persone, e cioè quanto imprese e prodotti siano state capaci di creare veri e propri sostenitori del brand. In questo senso la reputazione è legata intrinsecamente alla raccomandazione e al passaparola che è in grado di stimolare.

Il concetto di *brand reputation* riconosce, quindi, il crescente potere di accesso alle informazioni delle persone e la situazione di aumentata trasparenza in cui si trovano le aziende al tempo di Internet. Oggi un'informazione, che un tempo poteva essere tenuta nascosta o comunque arginata localmente, si diffonde rapidamente tra i nodi della rete e se una cosa è buona o cattiva, prima o poi, si viene a sapere. Un esempio dell'influenza del Web sulla reputazione delle imprese è dato dalla crescente attenzione dedicata al fenomeno dei blogger, i quali possono diffondere buzz positivi o negativi. Spesso, è sufficiente l'attività di qualche influente blogger a determinare in poco tempo l'immagine di un'azienda. Così, mentre molte imprese si chiedono allora se sia il caso di aprire un blog aziendale, altre, invece si dedicano ad attivare relazioni amichevoli con il popolo di Internet, be consapevoli che la reputazione della marca è in grado di generare rispetto, cioè quell'atteggiamento, sentimento di tributo e ammirazione che si deve a chi ha contribuito

⁹¹ E. Invernizzi, S. Romenti, *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 158.

con la propria opera al progetto culturale della comunità di consumo.

1.3.6. Dall'Advertising all'Advertainment⁹²

Non cercare di persuadere, ma diverti e stimola la conversazione

La comunicazione pubblicitaria è spesso stata associata all'arte della persuasione, ovvero alla capacità di indurre i consumatori ad assumere atteggiamenti e a modificare comportamenti, convincendoli della buona qualità di un prodotto. Occorre precisare, però, che la consapevolezza e i mezzi nelle mani dei consumatori hanno reso oggi la vita ai tecnici della "persuasione occulta" alquanto dura. Attualmente le informazioni su aziende e prodotti sono a portata di click e ogni mezzo di comunicazione non solo può essere oscurato semplicemente cambiando canale, ma può anche essere depurato dei messaggi pubblicitari grazie a strumenti come i video record digitali, i blocchi pop-up o i feed RSS. Per questo il marketing, che difficilmente rispetta le regole del *permission marketing*, cioè di attendere il consenso delle persone per poterli parlare, dovrebbe sempre più puntare a "intrattenere" le persone più che a bombardarle di messaggi irrilevanti e noiosi. Il concetto di *advertainment*, neologismo composto dalle parole *advertising* (pubblicità) ed *entertainment* (intrattenimento), sta a indicare la capacità di tenere dentro, ovvero catturare l'attenzione, gratificarla e mantenerla all'interno di un ambiente o di un'esperienza. Una buona campagna deve essere necessariamente *enjoyable* o *valuable*, cioè deve puntare o su vantaggi di tipo economico (sconti, promozioni, premi), oppure sulla rilevanza in termini di *entertainment*, proponendo un'esperienza significativa dal punto di vista emozionale. Il divertimento è la valuta pregiata con cui l'azienda remunera l'attenzione corrisposta. Si tratta di una strategia *win-win*, sia per l'impresa che comunica, sia per gli individui coinvolti⁹³.

In Italia il concetto di *advertainment* prende per lo più forma in te-

⁹² B. Cova, A. Giordano, M. Pallerà, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 153-168.

⁹³ S. Cherubini, S. Pattuglia, *Entertainment e comunicazione. Target, strategie, media*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

lepromozioni e spot dallo stile nazional popolare. Alla ricerca di una maggiore interattività e coinvolgimento è stata la campagna di Tim realizzata nel 2001 dall'agenzia Armando Testa, che univa il formato della fiction all'interattività con il pubblico introdotta dai reality show; i telespettatori erano chiamati a partecipare in prima persona al viaggio in barca vela delle tre protagoniste inviando un sms per determinare l'esito dello spot. Casi più complessi e interessanti di *advertainment* sono altresì gli *alternate reality games* (ARG). Si tratta di giochi cross-mediali che mescolano l'esperienza del videogioco con la vita reale in una specie di caccia al tesoro che si muove tra interattività ed entertainment, realtà e mondi virtuali. Un ARG da ricordare è *I love bees* realizzato dall'agenzia specializzata 42 Entertainment per promuovere "Halo 2", un gioco per Xbox. Queste particolari forme di *advertainment* sono in grado di alimentare la creatività dal basso degli utenti e di coinvolgerli a tal punto da formare ampie comunità dedicate alla soluzione dei giochi e alla creazione di *user generated content*, che rappresentano una parte integrante di molti ARG. Il tipo di narrazione frammentaria e misteriosa, che comprende una dimensione di causalità, porta infatti gli utenti ad aggregarsi e a colmare i vuoti narrativi. Dal punto di vista del marketing gli *alternate reality games* sono campagne altamente esperienziali che oltrepassano gli ordinari registri e contesti della comunicazione, riuscendo a scuotere l'attenzione e a spostare sempre più in avanti i confini della partecipazione delle persone. Tale fenomeno può essere considerato l'espressione della più generale evoluzione dei media e della nostra crescente capacità e disponibilità come consumatori di accettare e esplorare più media in parallelo e contemporaneamente⁹⁴.

Col dissolversi dei confini tra tecnologie digitali e televisione e di fronte a utenti sempre più cross-mediali, si aprono dunque al mondo pubblicitario nuove strade per soddisfare le esigenze di consumatori sempre più alla ricerca di intrattenimento ed emozioni. L'*advertainment* rappresenta per la pubblicità un'occasione per mettersi alla prova ibridandosi con generi e linguaggi narrativi differenti, attraverso molteplici piattaforme reali e digitali. Con l'*advertainment* si possono indicare, inoltre, una serie di promozioni interattive veicolate sul Web sotto forma di intrattenimento,

⁹⁴ D. Szulborski, *This is Not a Game: A Guide to Alternate Reality Gaming*, Incunabula, Seattle, 2005.

come videogiochi, cartoni animati, filmati e siti multimediali.

Una delle applicazioni più usate è l'*advergame*, che unisce informazione pubblicitaria, aspetto ludico e interattività. Si tratta di giochi interattivi progettati e distribuiti dalle aziende per intrattenere gli utenti mentre sono esposti alla pubblicità di brand, prodotti o servizi. I risultati di un progetto riuscito possono essere strepitosi in termini di tempo dedicato al gioco da parte degli utenti e di viralità innescata spontaneamente: spesso infatti sono proprio gli *advergame* il fulcro di campagne marketing virale. Il consumo si riassume così nell'immersione in esperienze costituite da incontri affascinanti, spettacolari, dalle mille sfaccettature. Il consumatore viene ormai percepito oggi come un essere emozionale, in cerca di esperienze sensibili che lo facciano interagire con i prodotti e i servizi del sistema del consumo⁹⁵.

1.3.7. Dal Media Planning al Media Hunting⁹⁶

Cambia il tuo media planner con un "cool hunter" della comunicazione

Le grandi metropoli del mondo sono diventate importanti fucine di input multiculturali. Le suggestioni architettoniche dei centri urbani, la musica, tecnologia, cinema, fotografia, etc., sono divenuti altresì stimoli culturali che alimentano la creatività di numerose industrie creative. A fronte ciò, le imprese e gli operatori di marketing hanno compreso la necessità di affidarsi e di fondare l'ideazione dei loro prodotti sul *cool hunting*, cioè sulla "caccia alla novità"; una basilare analisi degli scenari socio-culturali che aiuti a cogliere sul nascere le tendenze di consumo⁹⁷.

Questo tipo di ricerca nacque negli Stati Uniti negli anni Novanta, in risposta al bisogno delle multinazionali di trovare nuovi strumenti per identificare aspetti di costume e modelli culturali originali, "freschi" e

⁹⁵ G. Buganè, *Ufficio marketing & comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo*, Hoepli, Milano, 2006, p. 228.

⁹⁶ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 169-190.

⁹⁷ Ph. Kotler, K.L. Keller, F. Ancarani, M. Costabile, *Marketing Management 14/E*, cit., pp. 95-96.

anticipatrici di prossime mode attraverso una nuova immersione nella vita quotidiana. All'inizio era un'attività svolta dai brand più innovativi, quelli con un team giovane e un forte dipartimento marketing, che già avevano intuito l'importanza di "scendere" fra i consumatori e cogliere le loro esigenze e gusti⁹⁸. Poi, dopo il 1995, questa pratica di "saccheggio" dalla strada da parte delle aziende cominciò a concretizzarsi nella forma di un innovato profilo professionale e si iniziò, per questo, a parlare ufficialmente di cool hunter. Una figura in grado di fiutare con largo anticipo quali sarebbero state le prossime tendenze di sicuro successo:

Il cool hunter [...] osserva e documenta con anticipo i nuovi trend che nascono ed emergono dalla "strada" per diventare poi vere e proprie mode, che si affermano a livello globale. [...] Il cool hunter lavora molto spesso "per la strada" a caccia di trend, sempre in possesso della sua macchina fotografica pronto a immortalare qualsiasi tendenza o particolarità, raccogliendo fotografie, volantini, frequentando teatri, gallerie d'arte, mostre, concerti, setacciando strade e locali alla ricerca di creatività e novità. Dai posti più noti e trendy ai mercatini, quartieri centrali⁹⁹.

Parlare di *cool hunting* alla base dell'attività di un'azienda non significa solo spiare i teenager per strada e il loro modo di abbigliarsi, per esempio. Fare *cool hunting* significa temporalizzare, contestualizzare l'idea di un nuovo prodotto secondo gli scenari socio-culturali attuali. Ovviamente, la possibilità di sbagliare è insita in questo tipo di lavoro. Fare marketing previsionale significa affidarsi comunque a intuizioni con il sempre presente rischio di commettere degli errori, ma il lavoro dei cool hunter resta in ogni caso necessario, dato che figure sempre più esperte, in grado di fornire notizie dettagliate sui gusti dei trend setter, sono indispensabili alle aziende per accrescere la loro incisività sul mercato. È importante quindi una prospettiva di analisi, capire quali sono le esigenze profonde degli individui, piuttosto che suggerire le caratteristiche di un prodotto e basta.

Se il *cool hunter* è il ricercatore di tendenze, il *media hunter* è il ri-

⁹⁸ W. Higham, *The Next Big Thing: Spotting and Forecasting Consumer Trends for Profit*, Kogan Page Publishers, London, 2009, p. 47.

⁹⁹ M. Sirani, *Professione personal shopper. Segreti e strategie per trasformare lo shopping in business*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 64-65.

cercatore dei media, un innovato *cool hunter* della comunicazione in cui risuona lo spirito della contemporaneità, che dovrebbe aiutare le aziende a sintonizzarsi sugli scenari futuri prevedendo quali nuovi mezzi, eventi e luoghi andare a sponsorizzare¹⁰⁰.

Il lavoro di queste figure professionali è quello di conoscere e saper utilizzare al meglio gli strumenti, tecniche, strategie esistenti per poter aiutare le aziende a percepire e cavalcare segnali deboli della società e capire quali sono le direzioni del divenire. Oggi, infatti, è necessario per le aziende entrare in contatto con la società, viverci dentro, comprenderne le sue evoluzioni per poterne poi cogliere le tendenze. Come aveva evidenziato Egeria Di Nallo (1998), la ricerca di marketing non risulterà più una fotografia dell'esistente, ma prevedrà le istanze del consumatore prima che egli ne abbia la consapevolezza. Con questa visione si trasforma il rapporto tra azienda e consumatore. Quest'ultimo non rappresenterà più in quest'ottica un terreno di conquista sul quale le aziende si lanceranno per piantare più bandierine possibili, ma egli sarà, al pari delle imprese, all'interno di flussi comunicativi che tenderanno a modificare continuamente ambedue. "Condivisione" è l'interpretazione che in questo senso si dovrà dare al marketing¹⁰¹.

1.3.8. Dal Broadcasting al Narrowcasting¹⁰²

Non ci sono solo i mezzi di massa: pensa a quanto è lunga la coda

Esistono oggi centinaia di mezzi diversi che catturano l'attenzione delle persone. Lo spettatore si trova, infatti, di fronte un'offerta sempre più diversificata e frammentata, così come da frammentare sono anche le modalità di fruizione che passano dal palinsesto a quella on demand. Di fronte alla crescente frammentazione interna ai singoli media, l'economia e la cultura si stanno muovendo da mercati di massa a milioni di mercati di nicchia grazie alle tecnologie, che hanno reso più faci-

¹⁰⁰ <http://www.mediahunter.com>.

¹⁰¹ E. Di Nallo, *Quale marketing per la società complessa?*, cit.

¹⁰² B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerriglia, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 191-208.

le per i consumatori trovare e comprare beni e servizi un tempo difficilmente reperibili. Tutto sta cambiando con le nuove dinamiche nella distribuzione di prodotti digitalizzabili, come la musica, i film, i software e i libri, grazie allo spazio di esposizione infinito, al download digitale, al mercato peer-to-peer.

Questi concetti sono alla base di una nota teoria proposta da Chris Anderson, capo editore della rivista *Wired*, ovvero quella della *Long Tail*, la “coda lunga”¹⁰³, che, da un punto di vista statistico, riprende ed estende al Web 2.0 la legge di Pareto, secondo cui il 20% delle cause spesso è responsabile dell’80% degli effetti¹⁰⁴. Elaborata nell’ottobre del 2004, essa mostra la rottura che si sta realizzando in quei mercati esposti allo spazio illimitato del mondo virtuale, grazie alle innumerevoli opzioni offerte da siti come iTunes, Amazon e da altri database di contenuti. La chiave di svolta in un mercato basato sulla *Long Tail* è che ciascuno può avere un pubblico. Ciò permette una fioritura di generi e stili differenti e un’analoga fioritura di nicchie e di pubblico che ruotano attorno a essi. Dati i bassi costi oggi necessari per produrre musica, libri e contenuti video, un produttore indipendente ha bisogno soltanto di un pubblico di poche migliaia di persone per cominciare a farsi conoscere o addirittura guadagnare: quando le pubblicazioni non dipendono più dai limiti dello spazio e del tempo, tutti possono diventare star.

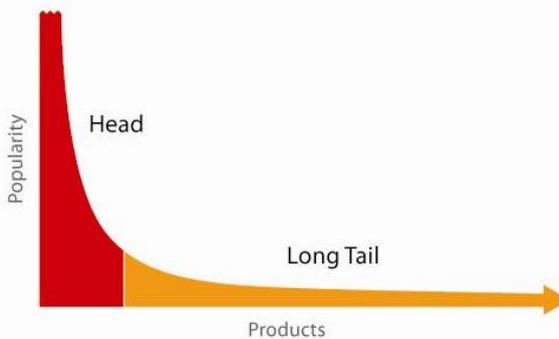
La teoria della coda lunga rappresenta la cultura e l’economia, che si stanno sviluppando spostandosi da un’alta concentrazione di prodotti e mercati in voga, verso un vasto numero di nicchie nella coda: dalle cosiddette *hit* alle *misses*. Dal momento che i costi di produzione e di distribuzione diminuiscono, specialmente online, vi è una minore necessità di raggruppare prodotti e consumatori in un contenitore unico. In un’era priva delle costrizioni derivanti dallo spazio fisico dell’esposizione e della distribuzione, beni e servizi di nicchia possono essere economicamente attraenti allo stesso modo di quelli di massa. Un esempio di quanto detto è la previsione secondo cui la domanda dei prodotti non reperibili nei tradizionali negozi è potenzialmente uguale a quella dei prodotti che lo

¹⁰³ C. Anderson, *La Coda Lunga. Da un mercato di massa ad una massa di mercati*, Codice Edizioni, Torino, 2007.

¹⁰⁴ A. Boaretto, G. Noci, F.M. Pini, *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Il Sole 24Ore, Milano, 2011, pp. 44-45.

sono. Lo stesso vale per i video non reperibili sulle emittenti tv in un dato giorno, e per le canzoni non passate alla radio. In altre parole, i piccoli mercati, che presi individualmente non vendono abbastanza bene attraverso la distribuzione tradizionale, possono ora rivaleggiare con il grande mercato. La condizione appena descritta si riferisce nello specifico all'area chiara del seguente grafico delle vendite, che mostra una curva di domanda standard che può essere applicata a qualsiasi tipo di industria, da quelle per l'intrattenimento a quelle dei beni durevoli. L'area più scura delle curva rappresenta, invece, i mercati di massa, che hanno dominato i nostri commerci e la nostra cultura per gran parte dell'ultimo secolo.

Fig. 6. La coda lunga



La tradizionale economia di vendita al dettaglio impone che i negozi abbiano solo i prodotti di massa, poiché lo spazio di esposizione è poco e costoso. Ma i venditori online possono virtualmente immagazzinare tutto, e il numero dei prodotti di nicchia reperibili supera, come su scritto, quello dei prodotti di massa di parecchi ordini di grandezza. Questi milioni di nicchie costituiscono la coda lunga.

Quando ai consumatori vengono offerte infinite scelte, si rivela la vera domanda ed essa risulta meno di massa di quel che pensiamo. Il volume di business prodotto dalle nicchie di mercato, infatti, è uguale o superiore al volume di business generato dai mercati di massa. Si può dunque affermare che Internet ha modificato i meccanismi di distribuzione. La grande forza della rete e della possibilità di accesso a essa sta nel fatto di riuscire ad aggregare milioni di persone sparse nel mondo intorno ad in-

teressi, gusti, passioni, informazioni comuni. Ognuno è in grado di creare nel web un proprio diario, un proprio spazio e condividerlo come desidera e con chi desidera, e può avere anche un suo pubblico, più o meno allargato. Questa è, in sostanza, la morale della coda lunga. Le persone non si nutrono della totalità del sapere, ma di interessi specifici. Quanto più una nicchia è specializzata tanto più avrà successo. Ma per essere conosciuta e, quindi, frequentata, deve poter emergere dal fondo della coda lunga e avere un target di utenti che le garantisca la sopravvivenza. La potenza di fuoco dei mezzi *broadcasting*, ovviamente, non potrà essere eguagliata, nel senso che il messaggio televisivo continuerà comunque ad arrivare nella casa di milioni di persone e ad avere un grande bacino di esposizione, ma continuerà, comunque e sempre, a parlare a una massa indifferenziata di utenti. Al contrario i metodi partecipativi e collaborativi propri della rete, potenziati dalla grande diffusione dei wiki, blog, space e, quindi, dagli *user generated content*, rendono possibile per le aziende l'opportunità di conversare con le nicchie¹⁰⁵. Si viene così a determinare una fondamentale distinzione, che rispecchia la condizione dei mercati della società odierna, quella cioè tra il *broadcasting* e il *narrowcasting*. Il primo parla a un pubblico di massa e indifferenziato, il secondo conversa, invece, con una massa di nicchie specializzate¹⁰⁶.

1.3.9. Dal fare comunicazione all'essere comunicazione¹⁰⁷

Perdi il controllo e sii parte del flusso co-creativo

Con i più recenti strumenti tecnologici i consumatori hanno la possibilità di riconquistare il proprio potere nella determinazione dell'offerta delle imprese. Ciò accade perché Internet funziona da “campo di addestramento” in cui i naviganti possono imparare a sviluppare una

¹⁰⁵ G. Mason, *Intranet 2.0: gestire la collaborazione e creare community interne con forum, blog, wiki e social network*, Milano, Tecniche Nuove, 2010, pp. 18-19.

¹⁰⁶ Ph. Kotler, *Il marketing dalla A alla Z. Gli 80 concetti indispensabili per ogni manager*, Il Sole 24Ore, Milano, 2008, pp. 115-116.

¹⁰⁷ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 209-218.

forma nuova di relazione più paritarie con le aziende e con altri consumatori, per acquisire informazioni su marchi e prodotti. In particolare, mettendo in condivisione le loro esperienze, i consumatori stanno creando veri e propri contenuti online che possono rafforzare o contraddire le informazioni diffuse dalle imprese. Partecipare alla creazione di questi contenuti è un atto che offre ai consumatori l'impressione di avere un maggior controllo sui propri consumi e sulla propria esistenza. Il risultato è quello che viene definito *consumer empowerment*, ossia un trasferimento di potere nelle mani del consumatore, il quale può esprimere il proprio rapporto con un'azienda in due specifici modi: a) con un controllo sul consumo, dove i consumatori assumono una certa padronanza su temi che li riguardano, ad esempio, esercitando un controllo sui processi decisionali e sull'esperienza del consumo; b) con un controllo del marketing, per cui i consumatori assumono un determinato dominio su variabili del marketing che convenzionalmente sono predefinite dagli uomini del marketing¹⁰⁸.

La presenza di consumatori interessati, esperti e interconnessi è un dato di fatto ineludibile ma anche auspicabile per un riequilibrio dal rapporto tra azienda e consumatore. A tale proposito vengono individuate quattro tipi di strategie di collaborazione, che consentono di reagire alle sfide poste dal potere del consumatore¹⁰⁹: 1) "Co-innovazione". L'azienda coinvolge utilizzatori leader o comunità di utilizzatori nel processo di progettazione del nuovo prodotto o servizio. Un esempio è rappresentato da FireForx con Mozilla, un progetto open source il cui codice è stato sviluppato da mille programmatori volontari; 2) "Co-promozione". L'azienda coinvolge un gran numero di consumatori, generalmente attraverso un concorso, nella produzione di immagini e filmati per le sue nuove campagne pubblicitarie. Ad esempio la Nutella ha organizzato per diversi anni concorsi per premiare le migliori immagini a sostegno del suo slogan: "Che mondo sarebbe senza Nutella?"; 3)

¹⁰⁸ C. Rossi, *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo: L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, cit., pp. 85-86.

¹⁰⁹ F. Proietto, *Il "Customer made" nella progettazione, produzione e promozione: una risposta al desiderio di "partecipazione" del cliente*, in «Sentieri digitali», 1, 13.12.2007, pp. 4-5; G. Qualizza, *Consumer Empowerment: il rapporto tra nuovi media e generazioni digitali*, in «Mediascapes journal», 1, 2013, pp. 135-136.

“Co-produzione”. In questo caso il consumatore non fornisce più un contributo generico alla progettazione di un prodotto o marchio o progettazione di una campagna pubblicitaria, ma partecipa nella sua qualità di consumatore. A questo scopo, l’azienda sviluppa modalità che consentano al consumatore di personalizzare l’offerta di un prodotto, in particolare tramite piattaforme di *self-serving*, in opposizione a semplici dispositivi self-service. A questo aspetto funzionale si accompagna anche un aspetto simbolico, in quanto nel momento in cui un’impresa non offre un’immagine del prodotto come USP (*unique selling pro position*, “proposta unica di vendita”) ma consente, invece, una libera associazione del prodotto a un significato “fluttuante”, essa offre ai consumatori la possibilità di permeare la propria esperienza di consumo con qualsivoglia significato essi desiderino, come nel caso della bibita Red Bull, che ha un significato differente (“Red Bull ti mette le ali”) per ogni persona; 4) “Co-immaginazione”. Qui l’azienda incoraggia lo sviluppo di tutto ciò che può sollecitare l’interazione quotidiana entro comunità di appassionati di un determinato marchio, prodotto o servizio. Si cerca cioè di coinvolgere le persone facendo raccontare le loro esperienze. A tale scopo le aziende, solitamente, sviluppano delle piattaforme comunitarie, che inducono gruppi di utilizzatori a mobilitarsi per produrre e riprodurre narrazioni, come avviene per il sito comunitario “My Nutella The community”.

La co-creazione è una strategia di marketing molto potente per quanto ancora precoce e, quindi, di difficile valutazione rispetto alle effettive implicazioni pratiche sul modo in cui i vari attori di mercato intendano sviluppare questa opportunità. Se il tradizionale approccio di stampo kotleriano si fondava su un’idea unilaterale del marketing che muoveva l’impresa verso il mercato, intercettando e colpendo i vari target di riferimento, la novità del marketing non-convenzionale e del concetto di co-creazione che apporta, sta proprio nel cambio di questa prospettiva. Al centro del mondo aziendale ci sono oggi i consumatori e i loro valori. La co-creazione è, in definitiva, un processo che contempla un coinvolgimento del consumatore, il quale collabora attivamente e arbitrariamente alla co-generazione dell’offerta e del valore in essa compreso. Ciò implica una illimitata libertà di azione alla creatività dei consumatori, i quali possono così arricchire l’offerta d’impresa con conoscenze e idee del tutto imprevedute e imprevedibili. A questo proposito, come esempio, si può far riferimento all’iniziativa promossa dalla Pavesi con il marchio

“Olivia e Marino”; si tratta di una linea/marca di prodotti tipici che si richiamano al sapore del territorio e della tradizione. I prodotti sono contestualizzati all’interno di un progetto che vede nel coinvolgimento dei consumatori un fattore chiave per la propria riuscita. Attraverso una piattaforma di geo-localizzazione questi sono chiamati, alla stregua di esploratori che si raccontano, a condividere con gli altri membri della comunità i percorsi enogastronomici che ciascuno si ritaglia nei propri sentieri di senso e di esperienze gustative. Ciò implica una moltiplicazione esponenziale e sensoriale dell’offerta in quanto la ricchezza dei luoghi, di itinerari promossa dai vari consumatori sparsi per l’Italia non rientra in un progetto predeterminato dall’azienda, ma è il frutto di una collaborazione costante fondata su un sistema di relazioni aperto e inclusivo.

1.3.10. Dal Market Position al Sense Providing¹¹⁰

Non cercare un posizionamento sul mercato, ma il tuo senso nella società

Oggi il marketing si sta interrogano sempre più sul proprio ruolo economico e sociale. Alla base di questa riflessione, sta la consapevolezza che i suoi concetti, strumenti e tecniche sono stati strettamente funzionali allo sviluppo di alcuni Paesi e che da questo derivino alcuni dei principali effetti negativi che permeano oggi la società postmoderna. Walter Scott (2005) ha elaborato le principali conseguenze, o meglio definite “divari fondamentali del mondo contemporaneo”, che si sono venuti a determinare da un tale *modus operandi* di fare impresa: 1) il divario fra il grado di sfruttamento delle risorse fisiche e naturali della Terra e la disponibilità delle stesse (divario ecologico); 2) il divario fra il grado di soddisfacimento dei bisogni individuali e quello dei bisogni collettivi (divario di qualità della vita); 3) il divario fra “ricchi” e “poveri” (divario sociale, politico e strategico)¹¹¹.

Si è venuta così a costituire una critica sociale al sistema del com-

¹¹⁰ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non-convenzionale: Viral, Guerrilla, Tribal, Societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 219-238.

¹¹¹ W.G. Scott, *Introduzione al concetto di marketing sostenibile*, in AA.VV., *Etica pubblica, finanza, globalizzazione*, Medusa, Milano, 2005, pp. 25-41.

mercio (e in particolare a quello delle marche), che trova, nel 2001, il proprio manifesto in un libro di successo planetario: *No Logo* di Naomi Klein, il quale solleva il dibattito pubblico sullo strapotere di queste e sui traffici e misfatti delle multinazionali¹¹².

Da qui denunce di scrittori, registi e giornalisti aprono e alimentano questioni pubbliche sul ruolo delle imprese con il proprio brand e danno vita ad un movimento, quello del cosiddetto “consumo critico”. L’idea di fondo è semplice: all’interno del mercato i consumatori rappresentano la domanda ed è questa a guidare l’offerta. Sono i consumatori che fanno la spesa e scelgono un prodotto scartandone un altro. Essi raccolgono informazioni sul comportamento delle aziende e agiscono premiando o “sgridando” un’impresa per mezzo del proprio “voto” economico, che si esprime attraverso le preferenze di spesa quotidiana. Utilizzando il potere d’acquisto, possono così orientare il commercio verso produzioni più rispettose, come quelle delle condizioni di lavoro, dell’ambiente o della salute.

Sostanzialmente si sta assistendo a una trasformazione della sensibilità che sta investendo vari strati della società. L’azione di tali nuovi movimenti sociali non si esprime nella conquista dell’autorità politica o nella tutela di interessi economici, ma nella difesa di determinati modelli di comportamento e di codici morali. In una società in cui l’informazione diviene la risorsa centrale all’origine di nuove forme di potere e di disuguaglianza, il movimento del consumo critico rivela un conflitto di natura prettamente simbolica, che svela il nuovo carattere dei processi di definizione delle identità collettive, legate a squilibri nell’accesso ai consumi, alla conoscenza scientifica e alla comunicazione. La marca non è più oggi la semplice garanzia di qualità dell’azienda produttrice, ma un “progetto di senso”, e tali progetti si concretizzano nella proposta di “modelli possibili”, di mondi cioè che abbracciano un insieme di discorsi sociali e concetti che circolano nello spazio pubblico. Un brand non a caso è, ormai, chiamato *sense provider* (“fornitore di senso”):

Attraverso i suoi prodotti, offre simboli, crea mondi, sparge pezzetti di senso qua e là che vanno ad alimentare l’energia sociale. La chiave del successo del-

¹¹² N. Klein, *No Logo. Economia globale e nuova contestazione*, Baldini & Castoldi, Milano, 2001.

le marche si trova quindi nella capacità di offrire pezzi di puzzle funzionali ai progetti esistenziali degli individui, di generare mondi possibili evolutivi che possano incanalare l'energia di movimenti nati dalle persone. Ogni brand deve scegliere consapevolmente quali significati immettere nel sistema simbolico, quali mondi possibili sostenere. Per questo le marche assumono nella contemporaneità un ruolo politico: creano gli immaginari che incanalano e orientano l'azione e costruiscono i mondi possibili che cambino il mondo¹¹³.

Tutti questi mondi offrono all'individuo sistemi di senso organizzato che funzionano come stimoli e risorse per costruire la propria identità e valori. Vanno a creare i cosiddetti "immaginari collettivi" che, seppur diversi a seconda dei contesti e delle modalità di ricezione, perché legati alla diffusione dei mass media, nutrono le esperienze e orientano i progetti di vita delle persone. In quest'ottica la marca assume un ruolo attivo e i consumatori divengono sostenitori del suo progetto di senso esprimendo, come su scritto, un voto attraverso l'acquisto o meno dei suoi prodotti. Le marche sono diventate perciò forme di aggregazione collettiva e identitaria, che creano immaginari i quali orientano l'azione delle persone, ossia costruiscono dei mondi possibili che cambiano il mondo attuale¹¹⁴.

Se da un lato, quindi, i movimenti antagonisti rivelano l'altra faccia della luna rivendicando un "altro mondo possibile", dall'altro il consumatore postmoderno, consapevole e critico, chiede alle marche di prendere posizione sui temi che lo riguardano e che spesso lo affliggono, proponendo così alla marca stessa di essere suo alleato invece che suo nemico, domandando altresì un progetto di senso che lui premierà, o punirà a seconda dei casi, con la pratica del consumo¹¹⁵.

¹¹³ M. Pallera, *Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)*, cit., p. 224.

¹¹⁴ A. Semprini, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, cit.; F. Tartaglia, *Il marketing al tempo della crisi. Dalle transazioni fra operatori economici alle relazioni tra le persone*, Libreriauniversitaria.it, Limena, 2013, p. 94.

¹¹⁵ J. Grant, *Green marketing. Il manifesto*, Francesco Brioschi Editore, Milano, 2009, p. 267.

Capitolo secondo LE PANACEE DEL MARKETING

di *Luca Corchia*

2.1. *Un quadro d'insieme*

Nel corso degli ultimi anni la discussione sul marketing non convenzionale ha interessato un numero sempre più ampio di studiosi che hanno concorso a mettere in crisi il concetto egemone di marketing espresso dall'*Old School* di Kotler. Il marketing si è trovato improvvisamente con strumenti metodologici e modelli analitici del tutto obsoleti e inadeguati a decodificare la nuova realtà. Quella che è stata definita la mid-life crisis of marketing ha fatto crollare tutte le sicurezze che i marketer si erano costruiti fino agli anni Ottanta, dando vita a miriadi di strategie. Il primo a tentare una sistematizzazione delle nuove panacee del *Postmodern Marketing* è stato Stephen Brown (1995), con la proposta di otto categorie distinte: micro-marketing, *Maxi-marketing*, *Database marketing*, *New marketing*, *Wrap-around marketing*, *Value-added marketing*, *Relationship marketing* e *Neo-marketing*¹. È seguita la classificazione di Michael H. Morris, Minet Schindehutte e Raymond LaForge (2002), i quali, invece, hanno analizzato tredici panacee di marketing accumulate tra loro dalle specifiche caratteristiche imprenditoriali: l'efficienza nelle spese di marketing attraverso l'approvvigionamento di risorse, gli approcci creativi e alternativi per la gestione di variabili di marketing e la capacità di produrre cambiamenti nell'ambiente². Alcuni autori, tra cui Adrian Palmer e Sharon Ponsonby (2002), in opposizione alla classica imposta-

¹ S. Brown, *Postmodern Marketing?*, in «European Journal of Marketing», 27, 4, 1993, pp. 19-34; Id., *Postmodern Marketing*, Routledge, London, 1995.

² M.H. Morris, M. Schindehutte, R. LaForge, *Entrepreneurial Marketing: A Construction Integrating Entrepreneurship and Marketing Perspectives*, in «Journal of Marketing Theory and Practice», Fall, 2002, pp. 1-18.

zione kotleriana, hanno anche parlato di *new marketing* per fare riferimento alle nuove tendenze e ai nuovi temi che hanno interessato la disciplina³. Un approccio diverso è quello utilizzato da Oliver Badot, Ampelio Bucci e Bernard Cova (2007). Utilizzando, infatti, un processo induttivo, i tre studiosi hanno esaminato le panacee esistenti maggiormente rappresentative al fine di individuarne le caratteristiche comuni e suddividerle in raggruppamenti. Sono state prese in considerazione solo quelle panacee trasversali ai vari settori e segmenti, escludendo quelle relative a specifici settori (aeronautico, bancario e assicurativo, edile, sportivo, della moda, etc.), a tipi di offerte (prodotti, servizi, progetti, etc.), a segmenti specifici (giovani, generazione X, generazione Y, senior, etc.), mercati geografici (mediterraneo, globale, etc.), o a specifiche organizzazioni raggruppate in funzione della dimensione (piccole e medie imprese, multinazionali, etc.). Sono state inoltre escluse tutte quelle panacee che non includevano nel nome la parola *marketing*, eliminando così una vasta gamma di panacee B2B che per descrivere il loro ambito di appartenenza utilizzano termini come *selling* o *management*⁴.

Nonostante questo accurato processo di filtraggio, sono state individuate ben oltre settanta panacee tratte da numerose pubblicazioni, articoli o siti internet, i cui confini non sono ben definiti ma che esaltano tutte un “nuovo paradigma”. Dopo aver provato un certo numero di approcci diversi e alcune prove di categorizzazione delle panacee, agli autori è parso che il modo più rigoroso per organizzarle fosse quello di prendere in considerazione il modo in cui si intende l’oggetto centrale del marketing: il mercato. Infatti, il marketing, anche dalla sua etimologia, è centrato sul mercato e, più precisamente, sulle sue azioni sul mercato.

³ A. Palmer, S. Ponsonby, *The Social Construction of New Marketing Paradigms. The influence of Personal Perspectives*, in «Journal of Marketing Management», 18, 2002, pp. 173-192.

⁴ O. Badot, A. Bucci, B. Cova, *Beyond Marketing Panaceas. In Praise of Societing*, in M. Saren, P. MacLaran, C. Goulding, R. Elliott, A. Shankar, M. Catterall (eds.), *Critical Marketing: Designing the Field*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007, pp. 85-98.

Fig. 1. Elenco delle panacee di marketing

Anti-Marketing	Geo-marketing	Retro-marketing
Authenticity Marketing	Grass Roots Marketing	Reverse Marketing
Buzz Marketing	Green Marketing	Scarcity Marketing
Cause Related Marketing	Guerrilla Marketing	Sensory Marketing
Cronomarketing	Holistic Marketing	Situational Marketing
Co-Marketing	Interactive Marketing	Slow Marketing
Community Marketing	Knowledge Marketing	Social Marketing
Convergence Marketing	Life Event Marketing	Societal Marketing
Contextual Marketing	Macro Marketing	Solution Marketing
Counter Marketing	Maxi Marketing	Stakeholder marketing
Customer Centric Marketing	Mega Marketing	Stealth Marketing
Database Marketing	Micromarketing	Street Marketing
Eco-Marketing	Multilevel Marketing	Sustainable Marketing
Emotion Marketing	Multi-Sensory Marketing	Symbiotic Marketing
Empowerment Marketing	Network Marketing	Time Based Marketing
Environmental Marketing	Niche Marketing	Total Relationship Marketing
Ethnic Marketing	Non Business Marketing	Trade marketing
Ethno-marketing	Nostalgia Marketing	Trend Marketing
Entrepreneurial Marketing	Olfactory Marketing	Tribal Marketing
Event Marketing	One-to-One Marketing	Turbo Marketing
Expeditionary Marketing	Permission Marketing	Undercover Marketing
Experience Marketing	Radical Marketing	Value Marketing
Exponential Marketing	Real Time Marketing	Viral Marketing
Family Marketing	Relationship Marketing	Yield Marketing

Tutte queste forme di panacea sono state, quindi, riaggregate in cinque grandi gruppi, meglio definiti come “prospettive alternative”: il *market environment* (ambiente di mercato), il *market niche* (nicchia di mercato), la *client relationship* (relazioni con il cliente), le *subjective experiences* (esperienze soggettive) dei consumatori e, infine, le *competences of the customer* (competenze del cliente).

Il primo gruppo – *Client relationship* – ha spianato la strada per una ridefinizione del mercato tramite la creazione di relazioni con il cliente, ad esempio di relazioni tra l’impresa e i suoi clienti progettate per aumentare e riconoscere fedeltà all’impresa, al suo marchio, ai suoi prodotti e servizi. La logica di questo gruppo di panacee è di spostarsi da un mercato di massa a una massa di mercati: ogni specifica relazione con il cliente configura, infatti, un mercato a sé stante. Ne fanno parte il *Co-Marketing*, il *Customer Centric Marketing*, l’*Interactive Marketing*, il *Loyalty Marketing*, il *Multilevel Marketing*, il *One-to-One Marketing*, il *Relationship Marketing*, il *Total Relationship Marketing* e il *Trade Marketing*.

Il secondo insieme di panacee, denominato *Market environment*, si differenzia dal marketing kotleriano perché fondato sull’ambiente di mercato, ad esempio sulle strutture culturali, naturali, politiche e sociali

che circondano il mercato, nonché sugli attori esterni al mercato che agiscono su di esso. La logica mobilitata da questo primo gruppo è una logica di inclusione del mercato in un'unità più ampia che lo condiziona e, al contempo, lo rende possibile. Ne fanno parte il *Cause Related Marketing*, l'*Environmental Marketing*, il *Green Marketing*, l'*Holistic Marketing*, il *Macro Marketing*, il *Maxi Marketing*, il *Mega Marketing*, il *Network Marketing*, il *Non Business Marketing*, il *Social Marketing*, il *Societal Marketing*, il *Stakeholder marketing*, il *Sustainable Marketing*, il *Symbiotic Marketing* e il *Trend Marketing*.

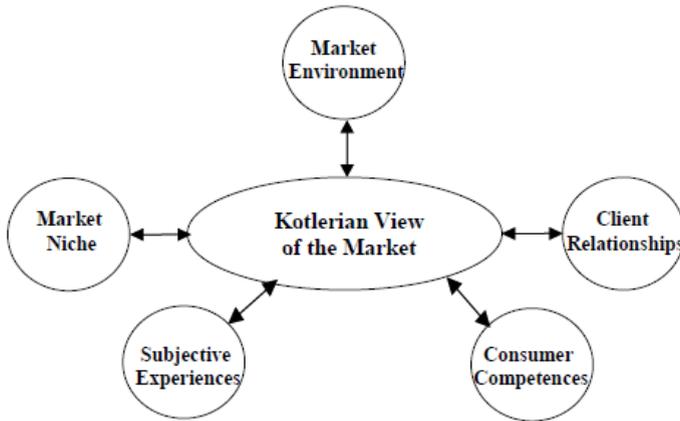
Un terzo gruppo di panacee – *Market Niche* – adotta la prospettiva della nicchia di mercato, per esempio frammenti di dimensione minima, per poi unificare i raggruppamenti sulla base di un'origine comune o di una passione comune. Questo gruppo ha dato origine a un peculiare sviluppo che fa riferimento a quel tipo di comunicazione specifico di certe nicchie che si considerano non rispondenti ai messaggi commerciali diretti. La logica sottostante a questo secondo gruppo di panacee è una logica di iper-frammentazione del consumo, ma anche di riunione dei consumatori in aggregati primari e comunicati. Rientrano in questo gruppo il *Community Marketing*, il *Ethnic Marketing*, il *Ethno-marketing*, il *Family Marketing*, il *Geo-marketing*, il *Micromarketing* e il *Tribal Marketing*.

Un quarto gruppo di panacee – *Competences of the customer* – non si concentra né su una fetta di mercato, né sulla relazione con il cliente, né sulla sua esperienza, ma sulle competenze del cliente come base per l'interazione, il dialogo e il riequilibrio. La logica implicita in questo gruppo, nell'individuare gli elementi del mercato target, riguarda una rottura del confine tra produttore e consumatore che, in questo modo, diventano co-creatori di soluzioni, significati e valori, sia per la via del consumatore sia per l'attività di impresa. Ne fanno parte l'*Anti-Marketing*, il *Counter Marketing*, l'*Empowerment Marketing*, il *Grass roots Marketing*, il *Knowledge Marketing*, il *Permission Marketing*, il *Reverse marketing*, il *Solution Marketing* e il *Value Marketing*. Tali strategie non saranno qui esaminate.

Un quinto gruppo di panacee *Subjective Experiences* riguarda le esperienze soggettive del cliente, ossia ciò di cui il cliente fa esperienza quando entra in contatto con le offerte provenienti dal mercato. La logica sottostante a questo quarto gruppo è di trasformare il singolo consumatore, il cui ruolo tradizionale è quello di acquirente e di distruttore di beni, in un attore attivo nella propria vita quotidiana che integra il

consumo e il mercato. Appartengono a questo gruppo il *Cult Marketing*, l'*Emotion Marketing*, l'*Experience Marketing*, l'*Event Marketing*, l'*Heritage Marketing*, il *Life Event Marketing*, il *Multi-Sensory Marketing*, il *Neural Marketing*, il *Love Marketing* e il *Situational Marketing*.

Fig. 2. Alternative Perspectives of the Market Introduced by Marketing Panaceas



Da ultimo si è sviluppata una tipologia di marketing – il “guerrilla marketing” –, introdotta da Jay Conrad Levinson (2007), basata su un insieme approcci che si autoproclamano alternativi rispetto agli approcci classici. Il *guerrilla marketing* rappresenta una etichetta ombrello di nuovi orientamenti (*Viral Marketing*, *Buzz Marketing*, *Exponential Marketing*, *Stealth Marketing*, *Ambient Marketing*, *Street Marketing*, *Ambush Marketing*, *Reverse Graffiti*, *Wild Posting Campaigns*, *Forehead advertising* e *Astroturfing*). Il fondatore definì tale orientamento come un sistema non convenzionale a budget ridotto e limitato che punta sulla creatività, a volte veramente anche ai limiti dell’etica, piuttosto che su grandi investimenti economici. Il *guerrilla* è venuto perciò ad essere una pietra miliare nella storia evolutiva del marketing per l’approccio che propone. Tale orientamento sta proprio ad indicare una presa di coscienza dei cambiamenti in atto nella società e nei consuma-

tori, e quindi la necessità di identificare modalità nuove e creative per inserirsi all'interno di tali dinamiche⁵. La definizione riprende volutamente terminologie militari: guerra e armi non convenzionali identificano infatti tutta una serie di tecniche di attacco e di armamenti non regolamentati dai codici di condotta delle convenzioni internazionali. Questa definizione è prevalsa soprattutto in Italia sulle altre con lo scopo preciso di svecchiare il modo di fare comunicazione delle aziende italiane, ancora eccessivamente legate ad approcci e mezzi tradizionali.

2.2. *Client Relationship*

2.2.1. La logica del gruppo

Negli anni Novanta un gruppo di panacee ha aperto la strada a una ridefinizione delle strategie di mercato attraverso nuove forme dirette o indirette di relazione con la clientela, volte a sviluppare la lealtà verso l'impresa, il marchio, i prodotti e i servizi. Dapprima nel campo del marketing industriale, in particolare sotto la spinta del Gruppo IMP (Håkansson e Snehota, 1989) e nel settore terziario avanzato (Grönroos, 1997; Gummesson, 1997), il concetto di *Client Relationship* connota il *Customer Centric Marketing*, il *Database Marketing*, l'*Interaction Marketing*, il *Loyalty Marketing*, il *Multilevel Marketing*, il *One-to-One Marketing*, il *Relationship Marketing*, il *Total Relationship Marketing*, il *Trade Marketing*, il *Co-Marketing* e altri approcci ancora. La logica comune a questo gruppo di panacee è uno spostamento da un mercato di massa (e dai suoi segmenti) a una massa di mercati in cui stabilire delle relazioni personali con ciascun cliente⁶. Non si tratta solo di attrarre nuovi consumatori attraverso una forma di *marketing conquest* ma anche di concentrarsi sui clienti e aumentare la loro soddisfazione e, quindi, conseguentemente la loro fedeltà verso la marca, i prodotti e i servizi, sul piano comportamentale delle scelte e su quello affettivo dei desideri di consumo. Il *Client Relationship* è un insieme di strategie che mi-

⁵ J.C. Levinson, P.R.J. Hanley, *Guerrilla Marketing. Mente, persuasione, mercato*, Castelvecchi, Roma, 2007.

⁶ O. Badot, A. Bucci, B. Cova, *Beyond Marketing Panaceas. In Praise of Societing*, cit., p. 9.

ra a costruire e mantenere relazioni di lunga durata tra l'impresa e i clienti, basate su campagne di *direct response* con cui assicurare la soddisfazione e la fidelizzazione in ogni singolo rapporto. Un elemento innovativo dell'approccio è l'interattività dei rapporti che si sviluppano tra le parti e che assumono caratteristiche di maggiore complessità, in quanto il modello di scambio bidirezionale riguarda non più solamente i beni e il denaro, ma anche le informazioni e le relazioni simboliche. La creazione e il consolidamento di relazioni così ricche di contenuti determina anche l'evoluzione dell'orizzonte temporale di riferimento che dal breve si sposta al medio e lungo periodo⁷.

Sul piano storico, la prospettiva si sviluppa contemporaneamente in due specifici ambiti, che ancor oggi rappresentano i settori in cui si sperimentano le evoluzioni innovative più interessanti: il mercato dei beni industriali e il settore dei servizi⁸.

Nel primo ambito, un rilevante contributo è stato apportato dai ricercatori che hanno partecipato al progetto IMP (*Industrial Marketing Purchasing*), a cavallo tra gli anni '70 e '80. Il gruppo di lavoro attivo presso la Scuola Svedese di Marketing Industriale dell'Università di Uppsala doveva condurre una ricerca empirica sugli approcci di marketing adottati dalle imprese del settore industriale, con l'obiettivo specifico di «iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori»⁹. L'indagine, che si estese ad altri paesi grazie al contributo di altri studiosi doveva verificare se i rapporti commerciali in questo settore presentassero caratteristiche riconducibili a quelle dei beni di largo consumo o avessero proprie specificità. Soffermandoci sui risultati relativi alle strategie di marketing, quegli studi portarono a individuare nuove variabili che influenzano i processi di posizionamento delle imprese e il successo commerciale e, di conseguenza, a concepire nuovi approcci e strumenti per controllarli. In particolare, l'attenzione si spo-

⁷ R. Morgan, S. Hunt, *The Commitment-Trust Theory and Relationship Marketing*, in «Journal of Marketing», 58, 1994, pp. 20-38.

⁸ L. Bottinelli, *La nascita e lo sviluppo del marketing relazionale*, in «Quaderno di ricerca», Università degli Studi di Pavia, Facoltà di Economia, 5, marzo 2004.

⁹ H. Håkansson, B. Wootz, *A Framework of Industrial Buying and Selling*, in «Industrial Marketing Management», 5, 1979, p. 25.

stò dalle singole transazioni alle relazioni stabili che si creano tra le imprese e i consumatori¹⁰. Dagli studi della Scuola Svedese volti a indagare il marketing come “management delle relazioni”, cioè creazione e gestione dei rapporti di lungo periodo, e da quelli di Lars-Gunnar Mattsson della Stockholm School of Economics¹¹, sono emersi due approcci complementari: l'*interaction approach* e il *network approach*.

Nel secondo ambito, l'aumento dell'interesse da parte dei ricercatori e degli operatori di settore all'applicazione di nuovi modelli di marketing risale alla seconda metà degli anni '70, soprattutto negli Stati Uniti d'America. I maggiori contributi vengono, infatti, dal Marketing Science Institute (MSI), che nel 1977 creò il un gruppo di lavoro misto, formato da accademici e da marketer, dall'American Marketing Association (AMA), che nel 1981 organizzò la prima conferenza sul marketing dei servizi e, poi, costituì un dipartimento apposito, e dal Center for Service Marketing dell'Arizona State University (FICSM), che si concentrò maggiormente alla formalizzazione, raccolta e organizzazione delle ricerche che mano a mano andavano facendosi e pubblicando i primi testi di base. Uno dei saggi più celebri divenne quello di Leonard L. Berry (1983), che coniò anche per la prima volta l'espressione *Relationship Marketing*, in riferimento al settore dei servizi, definendo in maniera estremamente sintetica «un approccio di marketing volto a cominciare, mantenere e migliorare le relazioni con i clienti»¹². La proposta ha avuto un importante sviluppo nel settore dei servizi, favorendo un'accresciuta attenzione verso le soluzioni più innovative e dando dinamicità ai compiti del *marketer* e alle relazioni tra imprese e clientela. La rapida diffusione si deve anche alle favorevoli caratteristiche strutturali di erogazione o acquisto del servizio, di bi-direzionalità delle informazioni e interdipendenza delle azioni. La trasformazione della concezione del rapporto tra l'impresa e il cliente e delle conseguenti strategie

¹⁰ H. Håkansson, I. Snehota, *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, in «Scandinavian Journal of Marketing», 5, 1989, pp. 187-200.

¹¹ J. Johanson, L.-G. Mattsson, *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, in «Studies of Management and Organization», 17, 1, 1987, pp. 34-48.

¹² L.L. Berry, *Relationship Marketing*, in L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah (eds.), *Emerging perspectives on services marketing*, Chicago, American Marketing Association, 1983, p. 25.

commerciali da *Brand Centric Marketing* a *Customer Centric Marketing*, nel settore dei servizi, è stata accelerata dalla diffusione di strumenti informatici, come il *Customer Relationship Management* (CRM), in grado di associare e consultare in modo rapido le informazioni dei clienti, i punti di interesse (PIC) e i bisogni, raccogliendo e analizzando in tempo reale tutti di dati.

2.2.2. Interaction e Network Marketing

L'*Interaction Marketing* è stato proposto dall'*Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP), un'équipe di ricercatori dell'Università di Uppsala, a cui si aggiunsero altri dell'Ecole Supérieure de Commerce di Lione, della Ludwig-Maximilians-Universität di Monaco, dell'Università Bocconi di Milano, dell'Institute of Science and Technology di Manchester e dell'Università di Bath. L'IMP era formato da studiosi europei di varia provenienza: Hakan Håkansson, Lars Hallén, Jan Hohnson e Bjorn Wootz erano olandesi, Jean-Paul Valla, Robert Salle e Claude Marcel erano francesi, Michael Kutschker era tedesco, Ivan Snehota era italiano, Malcolm Cunningham, Peter Turnbull e David Ford erano inglesi¹³. Costituito nel 1976, il gruppo di ricerca aveva l'obiettivo di realizzare un'indagine sugli approcci di marketing seguiti dalle imprese industriali, sviluppando schemi interpretativi adatti ad analizzare le relazioni commerciali diadiche che si instaurano fra specifiche coppie di fornitori e acquirenti di beni industriali.

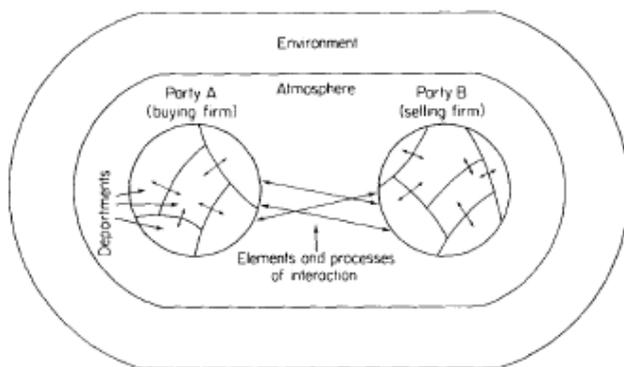
Il principale risultato della ricerca fu quello di constatare che tali relazioni non si caratterizza per un insieme di azioni e reazioni, ma per un "sistema" di interazioni, sia fra le singole organizzazioni, sia fra gli individui ad esse appartenenti. Inoltre, le interazioni tra le imprese non erano finalizzate unicamente allo scambio di beni e servizi contro denaro, ma anche alla costruzione di relazioni personali che i venditori e gli acquirenti interpretano con tutta la loro individualità. Le relazioni stabili derivano dai numerosi scambi di vario genere che nascono tra le parti, i quali determinano anche le caratteristiche delle medesime relazioni.

¹³ P.W. Turnbull, J.-P. Valla (eds.), *Strategies for International Industrial Marketing. The Management of Customer Relationships in European Industrial Markets*, London-New York-Sydney, Routledge, 2013.

Come sostiene Håkan Håkansson (1982), con questa scoperta veniva meno uno degli assunti del marketing tradizionale: l'“impersonalità” delle relazioni di mercato¹⁴.

In un precedente articolo, Håkansson e Bjöm Wootz (1979) avevano già proposto l'*interactive Marketing* come strategia per sfruttare le opportunità di contatto tra venditore e acquirente, instaurando una relazione costante e coinvolgente e, grazie ai *feedback*, migliorare il prodotto/servizio e la soddisfazione reciproca¹⁵. Nell'articolo successivo, Håkansson pubblica l'elaborazione di un modello per la semplificazione della gestione delle relazioni commerciali di lungo periodo, individuando i fattori che ne condizionano in maniera durevole il posizionamento. In particolare, il modello prende in considerazione quattro differenti gruppi di fattori che influenzano la nascita e lo svolgimento delle relazioni: a) il processo di interazione fra le parti; b) le caratteristiche dei partecipanti all'interazione; c) l'ambiente in cui si sviluppa l'interazione e d) l'atmosfera che ne consegue¹⁶.

Fig. 3. Le variabili dell'*Interaction Model*



¹⁴ H. Håkansson, *International Marketing and Purchasing of International Goods*, Chichester, John Wiley and Sons, 1982, p. 10.

¹⁵ H. Håkansson, B. Wootz, *A Framework of Industrial Buying and Selling*, cit., p. 30.

¹⁶ H. Håkansson, *International Marketing and Purchasing of International Goods*, Chichester, John Wiley and Sons, 1982, p. 15.

Håkansson individua, in primo luogo, due momenti differenti ma collegati dell'interazione: gli episodi e gli aspetti di lungo termine. I primi riguardano le singole transazione tra le parti, osservati però in un'ottica relazionale, cioè non solo funzionale ma anche simbolica, evidenziando la fondamentale differenza con i rapporti che avvengono in ambito transazionale: i rapporti sociali acquistano maggiore valore e sono rivolti alla creazione di fiducia tra le parti riducendo l'incertezza dimostrando la volontà di adempiere gli impegni presi. Le informazioni raccolte durante l'incontro sono più approfondite e possono essere rivolte non solo alla singola transazione in atto ma anche a quelle che verranno in futuro. Gli incontri ripetuti nel tempo favoriscono, inoltre, la standardizzazione del *modus operandi*, creando aspettative sui ruoli e sui comportamenti contribuendo alla stabilizzazione del rapporto. La relazione di lungo periodo è una naturale conseguenza di numerosi episodi e di contatti sia fra persone che unità organizzative¹⁷.

Le caratteristiche dei partecipanti all'interazione, in secondo luogo, hanno un'influenza diretta sulla relazione che si instaurerà tra le parti. In particolare Håkansson fa riferimento alla "tecnologia" utilizzata dai partecipanti, per cui l'instaurarsi di una relazione di lungo periodo implica un'integrazione di sistemi tecnologici delle parti interessate. Se i sistemi tecnologici fossero incompatibili i costi da sostenere per adeguarsi sarebbero troppo sostenuti da non consentire lo sviluppo della relazione stessa. Il modello prende in considerazione anche la dimensione dei partecipanti alla relazione perché ha una diretta influenza sui rapporti di potere fra le parti. Oltre a queste caratteristiche tecniche, la "strategia" attuata esercita un'influenza sulla relazione, in maniera diretta, sulla definizione del portafoglio dei clienti e dei fornitori e sulla definizione degli obiettivi, in modo indiretto, sulla definizione dei rispettivi mercati di riferimento. Un ulteriore fattore che influenza il livello di importanza attribuita al rapporto e il modo di condurlo è costituito dall'"esperienza organizzativa" maturata dalle parti, non solo in questa specifica relazione ma in tutte le attività assimilabili a essa, e più in generale dall'esperienza complessiva delle relazioni di mercato. Infine, Håkansson introduce la componente umana degli individui, almeno due, uno per organizzazione, di solito un acquirente e un venditore, coinvolti nella relazione. Questi si scambiano informazio-

¹⁷ Ivi, pp. 16-18.

ni, negoziano accordi, costruiscono forti legami sociali che influenzano le decisioni di ciascuna società nella *business relationship*¹⁸.

In terzo luogo, Håkansson prende in esame l'“ambiente” in cui si instaura la relazione di acquisto e di vendita. Questo contesto più ampio ha diversi aspetti: a) un rapporto deve essere considerato come uno di una serie di rapporti analoghi esistenti a livello nazionale o internazionale, all'interno dello stesso mercato. Occorre, quindi, considerare la “struttura del mercato” e i suoi fattori di variabilità rispetto, ad esempio, ai vincoli normativi, al grado di concentrazione della domanda e dell'offerta, alla stabilità delle quote di mercato e al numero degli operatori; b) il grado di “dinamismo” della specifica relazione e di quelle di mercato influenza il rapporto in due modi che sono opposti l'uno all'altro. Per un verso, una relazione stretta aumenta la conoscenza reciproca tra le parti coinvolte delle loro probabili condotte e, quindi, la loro capacità di fare previsioni basate su queste informazioni. Per altro verso, in un ambiente dinamico la dipendenza da un singolo o un piccolo numero di rapporti che limiti le opportunità può essere elevata; c) l'“internazionalizzazione” delle attività di acquisto e vendita è un fattore basilare poiché influenza la *mission*, l'organizzazione e la gestione delle imprese e le condotte dei dipendenti nella costruzione e sviluppo delle relazioni commerciali; d) un ulteriore aspetto dell'ambiente che deve essere considerato è la “posizione dell'impresa nel canale”, che dal produttore arriva, attraverso cicli di trasformazione, rilavorazione e assemblaggio, e varie intermediazioni, al consumatore finale. La relazione tra le parti è influenzata dal sistema di tali relazioni di mercato; e) infine, occorre valutare i condizionamenti imposti dal “sistema sociale”. Questo è particolarmente rilevante nel contesto internazionale in cui gli atteggiamenti e le percezioni su un livello generalizzato possono creare ostacoli importanti quando si cerca di stabilire una relazione di scambio con una certa controparte. Tuttavia, anche nell'ambito dei mercati nazionali vi sono innumerevoli fattori incidenti relativi ai saperi comuni e specialistici, ai valori etici ed estetici, ai costumi morali e alle regole giuridiche, alle risorse materiali ed umane, fattori che sono costitutivi della strutturazione del mercato e delle relazioni in esse presenti¹⁹.

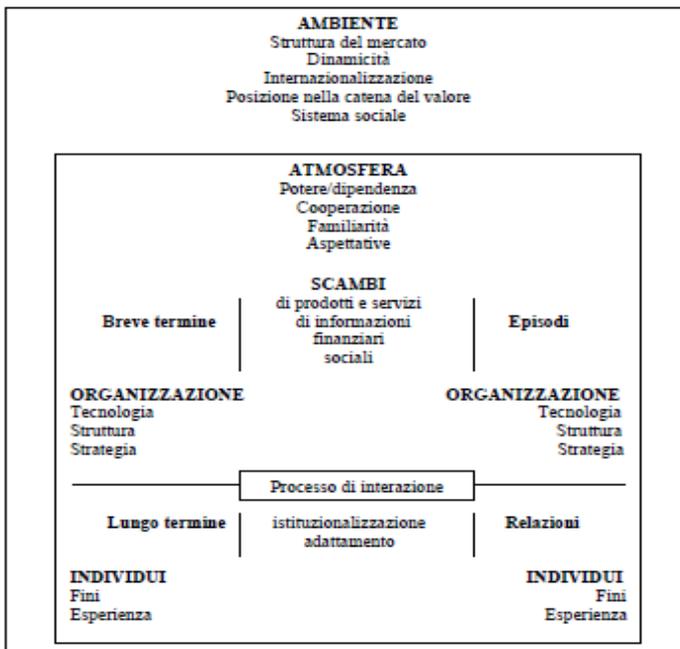
¹⁸ Ivi, pp. 18-20.

¹⁹ Ivi, pp. 21-22.

Da ultimo, Håkansson analizza l'“atmosfera” che scaturisce dal processo di interazione e che, al contempo, lo condiziona. L'atmosfera è definita come la sovrastruttura emozionale della relazione e comprende l'insieme degli atteggiamenti che le parti assumono sia nei confronti dell'interlocutore che della relazione. Questa atmosfera può essere descritta in termini di rapporti di potere/dipendenza, cooperazione/conflicto e familiarità/estraneità instaurati tra le controparti, oltreché di fiducia, reciproca conoscenza e impegno profuso nella relazione. Una atmosfera favorevole dovrebbe aiutare la creazione di una relazione e il suo sviluppo ridurre i costi di transazione e di produzione e garantire delle prestazioni migliori²⁰.

Se riconsideriamo, adesso, il modello delle quattro variabili integrandolo degli aspetti specifici di ciascuna, emerge un quadro più complesso della relazione.

Fig. 4. L'illustrazione dell'*Interaction Model*



²⁰ Ivi, pp. 22-24.

Dopo aver illustrato il modello teorico, Håkansson presenta alcune implicazioni pratiche per la positiva gestione delle relazioni tra venditore e acquirente, dal punto di vista del *Marketing Management* e da quello del *Purchasing Management*²¹.

Nonostante le premesse dell'approccio interattivo, nella seconda metà degli anni Ottanta, la comunità scientifica e gli operatori aziendali avvertirono l'esigenza di superare il suo limite principale, cioè quello di isolare la relazione, trascurando gli effetti dell'ambiente. L'affermarsi un altro tipo di approccio – il *Network Marketing* – è il frutto della consapevolezza che ogni impresa è inserita in un insieme di relazioni reticolari, che non solo si influenzano a vicenda ma congiuntamente condizionano l'impresa, la *mission*, l'organizzazione e la gestione delle relazioni.

Come rimarcava Hans B. Thorelli (1986), l'approccio network ha rappresentato un ampliamento evolutivo dell'approccio interattivo, la cui analisi non si concentra sulle singole relazioni ma su quelle multipolari che coinvolgono le imprese²². L'ipotesi di fondo è che le relazioni che si possono sviluppare tra due soggetti siano condizionate da quelle che questi già intrattengono con terze parti che occorre prendere in considerazione per migliorare lo sviluppo di tutte le relazioni. Lo sviluppo dell'approccio network ha, inoltre, un impatto sulla pianificazione strategica di marketing che le imprese dovrebbero adottare. Gli autori della Scuola Svedese di Marketing sostengono che esse non possono pianificare né l'evoluzione nel tempo delle singole transazioni, né del network nella sua totalità; allora le loro strategie dovrebbero evolversi secondo logiche incrementali basate su processi di apprendimento e di adattamento che si sviluppano nelle interazioni²³.

²¹ Ivi, pp. 26-27.

²² H.B. Thorelli, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, in «Strategic Management Journal», 7, 1, 1986, pp. 37-51.

²³ H. Håkansson (ed.), *Industrial Technological Development: a Network Approach*, Croom Helm, London, 1987; J. Johanson, *Business Relationship and Industrial Network*, Lund, Lund University Press, 1989; H. Håkansson, *Technological Collaboration in Industrial Network*, in «European Journal of Marketing», 8, 3, 1990, pp. 371-379; K.A. Borg, *Problem shifts and market research: the role of network in business relationships*, in «Scandinavian Journal of Management», 7, 1991, pp. 285-295; I. Snehota, *Business Strategy in Market Networks*, Working Paper, Uppsala, Department of Business Studies, Uppsala University, 1991; L.-G. Mattsson, *Relationship marketing and*

2.2.3. Relationship Marketing

Il *Relationship Marketing* si sviluppa quasi contemporaneamente all'*Interaction Approach*, all'inizio degli anni Ottanta, nel campo dei servizi alla clientela. A differenza del marketing tradizionale, in questo approccio l'accento è posto sulla centralità di una relazione che non deve intendersi come singola transazione commerciale, ma come insieme di contatti e rapporti di natura diversa. Inoltre, il marketing relazionale non analizza ampi segmenti di mercato ma tende a focalizzare l'attenzione a target precisi, cercando la creazione di un filo diretto tra l'impresa e il consumatore attraverso molteplici canali di comunicazione, permettendo all'azienda di conoscere in maniera approfondita i propri interlocutori²⁴. Le strategie comunicative delle imprese vengono impostate in maniera selettiva e personalizzata: da logiche *one-to-many* si tende, se possibile e necessario, ad approcci *one-to-one*, che grazie allo sviluppo delle innovazioni tecnologiche e in particolare utilizzando la comunicazione interattiva consentono di rivolgersi al singolo cliente²⁵. È importante sottolineare il fatto che il marketing relazionale, a differenza di quello tradizionale, può essere definito come un marketing "personalizzato", in quanto ha la possibilità di prendere in considerazione non più rapporti di tipo impersonale, nei confronti di segmenti di pubblico più o meno omogenei, ma rapporti bidirezionali con individui identificati in modo molto più preciso. L'impresa deve poter gestire questa nuova relazione al fine di soddisfare e fidelizzare il più a lungo possibile il cliente, conquistandone la fiducia, la lealtà e l'impegno a collaborare²⁶. Va detto, infine, che non si concepisce più un consumatore-cliente cui indirizzare strategie di massa, ma come scrive Antonio Foglio, un "consumatore-cliente alleato". L'alleanza si rapporta a due tipologie di clienti: i nuovi consumatori a cui s'indirizza l'offerta per la prima volta e i con-

the markets as networks approach: a comparative analysis of two evolving streams of research, in «Journal of Marketing Management», 13, 5, 1997, pp. 447-461.

²⁴ A. Ferrari, *Orientamento al cliente. Il customer relationship management come strategia d'impresa*, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 54.

²⁵ A. Foglio, *E-commerce e web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*, cit., p. 243.

²⁶ M. Castellet, *Declinazioni di marketing*, in Id. (a cura di), *Marketing management. Teorie e politiche di gestione di marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2006, p. 177.

sumatori già fidelizzati che hanno già avuto un'esperienza diretta, l'hanno giudicata positiva, in caso di necessità ricorreranno alla medesima azienda produttrice e la suggeriranno a parenti e conoscenti²⁷.

L'elemento realmente innovativo dell'approccio è la centralità e l'interattività dei rapporti che si sviluppano tra le parti che ricoprono entrambe un ruolo attivo nelle transazioni poste in essere. Lo scambio si caratterizza, quindi, per la bidirezionalità, assumendo caratteristiche di maggiore complessità poiché non riguarda solo beni e denaro ma entrano in gioco informazioni e rapporti di natura sociale. Un altro elemento distintivo è, poi, l'orizzonte temporale che in questo approccio si identifica nel medio-lungo periodo, considerando il fatto che le relazioni hanno bisogno di tempo per essere accuratamente analizzate, costruite e mantenute. L'importanza della visione di lungo periodo risulta centrale nella definizione formulata da Christian Grönroos (1990): «Il marketing relazionale riferisce il marketing allo sviluppo di relazioni di lungo termine con i clienti e le altre parti»²⁸. Successivamente, in termini più generali, Grönroos sostiene che il *Relationship Marketing* può essere definito all'interno di un concetto allargato di marketing:

Marketing è gestire le relazioni di mercato dell'impresa». L'espressione implica una visione del marketing connessa alle relazioni che l'azienda intrattiene con il suo ambiente. Il marketing deve prevedere tutte le azioni volte alla creazione e alla gestione delle relazioni che l'azienda instaura con i suoi *stakeholders*: clienti, distributori, fornitori, partners, competitors, etc. In tale quadro, lo scopo principale del *Relationship Marketing* è di «individuare e stabilire, mantenere e migliorare e, se necessario, interrompere i rapporti con i clienti e gli altri stakeholder, con profitto, in modo che gli obiettivi di tutte le parti coinvolte siano soddisfatti; e questo viene fatto mediante scambio reciproco e di adempimento promesse²⁹.

Martin Christopher, Adrian Payne e David Ballantyne, studiosi presso la Cranfield School of Management, affermano che un orientamento

²⁷ A. Foglio, *Marketing relazionale e consumatori alleati. Come realizzare un'alleanza vincente e duratura con il consumatore-cliente*, Milano, FrancoAngeli, 2008.

²⁸ Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition* Free Press, Lexington Books, Lexington, 1990, p. 138.

²⁹ Ch. Grönroos, *From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm*, in «Management Decision», 32, 1994, p. 9.

di tipo relazionale è formato dalla convergenza di tre elementi: servizio ai clienti, qualità e marketing³⁰. Il riconoscimento che la qualità, i servizi per i consumatori (*customer service*) e le attività di marketing devono essere riunite sotto un'unica ottica e portate avanti in maniera congiunta all'interno dell'impresa in quanto strettamente collegate. Il marketing relazionale ha la facoltà di creare delle sinergie tra questi tre elementi.

Fig. 5. La convergenza di Marketing, qualità e servizio ai clienti



L'enfasi viene riposta sull'attività di attrarre e mantenere relazioni con il consumatore, mentre l'obiettivo del marketing tradizionale era semplicemente quello di conquistare nuovi clienti attraverso la leva della comunicazione e promozione. Questo concetto è ribadito nella definizione proposta: «Il marketing relazionale ha come preoccupazione il duplice obiettivo di ottenere e mantenere i clienti»³¹. Viene, poi, elaborato il cosiddetto “modello dei sei mercati” che sono al centro del *Relationship Marketing*: 1) i *Customer Markets, new and existing* (i mercati dei clienti vecchi e nuovi) sono l'elemento centrale del modello in quanto i consumatori devono rimanere il focus primario di tutte le attività di marketing e i referenti principali delle strategie di marketing relazionale;

³⁰ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*, Cranfield, Cranfield School of Management, SWP 31, 1991, pp. 2-3.

³¹ Ivi, p. 4.

2) i *Supplier Markets* (i mercati dei fornitori) con cui l'impresa deve imparare a "collaborare", abbandonando il vecchio atteggiamento antagonista e opportunistico volto a soddisfare unicamente il proprio esclusivo vantaggio; 3) i *Referral Markets* (i mercati di riscontro), composto da tutti quei soggetti, sia persone od organizzazioni (clienti soddisfatti, amici, conoscenti, intermediari, partner commerciali, etc.), che danno un parere positivo sull'operato e possono fornire "raccomandazioni" a vantaggio dell'azienda; 4) i *Recruitment Markets* (mercati di assunzione), in cui l'impresa deve saper ricercare, attrarre e mantenere uno staff con competenze e motivazioni elevate; 5) gli *Influencer Markets* (i mercati influenza), che coinvolgono una vasta gamma di segmenti di mercato tra cui: regolatori di governo, organismi di normazione, lobbisti, azionisti, banchieri, venture capitalist, analisti finanziari, agenti di cambio, associazioni dei consumatori, associazioni ambientaliste e associazioni di lavoratori, etc.; 6) l'*Internal Markets* (i mercati interni), ovvero tutte le aree attraversate dalla catena produttiva, gestionale e commerciale, al fine di assicurare che le operazioni siano svolte in modo ottimale, per qualità e tempismo, e che l'intero staff stia lavorando insieme rispettando gli indirizzi stabiliti nella *mission*, nella strategia e negli obiettivi aziendali³².

Fig. 6. Il modello dei sei mercati



³² Ivi, pp. 6-8. Il modello è riproposto da A. Payne, *Relationship Marketing. The six Markets Framework*, Cranfield, Cranfield School of Management, SWP 35, 1993.

Gli studiosi hanno, inoltre, elaborato una tabella sinottica in cui sono riassunte le determinanti che caratterizzano il marketing transazionale e quella relazionale³³.

Fig. 7. Marketing transazionale e relazionale a confronto

	Transaction marketing	Relationship marketing
Focus	Singola transazione e volume di affari	Customer retention e customer loyalty
Enfasi	Caratteristiche del prodotto	Customer value
Orizzonte temporale	Breve periodo	Lungo periodo
Customer service	Bassa importanza	Alta importanza
Customer contact	Basso livello	Alto livello
Concetto di qualità	Qualità del prodotto	Qualità della relazione

Come anticipato, Leonard L. Berry (1983) fu uno tra i primi studiosi a introdurre il termine di *Relationship Marketing* come nuovo concetto di marketing. Un decennio dopo, assieme a Parasuraman, Berry pubblica un articolo in cui elabora un modello di marketing relazionale, per cui rivendica autonomia teorica³⁴ e poi con Neeli Bendapudi (1997) propone un modello interpretativo per individuare quelle variabili che agiscono sulle motivazioni dei consumatori a mantenere relazioni stabili e di lungo periodo con le aziende fornitrici dei servizi³⁵.

In un contesto sempre più competitivo e saturo di prodotti, servizi e comunicazioni che si differenziano spesso poco tra di loro poco, i due studiosi si concentrano sul cambiamento di paradigma all'interno delle strategie di commercio al fine di fidelizzare la clientela. Con il marketing relazionale si passa da una logica fondata sulla mera acquisizione di clienti a una logica fondata sulle relazioni. Se prima si puntava alla con-

³³ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*, cit., p. 9.

³⁴ L.L. Berry, A. Parasuraman, *Building a New Academic Field – The Case of Services Marketing*, in «Journal of Retailing», 69, 1, 1993, pp. 13-60; L.L. Berry, *Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives*, in «Journal of the Academy of Marketing Science», 23, 4, 1995, pp. 236-245.

³⁵ N. Bendapudi, L.L. Berry, *Customers' Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers*, in «Journal of Retailing», 73, 1, 1997, pp. 15-37.

tinua acquisizione di nuova clientela, col marketing relazionale si punta innanzitutto a trattenere e sviluppare i rapporti con i clienti acquisiti. Questa filosofia si basa sul fatto che i consumatori preferiscono avere una relazione continuativa, anziché cambiare costantemente fornitore alla ricerca di valore. In ogni caso, i clienti rimarranno fedeli alla marca o all'azienda qualora otterranno un valore superiore rispetto a ciò che si aspettano delle aziende concorrenti.

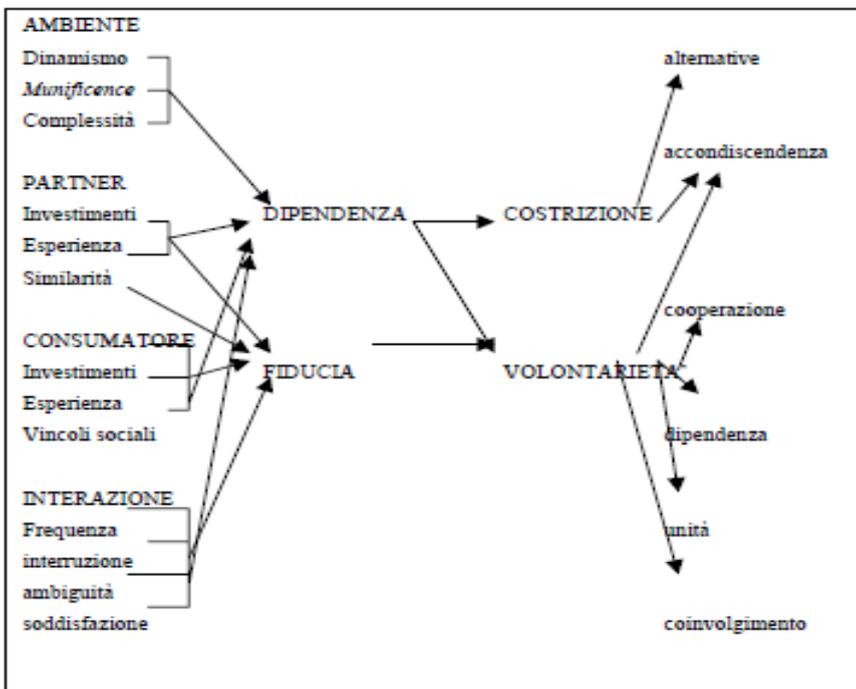
La fidelizzazione (*Loyalty*) è volta al mantenimento della clientela, per lo più attraverso una serie di strategie volte a creare il più elevato grado di soddisfazione del cliente tramite la costruzione di relazioni di reciproco scambio con la clientela.

Al di là dei benefici derivati dalla qualità del prodotto e servizio, i clienti traggono numerosi benefici dalla relazione di lungo periodo con un'azienda: a) benefici legati alla fiducia, per cui il consumatore nutre sentimenti di confidenza verso il fornitore e nasce un senso di *comfort* e sicurezza nelle aspettative; b) benefici sociali, dovuti al fatto che con il tempo i clienti sviluppano un senso di familiarità e un legame personale con i loro fornitori; c) benefici legati a un trattamento speciale, visto che la relazione spesso porta il fornitore ad offrire particolari condizioni di vantaggio al cliente. D'altra parte, la relazione durevole comporta notevoli benefici anche per le aziende: a) i minori costi di gestione, visto che le spese di fidelizzazione di un cliente sono da tre a cinque volte inferiori a quelle necessario per la acquisizione di uno nuovo; b) una spirale positiva di acquisti crescenti, poiché se i clienti saranno soddisfatti da una determinata azienda, tenderanno a comperare di più i prodotti di questa stessa azienda; c) la possibilità di applicare tecniche specifiche quali il *cross selling* e l'*up selling*, ovvero l'offerta al consumatore qualcosa di maggior valore rispetto alla scelta di acquisto iniziale (estensione di garanzia, prodotto di gamma superiore, etc.) e quella di prodotti o servizi in qualche modo collegati alla scelta d'acquisto iniziale, rendendola più completa; d) la *Retention* dei collaboratori, che per l'azienda sarà più facile trattenere se hanno una relazione consolidata coi clienti; e) la neutralizzazione o quanto meno limitazione dell'appeal delle proposte delle imprese concorrenti; f) il passaparola positivo che i clienti soddisfatti compiono tra parenti, amici e conoscenti, che a sua volta retroagisce rafforzando la scelta di consumo. Si parla di *Marketing Retention* perché le imprese sanno che perdere un cliente non significa avere una perdita attuale di poco valore

ma una futura relativa all'intero flusso di acquisti che il consumatore avrebbe potuto compiere nel corso della propria vita se fosse rimasto fedele. Questa perdita potrebbe essere ancora più consistente qualora il cliente deluso condividesse la propria esperienza con altri clienti convincendoli a cambiare i propri orientamenti di consumo e acquisto.

Il modello di Berry e Bendantpudi sulla fidelizzazione del cliente individua quattro variabili che influiscono sulle caratteristiche di dipendenza-fiducia, costrizione-volontarietà delle relazioni: le variabili ambientali, le caratteristiche dell'erogatore del servizio, le caratteristiche del consumatore e le variabili di interazione³⁶.

Fig. 8. Il modello di mantenimento delle relazioni



³⁶ Ivi, p.19.

Il modello dei due autori mette in evidenza di come le “variabili ambientali” siano a loro volta influenzate da altre variabili come il dinamismo, la complessità e la capacità di sostenere la crescita degli operatori (*envirolmental munificence*): a) il “dinamismo” dell’ambiente influenza la capacità di previsione delle imprese: maggiore è la dinamicità dell’ambiente maggiore sarà il grado di dipendenza, per questo motivo la risoluzione dell’incertezza ambientale va ricercata nelle relazioni di lungo periodo b) la “complessità” ambientale fa riferimento alle molteplici attività che gestisce un unico operatore. Considerata la particolarità dei servizi offerti, il modo di erogazione e i costi che i consumatori sostengono per la prestazione, la tendenza è quella di vedere soddisfatti il maggior numero dei bisogni definiti critici da un unico erogatore. Quindi, maggiori saranno la complessità e la numerosità dei servizi erogati da un unico fornitore maggiore sarà la dipendenza del consumatore nei suoi confronti; c) l’*enviromental munificence* riguarda la capacità dell’ambiente di fornire e garantire le risorse per la sopravvivenza e lo sviluppo dei diversi operatori: una maggiore possibilità di attivare relazioni comporta minore dipendenza tra le parti data l’ampia possibilità di scelta³⁷.

Le “caratteristiche dell’erogatore” partono dal suo comportamento all’interno della relazione, in modo particolare dal suo coinvolgimento nella stessa, poiché esercita un rilevante effetto sulla percezione che il consumatore ha su di lui e di conseguenza sul mantenimento o meno della relazione di lungo periodo. Oltre al comportamento il modello mostra come altre variabili influiscono sulle caratteristiche dell’erogatore definendo gli investimenti specifici, il livello di esperienza e il grado di affinità: a) gli “investimenti specifici” possono riguardare la formazione del personale, la realizzazione di nuove infrastrutture, la partecipazione in altre aziende, alla riorganizzazione interna e allo sviluppo di nuove procedure. Portare a termine questi investimenti genera un aumento del valore del servizio percepito dal cliente che fa aumentare gli *switching costs* e perciò anche la dipendenza all’erogatore; inoltre manifesta con chiarezza la partecipazione nella relazione contribuendo allo sviluppo di un clima di fiducia; b) il “livello di esperienza” del fornitore dei servizi ha una considerevole rilevanza data la complessità e la gravosità della valutazione delle alternative da parte del consumatore, anche se la valu-

³⁷ Ivi, pp. 21-22.

tazione dell'esperienza è di difficile stima, la percezione del consumatore che la controparte sia competente ne aumenta la dipendenza. Da questo punto di vista è importante considerare l'esperienza del consumatore perché un aumento della competenza del fornitore determina altresì una sua evoluzione; c) l'importante è mantenere delle condizioni non troppo differenti per non rendere il consumatore vulnerabile facendo in modo di aumentare l'ultima variabile, cioè il "grado di affinità" percepita tra le parti, che aiuta a generare un clima di fiducia e un'atmosfera rilassata per effetto della presenza dei valori condivisi³⁸.

Le "caratteristiche del consumatore" considerano, anzitutto, il comportamento assunto dallo stesso nell'influenza della creazione e sviluppo della relazione, in particolare gli autori considerano gli investimenti specifici, il livello di esperienza e i vincoli sociali: a) l'effetto degli "investimenti specifici" è speculare a quello considerato nell'analisi del fornitore, in questo caso però gli investimenti riguardano il tempo e i costi sostenuti per la ricerca e la valutazione dell'erogatore del servizio; b) il livello di esperienza del consumatore influenza in modo particolare la valutazione delle alternative che, per i prodotti intangibili come i servizi, in modo particolare per quelli critici, potrebbe essere difficile per il consumatore. Per ridurre i rischi di una errata valutazione, i consumatori meno esperti si rivolgono ad unico fornitore per l'erogazione di più servizi e la soddisfazione di più bisogni, aumentando così la loro dipendenza e fiducia nel fornitore scelto, diminuendo però la loro esperienza; c) i coinvolgimenti di carattere personale e sociale sono legami esterni alla relazione di scambio e contribuiscono alla creazione di un clima di fiducia che rende difficile l'entrata di altri concorrenti³⁹.

Ogni singolo contatto tra fornitore e consumatore, e ogni episodio all'interno dello stesso, influenza la relazione tra le parti e le "variabili di interazione" che il modello di Bendapudi e Berry sviluppano prendono in considerazione la frequenza degli episodi, i costi di interruzione della relazione, i comportamenti opportunistici e il grado di soddisfazione delle parti: a) la "frequenza degli episodi" di contatto sarà maggiore sulla base dei servizi erogati da un unico fornitore e, per aumentare l'influenza che questa variabile ha sulla dipendenza del consumatore, è

³⁸ Ivi, pp. 22-24.

³⁹ Ivi, pp. 24-26.

necessario che quest'ultimo percepisca il susseguirsi dei contatti come un continuo e non come singoli eventi tra loro scollegati; per questo è fondamentale che lo stesso cliente sia seguito dagli stessi referenti, permettendo così anche la nascita e il rafforzamento dei legami personali; b) i "costi da sostenere in caso di interruzione della relazione" possono essere sia di natura economica che psicologica legati alla conclusione di un rapporto di fiducia e collaborativo di lungo periodo. Maggiore sarà la valutazione di questi costi maggiore sarà, conseguentemente, la stabilità della relazione e chi, tra le due parti, percepisce i costi in modo maggiore avrà un elevato grado di dipendenza; c) in una relazione di lungo periodo è importante la possibilità o meno di sperimentare "comportamenti opportunistici" e l'influenza che questi atteggiamenti hanno all'interno della stessa. Quando questa possibilità è bassa o monitorabile, allora gli operatori preferiranno fare ricorso al mercato con una molteplicità di transazioni e di controparti, quando si avvera il contrario per loro sarà conveniente dare avvio a relazioni di lungo periodo caratterizzate da una reciproca fiducia; d) da ultimo, va considerata la "soddisfazione" che gli operatori hanno percepito nelle interazioni che sono avvenute tra loro: una buona soddisfazione aumenta i costi di interruzione del rapporto ed aumenta il rischio di avere un servizio peggiore cambiando interlocutore⁴⁰.

Il modello spiega le due caratteristiche, fiducia e dipendenza reciproca, che condizionano il nascere e lo svilupparsi di una relazione di lungo periodo, così come queste due caratteristiche influiscono sul grado di volontarietà-costrizione alla base dell'avvio della relazione, condizionandone il livello qualitativo che le relazioni possono raggiungere. In particolare, le caratteristiche vanno a influire alcuni aspetti delle relazioni: 1) l'interesse per possibili alternative (*Interest in Alternatives*). Se i consumatori danno avvio ad una relazione stabile con il fornitore di servizi per la mancanza o la non accessibilità alle altre possibili alternative, allora questa relazione durerà fintanto che il contesto rimarrà tale, rendendo però il consumatore attivo e attento alle offerte dei concorrenti, anche se quest'ultime sono basate sul fattore prezzo. Se invece le relazioni nascono con la volontarietà i consumatori rimangono piuttosto indifferenti alle offerte dei concorrenti; 2) la accondiscendenza (*Acquiescence*), ovvero la propensione ad accettare condizioni che una parte

⁴⁰ Ivi, pp. 26-28.

detta ma in questo specifico settore, sia nelle relazioni costrittive che volontarie, nessuna delle due parti è succube dell'altra quindi il livello dell'accondiscendenza rimane sempre piuttosto basso; 3) la cooperazione (*Cooperation*) che si manifesta quando le parti hanno un ruolo attivo e sono rivolte all'ottenimento di obiettivo comune. Se una delle due parti si sente costretta in quella relazione le dedicherà poche risorse assumendo un ruolo passivo; al contrario quando la relazione nasce dalla volontarietà la cooperazione è un punto d'arrivo naturale; 4) il grado di dipendenza (*Relationship Enhancement*) stimato sulla base degli investimenti specifici effettuati, i quali sono valutati negativamente in una relazione costrittiva perché rappresentano delle barriere all'uscita per la conclusione del rapporto; in una relazione volontaria sono invece considerati in un'ottica positiva perché aumentano il coinvolgimento e la forza della relazione; 5) il livello di unità (*Identity*) relativamente alle affinità e vicinanze che hanno le parti e dal loro modo di percepirle, condizione che naturalmente non può esistere in una relazione costrittiva; 6) il coinvolgimento nella relazione (*Advocacy*), ossia la volontà del consumatore di farsi promotore del servizio da lui sperimentato, creando una forma di comunicazione e pubblicità, tanto più positiva e molto efficace in un settore dei servizi caratterizzato dall'intangibilità⁴¹.

Seguendo il modello di Bendapudi e Berry, i fornitori dei servizi possono sviluppare la fidelizzazione della propria clientela partendo dall'analisi e individuazione delle motivazioni che spingono il consumatore a ricercare una relazione di lungo periodo con l'azienda, e, sulla loro base, capire su quali variabili fare leva. Obiettivo principale dell'azienda è creare relazioni fondate sulla volontarietà, anche se richiede un maggior impegno e attenzione per la loro formazione e mantenimento, ripagato però dal raggiungimento di vantaggi duraturi e più redditizi⁴².

Evert Gummesson (1994), invece, dà maggiore enfasi al concetto di network: «il *Relationship Marketing* è il marketing inteso come relazioni, reti e interazione»⁴³. In una successiva definizione emergono ancor più chiaramente i quattro principi chiave del marketing relazionale: 1) il

⁴¹ Ivi, pp. 28-31.

⁴² Ivi, pp. 31-33.

⁴³ E. Gummesson, *Making relationship marketing more operational*, in «International Journal of Service Industry Management», 5, 1994, p. 5.

marketing è inteso in senso più ampio come *marketing-oriented company management*, allargando lo spettro di azione a tutte le aree aziendali; 2) la collaborazione stabile e duratura nel tempo e l'adozione di un approccio *win-win*, piuttosto che *win-lose*. Estendere la durata della relazione diventa il principale obiettivo del marketing e la relazione è un *plus sum game*, in cui ogni partner crea e acquisisce valore, e non gioco a somma zero (*zero sum game*), in cui il guadagno di un soggetto è perfettamente bilanciato da una perdita dell'altro soggetto; 3) contrariamente a quanto stabilito dalle teorie tradizionali del marketing, tutte le parti sono attive e assumono responsabilità. La relazione, infatti, non è rivolto solo allo scambio di risorse già esistenti e con un valore predefinito, ma genera processi di apprendimento e di adattamento, che contribuiscono ad accrescere il valore delle risorse direttamente controllate dai soggetti coinvolti, specializzandole in funzione dei loro utilizzi e creando le condizioni affinché possano essere sfruttate le sinergie ottenibili da un loro uso congiunto; 4) occorre, infine, stabilire delle relazioni invece di legami burocratici-contrattuali. I clienti non sono più entità anonime ed omogenee, ma soggetti con caratteristiche ed esigenze specifiche e differenziate non solo sul piano dei rapporti commerciali ma anche su quello dei rapporti personali e socio-culturali⁴⁴.

2.2.4. Customer Relationship Management (CRM)

I primi tentativi di applicazione del marketing relazionale avevano evidenziato gli elevati costi di raccolta e elaborazione delle informazioni per l'analisi della clientela e per la gestione delle informazioni, ma il progresso tecnologico ha permesso la loro riduzione, facendo in modo che si sviluppassero le opportunità per una migliore e maggiore personalizzazione della relazione con la clientela⁴⁵. L'espansione di Internet, reso pubblico dal 1995, modifica totalmente lo scenario e dall'inizio del nuovo secolo il trattamento dei dati diviene uno dei temi di maggiore interesse nel contesto aziendale e consulenziale e in ambito accademico.

⁴⁴ E. Gummesson, *Relationship marketing: the emperor's new clothes or paradigm shift?*, in «Marketing and Research Theory», 2, 1997, pp. 3-60.

⁴⁵ D. Zielinski, *Database Marketing: with Costs Down, More use it pinpoint Promotions, Create Customers Bonds*, in «The Service Edge», 7, 1994, pp. 1-3.

Il *Customer Relationship Management* (CRM) si riferisce alla gestione delle relazioni con clienti finalizzate alla creare e consolidare la loro fidelizzazione. Questa strategia competitiva, rivolta alla ricerca della *customer satisfaction*, che si fonda su tre presupposti: la comprensione delle esigenze del cliente, la ricerca delle condizioni migliori per soddisfare tali esigenze e il rapporto costante per assicurare in ogni momento la “vicinanza” dell’impresa ai clienti-consumatori⁴⁶. Lo scopo è di comprendere il comportamento dei clienti e intervenire su di esso.

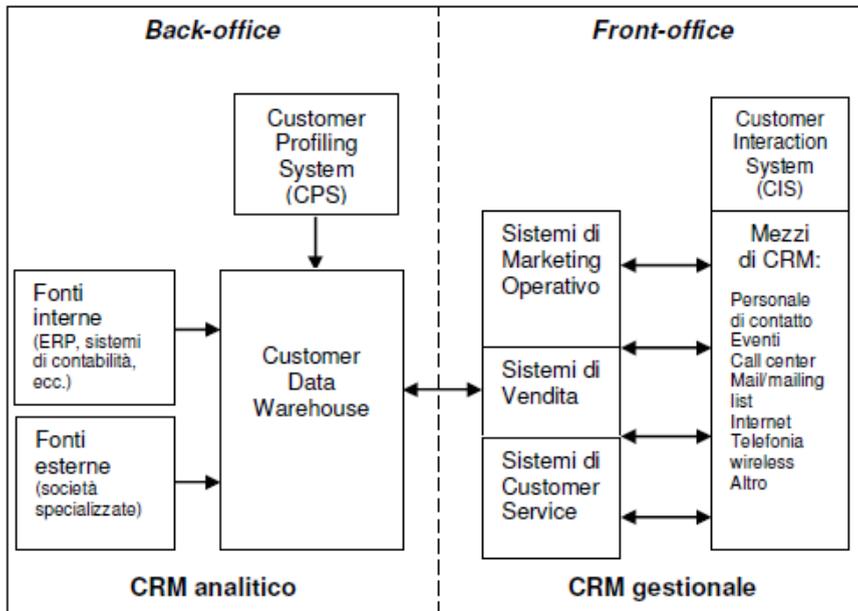
Il primo momento è la gestione della relazione con i clienti, che prevede il contatto con i clienti e l’analisi dei bisogni attraverso una molteplicità di strumenti come e-mail, lettere, Call Center, telefonate, SMS, chat, forum, social network, storia dei pagamenti, analisi della navigazione, etc. Il contatto con il cliente è fondamentale se si vuole raccogliere quante più informazioni possibili e se si vuole mappare ogni singolo cliente per poi organizzare tutte le informazioni raccolte.

Un ottimo sistema CRM si riferisce alla gestione delle relazioni con clienti finalizzate comprende una serie d’infrastrutture sia a livello di *front-office* (nella relazione con l’esterno vera e propria), sia a livello di *back-office*, per analizzare e misurare i dati e i risultati raggiunti. Sul piano tecnologico occorrono dei sistemi informatici e telematici (call center o banche dati) in grado di rendere possibile una efficace gestione dei clienti, in particolare è necessario un *database* con tutte le informazioni relative ai propri clienti e sulle loro abitudini: acquisti effettuati, preferenze (attività particolari o interessi), informazioni demografiche (come il sesso, l’età, il reddito) e ogni altro tipo d’informazione utile in modo che si possano individuare le azioni mirate. Una volta raccolti, i dati sono organizzati in un *data warehouse*, un archivio informatico che è possibile interrogare, permettendo di estrarre una conoscenza esistente ma non evidente all’interno dei dati dell’archivio attraverso complicati algoritmi. I dati raccolti sono gestiti per elaborare statistiche utili a segmentare i clienti. Infatti, una volta organizzati tali dati, è possibile procedere con un’analisi accurata per sviluppare una comunicazione e un’offerta commerciale a misura del cliente⁴⁷.

⁴⁶ A. Ferrari, *Orientamento al cliente. Il customer relationship management come strategia d’impresa*, cit., pp. 16-18.

⁴⁷ A. Farainet, E. Ploncher, *Customer Relationship Management: approcci e meto-*

Fig. 9. Customer Relationship Management



Una volta elaborati i dati è possibile procedere con un'analisi accurata per sviluppare una comunicazione e un'offerta commerciale a misura della clientela. Attraverso il *Customer Relationship Management*, l'impresa può acquisire nuovi clienti, accrescere le relazioni con i clienti più importanti o fidelizzare durevolmente quelli con cui ha più frequenti rapporti, offrendo loro prodotti e promozioni personalizzate, decidere, in base alle informazioni disponibili, quali clienti saranno i destinatari di offerte su misura e, ancora, adottare strategie di tipo *push* per sollecitare in periodi particolari (feste, saldi, ricorrenze) la domanda di alcuni beni e trasformare gli attuali clienti in clienti in veri e propri "procuratori", ossia dei consumatori che lodano l'azienda incoraggiando altre persone a rivolgersi alla stessa per i loro acquisti⁴⁸.

dologie, cit., p. 28.

⁴⁸ A. Siano, A. Vollero, M. Confetto, *CRM e scelte di comunicazione d'impresa*, in «Esperienze d'impresa», 3, 2005, pp. 57-59.

Fig. 10. *Customer Relationship Management*

Il CRM presenta però alcuni problemi. Anzitutto, la creazione e la gestione di un sistema d'informazioni così vasto comporta grandi investimenti che soltanto grandi imprese possono permettersi (le spese *hardware*, la concessione di *software*, i programmatori, etc.). In secondo luogo, l'utilizzo del database non conviene se si tratta di beni il cui acquisto avviene poche volte nella vita o quando il costo di acquisizione dell'informazione è superiore al profitto ricavabile. Infine, la crescente attenzione per la *privacy* porta molti clienti a essere diffidenti verso la richiesta e a non dare il consenso al trattamento dei dati o addirittura falsificarli⁴⁹.

2.3. *Market Environment*

2.3.1. La logica del gruppo

Il secondo gruppo di panacee *Market Environment* ("ambiente di mercato") si differenzia dal marketing kotleriano perché fondato sul contesto territoriale e socio-culturale in cui si sviluppa il mercato e sugli attori esterni al mercato. Il marketing, infatti, non opera in una realtà

⁴⁹ P. Greenberg, *CRM: Customer Relationship Management*, Milano, Apogeo, 2001, pp. 325-326.

astratta e autonoma, ma in un ambiente complesso e in continua trasformazione. All'interno di questo ambiente altri attori sociali, economici o meno, possono agevolare o ostacolare l'attività dell'impresa interferendo con la capacità di servire i clienti e sviluppare rapporti duraturi. In termini generali, l'ambiente di marketing si compone di un microambiente e di un macro-ambiente. Il primo comprende, oltre all'impresa stessa, i soggetti che influenzano direttamente la capacità dell'impresa di rivolgersi ai clienti nel modo migliore: i fornitori, gli intermediari, i concorrenti, i consulenti di marketing e gli operatori pubblici. Il secondo, invece, è composto dalle forze sociali, culturali e politiche che condizionano il microambiente e, in via indiretta, la condotta aziendale. Non si tratta solo di interessi e regolamentazioni formali, che rappresentano condizioni rilevanti per le possibili scelte commerciali. Le imprese sono vincolate anche da consuetudini e costumi sociali e dagli schemi cognitivi, orientamenti valoriali e predominanti estetiche che strutturano le forme stesse dell'esperienza⁵⁰. Vi è poi una diffusa consapevolezza sul fatto che l'impresa non deve perseguire il solo fine di produrre reddito, ma va considerata come un'istituzione sociale a finalità plurime, il cui compito è quello di creare anche un valore ambientale e sociale⁵¹. Il recupero del legame con il territorio si esprime anche con una maggiore responsabilità ambientale e sociale delle imprese, che nel campo del marketing, si traduce nell'organizzazione di eventi o sostegno di progetti dedicati alla tutela o promozione, che rafforzano l'appartenenza o l'affinità con il territorio e trasmettono un'immagine positiva dell'impresa agli occhi dei consumatori e della popolazione. Le imprese per essere più competitive e per differenziarsi sul mercato possono attuare una politica definita *Corporate Social Responsabilità* (Responsabilità Sociale dell'Impresa), che il *Libro Verde* della Commissione dell'Unione europea definisce come

l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". L'azienda non può più essere vista come un'iniziativa imprenditoriale rivolta soltanto alle finalità economiche dell'investitore proprietario⁵².

⁵⁰ A. Hadjikhani, P. Thilenius, *Non-business actors in a business network: a comparative case on firms' actions in developing and developed countries*, Oxford, Elsevier, 2005.

⁵¹ S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Padova, Cedam, 1999, p. 99.

⁵² Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro eu-*

La RSI si collega alla teoria degli stakeholder, sia coloro che hanno interessi diretti nei confronti dell'impresa che coloro che possono esercitare un'influenza diretta sulle decisioni aziendali. La teoria sostiene che l'azienda dovrebbe soddisfare i desideri di tutti gli stakeholder. Includere in questo gruppo i clienti significa dover prendere posizione anche su questioni etiche e sociali, da qui l'importanza della Responsabilità Sociale dell'Impresa e il *Corporate giving*, uno strumento strategico che consente all'impresa di promuovere comportamenti socialmente responsabili e attivi e contribuire al benessere dei territori, da una parte, e perseguire, allo stesso tempo, finalità imprenditoriali⁵³.

Cova, Badot e Bucci ricomprendono in questa classe di panacee il *Cause Related Marketing*, l'*Eco-Marketing*, il *Green Marketing*, l'*Holistic Marketing*, il *Macro Marketing*, il *Maxi Marketing*, il *Mega Marketing*, il *Network Marketing*, il *Non Business Marketing*, il *Social Marketing*, il *Societal Marketing*, lo *Stakeholder Marketing*, il *Sustainable Marketing*, il *Symbiotic Marketing*, il *Trend Marketing*. La logica che identifica l'intero gruppo è «l'incorporamento del mercato in una unità più ampia che ne influenza vincoli e opportunità di sviluppo»⁵⁴.

2.3.2. Cause Related Marketing

Il *Cause Related Marketing* è uno degli strumenti della *Corporate Social Responsibility*. Si tratta di azioni di marketing in cui le imprese formano una partnership con le organizzazioni non profit (fondazioni, associazioni di volontariato, etc.) al fine di integrare obiettivi di solidarietà e obiettivi di business, ovvero di migliorare la qualità della vita delle comunità, ad esempio, attraverso interventi sul paesaggio e ristrutturazioni opere pubbliche, e aumentare le capacità organizzative e manageriali delle organizzazioni no-profit, al contempo, accrescere la reputazione la reputazione e il valore della marca, le vendite dei prodotti o servizi, la competitività e la *performance* finanziaria, le motivazioni dei dipendenti, le relazioni con le istituzioni e le comunità locali, traendone

ropeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM(2001) 366, Bruxelles, 18.7.2001, p. 7.

⁵³ S. Hoeffler, K.L. Keller, *Building brand equity through corporate societal marketing*, in «Journal of Public Policy & Marketing», 21, 1, 2002, pp. 78-89.

⁵⁴ B. Cova, O. Badot, A. Bucci, *Beyond Marketing: In Praise of Societing*, cit., p. 8.

reciprocamente benefico⁵⁵. In tal senso, quella che si instaura è una relazione win-to-win in cui sia l'azienda promotrice che l'organizzazione no-profit traggono un guadagno, seppur diverso.

Il CRM fu definito da P. Rajan Varadarajan e Anil Menon (1988) come un processo di formulazione e implementazione di un'attività di marketing caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita, nel momento in cui un consumatore si impegna in uno scambio economico che genera profitto all'impresa e che soddisfa gli obiettivi di tutte le parti⁵⁶. Nella definizione proposta da Bill Goodwill (1999), invece, sono rimarcato sia il rapporto tra organizzazioni del profit e no-profit sia gli effetti positivi che le imprese cercano di ottenere con le azioni di CRM:

il *cause related marketing* necessita di un accordo tra un'organizzazione profit e una non profit. Tale accordo è basato sulla massimizzazione dei benefici per entrambe le parti. Gli obiettivi che l'azienda intende perseguire sono: 1) associare il proprio prodotto a una buona causa per migliorare la sua immagine verso un particolare segmento di mercato, 2) promuovere l'immagine dell'impresa come entità impegnata nel sociale e quindi responsabile verso un più ampio segmento di mercato, 3) ottenere un incremento del profitto grazie all'aumento della propria quota di mercato nel segmento target⁵⁷.

Nel contesto europeo, Business in the Community – organizzazione no profit costituita a Londra nel 1982 e composta da oltre sei centro società impegnate nel miglioramento della qualità della vita⁵⁸ – ha proposto una definizione più ampia di quella di Goodwill, che ne estende i confini, considerando il *Cause Related Marketing* come «un'attività commer-

⁵⁵ Sodalitas e Centro per lo sviluppo della CSR, *Cause Related Marketing: codice di comportamento*, Milano, Sodalitas network, 2004, p. 3.

⁵⁶ P.R. Varadarajan, A. Menon, *Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy*, in «Journal of Marketing», 52, 1988, pp. 58-74.

⁵⁷ B. Goodwill, *Cause marketing pros and cons*, in «Broadcast Café Newsletter», 1999. Citato in L. Micheline, *Strategie di corporate giving e cause related marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*, Atti del Congresso Internazionale «Le tendenze del marketing», Venezia, Novembre 2003, p. 12.

⁵⁸ La *Business in the Community* redige inoltre annualmente una classifica dei migliori brand impegnati in attività di CRM, attribuendo delle medaglie virtuali che vanno dal *Platinum Plus* al *Bronze* utilizzando dei complessi algoritmi per la valutazione delle campagne in concorso.

ziale in cui le imprese, le organizzazioni non profit o le cause di utilità sociale, formano una partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente vantaggio»⁵⁹.

Non è inopportuna sottolineare che l'impresa non è gestita da filantropi né un ente di beneficenza, ma è una società che mette in atto una precisa strategia di marketing, stanziando degli investimenti a fronte dei quali si attende di avere un adeguato ritorno, o in assenza dei quali avrebbe maggiori danni o minori benefici. Danilo Devigili (2004) approfondisce i tre principali obiettivi di natura commerciale che le imprese possono perseguire con azioni di *Cause Related Marketing*: a) il contributo all'identità dell'impresa nel suo complesso (*corporate identity*), attraverso campagne rivolte al grande pubblico che hanno lo scopo di accrescere la reputazione dell'impresa presso i competitor e gli attori sociali; b) il posizionamento dell'impresa, investendo su uno dei marchi già in portafoglio, identificandolo come il brand di punta sotto il profilo di strategie ambientali e/o sociali, oppure creando *ex novo* un marchio connotato da queste forti valenze; c) il volume di vendite di un singolo prodotto, promuovendone la reputazione attraverso l'associazione del bene o servizio alle iniziative ambientali e/o sociali⁶⁰.

Risulta fondamentale rimarcare che, se le azioni di CRM non sono delle esperienze di filantropia, esse non possono essere dettate dal solo opportunismo oppure donazioni estemporanee. Per essere efficace, il *Cause Related Marketing* dev'essere una scelta strategica e non limitarsi a mere operazioni di marketing promozionale di breve periodo, slegate dal comportamento etico dell'azienda.

Secondo la *Business in the Community*, i principi base del *Cause Related Marketing* sono: a) la "trasparenza", necessaria per pianificare, comunicare e realizzare la partnership. Bisogna essere onesti con se stessi e aperti verso i partner relativamente a tutti gli aspetti organizzativi della campagna. Ma è meglio se l'accordo tra le parti assume la forma di un documento scritto; b) la "sincerità", specie verso l'opinione pubblica, che rigetta le imprese sospettate di approfittare o di strumentalizzare a pro-

⁵⁹ www.bitc.org.uk. Cfr. A. Spizzo, *Gli effetti dell'etica sul brand*, Padova, Webster, 2014, p. 75.

⁶⁰ D. Devigili, *Profili e obiettivi dei progetti di cause related marketing*, in M. Molteni, D. Devigili (a cura di), *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, Milano, FrancoAngeli, 2004, pp. 33-37.

prio vantaggio una causa di utilità sociale e le collaborazioni con un'organizzazione no-profit; c) l'"integrità", ovvero il comportamento etico e il rispetto dei principi morali in ogni fase del rapporto; d) il "mutuo rispetto" tra i partner, senza cui non si potrebbero raggiungere gli obiettivi prefissi, deve essere apprezzato e rispettato; e) l'"uguaglianza nella partnership", per cui gli attori devono agire in modo paritetico, così che nessuno si senta sfruttato. Solo in presenza di una relazione paritetica, in cui entrambe le parti abbiano lo stesso peso, si realizza la condizione fondamentale per il successo dell'iniziativa; f) il "mutuo beneficio": tutti gli enti che partecipano all'iniziativa devono ricavarne un vantaggio, secondo criteri di valutazione definiti con chiarezza e in anticipo. Essenziale è la coerenza tra gli obiettivi di marketing dell'impresa e la mission delle ONP, senza cui non è possibile ottenere un buon risultato di CRM⁶¹.

Alan R. Andreasen (1996) distingueva quattro forme di *Cause Related Marketing*. La prima è il "*Cause related marketing* di transazione (o tradizionale)", la più classica forma di collaborazione commerciale, in cui un'azienda profit contribuisce all'attività istituzionale o alla realizzazione di un progetto di un'azienda no-profit, fornendo delle risorse finanziarie o dei materiali proporzionalmente al fatturato derivante stimato o effettivo dalla collaborazione instaurata tra le parti. La seconda è il "*Cause related marketing* di promozione della causa (o *joint promotion*)", la forma più vicina alla sponsorizzazione, incentrata sull'uso del prodotto come mezzo per la trasmissione del messaggio o della causa sostenuta dal non profit e che può comprendere o meno un trasferimento di risorse a suo favore. La terza è il "*Cause related marketing* di *licensing*", una concessione del proprio marchio da parte della organizzazione no-profit in cambio di un corrispettivo economico, sempre legato al ritorno economico stimato o effettivo dell'azienda. Si tratta, quindi, di una sorta di sponsorizzazione al contrario, in cui l'ONP "cede" risorse meta-economiche (valorialità, positività e affidabilità dell'immagine) al partner profit, che trarrà un vantaggio in termini di fiducia e reputazione. La quarta è il "*Cause related marketing* di *joint fundraising*", in cui l'azienda garantisce il sostegno alla causa no-profit, ponendosi però come intermediario tra i propri clienti e l'organizzazione no-profit. Più

⁶¹ Sodalitas e Centro per lo sviluppo della CSR, *Cause Related Marketing: codice di comportamento*, cit., pp. 4-5.

precisamente, l'azienda si fa promotrice di una raccolta fondi a favore dell'organizzazione no profit presso la propria clientela, la quale spesso è nella condizione di scegliere se, quanto, in che modo e in che tempi effettuare la donazione; ma, ben inteso, la donazione del cliente è facoltativa e l'ammontare è comunque sempre individualmente definibile⁶².

Le iniziative di *Cause Related Marketing* richiedono un'adeguata pianificazione della strategia e il rispetto di alcune regole operative consolidate dall'esperienza. Un tentativo di codifica è stato compiuto da Sue Adkins (2005), che individua tre fasi basilari di ogni progetto di CRM, per ciascuna delle quali sono previste molteplici attività da realizzare: 1) fase preparatoria; 2) fase esecutiva; 3) fase di controllo. In ciascuna di queste fasi sono numerose le attività da realizzare⁶³.

Durante la fase preparatoria, l'impresa si impegna in una serie di operazioni preliminari: a) la pianificazione e preparazione; b) la negoziazione della partnership e la stipula dell'accordo formale. In primo luogo, l'azienda deve porre attenzione alla scelta della causa ambientale, sociale o culturale da supportare in modo che l'identità aziendale ne venga potenziata e non sminuita. Non tutte le cause sociali sono infatti adeguabili all'identità dell'azienda. Successivamente, l'impresa deve definire gli obiettivi della campagna, i preventivi di spesa e i tempi di attuazione e individuare il partner del mondo organizzativo no-profit con cui intende collaborare, tra quelli più adatti alle esigenze e maggiormente in sintonia con i valori dei clienti. La scelta è importante perché in molti casi è proprio il partner che dovrà impegnarsi nella gestione del progetto, dalla cui realizzazione dipende in gran parte il successo dell'intera campagna di CRM. Organizzazioni che non sono sinergiche tra di loro o che non condividono gli stessi standard etici ed estetici, difficilmente riusciranno a formare una partnership ideale. Quando un'attività assume l'impronta di una collaborazione per fini unicamente utilitaristici e non vi sono idealità comuni alla base vi sono elevate possibilità di un fallimento della poiché iniziative di questo tipo necessitano di valori di fondo ai quali ispirarsi, soprattutto nei confronti dei consumatori e di tutti gli stakeholder, sempre più disincantati e critici nei confronti

⁶² A.R. Andreasen, *Cause-related marketing: Salvation or quicksand for nonprofits?*, in «Harvard Business Review», 74, 6, 1996, pp. 47-56. Cfr. anche

⁶³ S. Adkins, *Cause Related Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1999.

dell'operato aziendale. Devigli indica una serie regole che l'azienda può seguire per identificare il partner ideale e valutare rischi e opportunità del rapporto: definire l'affinità della mission; scegliere enti noti e coerenti con il target di riferimento; definire la presenza sul territorio, la struttura organizzativa e il processo decisionale; comprendere l'etica professionale dell'ente non profit; analizzare il progetto da finanziare, l'entità del contributo e gli obiettivi attesi; definire i possibili ritorni per l'azienda⁶⁴. Secondariamente, una volta identificato il partner, occorre negoziare i termini della partnership, facendo in modo che entrambi i partner ne traggano benefici e valutando le risorse messe a disposizione e tutti i rischi che incorrono le parti nel lungo periodo, al di là del risultato ottenibile nel periodo più immediato. In terzo luogo, i partner devono stipulare un accordo formale, cioè redigere un documento scritto avente valore legale che presenti in forma sintetica i punti salienti dell'intesa raggiunta e vincoli le parti. Gli aspetti essenziali da inserire nel contenuto dell'accordo scritto sono: l'obiettivo principale della partnership; i ruoli e le responsabilità dei due partner; la durata dell'accordo e le eventuali clausole di esclusività; il meccanismo di contribuzione e le modalità di gestione dei fondi; gli aspetti fiscali e amministrativi; le regole per il controllo delle azioni e dei risultati. Infine, dovranno essere definiti anche i diritti di proprietà intellettuale e creativa⁶⁵.

La fase esecutiva del CMR prevede la gestione e la comunicazione del progetto. La gestione richiede il coordinamento dei ruoli e delle responsabilità, individuando un responsabile che coordini i diversi attori coinvolti e definisca il processo decisionale e i responsabili delle varie iniziative. Occorre elaborare un piano di lavoro analitico con l'indicazione delle scadenze per ciascuna fase e azione e assicurare un flusso regolare e reciproco nelle comunicazioni tra i diversi partner. La comunicazione del progetto deve essere efficace, basata su principi condivisi e coerente con il sistema di valori dei partner e l'area di business dell'impresa. La strategia di comunicazione ottimale si rivolge tanto all'esterno quanto all'interno, e utilizza in modo integrato più strumenti di comunicazione, da quelli di massa come l'advertising a quelli

⁶⁴ D. Devigli, *Profili e obiettivi dei progetti di cause related marketing*, cit., p. 61.

⁶⁵ Ivi, p. 63.

più relazionali e interattivi come le relazioni pubbliche⁶⁶.

La “fase di controllo” prevede il monitoraggio, la misurazione e la valutazione del progetto. Solo in tal modo sarà possibile effettuare un bilancio sull’efficacia della campagna di *Cause Related Marketing*, decretarne il successo o l’insuccesso e, in base ai risultati, decidere se cambiare o mantenere inalterati gli obiettivi per il futuro. Devigili precisa che esprimere un giudizio su una campagna di CRM è però difficile, tanto per la natura composita degli indicatori da osservare quanto per le differenti metodologie di misurazione adottabili. Per risolvere il problema i due studiosi individuano alcune dimensioni di risultato utili per formulare una valutazione: l’entità dei fondi raccolti; gli effetti su reputazione, immagine e notorietà dell’impresa; gli effetti sulle vendite dei prodotti dell’impresa; la copertura dei media; gli effetti sul comportamento di acquisto: la figura del consumatore “critico”, che orienta i propri acquisti in funzione del comportamento socialmente responsabile delle imprese, è ormai molto diffusa; il gradimento dei dipendenti, elemento basilare per le performance dell’azienda; il gradimento degli altri stakeholder; l’impatto sulla società, in termini diretti e indiretti⁶⁷.

Il progetto necessita di una serie di parametri al fine di valutare in termini numerici il successo o meno dell’iniziativa, in termini di immagine, reputazione e soddisfazione dei vari soggetti coinvolti. Per ribadire la posta in gioco, ad esempio, Ipsos-Explorer nel 2003 ha condotto una ricerca volta a rilevare come la popolazione italiana valuti le iniziative di CRM. Sono state realizzate 1017 interviste personali domiciliari su un campione rappresentativo della popolazione in 200 punti di rilevamento. I riscontri sono stati molto positivi, con un livello di consenso elevato collegato ad una spinta alla partecipazione di cittadini giovani ed adulti. Altri elementi che sono considerati in modo positivo riguardano l’azione benefica compiuta a favore della società, la differenziazione rispetto ai competitor e la creazione di awareness attorno al brand. Dai risultati dell’indagine compariva come unica nota negativa i dubbi, da parte dei consumatori, sulle reali motivazioni e sulla destinazione degli investimenti⁶⁸. Negli anni passati, infatti, sono stati scoperti molteplici ca-

⁶⁶ Ivi, p. 65.

⁶⁷ D. Devigili, *Profili e obiettivi dei progetti di cause related marketing*, cit., pp. 69-70.

⁶⁸ F. Iraldo, M. Melis, *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando*

si di truffe ad opera di aziende o imprenditori che, grazie a un'operazione di CRM di facciata, hanno arricchito se stessi senza adempiere alle obbligazioni sottoscritte con l'organizzazione no-profit. In ogni modo, dalla ricerca Ipsos-Explorer emergevano soprattutto aspetti positivi:

a) l'alto livello di consenso degli italiani (77% molto/abbastanza d'accordo) riguardo alla partecipazione delle imprese alla soluzione dei problemi sociali; b) che i più d'accordo con le imprese attive nel sociale sono soprattutto giovani ed adulti dai 35 ai 44 anni e donne; c) che per la maggior parte degli italiani (60%) l'impegno sociale dell'impresa è un comportamento apprezzabile anche se non "obbligatorio"; d) che il 28% lo considera un vero e proprio dovere per l'impresa; f) che le aree d'intervento richieste, come nelle precedenti rilevazioni, sono la medicina e la salute, innanzitutto, l'assistenza sociale e gli interventi di sostegno al lavoro; anche l'attività benefica "tout court" risulta di notevole interesse sociale; g) che la preferenza per le zone d'intervento delle imprese si focalizza soprattutto sull'Italia (35%) o nell'area di insediamento dell'impresa (22%); il 43% opta per gli interventi anche all'estero; h) che per quanto riguarda poi specificatamente il marketing sociale (CRM) attualmente quasi la totalità della popolazione italiana si dichiara favorevole a questa specifica attività delle imprese; i) che l'atteggiamento emozionale è in generale positivo (75%): cresce l'attenzione verso l'impresa protagonista dell'iniziativa (49%) e viene apprezzata la possibilità di risolvere problemi sociali (26%); l) che vengono anche avanzati alcuni dubbi sulle motivazioni o sulla destinazione degli investimenti (25%). In conclusione secondo la ricerca, l'impegno sociale di un'impresa può svolgere un ruolo importante nella costruzione del suo "valore" presso i consumatori⁶⁹.

Il Sodalitas Network, rete di associazioni di volontariato professionale ben radicate sul territorio italiano e che si rifanno al modello di Fondazione Sodalitas, ha proposto un decalogo per una azione di CRM di successo:

1. obiettivi misurabili e condivisi da entrambi i partner;
2. una strategia definita e una pianificazione accettata da entrambe le parti;
3. designazione delle giuste persone dotate dei necessari poteri d'azione;
4. numerosi punti di contatto stabiliti con l'organizzazione;
5. rispetto della lettera d'accordo e/o contratto;
6. giusto coinvolgimento dei clienti;
7. giusto coinvolgimento dei di-

al mercato il valore della sostenibilità, Milano, Il Sole 24Ore, 2012, p. 125.

⁶⁹ Sodalitas network, Centro per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility, *CSR: una scelta di successo. I principi di base del Cause Related Marketing*, cit., pp. 1-2.

pendenti; 8. giusto coinvolgimento delle strutture di vendita; 9. definizione di un budget necessario per attivare la partnership; 10. piano di comunicazione (interno e esterno) definito⁷⁰.

La disamina degli aspetti operativi consente, inoltre, di identificare e distinguere con maggiore cognizione quando un'impresa attua le strategie di *Cause Related Marketing* in maniera contingente ed estemporanea, senza una reale convinzione o determinazione, e quando, per contro, essa adotta il CRM come un approccio strategico e integrato. In particolare, Devigili considera tre variabili: a) il marketing; b) il profilo della partnership tra impresa e le organizzazioni no-profit; e c) l'impatto organizzativo che la partnership ha sull'impresa. In base a queste tre variabili, si può affermare che un'azione o un progetto sono espressione organica della strategia aziendale quanto più: interessano numerose variabili del marketing mix; ogni edizione si svolgono lungo un significativo arco di tempo e sono ripetuti negli anni; si integrano ad altre iniziative aziendali aventi finalità sociali e ambientali; mirano al raggiungimento di precisi benefici per l'impresa; coinvolgono numerosi altri soggetti dentro e fuori l'organizzazione; implicano il trasferimento all'ente non profit non solo di denaro, ma di risorse materiali e immateriali⁷¹.

Fig. 11. Approccio contingente e approccio strategico al CRM

Variabili	Approccio contingente	Approccio strategico
<i>Marketing</i>		
Varietà delle leve promozionali	Una leva	Molte leve
Ampiezza delle variabili del marketing mix	Solo promozione	Anche altre variabili (prodotto, distribuzione, prezzo)
<i>Profilo della partnership</i>		
Arco temporale del singolo progetto	Pochi giorni/settimane	Alcuni mesi/intero anno
Prospettiva temporale del coinvolgimento con la causa	Una edizione	Più edizioni
Integrazione in un programma di CSR	Iniziativa isolata	Iniziativa integrata

⁷⁰ Sodalitas network, Centro per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility, *CSR: una scelta di successo. I principi di base del Cause Related Marketing*, Milano, 3 luglio 2003, p. 9.

⁷¹ Ivi, pp. 86-88.

Variabili	Approccio contingente	Approccio strategico
<i>Impatto organizzativo</i>		
Funzioni aziendali coinvolte	Solo marketing e PR	Più funzioni (produzione, risorse umane, etc.)
Livelli gerarchici coinvolti	Solo il livello direttivo	Anche il livello esecutivo
Risorse trasferite agli enti non profit	Risorse finanziarie	Anche altre risorse (beni in natura, servizi, know-how, risorse umane, etc.)
Soggetti esterni coinvolti	Solo consumatori	Molteplici (dipendenti, fornitori, azionisti, istituzioni, comunità, terzo settore)

Concludiamo la breve disamina ricordando che il termine *Cause Related Marketing* fu coniato da Jerry Welsh, nel 1983, quando era vicepresidente esecutivo della sezione worldwide marketing and communications dell'American Express. Proprio alla società americana di servizi finanziari e di viaggio si fa risalire la prima campagna di CRM, quando finanziò il restauro della Statua della Libertà promuovendo l'uso della carta di credito. American Express donò un penny per ogni transazione effettuata e un dollaro per ogni carta attivata nei primi tre mesi del 1983. La Fondazione Ellis Island ricevette 1,7 milioni di dollari per i lavori di rinnovamento, mentre l'incremento nell'uso della carta di credito fu del 28% rispetto all'anno precedente e la sottoscrizione dei contratti fu superiore del 45%⁷².

La prima attività di *Cause Related Marketing* sviluppata in Italia si riconduce al 1987, con un progetto di Procter & Gamble relativo all'iniziativa "Missione Bontà - Mille lire per un mattone", legata al marchio Dash: attraverso l'acquisto del prodotto si finanziava la costruzione di un villaggio per ragazzi in Kenia⁷³. Dalle prime campagne, l'interesse delle imprese per il *Cause Related Marketing* è cresciuto al pari di quello per tutte le altre iniziative legate alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Anche in Italia, la crescita delle iniziative di CRM ha posto la questione del monitoraggio e della raccolta di informazioni utili ad orientare tutti coloro che si avvicinano per la prima volta a questa strategia. A tal fine, il Sodali-

⁷² P. Maggiolini, *Cio che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, FrancoAngeli, 2012, p. 263.

⁷³ G. Ambrosio, *Il modello London Benchmarking Group*, in F. Bandini, G. Ambrosio (a cura di), *Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*, Milano, FrancoAngeli, 2012, p. 74.

tas Network, la cui mission è «aiutare chi aiuta creando un ponte tra mondo dell'impresa e nonprofit», in collaborazione con Nielsen Media Research, Istituto di ricerca sugli investimenti in comunicazione, ha realizzato l'Osservatorio sul marketing sociale, iniziativa unica nei paesi dell'Unione Europea⁷⁴. Una ricerca Nielsen (2011) sugli investimenti in iniziative di *Cause Related Marketing* in Italia evidenzia come, nel 2010, essi siano aumentati del 3,3% rispetto all'anno precedente, valendo lo 0,58% del mercato pubblicitario italiano. I principali settori in cui erano attivate tali iniziative riguardavano quelli dell'abbigliamento (24,1%), del campo assicurativo e finanziario, in particolare le banche (14,7%), degli oggetti personali (13,4%) e della cura della persona (11,8%), nei media-editoria (8,1%) mentre negli altri settori tali attività non rappresentavano una soluzione significativa per differenziare le strategie di offerta⁷⁵.

2.3.3. Environmental Marketing

L'*Environmental Marketing* è un approccio non convenzionale proposto da Carl P. Zeithaml and Valarie A. Zeithaml (1984)⁷⁶. I due studiosi autori suggeriscono che il marketing come tradizionalmente realizzato dalle imprese è troppo schematico e deterministico. Le aziende cercano di stabilire preventivamente ciò che i clienti vogliono e definiscono, in base a tali attese, gli obiettivi, le strutture e le attività per fornire i prodotti e servizi a condizioni migliori dei loro concorrenti⁷⁷. Zeithaml e Zeithaml fanno riferimento alla necessità di una "gestione del marketing ambientale", che consideri maggiormente i vincoli e le opportunità dell'ambiente, intendendo le esigenze dei clienti, le condizioni di concorrenza, i fattori tecnologici, le condizioni sociali, i costumi delle persone, le credenze collettive, etc. Lo scopo del *marketing intelligence* è di fornire input che permettano all'impresa di analizzare le forze per l'ambiente e implementare le modifiche che consentano di adat-

⁷⁴ A. Beda, R. Bodo, *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Il Sole 24Ore, 2004.

⁷⁵ Fondazione Sodalitas, Nielsen Media Research, *Gli investimenti in Cause Related Marketing*, Milano, Osservatorio sul Cause Related Marketing, 2010.

⁷⁶ C.P. Zeithaml, V. Zeithaml, *Environmental Management: Revising the Marketing Perspective*, in «Journal of Marketing», 48, 1984, pp. 46-53.

⁷⁷ Ivi, p. 46.

tarvisi. L'*Environmental Marketing* è, quindi, un approccio "proattivo". Non assume l'ambiente esterno come un dato di fatto o come un insieme di circostanze per cui l'impresa non può che reagire passivamente. L'ambiente è definito come un orizzonte di opportunità in trasformazione e, pur riconoscendo le aree in cui l'azienda è più dipendente da vari soggetti esterni o vulnerabile a fenomeni esterni, gli sforzi di marketing sono diretti al cambiamento nell'ambiente.

Zeithaml e Zeithaml forniscono una tipologia di strategie di *management*, classificate in tre categorie generali ("indipendenti", "cooperative" e "manovre strategiche"), rispettivamente suddivise sotto-classi particolari per un totale di sedici. Le prime due categorie di strategie sono attuate periodicamente dalle imprese, nel tentativo di reagire unilateralmente i loro ambienti competitivi oppure di ridurre i rischi attraverso la cooperazione tra imprese con interessi complementari. La terza categoria, invece, corrisponde all'*Environmental Marketing*, con cui l'azienda compie degli "sforzi coscienti" per modificare l'ambiente in cui opera.

Fig. 12. Le strategie di Environmental Management⁷⁸

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT STRATEGY	DEFINITION	EXAMPLES
Independent Strategies		
Competitive aggression	Focal organization exploits a distinctive competence or improves internal efficiency or resources for competitive advantage	Product differentiation. Aggressive pricing. Comparative advertising
Competitive pacification	Independent action to improve relations with competitors	Helping competitors find raw materials. Advertising campaigns which promote entire industry. Price umbrellas
Public relations	Establishing and maintaining favourable images in the minds of those making up the environment	Corporate advertising campaigns
Voluntary action	Voluntary management of and commitment to various interest groups, causes, and social problems	McGraw-Hill's efforts to prevent sexist stereotypes. 3M's energy conservation program
Dependence development	Creating or modifying relationships such that external groups become dependent on the focal organization	Raising switching costs for suppliers. Production of critical defense-related commodities

⁷⁸ Ivi, p. 50.

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT STRATEGY	DEFINITION	EXAMPLES
Independent Strategies		
Legal action	Company engages in private legal battle with competitor on antitrust, deceptive advertising, or other grounds	Private antitrust suits brought against competitors
Political action	Efforts to influence elected representatives to create a more favorable business environment or limit competition	Corporate constituency programs. Issue advertising. Direct lobbying
Smoothing	Attempting to resolve irregular demand	Telephone company's lower weekend rates. Inexpensive airline fares on off-peak times
Demarketing	Attempts to discourage customers in general or a certain class of customers in particular, or either a temporary or permanent basis	Shorter hours of operation by gasoline service stations
Cooperative Strategies		
Implicit cooperation	Patter ned, predictable, and coordinated behaviors	Price leadership
Co-optation	Negotiation of an agreement between the organization and another group to exchange goods, services, information, patents, etc.	Consumers representatives, women, and bankers on boards of directors
Coalition	Two or more groups coalesce and act jointly with respect to some set of issues for some period of time	Industry association. Political initiatives of the Business Roundtable and the U.S. Chamber of Commerce
Strategie Maneuvering		
Domain selection	Entering industries or markets with limited competition or regulation coupled with ample suppliers and customers; entering high growth markets	IBM's entry into the personal computer market. Miller Brewing Company's entry into the light beer market
Diversification	Investing in different types of businesses, manufacturing different types of products, vertical integration, or geographic expansion to reduce dependence on single product, service, market, or technology	Marriott's investment in different forms of restaurants. General Electric's wide product mix
Merger & acquisition	Combining two or more firms into a single enterprise; gaining possession of an ongoing enterprise	Merge between Pan American and National Airlines. Phillip Morris's acquisition of Miller Beer

Le principale strategie di *Environmental Marketing* sono: a) la “selezione del dominio” (*Domain selection*), attuata entrando nei settori o mercati con limitata concorrenza oppure ad altra crescita; b) la “diversificazione” (*Diversification*), che orienta l’impresa a investire in diverse tipologie di businesses, a differenziare le tipologie di prodotti e servizi, per evitare da dipendere troppo da uno di essi, a innovare continua-

mente e ricorrere a molteplici e differenti fattori produttivi, a destinare i propri prodotti e servizi a mercati nuovi; c) le “fusioni” e le “acquisizioni” (*Merger & acquisition*), entrando in tal modo in possesso di altre imprese. Nella scelta della composizione del sistema di *Environmental Management Strategy* entrano, poi, le valutazioni dell’analisi dei costi rispetto benefici acquisiti nel ritorno su calcoli di investimento comunemente utilizzata dal management. Vi sono poi, le contingenze ambientali che possono influenzare la fattibilità e la tempistica di attuazione della strategia. L’applicazione selettiva di tali strategie a determinate condizioni dovrebbe migliorare le prestazioni e l’efficacia complessiva⁷⁹.

Anche Hamel e Prahalad (1994) sottolineano la necessità per le aziende di ridefinire aspetti critici dell’ambiente operativo esterno e forniscono una tassonomia delle strategie di gestione ambientale, collegandole all’analisi finanziaria e alle fasi del ciclo di vita del prodotto. In particolare, si tratta di ridurre la dipendenza dalle principali soggetti esterni, gestire e ridurre le incertezze ambientali, adottare una prospettiva proattiva piuttosto reattiva e, quindi, operarsi per avviare il cambiamento della funzione del marketing affinché agisca sulle condizioni ambientali⁸⁰.

Robert A. Lupton e Birgit Court (1995), invece, avevano immediatamente colto la portata epocale della *information revolution* e le sue implicazioni in termini di opportunità sull’influenza che le imprese possono esercitare sull’ambiente esterno. Ai fini dell’adozione di orientamenti manageriali proattivi, l’*Environmental Management* e le *Information and Communication Technologies* sono “complementari”⁸¹.

2.4. Market Niche

2.4.1. La logica del gruppo

Un terzo gruppo di panacee si posiziona in modo diverso da kotlerian marketing, prendendo il punto di vista della “nicchia di mercato”, ovvero

⁷⁹ Ivi, p. 51.

⁸⁰ G. Hamel, C. Prahalad, *Competing for the Future*, Cambridge-Boston, Harvard Business School Press, 1994.

⁸¹ R.A. Lupton, B. Court, *Strategic Environmental Marketing Management - Managing the Unmanageable: The Role of Information Technology*, Las Cruces, New Mexico State University, 1995.

dei segmenti di consumatori di dimensioni minime rispetto ai segmenti tradizionali che sono, poi, riaggregate in raggruppamenti, transitori o permanenti, in base alla comune origine (*ethnos*, famiglia, gruppo, territorio) o alla passione condivisa (tribù). I mercati sono ormai divenuti “luoghi di conversazione”, in transizione da “mercati di massa” a una “massa di mercati” composti da tante nicchie di consumatori⁸². La strada che il *Market Niche* propone è quella di concentrarsi sulle radici culturali dei consumatori e sulle affinità di brand con l’obiettivo di entrare in un paniere di marche riconosciute dai vari gruppi come affini al loro specifico *mindest*. Cova, Badot e Bucci elencano una serie di strategie che rientrano in questa descrizione generale, tra cui il *Community Marketing*, l’*Ethnic Marketing*, l’*Ethno-marketing*, il *Family Marketing*, il *Geomarketing*, il *Micromarketing*, *Tribal Marketing*⁸³. Prima di concentrarci su quest’ultima strategia di marketing non convenzionale, occorre puntualizzare che la definizione della nicchia segue criteri differenti rispetto al *targeting*, con cui l’impresa decide verso quale/i segmento/i indirizzare in via prioritaria lo sforzo di marketing. Come noto, quest’ultimo richiede la scelta sulla politica di offerta che l’azienda intende adottare, in uno spettro di possibilità che comprendono un’offerta “indifferenziata”, se il *target* coincide genericamente con tutto il mercato, un’offerta “concentrata”, se si rivolge a un solo segmento o a pochi di essi, con strategie di nicchia e di specializzazione di prodotto o mercato, e un’offerta “differenziata”, quando l’impresa identifica un numero di *cluster* a cui rivolge marketing caratterizzati⁸⁴.

Rispetto al marketing tradizionale, sul piano analitico e sostanziale, la logica costitutiva della categoria *Market Niche* tiene conto, al contempo, dell’iper-frammentazione e individualizzazione del consumo odierno (o postmoderno)⁸⁵ e della ricombinazione della appartenenze in forme persistenti agli status socio-economici⁸⁶.

⁸² C. Anderson, *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, cit., p. 48.

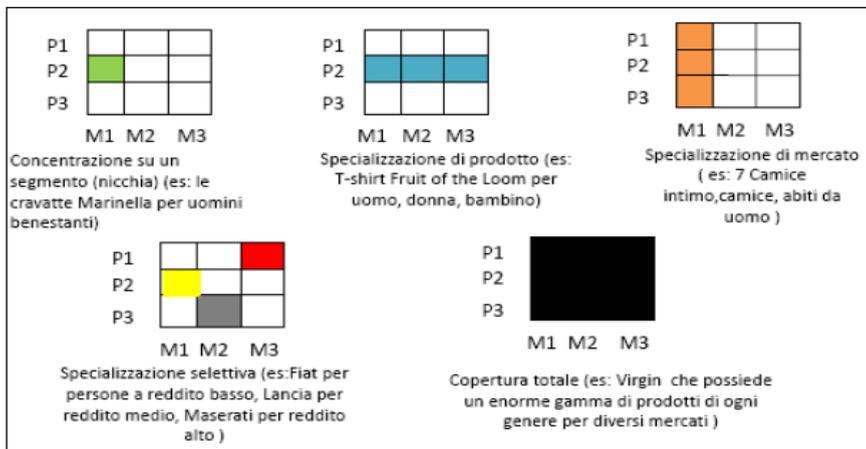
⁸³ B. Cova, O. Badot, A. Bucci, *Beyond Marketing: In Praise of Societing*, cit., pp. 8-9.

⁸⁴ J. Blythe, *Fondamenti di marketing*, Milano, Pearson, 2006, p. 82.

⁸⁵ A.F. Firat, A. Venkatesh, *Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption*, in «Journal of Consumer Research», 22, 1995, pp. 239-267.

⁸⁶ M. Maffesoli, *Il tempo delle tribù. Il declino dell’individualismo nelle società postmoderne*, Milano, Guerini e Associati, 2004.

Fig. 13. Le strategie di copertura di mercato



La metafora della “néo-tribu” introdotto da Michel Maffesoli, ben si presta a illustrare la diagnosi sociologica che orienta le indagini e proposte di Cova *et al.* Secondo questi studiosi oggi stiamo vivendo una profonda trasformazione: il progetto moderno, che ha dominato le società occidentali, centrato sull’autonomia soggettiva e l’emancipazione dai vincoli comunitari attraverso cui erano veicolati il sapere, l’agire e l’identità tradizionali, questo progetto è entrato in profonda crisi. Nella misura in cui l’individuo è più libero dalle costrizioni sociali e meno condizionato da ideologie e visioni del mondo⁸⁷, nella nuova epoca post-moderna dalle strutture sociali “liquide” emerge una rinnovata “voglia di comunità”⁸⁸ e di riannodare i fili dei legami personali, a partire da quelli emotivamente più significativi. Secondo Michel Maffesoli, sociologo francese, di formazione filosofica, che dal 1981 insegna Scienze Umane presso la prestigiosa Sorbonne (Université de Paris IV), le nuove forme di socialità sono diverse da quelle basate sulle appartenenze di ceto o politiche, perché il neo-tribalismo è essenzialmente un fenomeno culturale⁸⁹. Nel dichiarare il

⁸⁷ J.-F. Lyotard, *La condizione postmoderna*, Milano, Feltrinelli, 1987.

⁸⁸ Z. Bauman, *Voglia di comunità*, Roma-Bari, Laterza, 2001.

⁸⁹ M. Maffesoli, *Il tempo delle tribù. Il declino dell’individualismo nelle società postmoderne*, cit., p. 14.

progetto della modernità ormai defunto, egli si distanzia, quindi, dalla concezione che minimizza la natura collettiva delle credenze e delle pratiche culturali a favore dell'analisi delle scelte personali. La post-modernità non è affatto caratterizzata dall'“individualismo esasperato” con l'affrancamento da ogni identificazione sociale e culturale:

Capita spesso di leggere, e di sentire che l'individuo e l'individualismo sarebbero gli elementi fondamentali del nostro tempo. [...] Basta osservare l'importanza della moda, dell'istinto di imitazione, delle pulsioni gregarie di ogni ordine, delle molteplici isterie collettive e degli affollamenti musicali, sportivi, religiosi, [...], per convincersi del contrario⁹⁰.

Maffesoli parla di “saturazione” del concetto moderno e tardo-moderno di individuo:

la vita in società non si fa più a partire dall'individuo potente e solitario, fondamento del contratto sociale, della cittadinanza voluta o della democrazia rappresentativa difesa in quanto tale. La vita in società è prima di tutto emozionale, fusionale, gregaria; [...] stiamo tornando in tutti i campi alla passione comunitaria. Da essa ci si può difendere, ombrare, proteggere, o si può anche negarla; tutto questo non cambia nulla poiché la tendenza che ci spinge verso l'altro, che ci spinge a imitarlo, è davanti ai nostri occhi⁹¹.

Persino le idee di autocoscienza e autonomia non sarebbero più “attuali”: «Ora come ora siamo più “pensati” di quello che noi pensiamo e siamo più “agiti” di quello che agiamo: questa constatazione definisce la mia concezione di quello che chiamo tribalismo: porre l'attenzione sull'esistenza di una dimensione di confusione, di contaminazione»⁹².

Non si tratta, tuttavia, di una regressione di civiltà perché le “néotribù” che si formano intorno a questi interessi e passioni sono comunità che non annullano la soggettività. Bernard Cova, professore di Marketing all'European School of Management di Parigi, Londra, Berlino e Madrid e Visiting Professor all'Università Luigi Bocconi di Milano, assieme ai collaboratori hanno cercato di dimostrare la complementarità

⁹⁰ Ivi, p. 19.

⁹¹ Ivi, p. 21-22.

⁹² Ivi, p. 39.

tra individuo e comunità e di riorientare di conseguenza le strategie di marketing. Come ha ben sintetizzato di recente Carla Rossi (2014), citando un brano di Cova il filone di studi sul neo-tribalismo mostra

un'interpretazione diversa del binomio individualismo-socialità: se una parte della dottrina anglosassone sul posmodernismo sottolinea l'exasperato individualismo e il conseguente processo di disgregazione sociale, nell'interpretazione "mediterranea", il soggetto, liberato dai suoi legami sociali, si muove, agendo in senso contrario, alla ricerca di una ricomposizione sociale sulla base di libere scelte emotive⁹³.

Venendo alla definizione, una tribù postmoderna è «un insieme di individui non necessariamente omogeneo (in termini di caratteristiche sociali obiettive) ma interrelato da un'unica oggettività, una pulsione affettiva o un ethos in comune. Tali individui possono svolgere azioni collettive intensamente vissute, benché effimere»⁹⁴. Dove – precisa Alessandro Caliendo del Centro Studi Etnografia Digitale di Milano – «l'espressione effimere non ha alcuna valenza morale, significa semplicemente che la produzione culturale della neotribù è qualcosa di continuamente costruito e ricostruito, non è mai un processo che si conclude una volta per tutte»⁹⁵. Tali "comunità emozionali", saldate sul piano affettivo, possono porsi delle finalità, ma queste non sono essenziali; ciò che importa è la costruzione del gruppo in quanto tale. Maffesoli descriveva le comunità emozionali come forme di socialità basate su un provare e sentire comune, in cui si realizza la «tendenziale sostituzione di un sociale razionalizzato con una società a dominanza empatica, in cui la socialità si esprime in una successione di *ambiances*, di sentimenti, di emozioni»⁹⁶. Le nuove tribù sono aggregati privi «di quelle caratteristiche organizzative con le quali siamo abituati a rapportarci, esso si riferisce piuttosto

⁹³ C. Rossi, *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo: L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, Milano, FrancoAneli, 2014, p. 57.

⁹⁴ B. Cova, A. Giordano, M. Pellerà, *Marketing non-convenzionale. Viral, Guerrilla, Tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., pp. 14-15.

⁹⁵ A. Caliendo, *Che cos'è il Marketing Tribale?*, Milano, Centro Studi Etnografia Digitale, 9.2.2012.

⁹⁶ M. Maffesoli, *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, cit., p. 40.

sto ad un certo ambiente, a uno stato mentale, che si esprime principalmente attraverso uno stile di vita, il quale favorisce l'appartenenza e la coesione»⁹⁷. La natura di tali identificazioni è, quindi, "effimera" perché le nuove tribù non hanno un fine da raggiungere né si riconoscono in un progetto – economico, politico o sociale – da realizzare: la loro sola ragion d'essere è il «desiderio di un presente vissuto collettivamente»⁹⁸.

Un aspetto importante delle "néo-tribu" riguarda la loro distribuzione spaziale, visto che gli individui, attraverso le interconnessioni online, creano comunità virtuali composte da persone diverse per estrazione sociale e provenienza geografica. Il cyberspazio, infatti, offre a ogni singolo individuo la possibilità di interagire con un numero enorme di utenti e di condividere con loro interessi e passioni. Howard Rheingold (1993), noto giornalista americano ed esperto di mass media, ha proposto una definizione delle "comunità virtuale", a cui gli studiosi hanno fatto abitualmente riferimento: «aggregazioni sociali che emergono nella rete quando un certo numero di persone porta avanti delle discussioni pubbliche sufficientemente a lungo, con un certo livello di emozioni umane, tanto da formare dei reticoli di relazioni sociali personali nel cibernazio»⁹⁹. E in un brano successivo «nuclei sociali che nascono nella Rete quando alcune persone partecipano costantemente a dibattiti pubblici e intessono relazioni sociali nel cibernazio»¹⁰⁰.

Paolo Ferri (1997) aveva fornito una definizione di comunità virtuali simile a quella di Rheingold, sottolineando il coinvolgimento e la coesione che può caratterizzare questi aggregati sociali:

Per usare una metafora che viene dalla letteratura ed in particolare da Bruce Sterling, uno dei massimi letterati 'cyber-punk', direi che le comunità virtuali sono isole nella rete, luoghi tridimensionali che si aprono all'interno della rete telematica e, dove, effettivamente come in una piazza, come in un'Agorà dell'antica Grecia, la gente si incontra, si trova e stabilisce delle relazioni. In queste isole le relazioni sono molteplici e costituiscono sostanzialmente un "doppio", anche se modificato, di tutte le relazioni comunitarie, di tutte le re-

⁹⁷ Ivi, p. 98.

⁹⁸ Ivi, p. 125.

⁹⁹ R. Rheingold, *Comunità virtuali: parlare, incontrarsi, vivere nel cyberspazio*, cit., p. 5.

¹⁰⁰ Ivi, p. 6.

lazioni sociali ed affettive, e, paradossalmente, anche erotiche, che si svolgono nella vita reale. In queste piazze virtuali si chiacchiera del più e del meno, ci si seduce, nelle chat-line soprattutto, nelle messaggerie on-line¹⁰¹.

Queste definizioni apparentemente povere di contenuto descrittivo, in quanto si limitano a sottolineare la continuità delle relazioni, il coinvolgimento emotivo e lo spazio tecnologico in cui si realizzano. Come sottolinea Paolo Dell'Aquila, Rheingold rimarca che le comunità virtuali si fondano su tre beni che producono coesione. Il primo è il "capitale sociale di rete", cioè la capacità di essere accolti in spazi virtuali nuovi, mai conosciuti. Il secondo è il "capitale di conoscenze", il patrimonio di competenze, abilità e saperi che gli appartenenti a questi tipi di gruppi posseggono e mettono in comune. Il terzo è la "comunione sociale", il senso di vicinanza e di condivisione che si prova in questi luoghi telematici¹⁰².

L'assenza della prossimità fisica, tipica del concetto classico di comunità, ha persuaso altri studiosi a criticare l'uso di tale concetto. Si obietta, infatti, che non è possibile alcuna vera appartenenza senza la partecipazione diretta e attiva. Essa non deriva da un'identificazione a modelli preesistenti ma dalla creazione di identità fluttuanti che possono essere interpretate in maniere differenti a seconda dei soggetti coinvolti, spesso diversi per genere, età, nazionalità, status socio-economico, cultura, etc. Per tale ragione essi sono diffidenti nel paragonare queste nuove aggregazioni a ciò che intendiamo, di solito, per "comunità". Anche Annalisa Buccieri richiamava la necessità di approfondire i principi di aggregazione allorché si considerano le comunità online:

il virtuale si pone, come peculiare dimensione relazionale, alla base di quelli che sono i caratteri distintivi delle nuove formazioni sociali in esame. Esso rappresenta la geografia fisica – riferendoci ad una fisicità immaginata, mentalmente configurata e non concreta – e sociale in cui si radicano le comunità telematiche e pertanto ricopre un ruolo centrale nella determinazione delle proprietà di queste ultime, identificabili così quali aggregati *sui generis*¹⁰³.

¹⁰¹ P. Ferri, *La comunità virtuale*, Milano, Mediamente, 26.11.1997. Cfr. P. Carbone, P. Ferri, *Le comunità virtuali*, Milano, Mimesis, 1999.

¹⁰² P. Dell'Aquila, *Tribù telematiche. Tecnosocialità e associazioni virtuali*, cit., p. 55.

¹⁰³ A. Buccieri, *Le voci nella rete. Per una sociologia delle comunità virtuali*, Pisa, Edizioni Plus, 2004, p. 53.

Ad esempio, secondo Steve Jones (1997), si tratta di “comunità immaginarie” che si identificano e differenziano per lo stile di vita di cui i loro membri si fanno portatori e per le modalità di auto-organizzazione¹⁰⁴.

Vi è una questione di fondo che deve essere affrontata. Sociologicamente, una comunità è “una entità n+1”: un insieme di persone legate da un senso solidaristico di appartenenza che informa un sistema di disposizioni personali, regole sociali e valori culturali. Ora, le comunità virtuali si costruiscono per le affinità di interessi, lo scambio di conoscenze, la condivisione di progetti e di occasioni di svago. Le “néotribù” possono avere diversa natura per la diversa passione che lega i suoi membri. Esistono comunità formatesi intorno a uno sport estremo o ad una fede calcistica, intorno ad un *hobby* oppure ad un marchio o un prodotto. Ciò che le accomuna è la reintegrazione di rituali di ogni tipo, ognuno dei quali necessita determinati supporti: oggetti di culto, abiti, formule magiche, idoli e icone. Come esemplifica bene, Pierre Lévy (1997), esse permettono l’attualizzazione di gruppi umani che altrimenti sarebbero rimasti potenziali: «Gli amanti della cucina messicana, i patiti dei gatti d’angora, i fanatici di tale o talaltro linguaggio di programmazione o gli interpreti appassionati di Heidegger, un tempo dispersi in tutto il pianeta, spesso isolati o per lo meno privi di regolari contatti reciproci, oggi dispongono di un luogo familiare d’incontro e di scambio»¹⁰⁵. Nelle comunità virtuali trova compimento «l’aspirazione a costruire dei legami sociali aperti, fondati sulla condivisione di interessi comuni in uno spazio collaborativo di apprendimento e di ricreazione. Oppure a mantenerli, come avviene nel caso sempre più crescente dei migranti radicati dalle proprie comunità di origine»¹⁰⁶. Nel “radicamento dinamico” delle condivisioni minute ed evanescenti si manifesta quel «misterioso legame tra l’erranza e la comunità»¹⁰⁷. Il soggetto postmoder-

¹⁰⁴ S.G. Jones, *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety*, London, Sage, 1997.

¹⁰⁵ P. Lévy, *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, Milano, Feltrinelli, 2001³, p. 126.

¹⁰⁶ L. Corchia, *La democrazia nell’era di Internet. Per una politica dell’intelligenza collettiva*, Firenze, Le Lettere, 2011, p. 63.

¹⁰⁷ M. Maffesoli, *Del nomadismo. Per una sociologia dell’erranza*, Milano, FrancoAngeli, 2000, p. 73.

no non è l'individuo dall'identità stabile, ma la persona che è capace di una pluralità di ruoli, partecipare a una molteplicità di tribù, riuscendo così a vivere la propria complessità intrinseca. Secondo Maffesoli, il genere umano ha urgenza di avviarsi verso un nuovo "nomadismo", alla ricerca di mondi plurali, diversi e mutevoli, recuperando un'identità anch'essa multipla, eterogenea e in divenire. Il nomadismo è una forma di inclusione dentro una collettività globale, rinviante a una visione ecologica del mondo che supera e attraversa le separazioni e distinzioni cognitive ed etiche che hanno vincolato il pensiero e la società occidentale¹⁰⁸.

2.4.2. Tribal Marketing

Ispirandosi ampiamente alle riflessioni di Maffesoli, di cui fornisce una precisa analisi, Bernard Cova parte dal presupposto che gli individui e, quindi, i consumatori non siano affatto dei soggetti isolati e passivi che la campagna pubblicitaria deve colpire in modo mirato all'interno di un segmento del mercato. Chi consuma beni e servizi è parte attiva, con il loro bagaglio di credenze, pratiche e stili di vita, di comunità *sui generis* che possiedono i tratti descritti da Maffesoli. Il *Tribal marketing* è una strategia volta a sviluppare il valore aggregativo del marketing attraverso la creazione di comunità di individui eterogenei ma legati da passioni o interessi comuni intorno a un marchio, un prodotto o un servizio. Il presupposto da cui muove questo approccio è la considerazione del nuovo ruolo dei legami di tipo "tribale" e la loro incidenza sugli stili di vita e sui consumi. L'idea di partenza di Cova è che le strategie di marketing siano più efficaci se creano una comunità unita dalla passione per il prodotto o servizio, che dia un'identità e fortifichi il senso di appartenenza dei consumatori. Rispetto al modello dominante di marketing *one-to-one*, che insegue i processi di individualizzazione e di personalizzazione del consumo, il "marketing tribale" fornisce una risposta alla domanda di legame sociale attraverso i loro interessi di consumo: «il valore di legame di un prodotto o di un servizio corrisponde al valore del prodotto stesso nella costruzione o nel potenziamento dei legami fra gli individui»¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Ivi, p. 93.

¹⁰⁹ B. Cova, *Il marketing tribale: legame, comunità, autenticità come valori del Mar-*

Il marketing tribale presuppone una visione sociologica aggiornata sul consumo. Un aspetto interessante della prospettiva di Cova è il vasto spettro di gruppi ai quali può essere applicata. Esistono tribù indotte dalle aziende ovviamente con chiari e dichiarati fini commerciali ma esistono anche tribù nate intorno a un prodotto in maniera spontanea, a partire dai desideri di avere maggiori informazioni su un marchio, un prodotto, un servizio, una campagna commerciale, etc., scambiare le esperienze di consumo e condividere suggerimenti da parte della comunità dei consumatori. Inoltre, come sottolinea Cova, la novità della teoria delle neo-tribù «consiste nell'ampiezza del fenomeno e nel tipo di persone (tutte?) coinvolte»¹¹⁰, dalle passioni dei teenagers per la musica o i vestiti a quelle degli adulti per le auto o il bricolage. Il marketing tribale si interessa a passioni che «vengono abbondantemente condivise, individualmente abbracciate con entusiasmo, moralmente accettate e intensamente vissute» e che sono percepite dai membri delle neo-tribù come «legittime aspirazioni alla realizzazione di sé e al rinnovato incanto del mondo». E tali passioni, per «esprimersi ed espandersi pienamente nello scambio, nella condivisione [...] e nel confronto di competenze ed esperienze», esigono quell'«inquadramento collettivo relativamente flessibile ma emozionalmente forte» che è proprio tipico di queste neo-tribù¹¹¹.

Ciò detto la distanza e la pluralità rende le nuove tribù effimere e fragili. Il gruppo neotribale, infatti, si caratterizza per la velocità di costruzione e dispersione delle identità e appartenenze eterogenei e multiformi. Come aveva sottolineato Maffesoli, questo tratto differenzia il concetto post-moderno di neotribù da quello etnografico della tribù primitiva: «i suoi membri possono entrarvi o uscirne in totale libertà, e soprattutto possono far parte di innumerevoli neotribù diverse»¹¹².

Una efficace strategia di marketing tribale, a giudizio di Cova, deve

keting Mediterraneo, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 2003, p. 36. Molti degli argomenti si trovano già trattati nel saggio . B. Cova, V. Cova, *Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing*, cit.

¹¹⁰ B. Cova, *Il marketing tribale: legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, cit., p. 19.

¹¹¹ Ivi, p. 20.

¹¹² B. Cova, *Il marketing tribale: legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, cit., p. 16.

focalizzarsi e risolvere tre aspetti fondamentali: individuare i raggruppamenti tribali, offrire legami piuttosto che merci e mettere in comune le competenze delle tribù.

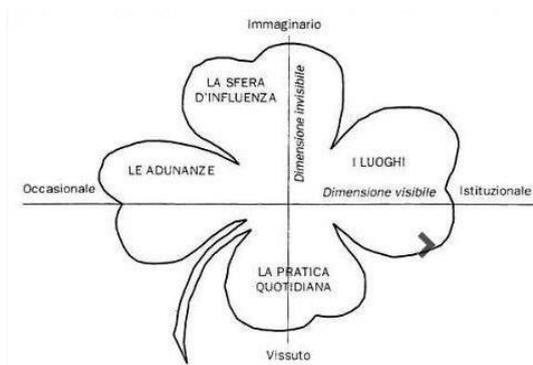
1. Occorre concepire i consumatori non come passivamente occupanti di un segmento di mercato ma come attivamente facenti parte di neotribù che tuttavia è un oggetto poco definito, aperto, è un'aggregazione momentanea che grazie a passioni comuni ed emozioni condivise istaura legami comunitari fra i membri che ne fanno parte. Ciò significa che il primo compito dell'azienda che sposa i principi del marketing tribale è cercare di raggiungere i clienti individuando le migliori modalità di interazione e offrendo esperienze ed emozioni ai consumatori. Per farlo è necessario ancor prima che l'impresa individui le comunità tribali, sia in grado di analizzare quando nascono, sappia identificare i luoghi delle tribù, i suoi spazi associativi, le sedi di culto, i suoi riti e il suo linguaggio.

Per individuare una tribù è consigliabile per il *marketing manager* abbandonare ogni approccio sperimentale e concentrarsi sull'assemblare frammenti, indizi, tracce, elementi fugaci, attraverso una molteplicità di metodologie di raccolta e analisi, quali: a) la ricerca di tipo documentario sui giornali, riviste, libri, chat list, forum e newsgroup su internet, dedicati all'universo della tribù prescelta; b) le interviste semi-guidate o non guidate a membri della tribù soli o in gruppo nei luoghi tribali; c) l'osservazione partecipativa o non partecipativa di alcuni spazi in cui la tribù si riunisce con particolare attenzione ai dettagli dei suoi riti. Tuttavia, la neotribù non è un oggetto facilmente identificabile. È «un evento cristallizzato, è effervescenza sociale, più che un oggetto socioeconomico ben definito: un'aggregazione momentanea, emotivamente galvanizzata, fra persone che sono dissimili a priori. Non è mai un oggetto chiuso, ma un sistema aperto: ne fa parte tutto e niente»¹¹³. In un brano successivo, Cova ordina nell'asse cartesiano gli spazi del coinvolgimento dei suoi membri, in base a due variabili i cui stati si collocano sulle scale “occasionale-istituzionale” e “immaginario-visibile”¹¹⁴.

¹¹³ Ivi, p. 51.

¹¹⁴ Ivi, p. 54.

Fig. 14. Gli spazi del coinvolgimento dei membri nelle nuove tribù



Un'azione di marketing tribale potrà essere svolta sull'insieme dei membri delle tribù oppure in maniera più parcellizzata, solo su un numero scelto di essi, con la possibilità che l'effetto venga ampliato anche al resto della tribù. Bisogna considerare però che ogni individuo può far parte di più tribù, può uscire dal gruppo quando vuole e all'interno di esse svolgere diversi ruoli, tra cui l'“aderente” a livello istituzionale, il “partecipante” al livello occasionale dei raduni, il “praticante” che vive le pratiche quotidiana e il “simpatizzante” che ingrossa il corpo del movimento di persone, idee e passioni che animano l'immaginario della tribù¹¹⁵.

Fig. 15. I diversi ruoli dei membri di una tribù



¹¹⁵ Ivi, p. 57.

Il controllo che viene esercitato su ogni membro della comunità è molto meno pressante e coercitivo, mentre il rischio assunto da ciascun individuo è maggiore rispetto a quanto accade nelle comunità tradizionali.

2. La seconda regola del marketing tribale richiede di considerare l'offerta destinata ai membri di una tribù di consumo dal punto di vista del valore di legame¹¹⁶. La base "etica" e "affettiva" creata dalla condivisione degli stili di vita, a loro volta frutto del consumo di *brand*, prodotti e servizi è la dimensione fondamentale del modo di "stare assieme" della neo-tribù. Ciò significa che il legame che unisce i membri, soprattutto i "fedeli", oltrepassa il valore stesso del marchio:

Se si prendono, ad esempio, i club di genealogia o le associazioni dei bricoleur si può osservare come, nonostante queste tribù abbiano bisogno di prodotti, servizi e luoghi di scambio per svolgere le loro attività, tali elementi non rappresentino il fulcro della passione che accomuna i soggetti. Questi ultimi, infatti, sono infatuati della specifica attività oggetto della tribù, un'attività che viene portata avanti con entusiasmo e che contribuisce alla loro realizzazione personale. Nonostante queste specifiche passioni non abbiano tecnicamente alcun bisogno di socializzazione per potersi realizzare, la decisione di orientarsi verso la costituzione di una tribù permette ai soggetti di dare senso all'esperienza individuale, di esprimersi, di confrontarsi, di trasmettersi esperienze e competenze¹¹⁷.

L'azienda non deve pensare solo di fornire un bene a un singolo consumatore ma deve chiedersi, invece, quale apporto può dare alla costruzione, allo sviluppo, al consolidamento dei legami tribali all'interno di un gruppo di consumatori. Come già detto, ciascuna tribù ha i propri rituali che rinnovano e vivificano la fede nei valori comuni e ogni rituale si avvale dei propri supporti come gli abiti e gli oggetti, ed è proprio questo il terreno fertile per le operazioni di marketing. L'obiettivo dell'azione di un'impresa è quello di entrare direttamente nell'ambito degli scenari della tribù partecipando attivamente alla costruzione delle culture di consumo: ci sono aziende che propongono oggetti di culto, altre costumi rituali (abiti, calzature, portachiavi, orologi, etc.) in grado di favorire l'aggregazione tra i componenti della tribù, altre ancora pro-

¹¹⁶ Ivi, p. 59.

¹¹⁷ D. Dalli, S. Romani, *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, cit., pp. 161-162.

pongono spazi temporanei o permanenti in cui praticare i riti. Infine vi sono imprese che propongono parole magiche che vanno a formulare il gergo della tribù o aziende che sponsorizzano idoli e icone. Offrire un legame piuttosto che un bene è il compito più importante perché l'obiettivo è la fidelizzazione di tipo affettivo dei membri delle tribù ad un marchio, partecipando ai suoi rituali, sinonimo di emozioni ed esperienze condivise. Ci troviamo di fronte a tentativi di fidelizzazione tribale che consentono di sviluppare un legame affettivo molto più forte di quanto si possa ottenere con la personalizzazione. Il legame che si crea tra i consumatori infatti, con un sostegno di un marchio è molto più forte della relazione tra impresa e singolo consumatore. Con la fidelizzazione tribale l'impresa offre ai suoi clienti emozioni e legami sociali, proprio ciò che gli individui postmoderni ricercano oggi nel consumo¹¹⁸.

3. L'ultimo compito, infine, si focalizza sul mettere in comune le competenze della tribù ed è forse l'aspetto che maggiormente si sposa con l'idea di "intelligenza collettiva" riscontrabile nel cyberspazio. Scrive Cova «In generale, le competenze delle tribù di appassionati offrono all'impresa una visione complessa, da esperti, da persone coinvolte e da leader, l'esatto contrario della visione omologata, superficiale, spesso indifferente del consumatore medio e passivo»¹¹⁹. Non solo si passa da un marketing intensivo volto a favorire l'ampliamento delle tribù già esistenti a un marketing estensivo incentrato sull'ampliamento della tribù stessa e sulla diffusione del suo immaginario all'interno della scena pubblica, al fine di trarre beneficio dal passaparola che si determina. In questo terzo passaggio, è necessario anche scoprire e mettere a frutto le loro competenze. Mentre nel marketing tradizionale l'azienda sa cosa vuole il consumatore perché è competente, previene le richieste e considera il consumatore un ingenuo, nel marketing tribale la dicotomia tra produttore e consumatore è superata perché la competenza appartiene ad entrambi e si esprime nelle comunità di consumo. Queste nuove tribù di *prosumers* consumano criticamente, arrivando anche a organizzare assieme campagne di boicottaggio, a ri-codificare i messaggi pubblici-

¹¹⁸ B. Cova, *Au-dela du marche: quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan, 1995.

¹¹⁹ B. Cova, *Il marketing tribale: legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, cit., p. 65.

tari delle aziende oppure a crearne anche di propri. Come sottolineano Cova, Giordano, Pallerà, il marketing tribale non è conflittuale ma si propone di “dare voce” e assimilare le *expertise* dei consumatori, in precedenza possedute in modo esclusivo dalle aziende. Si tratta di un vero e proprio *empowerment* dei consumatori¹²⁰.

Ciò vale a maggior ragione per le tribù di consumatori fanatici che si scambiano costantemente informazioni e così facendo si arricchiscono l'un l'altro. Tali gruppi hanno un enorme potere di persuasione che deriva da una conquista quasi incondizionata da parte degli utenti. L'esistenza di tribù di appassionati uniti ed esperti può, per un verso, far vacillare il potere che è nelle mani dell'azienda e trasferirlo in quelle dei consumatori estimatori, per così dire associati, in cui si svolgono discussioni senza pregiudizi sul marchio e i prodotti e che non sono creati per interessi commerciali. Per altro verso, le imprese possono sfruttare il potere di persuasione delle comunità di consumo e le competenze dei loro membri.

Cova presenta, quindi, un proprio decalogo delle regole per una buona strategia di marketing tribale, articolate in cinque aree di intervento sulle nuove tribù:

Studio etnografico: 1) Analizzare il valore di legame della vostra offerta. In sostanza, studiate i vantaggi offerti dal vostro prodotto o dal vostro servizio nella creazione o nel consolidamento dei rapporti interpersonali. 2) Individuate i gruppi tribali esistenti, nati intorno a una passione o a un'attività, che possono diventare potenzialmente interessanti. 3) Concentrate l'attenzione sui rituali e altri codici impliciti del movimento tribale considerato. *Co-design*: 4) Trovate il tempo di rendere “normale” per la tribù la presenza del vostro marchio e della vostra impresa, senza affrettarvi a sviluppare un'attività commerciale. 5) Lavorate in collaborazione con membri della tribù per elaborare un'offerta capace di sostenere i riti tribali (offerta di prodotti, servizi, luoghi, parole). *Mix tribale intensivo*. 6) Offrite legami più che beni. 7) Rimanete umili e mantenete una presenza e un tono “non commerciali”. *Mix tribale estensivo*. 8) Mobilitate la tribù per legittimare il valore di legame tribale della vostra offerta. 9) Fidelizzate mediante riferimento affettivo alla tribù e all'immaginario tribale. *Organizzazione marketing tribale*. 10) Gestite la dimensione tribale del vostro personale (reclutamento dei membri della tribù, riconoscimento dell'implicazione tribale¹²¹).

¹²⁰ B. Cova, A. Giordano, M. Pellerà, *Marketing non-convenzionale. Viral, Guerrilla, Tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., p. 78.

¹²¹ B. Cova, *Il marketing tribale: legame, comunità, autenticità come valori del Mar-*

2.5. *Guerrilla Marketing*

2.5.1. La logica del gruppo

Un altro gruppo di panacee si concentra sul modo di far ottenere maggiore visibilità all'impresa attraverso delle strategie più "combattive" e pervasive nel mercato. Tra esse rientrano il *Creative Marketing*¹²², l'*Entrepreneurial Marketing*¹²³, l'*Expeditionary Marketing*¹²⁴, il *Radical Marketing*¹²⁵, *Subversive Marketing*¹²⁶ e il *Guerrilla Marketing*. In questo paragrafo ci occuperemo di quest'ultima forma perché è quella che ha riscosso più attenzione da parte delle imprese e degli studiosi.

Il termine *Guerrilla Marketing* si fa risalire al volume *Guerrilla Marketing. Secrets for making big profits rom your small business* di Jay Conrad Levinson (1984)¹²⁷. La guerriglia è una lotta armata condotta, attraverso assalti improvvisi e brevi scontri, da un piccolo gruppo di rivoltosi contro un esercito o un servizio d'ordine pubblico regolare. I guerriglieri, quasi sempre, inferiori per armi, mezzi e numero di uomini, combattono sfruttando le esigue risorse di cui dispongono: la conoscenza del territorio, il naturale con la popolazione, la possibilità di contare su individui motivati e un'apparente improvvisazione nelle tattiche che li porta a colpire nei luoghi e nei momenti che sembrano meno opportuni. I guerriglieri non hanno la forza necessaria per sostenere uno scontro di massa, ma si concentrano invece su bersagli precisi e importanti strategicamente. Il principio fondamentale del *guerrilla marketing*, infatti, riguarda la possibilità di amplificare il risultato grazie all'effetto sorpresa prodotto dalla rottura degli schemi tradizionali. Fuor di meta-

keting Mediterraneo, cit., p. 71.

¹²² D.L. Yadin, *Creative Marketing Communications. A Practical Guide to Planning, Skills and Techniques*, London, Kogan Page, 2001³.

¹²³ M.H. Morris, M. Schindehutte, R. LaForge, *Entrepreneurial Marketing: A Construction Integrating Entrepreneurship and Marketing Perspectives*, cit., pp. 1-18.

¹²⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*, in «Harvard Business Review», 69, 1991, pp. 31-43.

¹²⁵ S. Hill, G. Rifkin, *Radical Marketing. From Harvard to Harley, Lessons from Ten That Broke the Rules and Made It Big*, New York, Harper Collins, 1999.

¹²⁶ T.V. Bonoma, *Marketing Subversives*, in «Harvard Business Review», 64, 1986, pp.113-118.

¹²⁷ J.C.. Levinson, P.R.J. Hanley, *Guerrilla Marketing. Mente, persuasione, mercato*, Castelvecchi, Roma, 2007.

fora, nel campo del marketing, Levinson si rivolgeva alle piccole imprese americane che, prive di ingenti capitali da destinare agli strumenti tradizionali di commercializzazione del marchio e dei prodotti, richiedevano degli stratagemmi creativi e basso costo per stupire il pubblico e catturarne l'attenzione. Il *Guerrilla Marketing* è «un sistema nuovo di comunicazione a budget ridotto e limitato che punta sulla creatività, a volte veramente anche ai limiti dell'etica, piuttosto che su grandi investimenti economici»¹²⁸. Consigliando su come pianificare una campagna di marketing virale, Levinson sottolineava l'importanza dell'azione diretta sul mercato, come in un campo di battaglia, per trasmettere con forza il messaggio che si vuole comunicare, e la necessità di far diventare quell'azione un evento che desti sorpresa e generi spontaneamente un effetto virale, con il passaparola e poi la cassa di risonanza dei media.

Chi si affida al *Guerrilla Marketing* si fa forte della creatività e dell'intelligenza per riuscire ad entrare nel sistema mediatico, a dispetto dell'economicità dei mezzi, congegnando la campagna creando un'attesa e un *buzz* già prima del lancio del prodotto o del servizio e alimentando, poi, gli effetti potenziati dal passaparola. La strategia mira a coinvolgere prima di tutto persone in grado di influenzare piccole porzioni del mercato affinché esse stesse attivino l'attenzione e la chiacchiera. Il risultato, però, è raggiunto solo quando la campagna giunge al grande pubblico, innescando processi, ambiti e momenti comunicativi che non erano pianificati. Studi successivi hanno evidenziato i vantaggi di queste strategie di marketing, quali l'utilizzo di canali alternativi, il valore del networking e del *word of mouth*, il basso livello di investimenti finanziari richiesti a parità di effetti prodotti, la valorizzazione di risorse umane a cui si richiede originalità, creatività e tempismo¹²⁹.

Andrea Natella, fondatore di "guerrigliamarketing.it" scrive che si tratta di una tecnica di comunicazione fondata sul parallelismo con il mondo militare e finalizzata ad attirare l'attenzione, facendo in modo che i consumatori della notizia siano portati a diffonderla:

¹²⁸ T. Ferrari, *Guerriglia: un approccio creativo al mercato*, Bologna, CLUEB, 2009, p. 8.

¹²⁹ J. Davidson, *Marketing on a Shoestring: Low-Cost Tips for Marketing Your Products or Services*, Chapel Hill, Breathing Space Institute, 1994; N. Michaels, D.J. Karpowicz, T.G. Stemberg, *Off the Wall Marketing Ideas: Jumpstart Your Sales without Busting Your Budget*, Avon, Adams Media Corporation, 2000.

Tendi un'imboscata, crea una trappola, costruisci un falso evento, una notizia che la stampa non può esimersi dal trattare per il suo carattere di interesse, curiosità, novità. E, che lo vogliano o no, saranno costretti a parlare di te. È lo stesso tipo di attenzione di cui hanno molto spesso bisogno piccole imprese in fase di start-up o di rilancio. Hanno bisogno di visibilità, hanno bisogno che si parli di loro, hanno bisogno di un'immagine dinamica¹³⁰.

Gli “attacchi” di *Guerrilla Marketing* generano spiazzamento che produce passaparola, il quale diffonde in maniera virale il messaggio, così da garantire notorietà alla marca e al prodotto. A tal fine, Claudio Lasso evidenzia che la campagna di marketing deve raggiungere «il consumatore nei momenti e nei luoghi in cui non è attiva la sua *advertising consciousness*, cioè quando le sue difese nei confronti dei messaggi pubblicitari sono abbassate»¹³¹. Anche Cova, Giordano, Pallera scrivono che «Punto chiave di un'attività di *guerrilla* è l'effetto sorpresa»¹³². Inserendo il messaggio all'interno di un contesto adeguato è possibile affermare chiaramente la sua qualità, in maniera peculiare. Il guerrilla marketing, infatti, dedica molta attenzione al luogo specifico in cui è svolta la campagna, seguendo un'analisi accurata del territorio e della popolazione da colpire. Solo conoscendo la città e i suoi abitanti è possibile sviluppare un'efficace strategia innovativa.

In Italia, la diffusione è recente. Tra i pionieri del movimento vi sono Alex Giordano e Mirko Pallera che danno vita al primo blog italiano sul marketing non-convenzionale – NinjaMarketing.it – ispirandosi nel nome e nella filosofia ai misteriosi guerrieri Ninja. Rispetto ai Samurai, soldati contro i quali erano in lotta, i Ninja riuscivano comunque a raggiungere i loro obiettivi strategici contro un forte nemico avvalendosi della conoscenza del territorio, della creatività e dell'intelligenza. Nel manifesto con il quale i “Ninja” si sono presentati si legge:

Per centinaia di anni i Ninja vissero sulle montagne, praticando arti esoteriche e dedicandosi allo studio delle leggi fondamentali della natura. Furono così in grado di perfezionare un sistema di arti marziali che gli ha fatto guadagnare la

¹³⁰ <http://www.guerrigliamarketing.it/intelligence/perche.htm>

¹³¹ C. Lasso, *Gli strumenti operativi*, in G. Arnesano, *Viral Marketing. E altre strategie di comunicazione innovativa*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 59.

¹³² B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*, cit., p. 253.

reputazione di guerrieri invincibili. Al contrario dei Samurai, che servivano il rigido codice del Bushid, i Ninja utilizzavano tecniche non convenzionali come quelle utilizzate dai guerriglieri, che in battaglia non cercano lo scontro frontale, non avendo alcuna possibilità contro formazioni “regolari”. Allo stesso modo noi del Clan NinjaMarketing ci dedicheremo allo studio delle “tecniche segrete” del marketing. Come i Ninja ci addenteremo nell’arte della guerriglia, del mimetismo e dell’attacco improvviso, con l’obiettivo di ottenere il massimo dei risultati con il minimo di risorse. Come i Ninja, grandi osservatori della natura, il nostro approccio al marketing si baserà su una profonda conoscenza del territorio: sullo studio “dal basso” della psicologia del target, dello spazio in cui si muove, dei codici che ne regolano il comportamento. Come i Ninja, guerrieri spirituali che accrescevano la propria forza attraverso l’utilizzo di formule e simboli magici, riscopriremo il potere e la magia di ciò che è sconosciuto ai più, agendo sempre nel rispetto della Legge Universale¹³³.

Va detto, però che, se all’inizio la teoria di Levinson era riferita alle piccole imprese, che non possedevano i budget necessari per accedere ai costosi mezzi di comunicazione di massa, negli ultimi anni, le aziende più ricche e importanti hanno iniziato a loro volta ad interessarsi al guerrilla marketing, una soluzione peculiare e capace di incuriosire i consumatori con minime spese e grandi effetti.

Il guerrilla marketing si è specificato in variazioni sul tema e sottocategorie che hanno riscosso notevole attenzione delle grandi imprese e agenzie pubblicitarie, tra le quali il *Viral Marketing*, il *Buzz Marketing*, l’*Exponential Marketing*, lo *Stealth Marketing*, l’*Undercover Marketing*, l’*Ambush Marketing*, il *Reverse Graffiti*, le *Wild Posting Campaigns*, il *Forehead advertising* e l’*Astroturfing*¹³⁴.

La classificazione proposta da Cova, Giordano e Pallera è più semplificata rispetto a quella di Cova, Badot e Bucci, con il marketing non-convenzionale o altrimenti definito *Guerrilla Marketing*, intorno ad esso ruotano gli approcci di *Viral Marketing*, *Stealth Marketing*, *Ambush Marketing* e *Ambient Marketing*¹³⁵. Il *Guerrilla Marketing* si presenta

¹³³ www.NinjaMarketing.it. Il termine “Bushid”, letteralmente, significa “via del guerriero”.

¹³⁴ B. Cova, O., Badot, A. Bucci, *Beyond Marketing: In Praise of Societing*, cit., p. 10.

¹³⁵ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*, cit., p. 39..

come una concezione manageriale e un progetto versatile capace di tenere nel debito conto gli ambiti principali di manifestazione delle effervescenze sociali e delle fonti di produzione di senso. Oltre a offrire la riduzione delle categorie di marketing e consentire al marketing manager e all'operatore di marketing un framework molto più diretto e di facile lettura, il loro modello esprime anche le dinamiche emergenti della società contemporanea e le forme di socialità che in essa si aggregano. In particolare, la simbiosi tra *ambush*, *stealth*, *viral* e *ambient* sembra essere il combinato ottimale in grado di comprendere le tante forme di legame sociale e molteplici ambiti di espressione: dalla riappropriazione degli spazi pubblici al gioco di rappresentazioni tra realtà e simulazione, passando per l'integrazione degli oggetti di consumo – prodotti e brand – nel quotidiano, il tutto condito con una buona dose di passaparola.

Un aspetto che occorre prima sottolineare concerne un problema morale e giuridico. Il *Guerrilla Marketing* è una filosofia di marketing che cattura l'attenzione del consumatore, per promuovere la vendita di beni e servizi, attraverso delle azioni "clamorose", almeno per i canoni tradizionali, che spesso oltrepassano i limiti della moralità e legalità e, comunque, le regole formali che disciplinano la comunicazione pubblicitaria. Chiunque decida di realizzare un'azione di *Guerrilla Marketing* deve: a) valutare se è possibile conseguire gli stessi obiettivi prefissati, attuando un'azione creativamente dirompente da suscitare un effetto virale, senza sconfinare nell'illecito; b) ponderare bene quale tipo di infrazione o reato ci si accinge a commettere e quali sono le eventuali conseguenze di natura pecuniaria e/o detentiva; c) calcolare quale vantaggio mediatico produce quell'azione nel rapporto tra i costi e i benefici; d) esaminare quali altre ripercussioni derivano per l'immagine aziendale. Come riassume Maya Manmana (2008) deve valere la seguente massima:

Qualunque sia la direzione strategica scelta, un buon team di professionisti del marketing non convenzionale, o di "guerriglieri" nel caso di azioni più "estreme", ne valuta i rischi e le opportunità e agisce sempre entro i limiti di certe regole: una di queste, forse la più importante, è che la libertà delle imprese deve finire sempre dove iniziano gli interessi, la sicurezza, la salute e la libertà delle persone¹³⁶.

¹³⁶ M. Manmana, *Il Marketing non convenzionale senza rischi: l'opportunità di una guerrilla etica*, cit., p. 45.

2.5.2. Viral Marketing

Il termine “marketing virale” è stato introdotto per la prima volta nell’articolo *The Virus of Marketing* (1996) da Jeffrey F. Rayport della Harvard Business School¹³⁷. Il *Viral marketing* è volto alla promozione di marche, prodotti, servizi o comunicazioni commerciali che abbiano in sé la propensione a diffondersi spontaneamente tra le persone, appunto, con la medesima propagazione di un “virus”¹³⁸. Nella letteratura sul marketing virale si fa spesso riferimento alla teoria dei “sei gradi di separazione” o dei “mondi piccoli”, la quale sostiene che qualunque persona al mondo sia collegata indirettamente a qualsiasi altra attraverso una catena di conoscenze che in media non ha più di cinque o sei intermediari. Steve Baldwin ne ricorda l’origine sperimentale:

L’idea che fra due persone ci siano al massimo sei gradi di separazione risale agli esperimenti effettuati negli anni Sessanta dallo psicologo di Yale Stanley Milgram. Lo strumento utilizzato era una specie di lettera a catena, spedita a 160 persone a caso di Omaha, nel Nebraska, e contenente il nome di un operatore di borsa che lavorava a Boston. Milgram chiese a ogni destinatario di inviare il pacchetto a un amico o a un conoscente che l’avrebbe fatto arrivare più vicino all’operatore di borsa. Mentre il pacchetto viaggiava per gli Stati Uniti, ogni destinatario lungo il percorso lo inviava a qualcuno che, secondo le sue previsioni, l’avrebbe fatto arrivare più vicino all’operatore di borsa. Alla fine, la maggior parte dei pacchetti raggiungeva l’operatore di borsa in cinque o sei passaggi. Da qui l’espressione “sei gradi di separazione”¹³⁹.

Il marketing virale permette alle imprese di promuovere i prodotti e servizi con un budget ridotto raggiungendo gli stessi livelli di *awareness* che solitamente sono ottenuti, ad esempio, con campagne televisive ad alta intensità. Questo tipo di messaggi vengono prodotti facendo affidamento sul fatto che le persone sono più disponibili a ricevere un mes-

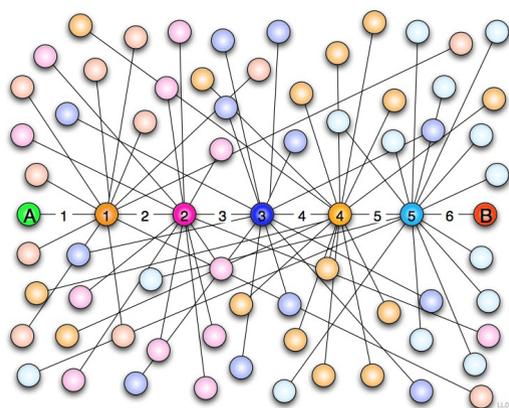
¹³⁷ J.F. Rayport, *The Virus of Marketing*, in «Fast Company», December 1996.

¹³⁸ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*, cit., p. 266.

¹³⁹ S. Baldwin, *Net slaves. I forzati della rete. Storie vere di lavoro sul web*, Roma, Fazi, 2001, p. 210. L’esperimento fu condotto nel 1961 e presentava una struttura un poco più articolata. Cfr. D. Milgram, *The “Small World” Problem*, in «Psychology today», 1, 1967, pp. 60-67.

saggio pubblicitario se questo è trasmesso da fonti conosciute e che diffondono i contenuti che li divertono o ritengono interessanti e degni di nota, condividendoli con amici, parenti, conoscenti. Le storie virali si diffondono perché in grado di rinforzare il legame emozionale fra le persone, quasi fossero un dono che il mittente fa al ricevente, che dice qualcosa di loro, che rinforza i loro legami sulla base di un'emozione condivisa.

Fig. 16. I sei gradi di separazione



Il *marketing virale* che, secondo la definizione di Justin Kirby e Paul Marsden, autori del libro *Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, è «la promozione di una compagnia o dei suoi prodotti e servizi attraverso un messaggio efficace destinato a essere diffuso, normalmente on-line, da persona a persona»¹⁴⁰. Come un virus si diffonde con il contatto diretto e l'avvicinamento con altre persone, un messaggio virale, lo fa attraverso le relazioni interpersonali.

L'approccio si focalizza inizialmente su una nicchia di persone con un messaggio rilevante per poi arrivare in modo efficace al grande pubblico. Più precisamente, la campagna virale presta grande attenzione ai consumatori innovatori e adattatori precoci, individui che, essendo disposti a diffondere idee e novità in qualità di *opinion leader*, sono in

¹⁴⁰ J. Kirby, P. Marsden, *Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Oxford, Elsevier Ltd, 2006, p. 17.

grado di influenzare la maggioranza precoce e tardiva e i ritardatari. Una campagna di *Viral Marketing*, infatti, non deve preoccuparsi di raggiungere il più alto numero di utenti immediatamente. Possiamo prendere come esempio, la modalità di diffusione dei prodotti tecnologici di successo esaminata da Geoffrey A. Moore (1998). Il fenomeno è rappresentato da un grafico ad arco: i beni sono consumati inizialmente da innovatori ed adottatori precoci, si estendono col tempo ad una maggioranza del pubblico, per poi finalmente essere notati dai ritardatari¹⁴¹.

Seth Godin riprende la teoria di Moore, analizzandola meglio sotto il profilo delle strategie di marketing. In un primo volume del 2000, egli sottolinea come la velocità di propagazione dell'*ideavirus* aumenti in modo esponenziale grazie alle interconnessioni tra le persone, che danno vita a dei veri e propri *social network* in cui i nodi forti sono rappresentati dagli esperti (*mavens*) e quelli deboli dai diffusori o connettori (*sneezers*)¹⁴². In un secondo libro del 2004, Godin rimarca come la pubblicità tradizionale tenti di espandersi verso la più alta diffusione e punta a una visibilità immediata dei suoi messaggi: il target a cui si rivolge è quindi la parte centrale dell'arco di Moore, poiché corrisponde al pubblico più vasto. Nei metodi virali, al contrario, il valore del target non è dato dal suo numero, ma dalla sua capacità di influenzare i gruppi di consumatori. Un virus si diffonde maggiormente quanto più è alta la potenza infettiva. Il marketing virale può dunque concentrarsi solo sulla parte sinistra del grafico, dove gli innovatori e gli adottatori precoci hanno la capacità di contagiare il resto della curva. In questo modo si risparmia, comunicando solamente agli individui influenti, senza dover consumare denaro e tempo per il resto del pubblico.

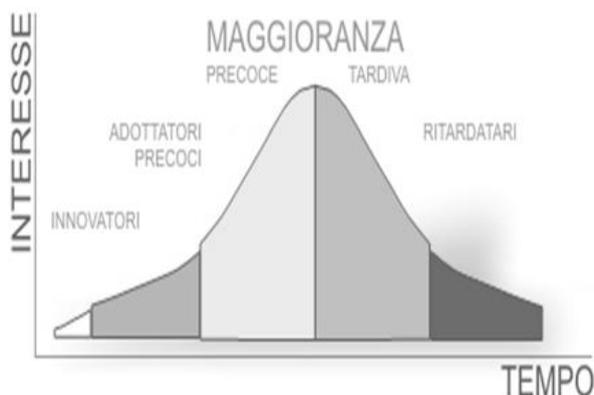
Godin insiste sulla straordinarietà del messaggio che distingue una campagna di marketing virale: «il marketing dello straordinario è l'arte di creare prodotti e servizi che integrano elementi straordinari, che si fanno notare. [...] un marketing basato sul principio che se non è di per sé straordinario, un prodotto risulta invisibile»¹⁴³.

¹⁴¹ G.A. Moore, *Crossing The Chasm. Marketing and Selling High-Tech products to mainstream customers*, New York, John Wiley and Sons, 1998.

¹⁴² S. Godin, *Propagare l'ideavirus*, Milano, Alchera Words, 2001.

¹⁴³ S. Godin. *La mucca viola, Farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marro-ne*, Milano, Sperling & Kupfer, 2004, p. 4.

Fig. 17. La curva di Godin



L'aspetto dei piccoli elementi che scatenano grandi effetti è approfondito da Malcom Gladwell, in *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference* (2000). Il giornalista, individua tre particolari categorie di persone, dalle qualità contagiose straordinarie: a) i “connettori”, soggetti specializzati nei legami umani, che possiedono un ampio giro di amicizie e mettono in relazione i diversi gruppi sociali, attraverso le loro conoscenze; b) gli “esperti di mercato”, individui al passo coi tempi, che provano piacere nel raccogliere e condividere informazioni con il resto del mondo; c) i “venditori”, i quali hanno una sottile abilità persuasiva, grazie al loro carisma o modo di imporsi nei rapporti. Attraverso il lavoro comunicativo delle tre tipologie, il messaggio virale è individuato, indotto e diffuso, fino al punto critico in cui l'influenza diventa una vera e propria epidemia¹⁴⁴.

I messaggi percorrono le reti sociali off-line ma soprattutto il cyberspazio perché è sul web che le azioni di marketing virale sono intraprese più facilmente. I mezzi più adatti a far circolare messaggi di tipo virale sono le comunità online che aggregano utenti simili per età, cultura, interessi oppure le piattaforme 2.0 dei social network che contano un numero enorme di utenti da tutto il mondo. Ma un altro punto di in-

¹⁴⁴ G. Malcolm, *Il punto critico, I grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, Milano, Rizzoli, 2006.

gresso per le campagne virali in rete possono essere le e-mail. Una delle più riuscite azioni di viral marketing risale al 1997 e fu ottenuta con un breve messaggio: “Get your free e-mail account at <http://www.hotmail.com>”. Il link risultava alla fine del messaggio spedito dalla casella di posta hotmail.com. Ogni utente, senza alcun sforzo, proponeva il servizio a tutti coloro con cui era in corrispondenza, poiché l’ingegnoso *post-scriptum* appariva come un consiglio disinteressato da parte del mittente. Hotmail, il primo sito a offrire la posta elettronica gratuita, divenne così il leader nel settore e grazie a questa prima importante azione di viral marketing, realizzata da Tim Draper e Steve Jurvetson della venture capital firm Draper Fisher Jurvetson, il *Viral Marketing* fu reso popolare.

In definitiva, come scrive Carl B. Welker «la comunicazione virale definisce l’insieme di strategie che permettono un più semplice, accelerato ed economico sistema per diffondere il messaggio, creando al contempo una piattaforma in grado di supportare tale diffusione esponenziale e aumentandone l’impatto»¹⁴⁵. La comunicazione sul web, inoltre, presenta il vantaggio di essere misurabile attraverso tutti gli strumenti di *web analysis* che abbiamo trattato nel primo capitolo.

Secondo Justin Kirby e Paul Marsden, ci sono tre componenti fondamentali nel *Viral Marketing* durante il processo creativo: a) l’ideazione, ovvero lo sviluppare e produrre un’idea che abbia capacità virali da poter essere utilizzata nella rete per avere successo; b) il *seeding* (inseminazione), cioè il distribuire il messaggio virale in luoghi dove si può riuscire ad avere il più grande potenziale di influenza e distribuzione, grazie a dei *seeder* (inseminatori) che conoscendo la rete, individuano i siti internet e gli *opinion leader* che permettono di produrre l’effetto virale desiderato; c) il *tracking* (ricerca), ossia la misurazione dei risultati della campagna e analizzare il suo grado di successo. Come vedremo, nel prossimo paragrafo, ai tre punti se ne aggiunge un quarto, quello di saper generare *conversations*, vale a dire un buon grado di buzz che crei rumore capace di far continuare la campagna nella sua viralità anche una volta finita la fase di *seeding* e *tracking*¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Carl B. Welker, *The paradigm of viral communication*, in «Information Services and Use archive, 22, 1, 2002, p. 3.

¹⁴⁶ J. Kirby, P. Marsden, *Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, cit., p. 96.

Un primo aspetto importante concerne il contenuto del messaggio virale che, abbiamo detto, oltre a “colpire” la curiosità e la voglia di condivisione del pubblico deve avere alcune caratteristiche tecniche, come la dimensione non eccessiva, la versatilità d’uso e, in generale, la compatibilità con gli standard del canale. Per comprendere a fondo l’attuale e incredibile sviluppo che ha avuto il marketing virale, soprattutto negli ultimi anni, bisogna osservare il fenomeno che lo sottende e cioè il passaparola o *word-of-mouth* (WOM). Questo può essere definito come la condivisione di informazioni su un marchio, un prodotto, una promozione, etc., tra un amico, un collega, un conoscente e altri ancora. È stato altamente testato che il passaparola è in grado d’influenzare e condizionare le attitudini, i comportamenti e le decisioni relative alla marca e i consumatori, soprattutto grazie alle esternalità positive promosse dai consumatori medesimi, il cui effetto è incentivato dagli strumenti web e dalle nuove tecnologie di comunicazione. Secondo Gianluca Arnesano, il *Viral Marketing* è un insieme di attività di comunicazione strategicamente condivise e unitariamente coordinate, al fine di generare tra gli utenti il maggior numero di conversazioni positive attorno al brand¹⁴⁷.

L’elemento fondamentale di un messaggio virale è il pubblico stesso. Un altro aspetto da segnalare nella dinamica di diffusione, infatti, è che sono gli stessi consumatori che scelgono quali campagne possano avere successo e raggiungere il target, in base al loro gradimento e alla volontà di far circolare il messaggio. I messaggi di rapida diffusione virale sono collocati nei punti di maggiore interesse, come social network o blog, spesso utilizzati dagli utenti come guida per orientarsi tra tutto ciò contenuto in rete e per scovare novità curiose e stravaganti da riproporre successivamente agli altri. È il pubblico a fare il resto del lavoro. Questa è una novità significativa rispetto al marketing tradizionale in cui i consumatori subivano i messaggi senza possibilità di condizionarne la propagazione. In vero, a seconda del mezzo di diffusione o del contenuto del messaggio, il marketing virale viene classificato in tre categorie: la *frictionless*, la *active* e la *incited*. Appartengono al primo modello i casi in cui la propagazione del messaggio virale accade a prescindere dalla volontà dell’utente, come nel caso di Hotmail. Alla seconda categoria si

¹⁴⁷ G. Arnesano, *Viral Marketing. E altre strategie di comunicazione innovativa*, cit., p. 97.

fa riferimento invece a tutte le volte in cui è necessaria la partecipazione attiva del cliente che condividendo l'esperienza positiva con gli altri utenti della sua rete di contatti, diventa un promotore attivo del prodotto o servizio. Nell'ultima categoria rientrano quelle strategie che incentivano economicamente la trasmissione del messaggio, come ad esempio concorsi o coupon¹⁴⁸.

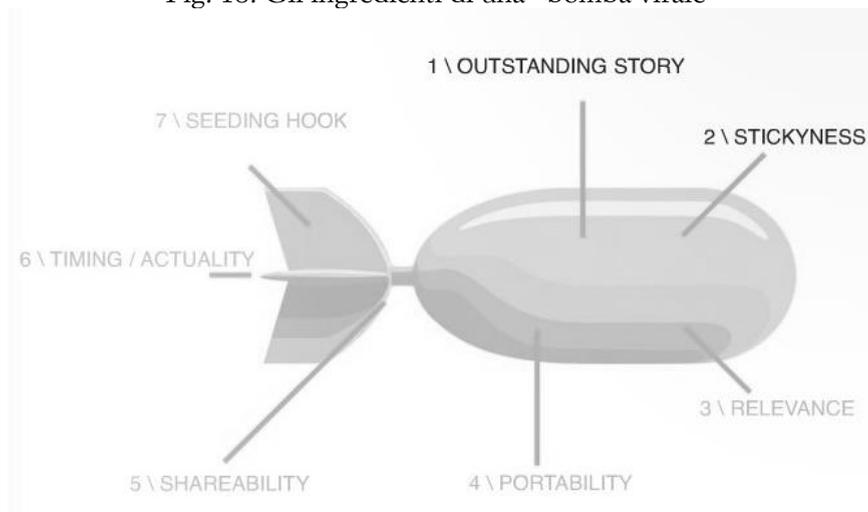
Il coinvolgimento dei consumatori nelle campagne di viral marketing consente di affidare loro non solo la distribuzione del messaggio, ma anche la sua creazione, arrivando a nuove forme di pubblicità "cogenerata" insieme al target. Ciò comporta anche dei rischi. Ad esempio, quando si realizza una campagna virale è, certamente, importante osare qualcosa per stupire ma, allo stesso tempo, occorre fare attenzione a non urtare troppo la sensibilità delle persone, per non correre il rischio di essere boicottati o fatti vittime di parodie e di contro-campagne generate dagli utenti, un evento che se non si rispettano certi principi può succedere. Un punto di debolezza è il controllo limitato sulla creazione e diffusione dei messaggi, che potrebbero provocare per le imprese delle conseguenze indesiderate negative.

Riguardo ai criteri di valutazione della probabile qualità del contenuto virale dei messaggi, l'agenzia Go Viral, una delle maggiori *Viral Marketing Agency* del mondo, ha elaborato un *Viral Score*, assegnando un punteggio da 1 a 5 a sette criteri di valutazione del contenuto così identificati: 1) *outstanding story*: per catturare l'attenzione, la storia, deve essere divertente, provocatoria, irriverente e sovversiva; 2) *stickiness*: il contenuto deve essere qualcosa che l'utente non ha mai visto prima o comunque migliore di quello che ha già visto; 3) *relevance*: deve intrattenere con leggerezza, senza riferimenti eccessivamente diretti alla marca; 4) *portability*: l'esecuzione necessita di un format che si possa condividere on-line con la propria rete sociale; 5) *shareability*: gli esseri umani hanno una tendenza innata a raccontare storie, e quindi condivideranno e creeranno conversazione quando il materiale offra i giusti spunti; 6) *timing/actuality*: i riferimenti devono essere ad eventi attuali: dal momento che la vita di una notizia è breve, questi devono essere utilizzati con la massima tempestività per evitare di essere respinti;

¹⁴⁸ A. Mandelli, T. Vescovi, *Le nuove frontiere del marketing digitale*, Milano, EtsLibri, 2003.

7) *seeding hook*: il pay-off deve avvenire rapidamente. Se il risultato finale, ottenuto dalla somma dei singoli punteggi attribuiti ai sette criteri, è inferiore a 15, significa che il contenuto non ha DNA virale e dovrebbe essere scartato. Un risultato tra 15 e 25 indica che il materiale ha delle potenzialità, ma ha bisogno di essere ulteriormente visionato poiché non è viralmente forte. Un risultato superiore a 25 segnala un contenuto che ha l'opportunità di essere davvero virale¹⁴⁹.

Fig. 18. Gli ingredienti di una “bomba virale”



2.5.3. Buzz Marketing

Una volta creata la natura virale di un marchio, un prodotto, una promozione, etc. è compito del *Buzz Marketing* alimentare le conversazioni delle persone attorno ad esso. Secondo la Word of Mouth Marketing Association (WOMMA), fondata nel 2004 come coordinamento delle aziende specializzate, questa strategia «consiste nell'utilizzo di intrattenimento o notizie di alto profilo per far parlare le persone della marca»¹⁵⁰.

¹⁴⁹ Ch. Budtz, B. Yakaboylu, *Go Viral's Viral Marketing Handbook*, London, Copenhagen, Stockholm, Hamburg, Go Viral, 2007. Disponibile sul sito http://issuu.com/christianbudtz/docs/viral_marketing_handbook/19.

¹⁵⁰ <http://www.womma.org/>

La missione della WOMMA è supportare e sviluppare il *Word of mouth Marketing*, promuovere le migliori soluzioni per assicurare un marketing più efficace, proteggendo i consumatori e le aziende con forti ed etiche linee-guida e stabilendo degli *standard* per incoraggiare il suo utilizzo.

A differenza del semplice passaparola (*word-of-mouth*), il *Buzz Marketing* non si attiva spontaneamente ma è innescato da attività offline e on-line volte a aumentare il numero e il volume delle conversazioni riguardanti un prodotto o servizio e, di conseguenza, ad accrescere la notorietà e la reputazione di una marca. Il termine *Buzz* significa letteralmente “ronzio” ed evoca il “chiacchiericcio” intenso e continuo delle persone che conversano tra loro, oppure seguendo il senso onomatopico della parola il “ronzio delle api”¹⁵¹. Secondo Cova, Giordano e Pallera, «Il *buzz* (letteralmente “ronzio”) è un tipo di passaparola che avviene ad altissima frequenza come effetto di una buona campagna di *marketing* non-convenzionale. Con *buzz marketing* generalmente si intende un insieme di attività di *marketing online* e *offline*, finalizzate ad alimentare le conversazioni delle persone attorno alla marca e alle sue attività di comunicazione»¹⁵². Mentre, Lasso lo definisce come «ogni genere di impegno comunicativo usato, nel breve periodo, al fine di generare un evento dall’elevato impatto. Il suo vero scopo è quello di creare un notevole picco di conversazioni attorno ad un *brand*»¹⁵³.

Per alcuni autori, rispetto al *Viral Marketing*, in cui il messaggio viene trasmesso più e più volte e se è realizzato efficacemente allora diventa un fenomeno *epidemico*, il *Buzz Marketing* è una funzione “decadente”, nel senso che una volta che il messaggio dal consumatore è stato trasmesso ad altri membri del network, il passaparola svanisce, senza alcuna funzione “accrescitiva”. Le imprese che adottano strategie *Buzz* prevedono che il prodotto o servizio abbia un valore intrinseco, un fattore *wow* che permette di diffondere il messaggio; nel *Viral Marketing*, invece, l’elemento sorprendente sta nella campagna di comunicazione¹⁵⁴.

¹⁵¹ A. Ferrandina, R. Zarriello, *Social media marketing. Una guida per i nuovi comunicatori digitali*, cit., p. 36.

¹⁵² B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*, cit., p. 247.

¹⁵³ C. Lasso, *Gli strumenti operativi*, in G. Arnesano, *Viral Marketing. E altre strategie di comunicazione innovativa*, cit., p. 39.

¹⁵⁴ J. Kirby, *Online viral marketing: the strategic synthesis in peer-to-peer brand*

Altri studiosi, invece, ritengono che il *buzz marketing* sia la parte vitale del *marketing virale*, cioè la diffusione del messaggio che, tramite il passaparola, dà la possibilità di raggiungere nel minor tempo possibile lo “sciame”, cioè un gruppo di utenti omogeneo per interessi rispetto a un tema o a una categoria di prodotti¹⁵⁵. Altri studiosi ancora considerano con il termine come il passaparola generato dai consumatori nei confronti di un brand o un prodotto, indipendentemente dal mezzo, mentre riservato quello di *Viral Marketing* alle campagne on-line¹⁵⁶.

In realtà, se all’inizio, il *word of mouth marketing* nasce in forma offline, dando vita al passaparola tramite dei *buzz agent*, cioè persone a cui veniva inviato un prodotto e che, dopo averlo provato, lo consigliavano ai loro conoscenti. Oggi, facendo riferimento all’“effetto buzz” potenziato dalle piattaforme digitali e dagli strumenti della rete, i social network, le communities, i forum, i blog, le e-mail, etc., il passaparola (*word-of-mouth*) viene definito anche *word-of-mouse*¹⁵⁷. E una ricerca condotta da The Boston Consulting Group dimostra che solo le imprese che sono attive online e che interagiscono frequentemente con i membri della community, in particolare coi più fedeli, riescono a ispirare quei sentimenti di fedeltà e attaccamento al brand, e a generare attività di *buzz marketing*¹⁵⁸.

Ad esempio, la comunità online italiana *Zzub* “*the social buzz network*”¹⁵⁹ è una piattaforma social dove si incontrano e si confrontano brand e consumatori. Le aziende utilizzano la community come strumento di posizionamento dei prodotti, e i consumatori recensiscono i prodotti dei brand, sulla base delle proprie esperienze personali, e danno origine ad un “brusio” sul prodotto condividendo le opinioni sullo stesso all’interno del proprio network. Gli utenti sono stimolati a partecipare alla community perché la partecipazione comporta l’accesso in anteprima

marketing, Brand Channel White Paper, 5, 2004.

¹⁵⁵ S. Gardner, *Buzz Marketing with Blogs For Dummies*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2005, p. 29.

¹⁵⁶ E. Rosen, *Passaparola: come costruire con poco una campagna di marketing vincente*, Milano, Il sole 24ore, 2009.

¹⁵⁷ M. Haig, *Spread it by word of mouse*, in «The Guardian», 15.2.2001, p. 14; M. Addis, *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 209.

¹⁵⁸ The Boston Consulting Group, *Fattore Internet. Come Internet sta trasformando l’economia italiana*, 2011.

¹⁵⁹ <http://www.zzub.it/>.

a prodotti e vantaggi derivanti dalle attività di buzz marketing realizzate. Il consumatore diviene testimonial sociale volontario di prodotti e servizi¹⁶⁰.

Ron McDaniel individua tre tipi di soggetti che possono innescare un effetto buzz: a) gli *influential*, che non parlano spesso del brand, ma quando lo fanno esercitano una forte influenza; b) gli *advocate*, ovvero clienti e amici che amano l'azienda e ciò che rappresenta; c) gli *employee*, cioè impiegati che non pensano di creare buzz ma che, se credono nell'azienda, riescono a farlo meglio di chiunque altro poiché sono insider e perciò più credibili. Ognuna di queste categorie richiede uno specifico approccio: gli *influential* devono venire attratti al fine di creare buzz intorno ad un brand, a differenza degli *advocate* che vanno motivati e incoraggiati per far sì che intraprendano una conversazione, mentre gli *employee* vanno educati circa l'importanza di creare buzz e su come farlo in modo corretto¹⁶¹.

Il valore del passaparola per chi compra un prodotto è indiscutibile e tuttavia esistono poche teorie statistiche in grado di attribuire un valore numerico alla sua importanza. Per le aziende risulta difficile trovare una quantità che misuri le vendite che il buzz riesce a generare e che stabilisca la crescita dell'impresa stessa. Il problema principale è che il passaparola è piuttosto complicato da misurare, a meno di non intercettare le conversazioni tra clienti e tra consumatori. Se con Internet è possibile intercettare il passaparola attraverso il monitoraggio delle conversazioni sui prodotti che hanno luogo in forum, blog e siti di recensione, la maggior parte del passaparola è offline e si verifica in situazioni faccia a faccia.

Un tentativo di misurazione dell'“effetto Buzz” è il Net Promoter Score (NPS), introdotto da Fred Reichheld della Bain & Company e da Satmetrix Systems. Si tratta di uno strumento di gestione che valuta il livello di fidelizzazione dei consumatori di un'azienda, utilizzando la percentuale dei clienti che raccomandano il prodotto e quella di chi, al contrario, lo sconsiglia. L'NPS è attualmente uno degli indici più popolari per la misurazione dell'effetto che il passaparola potrebbe avere sui consumatori.

¹⁶⁰ P. Aragno, C. Cenci, *ZZUB la più grande community italiana di passaparola. Come e quando funzionale il marketing non convenzionale?*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2012, pp. 129-140.

¹⁶¹ R. McDaniel, *Buzzoodle Buzz Marketing*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2006..

Non è altro che una metrica di misurazione della *loyalty*, basata sulla risposta a una domanda: “quanto, in una scala da 0 a 10 raccomanderesti X prodotto/X azienda a un amico o a un collega?”. Le risposte alla domanda dividono i clienti in tre categorie: a) i detrattori sono i clienti insoddisfatti (hanno espresso un punteggio da 0 a 6); b) i passivi sono clienti con i quali non è stato possibile stabilire una relazione coinvolgente e che possono quindi cedere alla concorrenza (punteggio da 7 a 8); c) i promotori sono i clienti fidelizzati e che fanno passaparola positivo (punteggio da 9 a 10). Il Net Promoter Score si ottiene sottraendo la percentuale dei detrattori da quella dei promotori. I fautori dell’approccio NPS sostengono che il punteggio possa contribuire a motivare l’azienda ad essere maggiormente focalizzata nel miglioramento della propria offerta¹⁶².

Il problema per le aziende diventa quello di trasformare i propri clienti, acquirenti e consumatori in promotori riuscendo a incentivare il passaparola positivo. A tal fine, Cova, Giordano e Pallerà hanno identificato diversi strumenti operativi: 1) il *Referral programs*, il modo più semplice, consiste nel realizzare un programma sconti, un incentivo in contanti o sotto forma di regali, che funzioni come una ricompensa per coloro che passano la parola a dei nuovi clienti; 2) il *Tryvertising* è portato avanti distribuendo dei campioni in maniera selettiva agli utilizzatori leader, l’ideale sarebbe farlo con prodotti e servizi non ancora sul mercato, premiando il passaparola con l’esclusività della relazione con l’azienda; 3) l’*Empowered involvement* realizza un’attribuzione di potere ai clienti che assumono il controllo su nuovi prodotti e servizi, come se fossero promotori e facendo loro percepire di potere influire sulla concezione di un prodotto o un servizio o una iniziativa. I sondaggi web, le votazioni tramite sms e altre innovazioni nella tecnologia dedicata alle comunicazioni interpersonali sono una prova di come il coinvolgimento *empowered* sia diventato una soluzione veloce, scalabile e conveniente per generare passaparola positivo e di conseguenza crescita; 4) il *Brand ambassador programs* si basa sull’idea di invitare i consumatori migliori e più soddisfatti a diventare ambasciatori del brand, attribuendogli particolari privilegi – offerte esclusive, inviti speciali, anteprime su nuovi prodotti, anticipazioni sulle vicende dell’azienda –, sia per se stessi che da condividere con i conoscenti; 5) le *Causal campaigns* sono le

¹⁶² <https://it.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>

sponsorizzazioni o il sostegno in altro modo di buone cause, da cui l'impresa si attende non solo l'aumento delle vendite in modo diretto ma un'ulteriore motivazione per passare parola attraverso la mobilitazione dei propri consumatori a creare una vera e propria forza vendita di volontari mossi da un bisogno di "evangelizzazione"; 6) l'*Influencer outreach* si concentra sui cosiddetti *influencer* che vengono condizionati affinché possano, a loro volta, influenzare la massa con il passaparola. Il programma consiste nell'individuare gli influenzatori all'interno di un target e poi coinvolgerli utilizzando gli strumenti per trasformarli in promotori; 7) l'*Advocacy tracking* consente alle aziende di monitorare il *Net Promoter Score*, al fine di capire cosa stanno facendo di giusto e sbagliato e dove andare a intervenire per migliorare la situazione; 8) l'*Innovation* rimane un elemento basilare per stimolare il passaparola dei clienti, i quali segnaleranno un prodotto o un servizio quando è davvero innovativo o è in grado di fornire un'esperienza straordinaria rispetto alle loro aspettative¹⁶³.

2.5.4. Ambush, Stealth e Ambient Marketing

L'*Ambush Marketing* è una strategia "d'imboscata" mediante cui chi promuove un marchio, un prodotto, un servizio o un'iniziativa aziendale, fa in modo di associarlo con uno specifico evento nella mente dei potenziali clienti, senza dover pagarne la sponsorizzazione o la pubblicità¹⁶⁴. Sergio Fintoni lo descrive nei seguenti termini:

L'*Ambush Marketing* è espressione comunemente usata quando vi è un'associazione non autorizzata di un brand a un evento mediatico. Accade sovente che un brand paghi per diventare sponsor ufficiale e unico di un evento mediatico, nel quale si intromette, con un'azione di marketing non convenzionale, un'altra compagna non ufficiale, oppure che un'azienda sfrutti la pubblicità, molto più costosa, di un'altra società¹⁶⁵.

¹⁶³ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*, cit., pp. 248-249.

¹⁶⁴ T. Meenaghan, *Ambush marketing. A treat to corporate sponsorship*, in «Sloan Management Review», 1, 1996, pp. 103-113.

¹⁶⁵ S. Fintoni, *No limits. Presente e futuro del fashion marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2010, p. 118.

È facilmente comprensibile perché, in letteratura, l'*Ambush Marketing* venga anche definito “parassitario” (*Parasitic Marketing*). L'*Ambush Marketing*, la cui espressione fu coniata dal Jerry Welsh mentre lavorava all'American Express negli anni '80, rappresenta una delle strategie di “guerrilla” più insidiose, tra quelle del marketing non convenzionale, per le sue caratteristiche di imprevedibilità, mimetismo ed efficacia nella guerra per la visibilità mediatica tra i brand. L'efficacia sta nella capacità organizzativa e gestionale di chi la mette in atto. Oltre alla forza della comunicazione deve essere creato un luogo e un tempo preciso dove il pubblico, già bombardato di informazioni, sia ricettivo al messaggio infiltrato. L'*Ambush Marketing*, infine, raggiunge la sua massima potenzialità proprio quando l'evento scelto come terreno per l'imboscata è sponsorizzato da uno dei concorrenti diretti dell'azienda che muove l'attacco¹⁶⁶. Un caso famoso è quella della birra Bavaria che, ai mondiali di calcio 2010 sponsorizzati anche dalla Budweiser, fece indossare propri vestiti con i colori olandesi a delle ragazze¹⁶⁷.

Fig 19. L'Ambush Marketing della Bavaria



¹⁶⁶ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*, cit., pp. 52-55.

¹⁶⁷ T. Ferrari, *Comunicare l'impresa: Realtà e trend polisensoriale-emozionale*, Bologna, Clueb, p. 96.

Questa forma di marketing è controversa perché nella maggior parte dei casi è attuata con condotte che si pongono al confine della liceità e che hanno come effetto quello di accreditare l'*ambusher*, agli occhi del pubblico, come uno degli sponsor dell'evento¹⁶⁸. Oltre alle organizzazioni impiegate in attività di ambush, ciò che va anche considerato in questo particolare approccio, è il punto di vista di quelle imprese che subiscono tali iniziative. Gli *ambusher* rappresentano, di fatti, un'autentica minaccia per tutte quelle aziende che pianificano in maniera regolare le loro campagne sponsoring. A ciò va aggiunto il rischio per l'evento in sé di vedersi svalutato dalla presenza di queste particolari e inconsuete mosse pubblicitarie. Stefano La Porta ha esaminato gli aspetti legali dell'*ambush marketing* nell'ordinamento italiano, mettendo in luce le norme sulla machi di impresa, sulla concorrenza sleale e sulla pubblicità ingannevole «volte a scongiurare la possibilità che marchi commerciali di soggetti terzi rispetto all'organizzatore dell'evento ed al ristretto novero dei suoi sponsor vengano accostati all'evento, così annacquando il valore ed il carattere esclusivo e di prestigio della sponsorizzazione sportiva e pregiudicando gli ingenti investimenti effettuati dagli sponsor»¹⁶⁹.

Lo *Stealth Marketing* è una modalità di diffusione di un messaggio pubblicitario tramite blog, social media o passaparola: alcuni utenti "ordinari" vengono remunerati per promuovere alcuni tipi di prodotti. Spesso questi utenti anziché denaro ricevono buoni, regali, campioni omaggio, etc. La radice dell'espressione fa riferimento a un atto o azione del procedere segretamente e impercettibilmente a una "nascosta" o surrettizia partenza o entrata.

Tale approccio è definito, non a caso, come un'azione deliberata volta a penetrare, operare e uscire da un mercato in maniera furtiva e in completo anonimato. Lo *Stealth Marketing* mira a generare l'effetto sorpresa nel consumatore suscitando attenzione e curiosità intorno al brand o ai prodotti. È anche noto come *Undercover Marketing* o *Co-*

¹⁶⁸ T. Meenaghan, *Point of view: ambush marketing. Immoral or imaginative practice?*, in «Journal of Advertising Research», 5, 1994, pp. 83-85; M. Paynm *Ambush marketing. The underserved advantage*, in «Psychology & Marketing», 4, 1998, pp. 323-331.

¹⁶⁹ S. La Porta, *Il fenomeno dell'ambush marketing nel mercato delle sponsorizzazioni sportive*, in L. Cantamessa, G.M. Riccio, G. Sciancalepore (a cura di), *Lineamenti di diritto sportivo*, Milano, Giuffrè, 2008, pp. 567-568.

vert Marketing e trae le origini nella vecchia “pubblicità subliminale”. Il corrispettivo nella comunicazione tradizionale è il *product placement*, diffuso nelle opere televisive e cinematografiche o ancora dai redazionali radiofonici o su carta stampata¹⁷⁰.

Un esempio celebre potrebbe essere la modalità utilizzata da Sony Ericsson, che ha reclutato un notevole numero di giovani attori e attrici per fingere di essere turisti e andare in giro scattando foto e chiedendo ad altri di farlo e reclamizzando i vantaggi dei nuovi cellulari con digital-camera che i figuranti utilizzavano¹⁷¹.

Fig. 20. La campagna *Stealth* di Sony Ericsson (2002)



Lo *Stealth Marketing* è sostanzialmente un mezzo per raggiungere un’audience senza che una réclame sia percepita come tale, agendo così sui meccanismi inconsci degli individui. Oltre ad individuare i bisogni dei nuovi consumatori emergenti, con il supporto delle nuove tecnologie di comunicazione, come i blog, videogame, social network, etc., questo peculiare *modus operandi* dell’impresa si deve rivelare “invisibile” alla concorrenza e, a volte, anche agli stessi consumatori, i quali sono

¹⁷⁰ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*, cit., pp. 43-48.

¹⁷¹ S. Vranica, *Sony Ericsson Campaign Uses Actors To Push Camera-Phone in Real Life*, in «The Wall Street Journal», 31.7.2002.

soggetti passivi di messaggi. Le tecniche più adottate in questo senso il *sub-branding*, i *flog*, il *behavioral targeting*, il ripristino dei brand danneggiati, lo *stealth NPd*, il *behavioral targeting* e il *push polling*¹⁷².

L'*Ambient marketing* consiste nell'adoperare l'ambiente fisico come mezzo di comunicazione aziendale stimolare l'attenzione e il coinvolgimento dei consumatori e veicolare il brand. Semplice in apparenza, la strategia è basata sulla ri-semantizzazione di elementi contestuali, incluse tutte le superfici disponibili, per diffondere messaggi in ambienti in cui vi è una bassa densità di messaggi pubblicitari. Risulta basilare, infatti, raggiungere le persone al di fuori dei comuni canali di vendita quando la mente è sgombra dai "martellamenti" dei consueti messaggi¹⁷³.

L'*Ambient Marketing* consente di realizzare delle campagne estremamente efficaci e virali a basso costo associando il brand o prodotti a luoghi o elementi frequentati abitualmente dalle persone, rendendoli improvvisamente più noti e divertenti. Inoltre, pur essendo simile all'*Outdoor Advertising*, una forma di comunicazione ampiamente impiegata dal marketing tradizionale, l'*Ambient* se ne differenzia per un fattore fondamentale: l'*engagement* del consumatore. Mentre nel primo i messaggi commerciali sono esposti a un pubblico potenzialmente passivo, il secondo mira a creare dei veri e propri contesti in cui il consumatore diventa parte attiva nella ri-sematizzazione dello spazio pubblico. Di conseguenza, ciò porta l'impresa e la marca, da un lato, e il consumatore, dall'altro, a vivere un'esperienza unica in cui gli attori sono coinvolti in uno stretto rapporto di socialità¹⁷⁴.

L'*Ambient Marketing* consente di realizzare delle campagne estremamente efficaci e virali a basso costo associando il brand o prodotti a luoghi o elementi frequentati abitualmente dalle persone, rendendoli improvvisamente più divertenti. Tutte le operazioni che partono dall'ambiente fisico hanno, poi, una loro declinazione in rete: blogosfera, You Tube, ecc. Gli utenti ne discutono nei forum, sui blog e social network perché questi eventi diventano parte delle esperienze e il brand

¹⁷² A.M. Kaikati, J.G. Kaikati, *Stealth Marketing: How to Reach Consumers Surreptitiously*, in «California Management Review», 46, 4, 2004, pp. 6-22.

¹⁷³ A. Shankar, B. Horton, *Ambient media: advertising's new media opportunity*, in «International Journal of Advertising», 18, 3, 1999, pp. 305-322.

¹⁷⁴ B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*, cit., pp. 49-51.

viene ripreso e veicolato attraverso le continue conversazioni della rete¹⁷⁵.

Un buon esempio italiano di Ambient è stato realizzato, nel 2007, da Daniele Maestrami dell'agenzia AdmCom per il Casinò di Venezia, che ha trasformato il nastro trasportatore bagagli dell'aeroporto Marco Polo in un enorme roulette¹⁷⁶.

Fig. 21. La campagna dell'agenzia AdmCom per il Casinò di Venezia (2007)



I supporti che l'ambient marketing impiega per implementare le proprie attività possono essere distinti in tre categorie principali: 1) le immagini tradizionali e innovative (2-D), dalle classiche affissioni ai pannelli pubblicitari digitali, passando per l'impiego delle superfici pubbliche nuove e tradizionali (cabine telefoniche, fermate degli autobus, stazioni, aeroporti, stickering, decorazioni su scale, segnali stradali, facciate degli edifici e impalcature, installazioni animate con movimenti ed effetti visivi. Vi sono anche i brand bus e truck, ossia autobus e pullman, nel primo caso, e camion e autocarri, nel secondo, che sono "brandizzati", rivestiti cioè da colori, da segni visivi e dal naming di una specifica marca. Celeberrimo il camion della Coca-Cola); 2) gli artefatti

¹⁷⁵ B. Cova, G. Fuschillo, M. Saucet, *Attualità e prospettive dello Street Marketing*, in «Micro & Macro Marketing», 1, 2014, pp. 145-166.

¹⁷⁶ <http://www.ninjamarketing.it/2007/04/23/ambient-marketing-una-roulette-gigantesca-allaeroporto-marco-polo-di-venezia>.

o le installazioni (3-D), ovvero oggetti di dimensioni variabili che possono essere collocati in aree specifiche della città modificandone il contesto o che possono essere distribuiti ai passanti se di dimensioni molto piccole. Tra gli oggetti più impiegati si ritrovano le borse per lo shopping, tazze di plastica, borse e zaini, oggetti di design, scarpe, bottiglie, magneti, portachiavi, lattine e tanto altro; 3) i media interattivi e animati (4-D), ossia le iniziative volte a coinvolgere il consumatore nella definizione dei significati delle esperienze vissute. Si tratta di *event product* unici realizzati con l'ausilio di poster giganti interattivi (bluetooth poster, pannelli touch screen, etc.), di *people-animated panels*, ad esempio il panel organizzato dall'Ikea a Stoccolma con lo scorcio di vita quotidiana della famiglia reale in un appartamento arredato con gli oggetti dell'azienda, o ancora di *event-actions* che coinvolgono gruppi di persone in azioni urbane, come il flash mob e l'happening. Queste azioni sono riprese e, poi, messe sul Web e condivise sui Social Network¹⁷⁷.

Questi aspetti mostrano come l'ambient marketing rappresenti così un approccio in grado di gestire e incrementare il valore dell'immagine di marca agli occhi degli acquirenti e rispetto ai concorrenti. Alla costruzione della marca contribuiscono, da un lato, i consumatori insieme alle nuove dinamiche sociali che li caratterizzano, dall'altro, l'impresa, con la sua ricerca di nuove modalità di crescita del brand. In mezzo si colloca il settore mediatico che, con le sue evoluzioni, contribuisce a risemantizzare ambiti e contesti in cui la socialità emerge e opera.

Un sottoinsieme delle strategie non convenzionali di *Ambient Marketing* si è focalizzato sulle azioni realizzate sulle strade (mercati, piazze, zone pedonali o a grande flusso automobilistico) – da cui il termine di *Street Marketing* – o nelle aree di passeggio dei Centri Commerciali. Lo Street privilegia si avvale di richiami visivi, come costumi, cartelli, etc. e richiami sonori, come recitazione, strilli e musica, con cui coinvolgere direttamente il pubblico nel farsi della *performance*.

¹⁷⁷ R.C. Gambetti, *Ambient communication: how to engage consumers in urban touch-points*, in «California Management Review», 52, 2010, pp. 34-51; A. Scheibe, *Unconventional Methods of Marketing Communications*, in A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (eds), *Business and Non-profit. Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, Vol. XII, Nowy Sącz, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, 2013, pp. 103-116.

2.6. *Subjective Experiences*

2.6.1. La logica del gruppo

Un ultimo gruppo di panacee che è emerso con forza all'inizio nuovo Millennio si è concentrato sulle esperienze soggettive (*subjective experiences*) dei clienti, vale a dire sulle emozioni, i sentimenti, i desideri che le esperienze di mercato forniscono ai clienti. La logica sottostante a tali strategie di marketing è quella di considerare e valorizzare il consumatore non solo come acquirente e consumatore, ma nella propria sensibilità di persona che entra in contatto con le offerte del mercato, a partire dall'assunto che le sensazioni stimolano la mente e condizionano le condotte degli individui molto di più e più rapidamente delle argomentazioni razionali¹⁷⁸. A tale riguardo, Francesco Gallucci scrive che l'attività mentale si basa per il 5% su un meccanismo conscio, che analizza e registra le caratteristiche di un evento, e per il restante 95% su un meccanismo inconscio, che muove la spinta decisionale¹⁷⁹. L'approccio di *subjective experiences* si afferma, quindi, in conseguenza a una modificazione qualitativa della domanda di mercato, con un peso crescente del contenuto immateriale dei prodotti, e ciò per effetto di una progressiva saturazione delle aspirazioni materiali, di una segmentazione più spinta dei valori e di un aumento sia di reddito discrezionale che di tempo libero.

Nella letteratura scientifica sono state catalogate specifiche forme di marketing, quali il *Cult Marketing*, l'*Experience Marketing*, il *Multi-Sensory Marketing*, il *Neural Marketing*, l'*Olfactory Marketing*, il *Sensory Marketing*, l'*Emotion Marketing*, l'*Event Marketing*, il *Life Event Marketing*, il *Situational Marketing*. All'interno di questo gruppo di panacee, inoltre, sono stati individuati due sottogruppi, un primo che raccoglie le panacee organizzate intorno alla temporalità delle esperienze soggettive dei clienti, in cui rientrano il *Chrono-marketing*, il *Convergence Marketing*, il *Contextual Marketing*, il *Real Time Marketing*, lo *Slow Marketing*, il *Time Based Marketing*, il *Turbo Marketing* e lo *Yield Marketing*, un secondo relativo alle panacee organizzate attorno all'autenticità

¹⁷⁸ A. Richardson, *Subjective Experience: Its Conceptual Status, Method of Investigation, and Psychological Significance*, in «The Journal of Psychology», 133, 5, 1999, pp. 469-485.

¹⁷⁹ F. Gallucci, *Marketing Emozionale*, Egea, Milano, 2006.

delle esperienze soggettive dei clienti, in cui figurano l'*Authenticity Marketing*, il *Nostalgia Marketing*, il *Retro-marketing* e lo *Scarcity Marketing*¹⁸⁰.

Ogni bene o servizio deve essere in grado di coinvolgere il consumatore in un'esperienza, che può svariare dal momento di intrattenimento a quello di educazione, dal momento di evasione a quello di una semplice esperienza estetica. Possono variare anche le modalità con cui questa esperienza viene offerta: può avvenire per partecipazione attiva o passiva ed essere più o meno coinvolgente, a seconda degli strumenti che vengono utilizzati per trasmetterla¹⁸¹. L'obiettivo è quello di aumentare le vendite dei prodotti, facendo leva sul desiderio dei clienti di consumare le esperienze legati ad essi. Un'azienda acquista valore dal momento in cui può offrire al proprio cliente un'esperienza che lo coinvolga, piuttosto che un bene o un servizio semplicemente da consumare. Come affermano Cova, Giordano, Pallera (2007) il marketing deve considerare che per il cliente «non si tratta più semplicemente di fare i propri acquisti, ma di vivere delle esperienze»¹⁸².

Il valore dell'esperienza è dimostrato dal loro carattere narrativo delle nuove strategie di marketing che, come ben illustra Andrea Fontana, cercano di «rendere il prodotto personaggio e la marca, che lo costruisce, autore di una serie di storie capaci di intercettare pubblici e generare dinamiche conversazionali di riconoscimento auto-biografico tra individuo che compra e merce prodotta»¹⁸³. Per rendere i beni più esperienziali i beni e i servizi devono essere "sensorializzati". Tutti questi nuovi orientamenti di marketing agiscono sui fattori che stimolano l'immaginazione, il vissuto e le sensazioni e indagano perché alcuni brand sono particolarmente amati rispetto ad altri ugualmente noti. Infatti, come vedremo, i *lovemarks* trascendono il brand, soddisfano il consumatore oltre le loro stesse aspettative, perché puntano alla dimensione affettiva oltre che alla mente, creando una connessione emotiva

¹⁸⁰ B. Cova, O. Badot, A. Bucci, *Beyond Marketing: In Praise of Societing*, in Visionarymarketing, 2006, p. 9; P. Maclaran, M. Saren, Ch. Goulding, R. Elliott, M. Caterall, *Marketing. Defining the field*, Oxford, Routledge, 2012, p. 92.

¹⁸¹ D. Dwyer-Owens, *The Experience Economy*, in «Franchising World», 1-2, 2000, p. 11.

¹⁸² B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non – convenzionale: Viral, Guerilla, Tribal, e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, cit., p. 137.

¹⁸³ A. Fontana, *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano, Etas, 2009.

alla quale il cliente non riesce a rinunciare¹⁸⁴. La ridefinizione degli assunti richiede una prospettiva orientata non più alle categorie di prodotto o servizio ma alla situazione di consumo in cui i prodotti e servizi si adattano al contesto. Tutti gli elementi del nuovo marketing, dal packaging alla pubblicità, dai punti vendita al web, devono intensificare l'esperienza di consumo¹⁸⁵. Occorre conquistare l'“anima” del cliente con esperienze cariche di emotività¹⁸⁶. In questo paragrafo esamineremo i principali aspetti che accomunano le strategie che cercano di cogliere le opportunità della cosiddetta *Experience Economy* e la relativa prospettiva di marketing esperienziale (*Experience Marketing*), per poi soffermarci sul *Multi-Sensory Marketing*, sul *Love Marketing*, sull'*Event Marketing* e sull'*Heritage Marketing*, considerando poi la rapida diffusione dei musei aziendali come strumenti di promozione delle marche.

2.6.2. L'economia dell'esperienza

In mercato sempre più concorrenziale, in cui le *Information and Communication Technology* dischiudono inediti processi produttivi e commerciali e ridisegnano la geografia dei mercati, l'esperienza è una nuova categoria con cui le imprese cercano di differenziare e promuovere la propria immagine e offerta. Per comprenderlo si rivela utile l'approccio dell'economia delle esperienze proposto da Joseph B. Pine e James H. Gilmore, nell'articolo *Welcome to the Experience Economy* (1998)¹⁸⁷ e poi nel volume *The Experience Economy* (1999)¹⁸⁸.

Il fulcro del loro contributo è il modello per stadi evolutivi della domanda, secondo cui la domanda di prodotti e servizi di un certo tipo tende a essere saturata, nel tempo, da un'offerta inevitabilmente più ampia e a costi decrescenti, mentre viene a formarsi una nuova domanda, quella di esperienze di acquisto e di consumo. In generale, i due

¹⁸⁴ A. Fontana, *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, cit., p. 74.

¹⁸⁵ Ivi, p. 27.

¹⁸⁶ P. Kotler, *Marketing 3.0: dal prodotto al cliente all'anima*, Milano, Il Sole 24Ore, 2010.

¹⁸⁷ J.B. Pine, J.H. Gilmore, *Welcome to the Experience Economy*, in «Harvard Business Review», 6, 1998, pp. 97-105.

¹⁸⁸ J.B. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, cit.

studiosi definiscono come “prodotto” il risultato dell’attività di produzione di un sistema di qualsiasi tipo, indipendentemente dalla natura di questo *output*. Esso è il mezzo di scambio con altri sistemi e costituisce il fattore basilare della *mission*, del *business* e della strutturazione produttiva del singolo sistema azienda o di un sistema di aziende. Tale concetto di prodotto non trae il suo presupposto dalla natura materiale o immateriale, dalla caratterizzazione tecnologica *hard* o *soft*, dall’articolazione e dalla complessità degli elementi che lo costituiscono, ma piuttosto dal significato e dal ruolo che il prodotto riveste nell’interpretazione economico-aziendale dei processi di “creazione del valore”.

Pine e Gilmore classificano i prodotti aziendali in diverse tipologie: a) le materie prime (*commodity*), materiali fungibili estratti dal mondo naturale; b) i beni standardizzati e immagazzinabili; c) i servizi, attività intangibili personalizzate in base alle richieste individuali dei clienti; d) le esperienze, eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale; e) le trasformazioni, cambiamenti individuali ed efficaci provocati su un soggetto, la cui offerta consiste nell’indirizzarlo in una serie di esperienze di consumo che modificheranno l’essenza dell’essere cliente verso l’obiettivo prefissato, per cui l’*output* è la persona stessa.

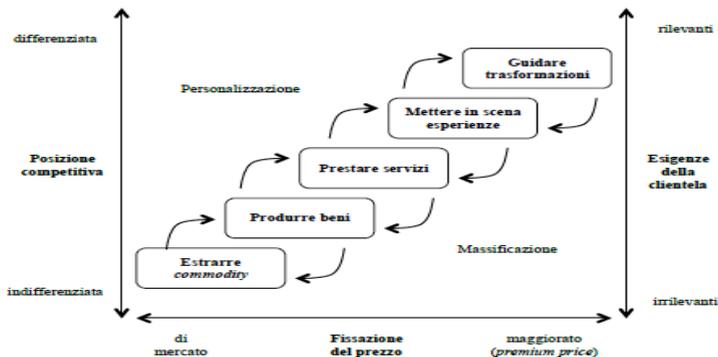
Fig. 22. Tabella delle distinzioni economiche¹⁸⁹

Offerta economica	Commodity	Beni	Servizi	Esperienze	Trasformazioni
Economia	Agricola	Industriale	Dei servizi	Delle esperienze	Di trasformazione
Funzione economica	Estrarre	Fabbricare	Fornire	Mettere in scena	Condurre
Natura dell’offerta	Fungibile	Tangibile	Intangibile	Memorabile	Efficace
Attributo chiave	Naturale	Standardizzato	Personalizzato	Personale	Individuale
Metodo di fornitura	Immagazzinato in massa	Rifornito dopo la produzione	Erogato su richiesta	Rivelato dopo	Duraturo nel tempo
Venditore	Commerciante	Produttore	Fornitore	Inscenatore	Generatore
Acquirente	Mercato	Utilizzatore	Cliente	Ospite	Aspirante
Fattori di domanda	Caratteristiche	Aspetti	Benefici	Sensazioni	Tratti

¹⁸⁹ Ivi, p. 7.

Secondo il modello della progressione del valore economico, coloro che producono le trasformazioni devono stabilire l'insieme di esperienze necessarie a guidare gli aspiranti verso i loro scopi; chi mette in scena le esperienze deve delineare i servizi che coinvolgono la persona e predisporli in modo da costruire un evento memorabile; i fornitori di servizi devono ideare un'adeguata struttura di beni per offrire una serie di attività intangibili desiderate dal cliente; i produttori di manufatti hanno il compito di individuare le materie prime da impiegare nei prodotti tangibili da loro creati per gli utenti; i commercianti di materie prime, infine, devono capire dove si trovano questi materiali ed estrarli dal mondo naturale per i mercati di riferimento. Sono state individuate poi sei caratteristiche o variabili che aumentano di intensità o di importanza, richiedendo quindi maggiore attenzione, passando dalla tipologia di offerta più semplice a quella più complessa: intangibilità del prodotto, partecipazione del cliente (inseparabilità fra produzione e consumo), fattore luogo di produzione (inseparabilità fra produzione e consumo), elemento tempo di produzione (inseparabilità fra produzione e consumo), variabilità (personalizzazione) e deperibilità del prodotto (non immagazzinabilità). La progressione del valore economico indica che le offerte di grado superiore, essendo giudicate di maggior valore dai consumatori, hanno un'attrattività maggiore per l'impresa, in quanto consentono di applicare un prezzo rialzato e facilitano il presidio di una posizione competitiva differenziata, anche se richiedono specifiche risorse e capacità per essere approntate e mantenute nel lungo termine.

Fig. 23. La progressione del valore economico



L'era dell'esperienza si differenzia da quella dei servizi sia dal punto di vista quantitativo, in quanto non si punta sulla standardizzazione dell'offerta all'interno dei segmenti target ma sulla personalizzazione dell'offerta, che qualitativo, poiché il consumatore non è visto come cliente, ma come "ospite", e si cerca di far fronte ai problemi che lo possono riguardare nel momento in cui interagisce con l'impresa. Le esperienze rappresentano un genere di prodotto esistente ma non ancora articolato in maniera compiuta:

Le esperienze costituiscono una terza proposta economica che si distingue dai servizi quanto i servizi si distinguono dai beni, ma finora sono state ben poco riconosciute. Le esperienze ci sono sempre state, ma i consumatori, le aziende e gli economisti le hanno sempre raggruppate in blocco nel settore servizi, insieme ad attività poco eccitanti quali la pulitura a secco, le riparazioni dell'auto, la distribuzione all'ingrosso e il servizio telefonico¹⁹⁰.

Riccardo Resciniti (2005) sottolinea che attraverso l'offerta di esperienze le imprese possano accrescere il valore dei prodotti e dei servizi inserendoli in un contesto in cui convivono insieme ad altri benefici complementari sul piano funzionale o simbolico. Da qui lo studioso italiano arriva, quindi, a definire cosa si intenda per sistema esperienziale di offerta, ovvero come «l'insieme di prodotti, servizi ed altri elementi del contesto, atto ad interessare più dimensioni della personalità umana attraverso benefici funzionali e simbolici che il consumatore può scegliere in modo da realizzare la propria effettiva configurazione di valore»¹⁹¹.

Tale sistema d'offerta comprende quattro requisiti fondamentali: a) la capacità di coinvolgere il consumatore su più dimensioni della personalità, facendogli vivere più pienamente le attività di acquisto e di consumo; b) la rilevanza del valore simbolico rispetto a quello funzionale; c) la soddisfazione contemporanea di più bisogni e desideri; d) l'auto-determinazione dell'offerta da parte del consumatore.

«Perché si è disposti a pagare dieci volte tanto il suo normale prezzo una tazza di caffè al Caffè Florian di Venezia?». È in questo modo che

¹⁹⁰ Ivi, p. 2.

¹⁹¹ R. Resciniti, *Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2005, p. 10.

gli studiosi Pine e Gilmore esordiscono il loro *Economia delle esperienze* per introdurre il tema dell'esperienza come nuova fonte di valore di un prodotto o servizio che viene percepito e valutato dal cliente in base a fattori che, in realtà, non dipendono dal prodotto in sé, dalla sua funzionalità diretta, ma dal contesto nel quale il cliente ne usufruisce e, in definitiva, dall'esperienza di uso che il cliente trae da esso. La semplice produzione di beni e servizi non è più sufficiente, sono invece le esperienze offerte al cliente a costituire il fondamento della creazione del valore e a influire sulla determinazione del prezzo. I consumatori non cercano solo un prodotto-servizio, bensì un modo per trascorrere del tempo, per immergersi in una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come una rappresentazione teatrale:

L'offerta economica delle esperienze si verifica ogni qualvolta un'impresa utilizzi intenzionalmente i servizi come palcoscenico e i beni come supporto per coinvolgere un individuo. Coloro che acquistano un'esperienza attribuiscono valore al fatto di essere coinvolti in qualcosa che l'impresa svela loro nel tempo¹⁹².

L'impresa non offre solo beni o servizi, ma l'esperienza che deriva dal loro uso e «l'individuo viene coinvolto a livello emotivo, fisico, intellettuale e spirituale»¹⁹³. Il coinvolgimento deriva dalla natura strettamente personale dell'esperienza di consumo: due persone, infatti, non possono avere la stessa esperienza perché ciascuna esperienza deriva dall'interazione tra l'evento inscenato e la precedente condizione mentale ed esistenziale dell'individuo. Il valore dell'esperienza si protrae nella memoria di qualsiasi individuo coinvolto nell'evento: «L'esperienza in sé manca di tangibilità, ma le persone danno un enorme valore alla proposta perché il suo valore si trova dentro di loro, e lì permane per molto tempo»¹⁹⁴.

Tutta la loro opera è costruita su una metafora che già lascia intuire la distanza rispetto agli approcci di marketing tradizionali: l'esperienza viene paragonata a una rappresentazione teatrale che deve essere preparata e messa in scena con cura dall'impresa, "regista" di tale rappresentazione. Il consumatore viene visto come un ospite, per il quale devono essere

¹⁹² J.B. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, cit., p. 14.

¹⁹³ *Ibidem*.

¹⁹⁴ *Ivi*, p. 15.

pensate opportune azioni di intrattenimento e coinvolgimento e il punto vendita, luogo di incontro tra l'impresa e i clienti, diventa il palcoscenico sul quale i dipendenti agiscono come attori. Rispetto all'orientamento tradizionale, l'economia dell'esperienza porta a ragionare in termini di situazioni di consumo e a considerare tanto l'intelletto quanto i sensi.

Un'esperienza può coinvolgere gli ospiti nell'ambito di due dimensioni basilari. La prima dimensione è il livello di partecipazione degli ospiti, che oscilla tra due poli estremi: a) la "partecipazione passiva", in cui i clienti non agiscono né influiscono in modo diretto sulla *performance*; b) la "partecipazione attiva", in cui i clienti agiscono personalmente sulla *performance* o sull'evento che produce esperienza¹⁹⁵. La seconda dimensione descrive il tipo di rapporto ambientale che unisce i clienti con l'evento o la *performance*, ossia il livello di coinvolgimento: a) a un'estremità c'è l'"assorbimento", se l'esperienza "penetra" da fuori; b) all'altra estremità c'è l'"immersione", per cui l'ospite diventa fisicamente o virtualmente parte dell'esperienza, ossia "entra" dentro l'esperienza come in un gioco virtuale. L'incrocio delle due dimensioni definisce schematicamente i quattro ambiti dell'esperienza di consumo: 1) l'intrattenimento, caratterizzato da partecipazione passiva e assorbimento, con cui l'attenzione viene catturata in modo piacevole con divertimento attraverso i sensi; 2) l'educazione, connotata da partecipazione attiva e assorbimento, per cui l'ospite esperisce un evento che si svolge davanti a lui ma con maggiore impegno della mente, per l'educazione intellettuale, oppure del corpo, per l'allenamento fisico. Pine e Gilmore precisano, però, che le esperienze educative possono essere divertenti e riprendono da Bob Heyman, produttore di documentari per la National Geographic, il termine *edutainment* (*education* + *entertainment*); 3) l'evasione, in cui vi è partecipazione attiva e immersione in esperienze memorabili che implicano un coinvolgimento più profondo e "altro" rispetto alle altre esperienze di consumo; 4) l'esperienza estetica, in cui il cliente è coinvolto in una partecipazione passiva di immersione in un evento o ambiente coinvolgente ma in cui hanno un'influenza piccola o nulla su di esso¹⁹⁶. Come riassumono i due studiosi, «partecipando ad un'esperienza educativa gli

¹⁹⁵ Ivi, p. 27.

¹⁹⁶ J.B. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, cit., p. 35.

ospiti vorranno “imparare”, ad un’esperienza d’evasione vorranno “fare” e ad un’esperienza di intrattenimento vorranno “provare”, mentre chi prende parte ad un’esperienza estetica semplicemente vogliono “essere lì”¹⁹⁷. Questi quattro ambiti non si presentano, tuttavia, come mutualmente esclusivi poiché spesso si mescolano a formare incontri unici e personali e la loro intersezione dà origine alle esperienze più e memorabili. Bisogna, quindi, utilizzare gli stimoli che provengono da ogni ambito per dar vita all’esperienza che si desidera mettere in scena.

Ma come è possibile creare un evento esperienziale nelle strategie di marketing? Per creare esperienza è necessario che le imprese acquisiscano le competenze tipiche delle imprese artistiche e culturali necessarie a mettere in scena e teatralizzare un’esperienza di acquisto e consumo, ma è anche indispensabile avere conoscenze scientifiche sulla cultura di riferimento in cui il consumatore vive. A tale proposito Mauro Ferraresi afferma che «bisogna ritenere che il modo di vivere esperienze, il modo di considerare e dividere ciò che è esperienza da ciò che non lo è, non è affatto un modo unico e universale, ma semmai declinato e diversificato da cultura a cultura e quasi da individuo ad individuo»¹⁹⁸.

Pine e Gilmore propongono, inoltre, una serie di linee guida.

La prima concerne la “tematizzazione dell’esperienza”, poiché per mettere in scena un’esperienza è necessario inventare un tema ben definito: «dare un tema a un’esperienza significa, nella sua forma migliore, sceneggiare una storia che, senza la partecipazione degli ospiti, sembrerebbe incompleta»¹⁹⁹. La progettazione del tema attorno al quale realizzare l’esperienza è una fase centrale per la creazione di valore. In un precedente studio, Mark Gottdiener (1997), aveva individuato dieci temi che si ritrovano negli ambienti dell’immaginario collettivo americano: lo status, il paradiso tropicale, il selvaggio West, la civiltà classica, la

¹⁹⁷ Ivi, p. 41. La classificazione del marketing esperienziale proposta da Pine e Gilmore è stata oggetto di numerose critiche. Secondo Addis, ad esempio, ritiene che l’individuazione delle due variabili sia arbitraria e che tale modello presenti limiti applicativi per la pratica, in quanto non sarebbero definite le leve che il management può azionare per gestire l’esperienza. Cfr. M. Addis, *L’esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*, Milano, Pearson, 2005, p. 123.

¹⁹⁸ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo*, Milano, FrancoAngeli, 2003, p. 10.

¹⁹⁹ J.B. Pine, J.H. Gilmore, *L’economia delle esperienze. Oltre il servizio*, cit., p. 55.

nostalgia, la fantasia araba, il motivo urbano, l'architettura di fortezza e sorveglianza, il modernismo e progresso e il rappresentare il non rappresentabile²⁰⁰. Il tema scelto dovrebbe essere coerente con lo spazio, con il tempo e con le caratteristiche dell'impresa che lo propone e, anche per tale credibilità, capace di rapire completamente il consumatore, modificandone il senso della realtà per la durata dell'esperienza di acquisto e consumo. Affinché un tema sia coinvolgente deve porre l'esperienza come qualcosa di diverso dalla vita quotidiana, alterando qualche dimensione spazio-temporale e identitaria²⁰¹.

La seconda linea guida riguarda l'“armonizzazione delle impressioni” attraverso degli indizi positivi suscitati dai sensi. Ogni elemento esperito deve sostenere il tema e nessuno deve porsi in contrasto con gli altri. Alex Simonson e Bernd H. Schmitt (1997) avevano definito quali sono le dimensioni delle impressioni complessive: a) il tempo riferito alla rappresentazione del tema (antico, contemporaneo, futuristico); b) lo spazio relativo al tipo di paesaggio scelto per la rappresentazione (città, campagna, casa, lavoro, etc.); c) la tecnologia usata per inscenare la rappresentazione (a mano o a macchina, naturale o artificiale); d) l'autenticità od originalità o meno del tema; e) la ricercatezza della rappresentazione, ovvero se è raffinata o inelegante oppure lussuosa o economica; f) la scala, nel senso della grandezza in scala della rappresentazione creata²⁰².

La terza linea guida si riferisce, specularmente, all'“eliminazione degli indizi negativi” che impoveriscono contraddicono o distolgono l'attenzione dal tema, come ad esempio, i messaggi casuali o confusi che si trovano spesso negli spazi costruiti, come i centri commerciali, gli uffici, gli edifici, gli aeroporti e così via.

La quarta linea guida concerne l'“integrazione dell'esperienza” con oggetti che possano, da un lato testimoniare la presenza all'evento e dall'altro facilitarne il ricordo, quali ad esempio i souvenir, efficaci testimonianze delle esperienze vissute.

Infine, Pine e Gilmore consigliano di “coinvolgere i cinque sensi per

²⁰⁰ M. Gottdiener, *The theming of America: dreams, vision and commercial spaces*, Colorado, Westview Press, 1997.

²⁰¹ J.B. Pine, J.H. Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, cit., p. 56.

²⁰² A. Simonson, B.H. Schmitt, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York, The Free Press, 1997, pp. 159-188.

poter sostenere e intensificare il tema” proprio per stimolare l’emergere del ricordo. Le imprese, infatti, possono “sensorializzare” qualsiasi bene o servizio accentuando le sensazioni create dall’utilizzarlo. Per fare questo bisogna essere consapevoli di quali sensi influiscano maggiormente sui clienti, concentrarsi su tali sensi e sulle sensazioni provate e quindi ridisegnare il bene per renderlo più interessante²⁰³.

Le esperienze, tuttavia, non sono l’offerta economica finale. Come abbiamo anticipato, nel descrivere l’evoluzione della domanda, i due studiosi fanno un ulteriore passo avanti, prospettando l’ulteriore fase di sviluppo della trasformazione. Tutte le persone che vivono un’esperienza, infatti, vogliono soprattutto trasformarsi, diventare diverse: così, ad esempio, la persona che si iscrive a un fitness center non lo fa solo per l’esperienza di fare sport, ma per migliorare il suo benessere fisico. Di conseguenza, se si inscenano solo esperienze, senza progettarle in modo tale da creare il cambiamento desiderato dai clienti, si arriverà a una massificazione dell’offerta, e l’esperienza gradualmente diventerà meno coinvolgente²⁰⁴.

Le imprese possono evitare la massificazione con la personalizzazione delle esperienze:

quando si personalizza un’esperienza per renderla adatta a un individuo – fornendo esattamente ciò di cui ha bisogno proprio in questo momento – non si può evitare di cambiare quell’individuo. Quando si personalizza un’esperienza, automaticamente la si fa diventare una trasformazione, che le imprese creano oltre le esperienze [...], proprio come creano le esperienze oltre i servizi e così via²⁰⁵.

Gli autori fanno l’esempio del settore delle librerie: quando tutte le librerie avranno aperto al loro interno caffetterie, bar e magari anche sale di lettura, nasceranno imprese che offriranno “trasformazioni della lettura”: le persone pagheranno per essere guidate attraverso percorsi intellettuali con osservazioni, discussioni e magari esami, non nel tradizionale senso scolastico, ma come nuova forma di apprendimento per assicurarsi che le persone abbiano colto le idee giuste²⁰⁶.

²⁰³ J.B. Pine, J.H. Gilmore, *L’economia delle esperienze. Oltre il servizio*, cit., p. 60.

²⁰⁴ Ivi, p. 205.

²⁰⁵ Ivi, p. 206.

²⁰⁶ Ivi, p. 209.

2.6.3. Experience Marketing

Il marketing esperienziale si basa sull'appagamento dei consumatori considerando la loro tendenza ad acquistare prodotti o servizi non tanto per le loro proprietà ma per le esperienze emozionali legate all'atto di acquisto e di fruizione. L'approccio si presta bene per i marchi ad alto coinvolgimento emotivo e simbolico, per i quali è necessario concentrare l'attenzione non solo sui prodotti o servizi, ma anche sull'affermazione di un'empatia tra l'impresa e il cliente in grado di incrementarne il coinvolgimento e la differenziazione percepita del consumo. L'istituto Forrester ha proposto una definizione estremamente semplice: «Experiential Marketing delivers a brand experience that adapts to the individual consumer's decision process», che potremmo così tradurre: l'Experiential Marketing cattura il vissuto della marca e lo adatta ai processi decisionali dell'individuo²⁰⁷. In molti mercati, dai beni di consumo ai prodotti industriali, sino ai prodotti ad alta tecnologia, le aziende impiegano strategie per sviluppare nuovi prodotti, comunicare con i consumatori, aumentare le relazioni di vendita, disegnare gli spazi commerciali, costruire siti web, per differenziare un prodotto, creare l'immagine e l'identità di un'azienda, realizzare un *turnaround* di una marca in declino, promuovere delle innovazioni, persuadere il consumatore a provare un prodotto, poi ad acquistarlo e, infine, a diventare fedele alla marca²⁰⁸.

Questa forma di marketing è stato teorizzata negli Stati Uniti da Bernd H. Schmitt, il quale affermò che lo scopo principale delle imprese deve essere coinvolgere ogni singolo cliente offrendogli un'esperienza unica, se possibile, superando anche le sue aspettative. Un'esperienza è "memorabile" quando è capace di arrivare in profondità nei sentimenti del cliente e di rimanervi a lungo, associata a sensazioni e ricordi piacevoli. Il cliente deve, quindi, necessariamente sperimentare l'esperienza memorabile offerta dal prodotto nel momento in cui sia in grado di superare le aspettative. L'esposizione prolungata ed intensa a queste esperienze forma un legame profondo e personale tra il cliente e l'azienda.

²⁰⁷ J. Nail, *The New Brand Experience*, Cambridge, The Forrester Report, September 1998.

²⁰⁸ M. Addis, *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Milano, Pearson, 2007.

La creazione di tali esperienze si effettua attraverso un coinvolgimento dei sensi del cliente che deve avvenire tramite tutti i punti di contatto tra il cliente e la marca. Se, in passato, il brand era considerato come uno strumento per dare identità ai prodotti che venivano immessi nel mercato, oggi invece ha l'importante compito di creare associazioni cognitive ed emotive univoche e di valore con il consumatore.

«*Experiential Marketing is everywhere*», così ha inizio l'omonimo libro. Secondo Schmitt (1999) le esperienze sono «eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione [...] esse coinvolgono l'essere umano nel complesso e risultano dall'osservazione diretta e dalla partecipazione a eventi, siano essi reali, fantastici o virtuali»²⁰⁹.

Il professore della Columbia University, poi, precisava che

le esperienze si verificano in seguito all'affrontare, al subire o al superare situazioni; sono stimolazioni indotte ai sensi, al cuore e alla mente. Esse, inoltre, uniscono l'azienda e la marca allo stile di vita del cliente e collocano sia le azioni del singolo che l'occasione d'acquisto in un contesto sociale più ampio. In breve, le esperienze forniscono valori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali e relazionali che sostituiscono quelli funzionali²¹⁰.

Schmitt usa il termine *traditional marketing* per riferirsi a un canone di principi, concetti e metodologie che gli accademici, i professionisti e i consulenti del marketing hanno accumulato durante gli ultimi trenta anni per descrivere la natura dei prodotti, il comportamento dei consumatori e l'attività competitiva sul mercato. Il marketing tradizionale si è focalizzato sugli "attributi" e sui benefici funzionali, ovvero sulle caratteristiche che completano le funzioni di base del prodotto e sulle performance delle caratteristiche che i consumatori cercano dai prodotti. I processi decisionali del consumatore sono suddivisi nel bisogno di riconoscimento, nella ricerca di informazioni, nella valutazione delle alternative e infine nell'acquisto e consumo. Tutto ciò che non rientra in questo schema viene etichettato come effetto dell'immagine o della marca, senza un'ulteriore comprensione del concetto. Ma, avviene dav-

²⁰⁹ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, cit., p. 55.

²¹⁰ Ivi, p. 42.

vero così il processo d'acquisto?²¹¹.

A differenza del marketing tradizionale che attribuisce importanza soprattutto alle caratteristiche di un prodotto o di un servizio, il marketing esperienziale rivolge l'attenzione all'esperienza di fruizione o di consumo da parte del cliente. Le esperienze, in quanto risultato del vivere certe situazioni che stimolano i sensi e la mente, collegano l'azienda e il marchio allo stile di vita e ai gusti del consumatore. Il marketing tradizionale considera le marche come degli identificatori, disconoscendo «la vera essenza di una marca quale ricca fonte sensoriale, affettiva e di associazioni cognitive che risulta da memorabili e gratificanti *brand experiences*»²¹². La specifica situazione di consumo, poi, è concepita come un'esperienza «olistica» ed è considerata nel suo più ampio contesto socio-culturale²¹³. Inoltre, Schmitt critica la visione del cliente come un attore razionale che compie le proprie scelte ponderando i costi e la soddisfazione legata al consumo. Se nella prospettiva tradizionale il cliente viene visto come un semplice decisore razionale che agisce nella logica economica «bisogno-acquisto-beneficio», nella prospettiva esperienziale viene inclusa la componente emotiva e impulsiva e la logica di acquisto assume la prospettiva *ludens* del «desiderio-acquisto-piacere»²¹⁴. Già per i precursori dell'*experiential marketing* i consumatori sono guidati sia emozionalmente sia razionalmente, poiché le esperienze di consumo sono spesso «dirette verso l'inseguimento della fantasia, dei sentimenti e del divertimento»²¹⁵. Infine, anche i metodi analitici e gli strumenti quantitativi del marketing tradizionale, come la definizione degli obiettivi, la segmentazione del mercato e la posizione strategica, pur restando validi, devono essere aggiornati e integrati²¹⁶. Schmitt parla di «metodologie eclettiche» riferendosi ad un connubio di metodi e di strumenti analitici e

²¹¹ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, cit., p. 18.

²¹² Ivi, p. 21.

²¹³ Ivi, p. 26.

²¹⁴ Ivi, p. 27.

²¹⁵ M. Holbrook, E.C. Hirschman, *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, in «Journal of Consumer Research», 9, 1982, p. 132.

²¹⁶ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, cit., p. 29.

quantitativi, intuitivi e qualitativi, verbali e visivi, e consiglia di utilizzare ciò che sembra più appropriato: i focus group, le interviste, i questionari, esperimenti in laboratorio e persino le impressioni raccolte in un bar²¹⁷.

Schmitt è, dunque, convinto che il marketing esperienziale «preferisce centrare la propria attenzione sul contesto d'uso e consumo invece che sui prodotti, sui tipi di esperienza invece che sugli attributi dei prodotti e si sforza di integrare gli stimoli che i clienti ricevono in tutti i punti dove si manifesta una forma di contatto con l'azienda»²¹⁸. In tal senso, si legge che esso «valorizza i processi invece che gli scopi, le relazioni invece che le gerarchie, le percezioni invece che i dati, i sentimenti invece che il freddo razioincio, le capacità innovative invece che le regolamentazioni ordinate e sistematiche. Nella convinzione che un'esperienza positiva può essere in grado di scatenare un'enorme forza creativa»²¹⁹.

Fig. 24. Marketing tradizionale e marketing esperienziale

Marketing tradizionale	Marketing esperienziale
Qualità del prodotto e del servizio	Qualità dell'esperienza
Homo oeconomicus	Homo ludens
Bisogno	Desiderio e piacere
Agire di consumo razionale	Agire emozionale
Benefici e attributi dei prodotti-servizi	Esperienza olistica di consumo
Scopi	Processi e relazioni

Il marketing esperienziale si distingue da quello tradizionale, dunque, per alcuni aspetti: a) l'oggetto dell'analisi: mentre il marketing tradizionale si concentra sugli attributi funzionali del prodotto e sui benefici collegati, il marketing esperienziale si focalizza sull'intera esperienza di consumo; b) le definizioni di categoria di prodotto e di competizione:

²¹⁷ Ivi, p. 30.

²¹⁸ Ivi, p. 31.

²¹⁹ Ivi, p. 32.

mentre il marketing tradizionale adotta una definizione molto ristretta sia di categoria di prodotto sia di competizione, il marketing esperienziale esamina l'intera situazione di consumo; c) la visione del consumatore: mentre il marketing tradizionale considera il consumatore un decision-maker razionale che utilizza principi analitici e razionali, il marketing esperienziale lo considera un soggetto sia razionale che emotivo; d) i modelli di indagine e gli strumenti utilizzati: il marketing tradizionale si serve di quelli più analitici, verbali, quantitativi, mentre il marketing esperienziale usa dei modelli e degli strumenti più eclettici, non intrappolati in schemi rigidi e predefiniti.

I Moduli Strategici Esperienziali (SEM)

Schmitt si rivolge al mondo manageriale fornendo un quadro concettuale per aiutare le imprese a progettare e realizzare le azioni di marketing esperienziale. Questo tipo di marketing, incentrato totalmente sulle esperienze del consumatore, si caratterizza per due aspetti: i "Moduli Strategici Esperienziali", l'apparato strategico, e i "Fornitori di Esperienza", gli strumenti per la realizzazione del piano.

Il primo aspetto è la classificazione delle esperienze in cinque differenti tipologie, ognuna delle quali ha proprie strutture e processi intrinseci, e a cui corrispondono cinque ambiti di manovra per le imprese. Si tratta dei "Moduli Strategici Esperienziali" (SEM, *Strategic Experiential Module*), i quali fungono anche da obiettivi e indirizzano le strategie delle iniziative di marketing esperienziale che possono essere intraprese: a) il *Sense*; b) il *Feel*; c) il *Think*; d) l'*Act*; e) il *Relate*. La loro formulazione, si evince dalla denominazione, tiene conto della modularità della mente, cioè a partire dalla "concezione secondo la quale la mente è composta da parti funzionali specializzate". Da qui deriva la possibilità di classificare le esperienze in diversi tipi in base alle proprie strutture e processi intrinseci²²⁰. Come puntualizza Lia Zarantonello, i moduli sono ordinati. Il punto di partenza è il *Sense*, in grado di attrarre e motivare il consumatore. Poi vi è il *Feel* che rende l'esperienza soddisfacente a livello personale. Il *Think* aggiunge una dimensione cognitiva all'offerta e l'*Act* implica un impegno di tipo comportamentale. Per ultimo, il *Relate*

²²⁰ Ivi, p. 59.

che rende l'esperienza rilevante in un contesto più ampio. L'impresa sceglierà se utilizzare questi moduli gradualmente o contemporaneamente²²¹.

Il *Sense* riguarda le esperienze che coinvolgono la percezione sensoriale del consumatore, ovvero la vista, l'udito, il tatto, il gusto e l'olfatto. In un libro precedente scritto con Alex Simonson, *Marketing Aesthetics* (1997)²²², Schmitt si soffermava sull'incorporazione dell'aspetto sensoriale nel marketing strategico e indicava i modi per costruire un'identità del marchio tramite i sensi. Per utilizzare questo tipo di marketing, per differenziare aziende e prodotti, motivare i clienti e ad aggiungere valore al prodotto o al servizio, è importante capire come raggiungere un impatto sensoriale: «L'espressione di un'azienda è creata attraverso gli elementi primari, stili e temi. Gli elementi primari sono direttamente correlati ai cinque sensi: colori, forme e caratteri tipografici (vista); rumori, silenzio e tono (udito); materiali e consistenza (tatto), ecc. Lo stile si riferisce alla distintiva, costante e costante qualità delle espressioni sensoriali. I temi fungono da ancoraggi mentali e punti di riferimento»²²³. L'obiettivo generale è quello di fornire piacere estetico, emozione, bellezza e soddisfazione attraverso la simulazione sensoriale. Schmitt riporta, poi, alcuni esempi di aziende o marche che prestano molta attenzione a questa area esperienziale, dal nome al *packaging*, agli *showrooms*, alle *pubblicità* (Richart, produttore di cioccolato di lusso; Illy, produttore italiano di caffè): l'idea di fondo è che quanto più l'impresa riesce a proporre un'offerta che valorizzi la sensorialità, tanto più il coinvolgimento sarà integrato e complesso. Un esempio significativo è costituito dalla campagna "5 Sensi" di Magnum, elaborata dall'agenzia McCann Erickson di Milano con la partecipazione di un team internazionale. Gli ottimi risultati conseguiti nel 2003 con i "Peccati Capitali" e nel 2004 con i "Cornetto Love Potion" hanno spinto Algida a produrre un'altra edizione limitata e ad affidare all'agenzia McCann Erickson il compito di promuoverla. È nata così una campagna incentrata sui cinque sensi, oltre che sulle tradizionali dimensioni di desiderio e volontà

²²¹ L. Zarantonello, *Il marketing esperienziale secondo Bernd Schmitt: applicazione a The Disney Store Italia*, in «Micro & Macro Marketing», 3, 2003, p. 390.

²²² B. Schmitt, A. Simonson, *Marketing Aesthetics. The strategic management of brands, identity and image*, Free Press, New York, 1997.

²²³ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, cit., p. 64.

che connotano il gelato molti da anni.

Fig. 25. Alcune sequenze dello spot “5 Sensi” di Magnum



Il marketing del *Sense* non fa altro che ricavare valore e generare esperienze, dalla percezione dei cinque sensi, proponendo, come scrivono Daniele Pittèri e Anna Pellegrino, delle «forme di intrattenimento a forte impatto, che determinano un assorbimento passivo da parte del consumatore, che si trova immerso o al cospetto di una sovra stimolazione sensoriale»²²⁴. Giampaolo Fabris ritiene che «Un coinvolgimento che passi attraverso vista, udito, olfatto, gusto, tatto, avrà maggiore probabilità di divenire memorabile e di lasciare tracce consistenti»²²⁵. Dallo sviluppo di questo modulo trae origine il marketing polisensoriale.

Il *Feel* richiama i sentimenti interiori e più intimi degli individui e ha l'obiettivo di creare esperienze affettive nei clienti, attraverso le emozioni collegate alla marca e stimolare sentimenti che vadano da umori negativi, indifferenti o leggermente positivi collegati a una marca, a emozioni forti di gioia e orgoglio. Il prodotto deve essere in grado di giocare con il mondo delle emozioni del consumatore. Per rendere efficace il modulo, è necessario una profonda comprensione degli stimoli che possono suscitare certe emozioni, della volontà del consumatore di mettersi emotivamente ed empaticamente in gioco e lasciarsi trasportare da esse. Dal punto di vista pubblicitario risultano vincenti le campagne che hanno come colonna sonora canzoni di successo, le quali sono in grado sia di rendere riconoscibile il prodotto e creare un legame emotivo. Non solo, anche i messaggi pubblicitari che collegano un'esperienza emozionale ad un servizio, le cosiddette campagne “feel good” suscitano rea-

²²⁴ D. Pittèri, A. Pellegrino, *Advermarketing: nuove forme di comunicazione d'impresa*, Roma, Carocci, 2010, p. 80.

²²⁵ G. Fabris, *Societing. Il marketing nella società post moderna*, cit., p. 299.

zioni positive. Nel libro, Schmitt ricorda, come esempi, la campagna Happy di Clinique, i negozi Fiorucci e l'Acquario di Genova²²⁶. Nel video che promuove la fragranza "Happy" della Clinique, i punti d'acquisto rinforzano il messaggio del nome, richiamando il packaging arancio acceso del prodotto e mostrando la figura saltellante e sorridente della modella Kylie Bax. Inoltre, l'azienda ha prodotto in edizione limitata un CD di canzoni spensierate, inserendo "Get Happy" di Jury Garland e "Happy Together" dei Turtles.

Fig. 26. La campagna "Happy" della Clinique



Il *Think* riguarda le esperienze creative e cognitive che attraggono i consumatori, li sfidano capire, apprendere ed escogitare cose nuove e offrono la risoluzione di situazioni problematiche (*problem solving*) spingendoli a interagire con l'azienda. Questo modulo fa, quindi, ricorso all'intelletto dei clienti tramite il gioco, la sorpresa, l'intrigo e la provocazione. Le campagne pubblicitarie del *Think* chiedono allo spettatore di svolgere un lavoro di decodificazione che permetterà di comprendere il messaggio. Questo procedimento viene richiesto per pubblicità con poco testo, che richiedono pochi secondi per essere capite. Sinora, esse sono molto utilizzate per i prodotti tecnologici, ma anche nel de-

²²⁶ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, cit., p. 65.

sign di prodotti, nella comunicazione e in molte industrie²²⁷. Un esempio celebre a livello mondiale è stata la campagna promossa da Apple Computers, con lo slogan “Think different”, che esorta il pubblico a pensare con la propria testa, diversamente dal solito, suggerendo che il pensiero laterale e divergente può pensare in grande.

Fig. 27. La campagna “Happy” della Clinique



Un altro esempio è la campagna multimilionaria “Dove vuoi andare oggi?” della Microsoft, creata dalla Widen & Kennedy. Nella mente dei consumatori, la Microsoft è strettamente associata alla diffusione dei computer e dell’interconnessione e alla sensazione per cui, oggi, attraverso la tecnologia, tutto è possibile. Come dire, occorre solo indicare la propria destinazione e Microsoft ti ci porterà.

Fig. 28. Campagna Microsoft: “Dove vuoi andare oggi?”



L’*Act* riguarda le azioni che coinvolgono la fisicità, connessa quindi sia alla mente sia al corpo e possono incorporare messaggi motivaziona-

²²⁷ Ivi, p. 66.

li, persuasivi e istintivi per migliorare gli stili di vita. I messaggi spingono i consumatori ad agire in modo diverso, a provare cose nuove per cambiare in meglio la loro vita. In sostanza, gli stimoli di tipo *act* mostrano situazioni e conseguenze comportamentali ed emozionali²²⁸. Di solito le campagne pubblicitarie ingaggiano come testimonials le star del cinema o televisive, i cantanti e gli atleti famosi che fungono da monito al pubblico. Alcuni esempi sono il “Shaving system” di Gillette Mach oppure “Just Do It” della Nike, creata dall’agenzia di pubblicità Widen & Kennedy.

Fig. 29. Campagna Nike: “Just Do It”



Il *Relate*, l’ultimo modulo proposto da Schmitt, contiene aspetti di *Sense, Feel, Think, e Act marketings* ma si espande al di là delle esperienze personali degli individui verso la relazione con gruppi e subculture di riferimento. Il marketing del *Relate*, infatti, collega i singoli consumatori mettendoli in rapporto con le persone più congeniali al loro io ideale. Esso fa riferimento al più profondo desiderio di progresso personale, del proprio stato socio-economico e della propria immagine. Gli stimoli relazionali mettono in evidenza un gruppo di persone che può essere identificato in un *target customer*, associati da interessi o aspirazioni comuni²²⁹. Il modulo attiene alla capacità di creare esperienza stimolando le relazioni con altri individui «dall’ingresso in una tribù alla partecipazione ad un evento dove si possono attivare processi inte-

²²⁸ Ivi, p. 67.

²²⁹ Ivi, p. 68.

rattivi con altri, alla condivisione di emozioni significative»²³⁰. Le campagne di *Relate* sono state realizzate in molteplici industrie, dai cosmetici alla cura personale, dall'intimo ai programmi di miglioramento dell'immagine. Un esempio riferito da Schmitt è la motocicletta americana Harley Davidson, in grado di evocare uno stile di vita e un modo particolare di stare insieme. Un altro esempio è costituito dalla Vespa della Piaggio, che sin dal 1949 ha un proprio club di fan ed è riuscita incarnare le idee e i valori di più generazioni di "vespisti".

Fig. 30. Campagna per la Vespa della Piaggio



I Fornitori di Esperienza (ExPro)

L'attivazione dei moduli strategici con cui l'impresa può creare o veicolare esperienza di consumo avviene attraverso strumenti definiti dei "Fornitori di esperienza" (*Experience Provider, ExPro*): «Gli Ex-Pro sono componenti tattici d'implementazione a disposizione dei manager utili a creare campagne incentrate sui diversi moduli esperienziali», a passare dal piano strategico a quello operativo²³¹.

²³⁰ G. Fabris, *Societing. Il marketing nella società post moderna*, cit., p. 300.

²³¹ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza*

Le imprese devono cercare di colpire i sensi, il cuore e la mente dei clienti facendo vivere loro situazioni differenti prima, durante e dopo l'atto di acquisto: l'esperienza di eccitazione iniziale tipica del pre-acquisto (ricercare, pianificare, sognare e ponderare la compera), l'esperienza di acquisto (scelta, pagamento, confezionamento, incontro con il personale e il luogo di vendita), l'esperienza propriamente detta legata all'atto di consumo e al post-acquisto (sensazioni, sazietà, soddisfazione/insoddisfazione, valutazioni ed eventuale trasformazione dell'individuo) e l'esperienza di ricordo detta anche reificata (rivivere i momenti passati attraverso storie, racconti e immagini)²³². A disposizione di un'impresa per la gestione dell'interazione con il consumatore nelle varie fasi, vi sono molteplici strumenti di marketing che assumono un significato e un'efficacia particolare a seconda del momento in cui vengono implementati. Tra i principali vi sono a) le politiche di comunicazione; b) l'identità visiva e verbale; c) la presenza del prodotto; d) le azioni di co-branding; e) gli ambienti fisici; f) i siti Internet e tutti i media elettronici e g) le persone²³³. Con i SEMs e gli ExPro si costruisce la griglia esperienziale (*Experiential Grid*), che costituisce un basilare strumento di pianificazione strategica nel marketing esperienziale²³⁴.

Fig. 31. La griglia esperienziale (*Experiential Grid*)

	Comunica- zione	Identità	Prodotti	Co- branding	Spazi	Siti Web	Persone
<i>Sense</i>							
<i>Feel</i>							
<i>Think</i>							
<i>Act</i>							
<i>Relate</i>							

di consumo, cit., p. 70.

²³² G. Ceriani, *Marketing Moving: l'approccio semiotico. Analizzare il mix di comunicazione, gestirne gli effetti di senso*, Milano, FrancoAngeli, 2001, pp. 28-37.

²³³ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, cit., pp. 72-93.

²³⁴ Ph. Kotler, *Marketing management*, Milano, Pearson, 2007, p. 302.

La “comunicazione” è il primo fornitore di esperienze ed include la pubblicità, i mezzi di informazione e scambio interni e esterni all’azienda, come ad esempio i *magalogs* (*magazine* e *catalog*, che uniscono gli articoli sui prodotti e servizi dedicati alle tematiche più varie), le brochures, le newsletters, report annuali, le campagne di relazioni pubbliche, etc. Si può ripensare alla comunicazione aziendale in chiave esperienziale attraverso la narrazione di una storia coerente con i valori e la mission aziendale. La pubblicità è sicuramente la più diffusa, mentre i magalogs e i report annuali lo sono molto meno. Tutti gli strumenti comunicativi possono creare i cinque moduli strategici: *sense, feel, think, act e relate*.

L’“identità visiva e verbale” comprende gli strumenti utilizzabili per la costruzione della *corporate identity*, come il nome del brand e del prodotto, il logo, i colori. Come la comunicazione, anche l’identità visiva e verbale può essere usata per creare i diversi tipi di esperienza²³⁵. Ad esempio, per creare esperienza alcune aziende puntano sul nome del prodotto, richiamando anche suoni onomatopeici, come accade per la bibita gassata Schweppes, oppure nominando se stessa con un nome esperienziale, come fa la Puma con l’immagine del veloce animale.

La “presenza del prodotto” comprende il packaging, il design e la presentazione e i testimonial, elementi che possono suggerire esperienze vissute a livello immaginario. Nella categoria del co-branding rientrano azioni che possono essere progettate in un’ottica esperienziale, come l’*Event Marketing*, le sponsorizzazioni, le unioni e gli accordi di licenze, il *product placement* cinematografico. Gli eventi e le sponsorizzazioni sono considerate uno degli strumenti più efficaci per creare momenti memorabili e possono trasformarsi in una suggestiva scenografia in cui collocare le situazioni di consumo e comunicare con clienti attuali e potenziali in ogni momento, dal lancio del prodotto alle conferenze stampa²³⁶. Il product placement è altrettanto efficace e consiste nell’inserimento intenzionale, con finalità promozionali, di riferimenti a marchi o prodotti: «è un tipo di pubblicità indiretta, svolta in spazi non formalmente dedicati ad essa (fiction televisiva e film), in cui il prodotto compare in mo-

²³⁵ G. Ceriani, *Marketing moving: l’approccio semiotico. Analizzare il mix di comunicazione, gestirne gli effetti di senso*, cit., pp. 28-34.

²³⁶ B. Schmitt, *Customer Experience Management: a Revolutionary Approach to Connecting with your Customers*, New York, The Free Press, 2003.

do impersonale all'interno della scena»²³⁷.

Gli “ambienti fisici” si riferiscono ai punti vendita, agli stand commerciali e showroom, agli stabilimenti aziendali e agli uffici che dovrebbero comunicare i valori aziendali. Tramite l'architettura e i paesaggi l'azienda trasmette le esperienze che vuole creare per i consumatori, modificando il loro senso di realtà: «le esperienze e le emozioni inerenti al consumo possono essere collegate ai luoghi dello shopping, agli spazi e modalità di intrattenimento, con particolare riguardo ai punti vendita, alla loro struttura e articolazione come architetture, arredi, materiali, colori, suoni e musica, animazione, assortimento, servizi ecc»²³⁸. Come vedremo, acquistano inoltre importanza i musei aziendali, in cui i visitatori sono condotti a scoprire l'identità aziendale, le sue memorie e le sue produzioni.

I “siti Internet e gli altri media elettronici” non sono solo potenti strumenti di comunicazione ma anche degli spazi ideali per creare esperienze per i navigatori. La maggior parte delle aziende continua a utilizzarli per informare i clienti, invece di sfruttare questo spazio per l'intrattenimento e altre modalità esperienziali di marketing. A tal fine, basterebbero pochi elementi come la musica, l'animazione, gli audio, i video clips, i link con altri siti web, i giochi online o le chat rooms.

L'ultimo *ExPro* è il più potente per tutti i SEMs: le “persone”, ovvero i venditori, i rappresentanti, i fornitori di servizi per i consumatori e qualsiasi altra figura professionale che, con i propri atteggiamenti, la sua presenza e assistenza professionale offra un'esperienza diretta – *face to face* – dell'azienda al cliente.

Customer Experience Management (CEM)

L'incrocio tra i Moduli Strategici Esperienziali e i Fornitori di Esperienza è alla base del *Customer Experience Management (CEM)*, un approccio che si focalizza interamente sulla gestione dell'esperienza e delle esigenze del cliente nel corso dei suoi rapporti con l'azienda²³⁹. Se

²³⁷ S. Cherubini, E. Bonetti, G. Iasevoli, R. Resciniti, *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, Milano, FrancoAngeli, 2009.

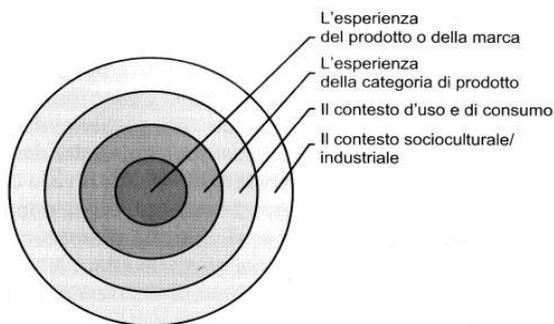
²³⁸ L. Argano, P. Dalla Sega, *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, Milano, FrancoAngeli, 2009, p. 133.

²³⁹ B. Schmitt, *Customer Experience Management: a Revolutionary Approach to*

il Customer Relationship Management è incentrato sui processi di relazione con il cliente, il CEM si concentra sul punto di vista del cliente, enfatizzando la componente umana e organizzativa ai fini di ottenere un servizio impeccabile. Questo modello teorico si articola in quattro fasi.

La prima è l'analisi del mondo esperienziale del consumatore, e quindi del contesto di riferimento, confronto con i trend socio-culturali che condizionano le sue scelte di acquisto; si cerca, in altre parole, di conoscere il contesto socioculturale dei consumatori, il loro stile di vita, i loro desideri e quali tipi di esperienze il cliente ha fino a quel momento attuato e sviluppato e quali potrebbe realizzare. In particolare, Schmitt suddivide il mondo esperienziale del cliente in quattro livelli: a) l'esperienza generale e associata ai contesti socioculturali del cliente; b) l'esperienza fornita dal contesto d'uso o di consumo della marca; c) l'esperienza fornita dalla categoria del prodotto; d) l'esperienza fornita dalla marca stessa²⁴⁰.

Fig. 32. I quattro livelli del mondo esperienziale



I clienti ricevono gli stimoli esperienziali relativi ai prodotti su tutti i quattro livelli, per quanto tali sollecitazioni, secondo Schmitt, siano associati a mezzi di comunicazione diversificati e in particolare:

Nei mercati di consumo, i media che attivano esperienze nel contesto socioculturale includono libri, film, eventi e riviste. A livello d'uso della categoria

Connecting with your Customers, New York, The Free Press, 2003.

²⁴⁰ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, cit., p. 113.

di prodotto ci sono le riviste che promuovono uno stile di vita. I media che fungono da stimolo a livello del prodotto e della marca comprendono invece le riviste di settore [...] o i mezzi collegati alla marca (le informazioni sul prodotto, il packaging, la pubblicità di marca, ecc)²⁴¹.

Segue, la costruzione strategica della piattaforma, con cui si cerca di creare un design dell'esperienza, progettare un contesto in grado di stimolare i sensi, le relazioni sociali e quindi di attrarre il consumatore. La seconda fase è un modo per effettuare il posizionamento di un'impresa o di un prodotto attraverso i suggerimenti sul mondo esperienziale del cliente che derivano dalle analisi in profondità effettuate nella fase precedente e che tiene conto del marketing esperienziale. Mentre il posizionamento tradizionale spesso si risolve in formule che ripetono ciò che l'organizzazione vuole essere, «la piattaforma esperienziale comunica efficacemente all'interno e all'esterno dell'organizzazione quello che l'organizzazione e le sue marche rappresentano, così come il valore che esse offrono ai clienti»²⁴². La costruzione della piattaforma esperienziale deriva dalla fusione di tre dimensioni: a) il “posizionamento esperienziale”, cioè quello che la marca rappresenta realmente per i consumatori. Dai risultati delle ricerche svolte sul cliente si ottengono informazioni che consentono di trasmettere efficacemente i valori di cui si fa portatore. Il posizionamento deve essere concreto, deve essere realmente ravvisabile l'utilità, e intrigante, cioè adatto al lancio di implementazioni nuove; b) la “promessa di valore esperienziale” (PVE), che rappresenta in termini esperienziali, il valore specifico che il cliente può aspettarsi di ottenere dalla marca. È l'equivalente della promessa di valore funzionale, espresso in termini esperienziali, in quanto «rivela quello che il cliente riceve come esperienza dall'azienda»²⁴³. Si tratta di un aspetto delicato, perché l'azienda che non riesce a mantenere fede alle sue promesse di valore, genera delusione e malcontento nel cliente, innescando così un circolo vizioso, connotato negativamente, in grado di deteriorare la sua immagine. La PVE dovrebbe essere formulata nei termini del suo impatto sensoriale, affettivo, cognitivo, comportamentale e relazionale

²⁴¹ Ivi, cit., p. 115.

²⁴² Ivi, p. 97.

²⁴³ Ivi, p. 135.

sui consumatori; c) il “tema di implementazione”, che sintetizza lo stile e il contenuto dei messaggi principali usati dall’azienda in tutte le implementazioni dell’esperienza di marca e della relazione con il cliente. Esso è importante «non solo perché fornisce input agli elementi da implementare, ma anche perché li scandisce temporalmente»²⁴⁴. Una problematica riguarda la scelta del giusto mix di comunicazione, con cui ottenere una combinazione di forme tradizionali e non convenzionali.

Il terzo passaggio riguarda la progettazione dell’esperienza del brand, ossia la ridefinizione di alcuni elementi del mix con cui entra in contatto il consumatore: il prodotto, il logo e i codici di marca, la pubblicità, le brochure il packaging, etc. La terza fase serve a creare un’identità esperienziale del prodotto o del servizio. È indispensabile concertare tra loro non solo gli aspetti estetici del brand ma anche gli elementi emotivi e affettivi (i significati e i valori, i contesti che include, i temi che attiva), suggestivi e iconografici (la pubblicità, gli eventi e i testimonial). Inoltre, come sottolinea Schmitt, occorre attuare un processo volto a «spogliare e rivestire la marca»²⁴⁵. Attraverso la progettazione dell’esperienza si deve eliminare dalla marca gli elementi non essenziali, come design ed esperienze non desiderabili, e poi rivestire la stessa con elementi nuovi di design e altre implementazioni. Seguendo i canoni del marketing esperienziale è necessario che si ponga molta attenzione da parte dell’azienda all’opportunità di lasciare in mano a terzi la produzione di materiale. A costoro, infatti, si deve spiegare con cura la definizione di qual è e che tipo di esperienza procura il prodotto, dove risiede il suo fascino sensoriale e affettivo e come deve essere attuata la comunicazione esperienziale.

Infine, viene la costruzione delle interfacce per il consumatore, ossia la strutturazione della relazione con il cliente, che può comprendere le interazioni *face-to-face*, le interazioni personali a distanza e le interazioni elettroniche. In questa fase è posto in risalto il momento in cui si attua lo scambio con il cliente, ovvero il momento cioè nel quale il prodotto o il servizio entra in relazione con il cliente. Per creare una solida relazione le aziende devono puntare sulla combinazione di tre fattori: a) essenza e stabilità; b) stile e sostanza; c) il tempo. Ciò richiede una nuova ridefinizione del ruolo e della preparazione dei manager e marketer

²⁴⁴ Ivi, p. 137.

²⁴⁵ Ivi, p. 138.

che non si devono più solamente preoccupare di gestire i marchi da un punto di vista economico o dell'efficienza strutturale e funzionale. Essi debbono acquisire capacità comunicative e relazionali migliorando le loro competenze umanistiche.

2.6.4. Multi-Sensory Marketing

Il marketing polisensoriale assume come punto di riferimento l'aspetto irrazionale, o meglio pre-riflessivo, del processo di acquisto e consumo del cliente. Le percezioni sembrano dipendere strettamente dagli stimoli sensoriali che vengono attivati nel consumatore al momento della sua decisione. Il corpo, interagendo con l'ambiente circostante tramite i recettori sensoriali trasforma le qualità sensibili di ciò che ci circonda in informazioni trasmesse poi al cervello, che conserva in memoria le immagini sensoriali collegate allo stimolo primario, originando una serie di possibili risposte comportamentali²⁴⁶. Queste scoperte fanno supporre che la percezione e la condotta dei clienti siano mosse da impulsi non dettati dalla razionalità ma semplicemente dal piacere trasmesso dal prodotto-servizio o dalla marca. Gabriella Ambrosio ricorda, quindi, che il marketing sensoriale si appoggia «a molteplici studi che ribadiscono l'importanza del fattore emotivo nella decisione del consumatore. Il fatto è che la sfida, al giorno d'oggi, non è più quella tra prodotti – per ciascuna categoria merceologica ne esistono fin troppi di qualità equivalente – ma quella tra percezioni attorno ai prodotti; ed è allora la comunicazione, che sulle percezioni lavora, a fare la differenza»²⁴⁷.

In un precedente saggio, sulla scorta delle ricerche neuroscientifiche sull'emisfero destro del cervello, Gianandrea Abbate e Ugo Ferrero (2003) avevano presentato questa prospettiva di marketing come l'insieme delle forme interpretative della realtà circostante espresse dalla parte destra del cervello, analizzate attraverso tecniche estremamente raffinate che si servono dei metodi della psicolinguistica applicata secondo parametri e schemi statistici costantemente aggiornati e verificati²⁴⁸.

²⁴⁶ D. Dalli, S. Romani, *Il comportamento del consumatore. Teoria e applicazione di marketing*. Milano, FrancoAngeli, 2011³.

²⁴⁷ G. Ambrosio, *Le nuove terre della pubblicità*, cit., p. 150.

²⁴⁸ G. Abbate, U. Ferrero, *Emotional Assets*, Milano, Finedit, 2003.

Il marketing polisensoriale si ricerca le maniere per trasmettere in maniera strategica gli stimoli sensoriali più adatti per convincere il cliente ad acquistare il prodotto o il servizio proprio perché in grado di fornirgli quelle sollecitazioni uniche e irrinunciabile ai propri sensi. Luisa Macciocca Massimo e Raffaele Massimo precisano che «Olfatto, suoni, armonia delle forme, colori, tatto, gusto e molti altri sono gli elementi oggi utilizzati in maniera sempre più “scientifica”, per differenziare l’offerta dalle proposte dei concorrenti. Perciò, per quanto possibile, tutti i sensi vengono generalmente attivati dal *marketing* in maniera sinergica»²⁴⁹. L’obiettivo a cui punta la comunicazione polisensoriale è il coinvolgimento del consumatore attraverso l’uso dei sensi, considerando che ciascun individuo può sviluppare un differente rapporto con la realtà in base alle caratteristiche personali: esistono persone «particolarmente sensibili ai colori (personalità visive), altre al tipo di suoni da cui vengono raggiunte (personalità *uditiva*), altre ancora all’esperienza che vivono in quel momento ‘sulla loro pelle’ (personalità *cinestesiche*)»²⁵⁰.

La comunicazione polisensoriale si può avvalere, dunque, dei linguaggi sinestetici che consentono di associare termini pertinenti a sfere sensoriali e creare attivare il suo desiderio, abbassando la soglia cognitiva responsabile del giudizio. Riprendendo le parole di Giulia Ceriani, mediante l’utilizzo di sinestesie e «con l’evocazione delle sensazioni si sollecitano direttamente i desideri psico-fisici dell’individuo (la fame, il desiderio di freddo o di caldo, la sete, la voglia di contatti piacevoli ed eventualmente seducenti come quelli attesi, ad esempio, da una stoffa di seta) e si convoca una manipolazione potente ancorché indiretta»²⁵¹. E Mariano Megido ribadisce che il marketing esperienziale può trarre un vantaggio competitivo dall’adozione dei canali comunicativi multisensoriali, attraverso la capacità di indurre nei consumatori la percezione di stati emozionali positivi²⁵². Comunicare attraverso i sensi significa per i marketers arrivare al cuore delle persone. Con questo approccio vengo-

²⁴⁹ L. Macciocca Massimo, R., *Un’impresa di successo. Come nasce e si sviluppa un’idea imprenditoriale*, Rimini, Maggioli Editore, 2009, p. 210.

²⁵⁰ *Ibidem*.

²⁵¹ G. Ceriani, *Dal sincretico al sinestesico: le metafore del sensibile*, in R. Grandi (a cura di), *Semiotica al marketing*, Milano, FrancoAngeli, 1994, p. 127.

²⁵² M. Megido, *Brand imagination, stati emozionali. Le nuove frontiere della marca*, Torino, Isedi, 2007.

no accostate al prodotto delle tecniche che permettono il coinvolgimento psicofisico del consumatore, tale da indurlo a collegare quel determinato prodotto con percezioni piacevoli e durature nel tempo²⁵³.

Comunicare attraverso i sensi significa per i marketers arrivare al cuore delle persone. Con questo approccio vengono accostate al prodotto delle tecniche che permettono il coinvolgimento psicofisico del consumatore, tale da indurlo a collegare quel determinato prodotto con percezioni piacevoli e durature nel tempo²⁵⁴.

Il marketing polisensoriale è importante perché ha il compito di rafforzare l'attrattiva dei punti vendita, di ottimizzare il benessere e la comodità del consumatore lavorando sull'inserimento dei prodotti e sull'atmosfera. In effetti, un cliente più si sente a suo agio in un luogo più perde la percezione del tempo aumentando la permanenza nel luogo e la possibilità di effettuare maggiori acquisti. Karin Zaghi ha approfondito il ruolo del punto vendita come luogo e strumento di comunicazione sensoriale e "utile guida" per orientare gli acquisti e che i clienti riescono a valutare "a pelle", soffermandosi in particolare sull'atmosfera. Questa non è percepita attraverso una valutazione dell'offerta di tipo razionale-economica, ma mediante i sensi. La vista permette di esaminare molti aspetti ambientali, quali il colore, la luminosità, la dimensione e la forma. Con l'udito si distinguono il volume e il tono degli stimoli inseriti nell'ambiente; con l'olfatto l'aroma e la freschezza; e con il tatto morbidezza, levigatezza e temperatura²⁵⁵.

La valutazione dei prodotti passa attraverso l'uso sinergico dei sensi. Il primo ad essere coinvolto è la vista, poiché affinché un prodotto possa essere fregiato dell'etichetta di "buona qualità" è necessario che soddisfi il gusto estetico dei possibili acquirenti. Secondariamente, il prodotto dovrebbe rispondere adeguatamente alle esigenze tattili dei clienti. Anche il gusto e l'olfatto devono essere all'altezza delle aspettative che il consumatore ha sviluppato nei confronti delle particolari categorie merceologiche. Per quanto concerne l'udito, esso può rivelarsi fonda-

²⁵³ A. Miani, M. Tonielli, G. Virardi, *Il Marketing dei Sensi*, Milano, Lupetti, 2008.

²⁵⁴ T. Ferrari, *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale*, Bologna, Clueb, 2009, p. 90.

²⁵⁵ K. Zaghi, *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze. Il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione*, Milano, Franco Angeli, 2011.

tale per il giudizio dei clienti per alcuni prodotti. Dato il rilievo assunto dalla percezione sensoriale, saranno esaminati di seguito i cinque sensi.

Il Marketing visivo. Nell'ambito del marketing la percezione visiva ha sempre predominato su tutti gli altri tipi, per via del suo rapporto privilegiato con il consumatore. Dapprima, si è imposta nell'ambito della comunicazione persuasiva, attraverso l'uso dei manifesti prima e dei poster poi; successivamente si è insinuata nell'ambito del retailing. All'interno dei contesti di acquisto, considerata la sovrabbondanza di merci afferenti alla stessa categoria merceologica, la differenziazione passa attraverso la cosiddetta capacità di "bucare gli scaffali" e imporsi all'attenzione dei clienti. A maggior ragione ciò accade nella società odierna che si sta qualificando sempre più come "società dell'immagine". In un simile ambiente socio-culturale, la vista assume un ruolo privilegiato²⁵⁶. Infatti, la vista è uno dei cinque sensi che influiscono notevolmente delle scelte d'acquisto del potenziale consumatore²⁵⁷. Si è così sviluppato un *visual marketing*, come studio del rapporto tra oggetto, contesto ed immagine, mentre il *visual merchandising* è l'insieme delle tecniche, operazioni e strategie che inseriscono il prodotto all'interno del punto vendita in base all'immagine. Ad esempio l'esposizione, l'ambientazione o la grafica sono dei parametri che facilitano o incrementano l'attenzione del cliente e, di conseguenza, le vendite. Come viene precisato da Cristina Ravazzi, «la clientela deve poter capire con immediatezza le caratteristiche e le peculiarità dell'offerta commerciale e accedere facilmente (visivamente, fisicamente, psicologicamente e intellettivamente) ai prodotti, ai servizi commerciali e alle iniziative promozionali»²⁵⁸. Riprendendo la definizione di Masson e Wellhoff, «*il visual merchandising* è innanzitutto un modo di pensare a come valorizzare al meglio il prodotto, la famiglia di prodotti, il reparto, il punto vendita. È un insieme di metodi che concorrono a dare al prodotto un ruolo di vendita attivo, grazie alla sua presentazione e alla sua ambientazione, al fine di ottimizzare la redditività»²⁵⁹.

Michela Addis (2007) scrive che la diversa percezione e attenzione

²⁵⁶ G. Fabris, *Societing. Marketing nella società postmoderna*, cit., p. 330.

²⁵⁷ Ivi, p. 331.

²⁵⁸ C. Ravazzi, *Visual merchandising. Per sviluppare la vendita visiva nei punti di vendita di ogni tipo e dimensione*, Milano, Franco Angeli, 2004.

²⁵⁹ J.E. Masson, A. Wellhoff, *Merchandising: che cos'è e come lo si pratica*, Milano, FrancoAngeli, 1999.

posta agli stimoli visivi dipende da due fattori di ordine prettamente antropologico: a) la combinazione di recettori specifici, i quali hanno ognuno una particolare funzione nella ricezione di elementi provenienti dall'esterno; b) le caratteristiche personali dei consumatori²⁶⁰. Secondo Karin Zaghi (2011), invece, gli aspetti in grado di influenzare la vista dei clienti sarebbero tre:

- le caratteristiche della materia (la forma dell'oggetto, la texture, ossia la tessitura superficiale ecc.);
- la natura delle radiazioni in funzione del tipo di luce (solare diurna, al neon, diffusa, radente ecc.), della temperatura di colore, dell'intensità e delle angolazioni;
- le caratteristiche fisiche della persona (altezza, stanchezza, acuità visiva). Proprio la natura interattiva della visione consente di ampliare il campo di azione del marketing visivo, includendo non solo le caratteristiche dei prodotti esposti, ma anche quelle dell'esposizione in sé. Ciò significa esaminare i diversi tipi di radiazione, di illuminazione ricevuta, di angolazioni visive e di contesti di fruizione²⁶¹.

Mediante gli espedienti cui ricorre, dalla giusta atmosfera alla presentazione efficace e imponente dei prodotti, dall'illuminazione adeguata ai colori esuberanti, il visual merchandising crea un *imprinting* indelebile che spinge il consumatore nei meandri del punto vendita alla ricerca di una valutazione approfondita dei prodotti²⁶².

In particolare, secondo Tino Ferrari, nell'ambito dell'esperienza visiva che il cliente vive in un *point of purchase* sono fondamentali l'illuminazione e la percezione del colore: «Agire su questi due elementi significa [...] marcare la trasmissione dei messaggi in modo pressoché indelebile e addirittura modificare i comportamenti»²⁶³, influenzando in tal modo il comportamento d'acquisto dei clienti. Per quanto concerne l'illuminazione, essa è in grado di modificare le percezioni visive. Infatti,

in ambienti poco illuminati, [...], ogni oggetto assume un colore simile in-

²⁶⁰ M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 13.

²⁶¹ K. Zaghi, *Visual merchandising e relazioni di canale. Valore, comunicazione, produttività*, Milano, FrancoAngeli, 2013, p. 93.

²⁶² Ivi, p. 94.

²⁶³ T. Ferrari, *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale*, cit., p. 92.

distinto; in ambienti molto luminosi [...] *si* riescono invece a cogliere appieno i colori degli oggetti. [...] Una forte illuminazione pare avere un effetto di stimolo sul comportamento del consumatore in termini di durata della visita, numero di articoli toccati e numero di articoli acquistati²⁶⁴.

L'illuminazione influenza anche la visione e l'ampiezza del campo di percezione, oltre all'attività vascolare, per cui sembra che innalzare l'*arousal* ovvero il senso di eccitazione dia luogo agli acquisti d'impulso. Tuttavia, non è stata ancora evidenziata ancora alcuna correlazione tra l'illuminazione e il volume delle vendite²⁶⁵. Per quanto riguarda l'aspetto dei colori, occorre sottolineare la scelta degli accostamenti cromatici effettuati nel punto vendita. Ad ogni colore sembra essere associata un'emozione diversa, in grado di influenzare l'inconscio. Un ambiente espositivo tinteggiato con i colori caldi (rosso, arancio e giallo) fa immediatamente percepire dall'esterno la presenza di un ambiente altamente informativo, ma nello stesso tempo carico di eccitazione sensoriale. Al contrario i colori freddi (blu, azzurro, verde) sono indicati per attività che richiedono alta concentrazione; infine l'assenza di colore fa percepire lo spazio come dilatato e di ampio respiro²⁶⁶.

Il Marketing tattile. La percezione avviene con tutto il corpo. La pelle è l'organo più esterno ed esteso che reagisce agli stimoli esterni per mezzo di terminazioni nervose e di recettori specifici presenti in essa, ma i recettori tattili sono presenti maggiormente sui polpastrelli delle dita, sulla punta della lingua e sulle labbra. Come sottolinea Algirdas J. Greimas, il tatto

per la sua qualità di percezione gestalica e di immaginazione materiale (intimità e densità, compattezza e tesatura), per la sua valenza sensuale (sensuale è il sensibile che culmina nel tangibile) e per la stretta vicinanza necessaria tra soggetto e oggetto, è consacrato come senso più profondo e in verità di tale profondità diventa il luogo privilegiato dell'esperienza estetica²⁶⁷.

²⁶⁴ M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 187.

²⁶⁵ P. Raghubir, *Visual Perception: An Overview*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, New York, Routledge, 2010, p. 4.

²⁶⁶ C. Pisani, *La teoria del colore: contributi per il visual merchandising*, in K. Zaghi, *Visual merchandising e relazioni di canale. Valore, comunicazione, produttività*, cit., pp. 139-160..

²⁶⁷ A.J. Greimas, *Del senso*, Milano, Bompiani, 1985. Cfr. M. Fioroni, G.C. Titter-

Nel valutare il prodotto, il consumatore prima di decidere se acquistarlo o meno, entra in contatto con esso, toccandolo e manipolandolo. Giampaolo Fabris scrive a tale riguardo che «il consumatore osserva anche tattilmente», nel senso che attraverso questo tipo di conoscenza scopre informazioni utili sul prodotto. Attraverso il tatto possono essere individuate dal consumatore alcune caratteristiche del prodotto che saranno cruciali nel momento dell'acquisto, il calore, la consistenza, la morbidezza, e che devono essere studiate nel momento della progettazione. Il consumatore, inoltre, si affida a questa esperienza sensoriale per esprimere una valutazione congiunta, insieme all'ausilio degli altri sensi, su due aspetti rilevanti dei prodotti esaminati: il primo è la stima della qualità, il secondo fa riferimento, invece, alla conoscenza approfondita degli aspetti funzionali²⁶⁸.

Occorre prestare molta attenzione alle proprietà fisiche dei materiali, in quanto esse sono strettamente intrecciate ad emozioni e significati. Per quanto riguarda il fattore emotivo, i «materiali caldi e soffici producono sensazioni di avvolgenza che spostano la funzione del prodotto dal marketing tattile al marketing emotivo. Per questo, ad esempio, una sciarpa morbida e avvolgente può assumere una valenza psicologica di protezione che riporta il soggetto ad una condizione di sicurezza emotiva»²⁶⁹.

Mentre a livello di significati,

ad esempio, il marmo è sinonimo di lusso, di serenità e di importanza; per contro, il legno comunica calore, semplicità e familiarità; mentre i metalli, i vetri e i materiali trasparenti sono spesso rappresentativi di modernità, design e innovazione. [...] Materiali nuovi o varianti di quelli vecchi, rappresentano, inoltre, collettori di energie creative²⁷⁰.

Emerge l'importanza dei molteplici significati veicolati dai materiali impiegati per il packaging dei prodotti e per l'arredo degli ambienti di shopping come fattore comunicativo del brand in funzione dei possibili

ton, *Brand storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, Perugia, Morlacchi, 2007, p. 139.

²⁶⁸ G. Fabris, *Societing. Marketing nella società postmoderna*, cit., p. 344.

²⁶⁹ I. Cardini, *Il Marketing Visivo e Tattile*, in «Psicolab», 20.4.2010.

²⁷⁰ K. Zaghi, *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze. Il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione*, cit., p. 49.

pubblici. Per quanto riguarda il packaging, il management aziendale deve considerare le differenze percettive riscontrabili in target di consumatori di diversa età: «La percezione tattile risente, infatti, della sensibilità della pelle di colui che tocca un oggetto, così come delle sue dimensioni»²⁷¹, ad esempio «la mano di un adolescente percepisce delle sensazioni completamente differenti rispetto a quella di un anziano»²⁷². La progettazione dell'ambiente di vendita dovrebbe essere concepita, sottolinea Vania Vigolo, cercando di facilitare «il contatto tra cliente e struttura fisica, tra cliente e prodotto, eliminando, ove possibile per la tipologia di prodotto venduto, quelle barriere fisiche (vetrine chiuse a chiave) o quei vincoli di contesto (presenza del personale avvertita come ostile dal cliente) che impediscono l'incisività della leva tattile per la creazione di una predisposizione favorevole nell'acquirente»²⁷³. L'efficacia degli investimenti in stimoli tattili potrebbe essere inibita o amplificata in base a tratti psicologici particolari, quali il *need for touch*, una variabile che sembra in grado di influenzare la reazione degli individui agli stimoli ambientali²⁷⁴.

Nel riassumere quali siano gli effetti di marketing sensoriale generati dal ricorso al tatto, la Addis (2007) individua tre categorie principali:

I. Il contatto genera emozioni positive che a loro volta aumentano la percezione positiva della situazione e del contesto. II. Il contatto influenza sia la valutazione sia la preferenza per la fonte dello stimolo tattile. III. Il contatto facilita l'influenza, per cui se ad un individuo viene avanzata una richiesta accompagnata da un contatto fisico interpersonale, la richiesta sarà soddisfatta più serenamente e con maggiore impegno²⁷⁵.

Il Marketing uditivo. Nelle nostre scelte di consumo influisce anche

²⁷¹ T. Ferrari, *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale*, cit., p. 195.

²⁷² I. Cardini, *Il Marketing Visivo e Tattile*, cit.

²⁷³ V. Vigolo, *La dimensione esperienziale nel retail: potenzialità e difficoltà applicative degli stimoli sensoriali*, Venezia, VI International Congress Marketing Trends, 26-27.1.2007, p. 13.

²⁷⁴ T.L. Childers, J. Peck, *Informational and Affective Influences of Haptics on Product Evaluation. Is What I Say How I Feel?*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, cit., p. 65.

²⁷⁵ M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 196.

un altro altrettanto importante fattore, l'udito, in particolare quando sottoposto a sensazioni musicali. La musica, infatti, è fortemente correlata all'evocazione di emozioni e, per questo motivo, da tempo viene sfruttata per fini commerciali curando il messaggio sonoro in tutti i minimi particolari, come sottofondo nei punti vendita o nelle pubblicità, che non sarebbero quelle che noi conosciamo se non fossero associate ai *jingle*. Nelle pubblicità, l'uso delle canzoni note comporta due notevoli vantaggi: «ossia lo sfruttamento/utilizzo di emozioni, perlopiù positive, già esistenti (legate a situazioni in cui la canzone è stata udita precedentemente) e un surplus di popolarità per il prodotto pubblicizzato»²⁷⁶. La musica aiuta inoltre l'individuo ad identificare i suoi ricordi emotivi legati ai prodotti e alla marca e a stimolare sensazioni diverse a seconda della tipologia di clienti. Ad esempio, riguardo al tono della musica, dei toni bassi, soffocati e livelli sonori ridotti generano una sensazione di accuratezza e precisione, mentre suoni alti e vibrazioni una di scarsa sicurezza e di trascuratezza²⁷⁷. In base al target cui si rivolge un punto vendita, è possibile trovare una differente tipologia di musica: se il luogo è frequentato da molte tipologie di consumatori, la scelta ricadrà su colonne musicali soffuse, se invece il target è giovanile la musica avrà un volume più elevato e comprenderà generi musicali più rock. La musica non fa altro che suggellare il legame identitario creato con il brand o con il bene e l'aspetto sonoro trasmette «i valori e la filosofia di una marca»²⁷⁸. Un esempio di trasmissione di valori è rappresentato dagli esercizi commerciali che puntano su prodotti biologici e che propongono musicalità di tipo new age. Come ha posto in evidenza Tino Ferrari, alcuni supermercati, invece, hanno adottato una singolare strategia, che consta nel utilizzare diverse colonne sonore nei vari momenti della giornata, in base al target di riferimento in quelle fasce orarie: al mattino, quando è maggiore la concentrazione di anziani e casalinghe, la musica si colora delle tinte leggere della

²⁷⁶ G. Ambrosio, *Le nuove terre della pubblicità*, cit., p. 152.

²⁷⁷ E. Yorkston, *Auxiliary Auditory Ambitions: Assessing Ancillary and Ambient Sounds*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, cit., p. 165; Cfr. J. Meyers-Levy, M.G. Bublitz, L.A. Peracchio, *The Sounds of the Marketplace: The Role of Audition in Marketing*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, cit., pp. 137-156.

²⁷⁸ G. Fabris, *Societing. Marketing nella società postmoderna*, cit., p. 347.

musica italiana; nel pomeriggio, in cui è maggiore l'affluenza dei giovani, invece, i generi musicali si "sbizzarriscono", passando dal pop al rock; nel tardo pomeriggio ed infine la sera il ritmo è di nuovo variegato, in quanto i consumatori non appartengono ad una sola fascia d'età²⁷⁹.

Il *branding uditivo* non utilizza solamente la musica. Ad esempio, per citare una grande marca, la Coca Cola ha riprodotto l'inconfondibile rumore che viene emesso all'apertura del tappo. Oppure l'eliminazione del suono ricorre nelle pubblicità dei brand di elettrodomestici che puntano sui prodotti più silenziosi, mentre per le case automobilistiche sportive, come la Ferrari o la Porsche, il rombo dei motori assume una specifica funzione rappresentativa della qualità²⁸⁰.

Il Marketing gustativo. La riflessione sul gusto nell'ambito del marketing sensoriale è segnata da due "scuole di pensiero" contrapposte sulla sua rilevanza. Secondo alcuni, tra cui Addis (2007), il gusto sarebbe ancora poco coinvolto nelle iniziative di stimolazione del marketing esperienziale, mentre, secondo altri, tra cui Pine e Gilmore (2000), Ferrari (2009) e Fabris (2009), il gusto si è perfettamente integrato alle esigenze esperienziali espresse dal consumatore postmoderno, non soltanto nel campo enogastronomico, che rimane tuttavia il suo terreno di elezione. Non a caso, si sente parlare di *eatertainment*, un neologismo creato dall'associazione delle due parole inglesi *eat* (cibo) e *entertainment* (intrattenimento). Attraverso la valorizzazione del cibo si intendono fornire esperienze uniche che giocano su un fronte doppio e il vissuto esperienziale emerge quale sommatoria di entrambi gli aspetti²⁸¹.

Risulta ovvio, infatti, sottolineare che le sensazioni gustative sono le principali leve utilizzate soprattutto nei prodotti alimentari, tanto più in un'epoca di *Melting pot*. Come evidenziato da Fioroni e Titterton, «la confusione di culture e di suggestioni gastronomiche eterogenee agisce anche a un livello psicologico non più come una mera curiosità, ma an-

²⁷⁹ T. Ferrari, *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale*, cit., p. 198.

²⁸⁰ M. Fioroni, G.C. Titterton, *Brand storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, cit., p. 132.

²⁸¹ A. Krishna, R.S. Elder, *The Gist of Gustation: An Exploration of Taste, Food, and Consumption*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, cit., pp. 291-302.

che come fattore di rassicurazione e come riequilibratore di sinergie, ansie, contraddizioni che infestano il nostro immaginario alimentare»²⁸².

L'esempio che è proposto, ripreso dal saggio di Del Luca (2004)²⁸³, riguarda lo yogurt. In passato rappresentava quasi una costrizione alimentare mentre oggi ha nuove funzionalità che lo rendono un prodotto dal gusto ricercato:

lo yogurt si è scomposto in una duplice dimensione arricchendosi tanto di nuove funzionalità (si pensi al segmento dei probiotici), quanto di nuove emozioni "erotiche" (si pensi alla crema di yogurt Müller e al *claim* "Fate l'amore con il sapore"). Lo yogurt ha perso il suo carattere "punitivo" che lo relegava alla sola nicchia del consumo salutistico per assumerne uno nuovo, più emozionante, ampliando i confini del mercato della "salute" alla sfera del gusto²⁸⁴.

Il consumatore ha cambiato molto le abitudini di consumo rispetto al passato, anche in ambito alimentare. Fabris sottolinea che, nonostante in un primo momento sembrava aver accolto un'alimentazione veloce, *fast food*, con cibi preconfezionati all'insegna del minimo di cucina, negli ultimi decenni, sembra che ci sia stata un'inversione di tendenza, con un'attenzione crescente al consumo di cibi sani, all'insegna dei valori dello *slow food*. Ciò non comporta, però,

la perdita di interesse per gli alimenti, che consentono di risparmiare tempo e fatica, ma la loro compatibilità con una nuova filosofia alimentare che vede nel rallentamento e nella ricerca del buono, fresco, naturale le sue tendenze di fondo». In questa ottica parla di "un gusto postmoderno [...] proprio come conseguenza dell'assenza di un modello unico e il riconoscimento della pluralità dei mondi"²⁸⁵.

Nella considerazione delle offerte gastronomiche ai clienti, è necessario tenere presente che vi sono varie tipologie di gusto che il palato

²⁸² M. Fioroni, G.C. Titterton, *Brand storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, cit., p. 137.

²⁸³ M. Del Luca, *Manager dei processi ristorativi*, Perugia, Morlacchi, 2004, p. 128.

²⁸⁴ M. Fioroni, G.C. Titterton, *Brand storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, cit., p. 137.

²⁸⁵ G. Fabris, *Societing. Marketing nella società postmoderna*, cit., p. 348.

può sperimentare. Nonostante le molteplici combinazioni possibili, le sensazioni gustative primarie sperimentabili sono essenzialmente quattro: acido, amaro, dolce, salato; tuttavia, la percezione del gusto sembra essere influenzata anche dall'età del percipiente. Esiste un rapporto inversamente proporzionale tra il numero di papille gustative e l'età degli individui e questo fattore è decisivo nella promozione del prodotto²⁸⁶.

Il ricorso all'espedito gustativo è utilizzato anche da celebri marchi del settore non alimentare, per sancire in modo più profondo il legame emozionale con la clientela. Per citare alcuni esempi, Mercedes "Classe A" nel 2006 e Luxottica nel 2007 sono ricorse all'espedito del cioccolato «al fine di generare uno stato emotivo che rendesse la memoria degli eventi positiva anche nel futuro»²⁸⁷. Luxottica ha incontrato i migliori clienti organizzando dei *roadshow* itineranti in cui gli ospiti venivano deliziati da fontane e prodotti a base di cioccolato, mentre Mercedes ha lanciato un nuovo modello della sua celebre "Classe A" interamente dedicata al cioccolato con rivestimenti in pelle e vernice metallizzata Rosso Peperoncino, Beige Vanilla, Nero Cuor di Cacao e Marrone Gianduia. Tino Ferrari racconta il concorso che la Fiat indisse nel 1914 tra i cioccolatieri italiani per la creazione di un cioccolatino speciale in vista del lancio della nuova Fiat "Tipo 4"²⁸⁸.

Il Marketing olfattivo. L'olfatto si può definire come il più potente tra i sensi in quanto ha una stretta connessione, a livello cerebrale, con le emozioni e i ricordi: riesce, infatti, a far rivivere episodi del passato e le emozioni da essi associate. Gli odori «ci scoppiano silenziosamente nella memoria come mine violente, sepolte sotto le erbacce di molti anni di esperienze. Basta sfiorare il filo teso di un odore, e i ricordi esplodono immediatamente, solitamente accompagnati da moti dell'animo»²⁸⁹. Il cervello crea le associazioni mentali tra stimoli olfattivi decodificati e

²⁸⁶ M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 196.

²⁸⁷ Ivi, p. 197.

²⁸⁸ T. Ferrari, *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale*, cit., p. 198.

²⁸⁹ D. Ackerman, *Storia naturale dei sensi*, Milano, Frassinelli, 1992, p. 1. Cfr. R. Cavalieri, *Annusare e parlare. La degustazione come esperienza linguistica*, in R. Cavalieri, P. Perconti, D. Chirico (a cura di), *Sentire e parlare*, Sovria Mannelli, Rubbettino, 2004, p. 25.

interpretazione emozionale. In tal modo, il profumo è associato, nella mente degli individui, a una particolare emozione e al contesto in cui tale sensazione ha preso corpo. Addis scrive che, a distanza di un anno dalla prima percezione dello stimolo olfattivo, la memoria è in grado di riconoscerlo “nitidamente nel 65% dei casi”, di rievocare l’emozione ad esso associato e di ricordare il contesto in cui è stato percepito²⁹⁰. E Ambrosio afferma che le «memorie olfattive non svaniscono mai e la loro forza dipende dall’importanza che ha avuto la situazione in cui l’odore è stato percepito nel processo di apprendimento delle persone»²⁹¹.

L’olfatto è un grande attivatore di attenzione, è in grado di influenzare le decisioni di consumo, soprattutto, non pianificate e aumenta la propensione all’acquisto. Come riassume Karin Zaghi,

la scelta sempre più condivisa si basa sulla convinzione che un’adeguata stimolazione olfattiva, congruente con la merceologia proposta e con l’insegna, possa essere efficacemente impiegata non solo per attivare l’attenzione dei clienti, ma anche per esaltare nuovi prodotti mediante una comunicazione innovativa, promuovendo e rafforzando al contempo l’immagine aziendale²⁹².

Le prime imprese ad adottare un marketing olfattivo furono quelle che si occupavano della produzione nel campo degli alimenti, della pulizia della casa e dell’igiene personale. In passato, alcune aziende, come ad esempio, “Borotalco” e “Crayola” hanno inconsapevolmente creato un distintivo odore per i propri prodotti. Infatti, l’aroma della vanillina ha richiamato per molti consumatori, non solo l’odore del talco per neonati, ma addirittura il brand “Borotalco”; allo stesso modo l’odore di legno di cedro ha evocato nei soggetti l’immagine delle “matite colorate Crayola”. Associare una particolare fragranza ad un prodotto ha avuto, infatti, dei benefici effetti nella mente del consumatore²⁹³. Dotare un prodotto di un “plus olfattivo” crea dei vantaggi non solo a livello di

²⁹⁰ M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 190.

²⁹¹ G. Ambrosio, *Le nuove terre della pubblicità*, cit., p. 152.

²⁹² K. Zaghi, *Visual merchandising e relazioni di canale. Valore, comunicazione, produttività*, cit., p. 55.

²⁹³ T. Ferrari, *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, poli-sensoriale, emozionale*, cit., p. 114.

riconoscibilità ma anche a livello di incremento di propensione al consumo e all'acquisto, favorendo nello stesso tempo nel cliente un incremento del benessere fisico e psicologico: «Molti prodotti devono al loro profumo particolare la sensazione di benessere percepita dal consumatore nel loro utilizzo (saponi, detersivi, carta stampata, plastica, cuoio, dolciumi, insetticidi, caffè, ecc.)»²⁹⁴. Tuttavia non riguarda solo i prodotti, ma anche i punti vendita. È una pratica frequente quella di installare diffusori automatici che spruzzano aromi nell'aria seguendo la regolazione del *timer*. Gabriella Ambrosio pone in evidenza l'associazione tra odore e logo aziendale. Con il marketing olfattivo

si ha il vantaggio, rispetto alla tradizionale pubblicità di occupare direttamente lo spazio e pervadere la situazione in cui è diffuso. Diffondendo l'odore durante eventi legati all'azienda o durante eventi sponsorizzati, culturali e sportivi, di forte carica emozionale, è possibile condizionare un determinato pubblico a una risposta emotiva favorevole che scatterà automaticamente al risentire l'odore sul prodotto stesso o nei negozi che lo vendono (ancoraggio)²⁹⁵.

Va sottolineata, però, la valenza culturale delle caratterizzazioni degli odori, in quanto la percezione di profumi e la loro interpretazione varia in base alla diversa costellazione socio-culturale e di conseguenza all'effetto dei valori dominanti²⁹⁶. Fioroni e Titterton scrivono che

Ciò comporta, ad esempio, che l'incenso verrà percepito da un orientale come un profumo legato alla religione, mentre, per un occidentale, evocherà l'immagine di mondi lontani, misteriosi, esotici e carichi di fascino e atmosfera; o, più semplicemente, che l'odore del tartufo bianco venga percepito come inebriante ed estasiante per alcuni e sgradevole per altri²⁹⁷.

²⁹⁴ L. Macciocca Massimo, R. Massimo, *Un'impresa di successo. Come nasce e si sviluppa un'idea imprenditoriale*, cit., p. 211.

²⁹⁵ G. Ambrosio, *Le nuove terre della pubblicità*, cit., p. 152.

²⁹⁶ K. Zaghi, *Visual merchandising e relazioni di canale. Valore, comunicazione, produttività*, cit., p. 56.

²⁹⁷ M. Fioroni, G.C. Titterton, *Brand storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, cit., p. 130.

2.6.5. Love Marketing

Il decalogo dell' emotional branding

Negli ultimi decenni, le aziende si stanno orientando non più a generici richiami emozionali, bensì alla creazione di sensazioni ben precise e il cui effetto nei comportamenti di consumo permanga nel tempo. Come precisa Michela Addis, «il marketing emozionale non rappresenta un altro filone del marketing, distinto da quello esperienziale»²⁹⁸ quanto piuttosto una sua componente costitutiva. In effetti, descrivendo le componenti strategiche (SEM) del marketing esperienziale, Schmitt (1999) attribuiva grande rilevanza alle componenti emotive, il *Feel*, indotte da uno stimolo esperienziale nei consumatori. Il termine *Emotional Branding* è una delle tante declinazioni assunte dal nuovo approccio basato sui contenuti emotivi e affettivi della marca. Daryl Trevis, nel suo libro sull' *emotional branding* fornisce una definizione chiara di questo concetto: «si tratta della capacità del brand, della marca, di emozionare i consumatori, riuscendo a generare associazioni simboliche e affettive che si trasformano in sentimenti profondi, il che modifica molto spesso le motivazioni razionali in preferenze emozionali»²⁹⁹. Dato che il processo decisionale d'acquisto è fortemente influenzato da emozioni soggettive e irrazionali, queste possono essere attivate attraverso una comunicazione indirizzata ai sensi. In un'intervista lo stesso Travis ha affermato che «il mondo del marketing è sempre stato guidato da dati quantitativi, e abbiamo sempre saputo molto sul mercato. Ma questi dati spesso tradiscono. Abbiamo cominciato a capire che le persone non fanno quello che dicono che stanno per fare. Sono influenzate dai loro sentimenti e dalle loro credenze. L' *emotional branding* è solo uno scavare più a fondo per capire che cosa motiva veramente le persone»³⁰⁰.

Le emozioni sono l'espressione più immediata delle pulsioni che

²⁹⁸ M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 95.

²⁹⁹ D. Travis, *Emotional branding: successful brands gain the irrational edge*, Prima Publishing, Roserville, 2000. Cfr. S. Ciani, L. Baglini, *Marketing coaching. Strumenti per creare la propria strategia di crescita professionale e aziendale*, Milano, FrancoAngeli, 2013, p. 30.

³⁰⁰ D. Travis, *Creating and Managing a Brand*, in «Ethix», 1.8.2009.

muovono la condotta umana e la principale forma di comprensione di sé e relazione con il mondo di fronte a uno stimolo reale o immaginario. La maggior parte delle decisioni di ciascuno dipende dalle emozioni e la loro influenza non è confinata alla sfera interiore ma si estende a tutta la vita simbolica, tra cui la sfera della soddisfazione dei bisogni e dei desideri attraverso l'acquisto e il consumo di beni e servizi.

Richard P. Bagozzi, Mahesh Gopinath e Prashanth U. Nyer (1999) hanno definito le emozioni come «prodotti della mente che emergono in risposta a particolari eventi o pensieri personali; che hanno un tono fenomenologico; accompagnati da processi fisiologici; spesso espressi fisicamente (ad esempio con gesti, postura, espressioni facciali); e che possono dar luogo a specifici comportamenti»³⁰¹. Qualunque siano gli eventi scatenanti e le pulsioni coinvolte, le emozioni che si manifestano possono assumere una polarità positiva oppure negativa. Si può dire positiva se vi è allineamento tra i bisogni e i desideri che muovono il soggetto e le conseguenze dell'evento scatenante. Infatti «quanto più lo stimolo è funzionale al raggiungimento degli obiettivi dell'individuo, tanto più le emozioni provate sono positive». Mentre quelle negative insorgerebbero «se l'evento è giudicato spiacevole in quanto induce l'individuo a ritenere di aver fallito il suo obiettivo»³⁰². Giampiero Lugli esprime in sintesi la posta in gioco: «Tutte le volte che la nostra mente deve decidere se e cosa acquistare, siamo inconsciamente coinvolti in una tempesta di emozioni di diverso segno; è il prevalere delle emozioni di segno positivo sulle emozioni di segno negativo che porta alla decisione di acquisto»³⁰³.

Marc Gobé (2002) preparò delle indicazioni alle aziende, stilando un famoso decalogo dell'*emotional branding*. Ogni capitolo è un comandamento che impone alle imprese di evolvere da un vecchio modo di pensare il marketing a uno nuovo più esperienziale: 1) Dal consumatore all'individuo: i consumatori acquistano, le persone vivono; 2) Dal prodotto all'esperienza: i prodotti soddisfano dei bisogni, le esperienze soddisfano dei desideri; 3) Dall'onestà all'affidabilità: l'onestà è un prerequisi-

³⁰¹ R.P. Bagozzi, M. Gopinath, P.U. Nyer, *The role of emotions in marketing*, in «Journal of the Academy of Marketing Science», 27, 2, 1999, p. 184.

³⁰² M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 99.

³⁰³ G. Lugli, *Neuroshopping. Razionalità ed emozioni nel comportamento d'acquisto*, Milano, Apogeo, 2011, p. 48.

to, ma solo la fiducia può essere incrementata e sviluppata; 4) Dalla qualità alla preferenza; a parità di rapporto qualità-prezzo risulta vincente chi riesce a garantirsi una connessione emozionale con i consumatori; 5) Dalla notorietà all'aspirazione: non è sufficiente essere conosciuti, è importante essere amati; 6) Dall'identità alla personalità: la prima crea riconoscibilità, la seconda inerisce al carattere e al carisma della marca; 7) Dalla funzionalità al sentimento: la funzionalità di un prodotto attiene alle sue caratteristiche merceologiche, il design sensoriale coinvolge ed emoziona; 8) Dall'ubiquità alla presenza: l'ubiquità garantisce visibilità, la presenza emozionale è sentita; 9) Dalla comunicazione al dialogo: la comunicazione è "dire", il dialogo è condividere; 10) Dal servizio alla relazione: i servizi riguardano le vendite, la relazione è catalizzatrice di emozioni³⁰⁴.

Prendendo in rassegna la letteratura, Michela Addis riassume le cinque grandi categorie di indagine sul marketing emozionale:

- a) gli studi sulle emozioni quale risposta dell'individuo all'esposizione di messaggi pubblicitari, che analizzano gli effetti della pubblicità emotiva in contrapposizione a quella razionale per vedere l'impatto sulle preferenze e quindi sul comportamento di consumo;
- b) gli studi sulle emozioni nella definizione della natura dei prodotti, che vogliono vedere in che misura l'esperienza di consumo è dipendente dal tipo di prodotto, con particolare attenzione ai prodotti dotati di una carica emotiva, come le vacanze, i prodotti estetici e di intrattenimento;
- c) gli studi sulle relazioni tra emozioni e soddisfazione, che cercano di capire la soddisfazione del cliente in seguito all'esperienza di consumo;
- d) gli studi sulle relazioni tra emozioni e brand, che individuano nelle emozioni un elemento centrale per la differenziazione di marca e la fidelizzazione della clientela;
- e) gli studi che si sono occupati del ruolo delle emozioni nel guidare il comportamento dei consumatori, cercando di capire in che misura emozioni e cognizioni intervengono nelle scelte di acquisto³⁰⁵.

Negli ultimi decenni, un numero rilevante di ricerche ha indagato le emozioni evocate dagli stimoli di marketing durante i processi di acquisto e consumo. La migliore indicazione sulle tipologie di emozioni che

³⁰⁴ M. Gobé, *Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brand Culture in a Consumer Democracy*, New York, Allworth Press, 2002. Cfr. G. Fabris, *Valore e lavori della marca*, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 85

³⁰⁵ M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 67.

intervengono nei contesti di consumo è stata elaborata da Marsha L. Richins (1997)³⁰⁶. Questo modello descrive un *Consumption Emotion Set*, un insieme di possibili emozioni sperimentabili durante il processo di acquisto e consumo, comprensivo di varietà di emozioni³⁰⁷.

Fig. 33. Le 16 tipologie di emozioni di consumo

COLLERA Frustrato Irrato Irritato	INSODDIFAZIONE Inappagnato Insoddisfatto	PREOCCUPAZIONE Nervoso Preoccupato Teso	PREOCCUPAZIONE Depresso Triste Avvilito
PAURA Impaurito Spaventato Allarmato	VERGOGNA Imbarazzato Vergognoso Umiliato	INVIDIA Invidioso Geloso	SOLITUDINE Solo Nostalgico
ROMANTICISMO Sensuale Romantico Passionale	AMORE Affettuoso Sentimentale Caloroso	SERENITÀ Calmo Sereni	SODDISFAZIONE Soddisfatto Appagato
OTTIMISMO Ottimista Spronato Speranzoso	GIOIA Felice Gratificato Giosioso	ECCITAZIONE Eccitato Emozionato Entusiasta	ALTRI ITEMS Colpevole Orgoglioso Impaziente

La classificazione di Richins è rappresentabile in una mappa percettiva a due dimensioni in grado di predire cosa accade ad un'emozione quando comincia ad affievolirsi, oppure quando aumenta la sua intensità, la polarità positiva o negativa assunta dall'emozione e l'orientamento esterno o interno delle loro espressioni.

In forma sintetica, le emozioni positive orientate esteriormente spingono i consumatori a formulare elogi verso i prodotti o i brand che hanno prodotto l'esperienza piacevole. E ancora, riacquistarli o consigliarli ad amici e parenti secondo le logiche del word of mouth e word of mouse. Le emozioni negative orientate interiormente possono indurre, invece, a formulare dei reclami, o nel peggiore dei casi, a mettere in

³⁰⁶ M.L. Richins, *Measuring Emotions in the Consumption Experience*, in «Journal of Consumer Research», 24, 2, 1997, pp. 127-146.

³⁰⁷ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, cit., p. 184.

atto un'azione di boicottaggio verso l'azienda produttrice. Le emozioni positive orientate interiormente hanno la capacità di far sentire speciale il soggetto, il quale con tutta probabilità, seguendo la logica della reciprocità, sviluppa un senso di fedeltà (*Loyalty*) al prodotto e al marchio. Le emozioni negative rivolte all'esterno possono causare, invece, un allontanamento definitivo del consumatore dal brand o dal prodotto che ha causato la spiacevole esperienza.

Fig. 34. La mappa percettiva delle emozioni di consumo

	Orientate interiormente		
Positivo	Caloroso Sentimentale Affettuoso	Frustrato Irritato Irato	Negativo
	Gratificato Eccitato Entusiasta	Imparazzato Vergognoso Umiliato	
	Orientate esteriormente		

In sintesi, le emozioni positive orientate esteriormente spingono i consumatori a formulare elogi verso i prodotti o i brand che hanno prodotto l'esperienza piacevole. E ancora, riacquistarli o consigliarli ad amici e parenti secondo le logiche del *word of mouth* e *word of mouse*. Le emozioni negative orientate interiormente possono indurre, invece, a formulare dei reclami, o nel peggiore dei casi, a mettere in atto un'azione di boicottaggio verso l'azienda produttrice. Le emozioni positive orientate interiormente hanno la capacità di far sentire speciale il soggetto, il quale con tutta probabilità, seguendo la logica della reciprocità, sviluppa un senso di fedeltà (*Loyalty*) al prodotto e al marchio. Le emozioni negative rivolte all'esterno possono causare, invece, un allontanamento definitivo del consumatore dal brand o dal prodotto che ha causato la spiacevole esperienza³⁰⁸.

Riguardo alla comunicazione emozionale si distinguono tre "format emotivi": a) un'atmosfera calda, che si avvale di una descrizione del contesto ed è volta a comunicare informalità e amichevolezza; b) un contenuto erotico, basato sugli stereotipi dei gusti sessuali della società

³⁰⁸ Ivi, p. 185.

di riferimento; c) un contenuto umoristico, capace di accendere i recettori dell'attenzione³⁰⁹. Vi è poi una nuova "frontiera" in cui non si fa appello alle sensazioni piacevoli dell'acquisto e del consumo bensì, al contrario, si richiamano sensazioni quali la paura come connettori della relazione. Questa strategia si è diffusa dapprima nelle pubblicità dei cosiddetti cibi funzionali, in grado di prevenire i problemi della salute e migliorare il benessere fisico e psicologico, per poi estendersi a molte altre categorie di prodotti e servizi³¹⁰. Marco Lombardi avverte, però, che occorre prestare molta cautela nell'uso del *Fear Arousing Appeal*, in quanto le reazioni individuali possono essere molto diversificate:

Coloro che sono più attivi, socievoli, eccitabili e reattivi sperimentano con maggiore forza le emozioni sollecitate da uno stimolo (*Affect Intensity Measurement*, AIM): su queste persone avrà più efficacia l'emozione positiva [...], mentre sarà dubbia l'efficacia dell'emozione negativa suscitata da uno stimolo minaccioso [...] che tenderanno ad evitare perché troppo forte per loro³¹¹.

Effetto lovemarks

Un elemento che non deve mai mancare nel marketing emotivo è la fedeltà al brand. Il consumatore instaura un rapporto con il prodotto o il servizio sulla base delle emozioni che prova nella fase di consumo: queste risposte affettive sono le responsabili dell'acquisto e della sua ripetizione nel corso del tempo. A questo proposito Kevin Roberts, amministratore delegato di Saatchi & Saatchi, una tra le più importanti agenzie pubblicitarie, parla di *Lovemarks*, cioè prodotti, servizi o marchi verso cui i consumatori sviluppano una particolare affezione basata sulla fiducia. Questi fedeli al brand sono definiti, dall'autore, i "consumatori ispiranti"³¹².

³⁰⁹ M. Addis, *Ad uso e consumo, il marketing esperienziale per il manager*, cit., p. 105.

³¹⁰ G. Lugli, *Neuroshopping. Razionalità ed emozioni nel comportamento d'acquisto*, cit., pp. 50-55.

³¹¹ M. Lombardi, *La creatività in pubblicità. Manuale di linguaggio multimediale: dai mezzi classici al digitale*, cit., p. 124.

³¹² K. Roberts, *Lovemarks. Il futuro oltre i brands*, Milano, Mondadori, 2005.

Un *Lovemark* è un brand che occupa nella mente, e nel cuore, del consumatore una posizione molto più rilevante rispetto alle funzionalità del prodotto stesso³¹³. Grazie all'accumularsi di emozioni, esperienze, aspetti tangibili e intangibili, razionali e irrazionali, il *Lovemark* riesce a costruire, con chi lo possiede, una relazione duratura. Possiamo sicuramente affermare che i Lovemarks sono quei brand che non sono solamente ammirati, ma sono soprattutto amati con passione. Come scrive Roberts

I Lovemarks raggiungono il vostro cuore e la vostra mente, creando una connessione intima ed emotiva senza la quale non riuscirete a vivere. Mai più. Portate via un brand alla gente e troverà come rimpiazzarlo. Togliete loro un lovemark e le persone ne reclameranno l'assenza. I lovemarks sono una relazione non una mera transazione. Voi non comprenderete semplicemente i lovemarks, li abbraccerete con passione. Ecco perché non vorrete lasciarli andare. Detto in parole semplici, i lovemarks ispirano: è una fedeltà oltre la ragione³¹⁴.

I *Lovemark* si basano sulla creazione di un rapporto emozionale di lunga durata con il brand. «I *lovemarks* sono brand, eventi ed esperienze di cui le persone s'innamorano. Non solo li ammirano e se li godono, ma li amano, con passione. Solo i *lovemarks* spiegano perché alcuni brand producono legami emotivi durevoli. Siamo alla fine di un viaggio che ci ha portati dai prodotti ai *trademarks*, dai trademarks ai brand e che ci spingerà ora dai brand ai *lovemarks*»³¹⁵. Una marca deve essere capace di dare un valore emozionale che susciti sensazioni positive durature nel tempo: «I Lovemarks sono molto più che “supermarchi”, sono quei marchi molto speciali, carismatici, che la gente ama e difende strenuamente»³¹⁶.

Il tema centrale sul quale si concentra Kevin Roberts è l'asse amore-rispetto, da cui possiamo ricavare quattro differenti quadranti che corrispondono rispettivamente, in senso antiorario, ai brands, ai prodotti, alle mode, e ai lovemarks.

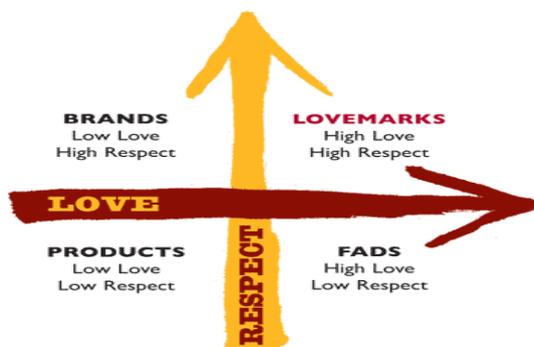
³¹³ K. Roberts, *Effetto lovemarks. Vincere nella rivoluzione dei consumi*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 21.

³¹⁴ K. Roberts, *How Do I Know A Lovemark?*, 15 dicembre 2010. Consultato sul sito <http://www.lovemarks.com/index.php?pageID=20020>.

³¹⁵ L. De Felice, *Marketing conversazionale. Dialogare con i clienti attraverso i social media e il real-time web di Twitter, FriendFeed, Facebook e Foursquare*, cit., p. 51.

³¹⁶ K. Roberts, *Marchi speciali e carismatici per un mondo migliore*, Roma, Auditorium Enel, 23.10.2009.

Fig. 35. Il quadrante sull'asse amore-rispetto



In alto a sinistra vengono inseriti i “brands”, caratterizzati da un amore basso e un alto rispetto. Le principali marche sono bloccate in questo punto. I consumatori hanno bisogno dei brands perché offrono benefici funzionali però, al contempo, non li desiderano e soprattutto non li amano. In basso a sinistra troviamo il quadrante nel quale nessuna azienda dovrebbe stare, quello dei “prodotti”: amore e rispetto bassi. Qui troviamo, ad esempio, i servizi di pubblica utilità. In basso a destra iniziamo a intravedere un buon livello di amore ma uno scarso rispetto: il quadrante delle “mode”. Qui le aziende traggono molti benefici, ma molte di esse saranno dimenticate presto. I *lovemarks* sono situati in alto a sinistra, dove le frecce portano a un alto rispetto e un altrettanto elevato amore. Questo quadrante, secondo Roberts, dovrebbe essere l’obiettivo in ogni azienda: riuscire a instaurare una profonda connessione emotiva con il target, creando valori veri e d’impatto che spingeranno i clienti a ripagare l’azienda con fedeltà e amore³¹⁷.

Roberts ha istituito una sorta di “tavola dei comandamenti” per fare breccia nel cuore dei consumatori, passando dall’essere brand all’essere *Lovemark*³¹⁸. Tali consigli, basati sulla consapevolezza della propria posizione nel mercato, sono formulati in forma esortativa e risultano di facile apprendimento per i *marketers*. I “comandamenti di Roberts” possono

³¹⁷ A. Marazza, S. Saviolo, *Lifestyle brand: Le marche che ispirano la nostra vita*, Milano, Etas, 2012.

³¹⁸ K. Roberts, *Effetto lovemarks. Vincere nella rivoluzione dei consumi*, cit., p. 55.

essere elencati nei seguenti punti: sù rispettoso; avvicinati al consumatore; collocati nel mercato; trasforma con mistero; sviluppa con sensualità; trasforma con intimità; e crea una comunità *lovemark*³¹⁹. La stima riposta dai consumatori nel brand d'impresa affonda le radici nella natura emozionale del rapporto, che viene costruito sulla base di queste dimensioni.

Si comincia dal rispetto

Le aziende hanno analizzato e misurato il concetto di “rispetto” per anni, senza però riuscire a sfruttare pienamente il risultato di queste ricerche. I consumatori continuano a cambiare, si alternano nel mercato e gli ostacoli all'istituzione di un *Lovemark* aumentano. Il rispetto, dal canto suo, è un qualcosa che va guadagnato giorno dopo giorno, così come l'amore può essere soltanto donato ai consumatori, non venduto. Il rispetto è il pilastro su cui si basa la strada verso *Lovemarks*. Spesso, scrive Roberts, «i consumatori vengono visti dalle aziende solo come un ostacolo tra loro e la vendita»³²⁰. Il primo passo verso il cuore dei clienti è tentare di trasformare ogni sospetto e indifferenza verso l'azienda in rispetto. Durante i convegni e masters che è solito tenere all'interno delle aziende, Roberts domanda ai manager se preferiscono essere rispettati oppure essere amati e rispettati: non c'è alcun dubbio sul fatto che tutti preferiscono la seconda ipotesi. Certo, il rispetto non è solo il fondamento su cui si basa l'amore, ma è anche il motivo che porterà l'azienda ad essere amata e, una volta che i consumatori vi ameranno, non riusciranno più a scindere e distinguere queste due componenti: «Provate a pensare ai vostri genitori: potreste separare in scompartimenti ben distinti le emozioni di amore e rispetto che provate per loro? Io suppongo di no»³²¹. A questo punto, Roberts riconosce la qualità della performance, la fiducia che i clienti ripongono in noi e la reputazione come componenti fondamentali del rispetto.

³¹⁹ T. Ferrari, *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale*, cit., p. 128.

³²⁰ K. Roberts, *Effetto lovemarks. Vincere nella rivoluzione dei consumi*, cit., p. 57.

³²¹ Ivi, p. 58.

Fig. 36. Componenti fondamentali del rispetto

PERFORMANCE	TRUST	REPUTATION
INNOVATION	RELIABILITY	LEADERSHIP
QUALITY	COMMITMENT	HONESTY
SERVICE	EASE	RESPONSIBILITY
IDENTITY	OPENNESS	EFFICACY
VALUE	SECURITY	

Solo aggiungendo amore a tali componenti, secondo Roberts, un'azienda potrà ambire alla trasformazione del proprio brand in un *Lovemark*.

Avvicinarsi al consumatore

Altro elemento fondamentale nella creazione di una connessione emotiva con il cliente è il fatto che siano i consumatori a “possedere” il marchio. Il significato di questa affermazione sta nel fatto che l'azienda debba interessarsi di più a ciò che il consumatore vuole dirgli, piuttosto che a ciò che lei ha intenzione di comunicare. Può sembrare un procedimento facile, ma Roberts assicura che non lo è. A tal fine, sono proposti dei consigli pratici che le aziende dovrebbero seguire:

a) “mettersi in contatto”. Le aziende sono convinte di conoscere il cliente, ma in realtà spesso non è così. Nel sistema economico, esse sono attive nel raccogliere informazioni sul consumatore, quasi sempre dati, nomi, luoghi, transazioni effettuate, ai quali poi non riescono a dare un significato. Roberts esorta le aziende a fare qualcosa di più, ricercando informazioni su cosa sognano i clienti, su come reagirebbero alla vincita della lotteria nazionale, a come vivono una bella notizia. L'idea è quella di istituire una nuova figura professionale con il compito di instaurare rapporti stretti con i clienti e che sia in grado di ascoltarli veramente;

b) “creare un crociato”. Queste nuove figure professionali devono assumere le sembianze di “crociati”, di “missionari”, inviati tra i consumatori per risolvere le incomprensioni tra questi e l'azienda stessa. Questo è un lavoro importante e di grande responsabilità, quindi, chi lo svolge deve percepire uno stipendio elevato;

c) “uscire dall'ufficio”. Il manager dovrebbe invitare il consumatore

a visitare la propria azienda; obiettivo quello di poter effettuare una “genuina conversazione a due”. Prima però di far entrare il consumatore nell’azienda, è opportuno parlare con le persone nel loro territorio, darle importanza, farle sentire in grado di decidere, darle il controllo. Solo dopo si potrà procedere con il tour aziendale;

d) “non avere segreti. L’azienda non deve mai mentire al consumatore (“menti e muori”). Per avere un riscontro dei clienti, è opportuno prestare molta attenzione a ciò che viene scritto sui blog, devono essere un’allerta per ogni sbaglio;

e) “condividi il piacere, nascondi il dolore”. Di solito, le persone vogliono sentire di aver fatto la scelta giusta, sia che si parli dell’appartamento di periferia in cui hanno deciso di trasferirsi, sia che si parli dello shampoo che hanno comprato. Per tali ragioni, un *lovemark* dovrebbe rendere partecipe il consumatore dei suoi successi, come se gli riconoscesse il merito di aver fatto la scelta giusta. Grazie a queste politiche, l’azienda riuscirà ad ottenere la “lealtà oltre la ragione”. Al contrario, tutti i problemi aziendali devono restare all’interno dell’azienda, non devono trapelare assolutamente: “se le cose vanno male, aggiustale!”³²².

Collocati nel mercato

Per arrivare a essere un *Lovemark*, l’impresa deve adottare alcune strategie di collocamento del mercato in funzione delle due variabili, l’amore e il rispetto.

In primo luogo, è opportuno distinguere l’immagine dell’azienda da quella del marchio, tenendo conto delle prospettive del consumatore e confrontarle, in un secondo momento, con quelle dei partners e degli investitori. A questo punto si passa alla definizione di un sistema metrico costruito sugli assi di riferimento di amore e rispetto, per poi cercare di capire, grazie al grafico, dove l’azienda è forte.

Dopo essersi posizionata, in secondo luogo, l’azienda deve capire in quale punto del grafico viene collocata dai consumatori, confrontandolo con il punto in l’azienda stessa si collocherebbe. Occorre, quindi, concentrarsi sulle qualità *Lovemark* del prodotto cercando di implementare ognuna di queste per far convergere realtà e previsioni. Un altro ele-

³²² Ivi, pp. 60-62.

mento importante di questa fase è il dialogo.

In terzo luogo, è necessario inserire nel grafico anche i suoi più forti competitori, individuando gli scenari in cui questi hanno “battuto” l’azienda. Di fronte a questo scenario di battaglia, diventa fondamentale la capacità di produrre idee per colmare i gap con la concorrenza: “50 idee, per svilupparne 5”. È il momento di lasciar perdere la lavagna e “sguinzagliare” le idee nel mondo del marketing.

Infine, l’azienda deve usufruire della conoscenza che ha di se stessa e del mercato allo scopo di espandersi. La fase successiva è quella di prendere in considerazione quattro marchi concorrenti e posizionare ciascuno di essi in un quadrante del *Lovemark*. Il *focus*, adesso, si sposta sul modo in cui l’azienda possa escogitare delle strategie che possano permettere il passaggio da brand a Lovemark. È importante studiare attentamente il grafico, in modo da osservare le differenze tra le aziende poste nei vari quadranti: dallo studio di queste differenze si individuerà la chiave per passare dagli stati di *fad*, *product* e *brand* a quello di *Lovemarks*³²³.

Trasforma con mistero

Il consumatore adora scoprire da solo, affascinato dalle formule segrete, dai finali a sorpresa ma anche dalla storia dell’azienda, dalle persone che l’hanno fondata e condotta nel presente, dai sogni e miti che riescono ad evocare i prodotti. Il mistero è una componente che attira l’attenzione del consumatore lasciandolo nell’incertezza, ma al contempo lo coinvolge e spinge a ritornare per riprovare. Roberts elenca quattro aspetti che mantengono vivo l’interesse dei clienti.

Il primo riguarda la “potenza delle storie”: ogni marchio ha la propria vicenda imprenditoriale. L’azienda deve esaminare quelle più suggestive in modo da capire quali sono gli elementi chiave che producono il sentimento di affezione. Il compito è quello di collezionare storie sul proprio marchio, coadiuvandosi dell’aiuto del consumatore, e rimanendo stupiti dagli scenari che ne scaturiranno.

Il secondo aspetto è iconografico: le grandi icone hanno sempre portato mistero ai marchi. È costruttivo per l’azienda analizzare quelle che attualmente sono le icone più famose e, successivamente, tentare di rea-

³²³ Ivi, pp. 63-65.

lizzarne una, anche se l'operazione non facile. Le icone migliori saranno quelle connesse a verità emozionali.

Il terzo elemento concerne lo *Storytelling*: il raccontare storie è tornato di moda e le aziende si muniscono di esperti per elaborarne di più vere e avvincenti.

L'ultimo consiglio è quello di farsi "mercanti di sogni". L'azienda deve entrare in contatto con i bisogni e i desideri dei consumatori e, soprattutto, con i loro sogni. L'esempio di questo passaggio è quello dei supermarket: le persone avevano da sempre l'idea di poter prendersi un *break* all'interno del super market, ecco che, dopo qualche anno, sono nati i *coffee shop* all'interno dei supermarket³²⁴.

Sviluppa con sensualità

La sensualità è la componente che si connette emotivamente al cliente, influenzandone i sensi: profumo, suoni, sapori, design sono le armi vincenti per fare breccia nel cuore del consumatore. Grazie ai cinque sensi i consumatori riescono a identificare ciò che amano da ciò che rifiutano ed è proprio sull'uso maestrale dei sensi che le aziende devono puntare. Roberts fornisce altri suggerimenti:

a) "alza la musica". Nel corso degli ultimi anni si è notato come il giusto accompagnamento musicale possa influire positivamente sul risultato di una campagna pubblicitaria. Durante la scelta della canzone non si deve tener conto solamente del testo, ma anche del passo, del ritmo, del tono e del volume. Roberts ricorda la scelta di Microsoft di accompagnare il lancio di Windows 95 con il brano *Start me up* dei Rolling Stone, quale esempio sensazionale di come la musica possa influire positivamente nella percezione dell'oggetto da parte del cliente;

b) "unisci le immagini". La sensualità proposta dall'azienda deve racchiudere all'interno tutti i sensi relativi all'immagine aziendale percepita dal pubblico ed è importante rivolgerglisi per capire il modo in cui le immagini toccano i suoi sensi;

c) "chiedi aiuto". I consumatori sono sempre più bravi a personalizzare i propri prodotti, per cui l'azienda deve incentivare e valutare attentamente l'operato del consumatore, in quanto, in questi prototipi c'è

³²⁴ Ivi, pp. 66-67.

sempre “il germe di un’idea”;

d) “comunica”. Le aziende devono prestare attenzione a non cadere nella monotonia, mantenendo viva la ricerca di esperienze capaci di suscitare emozioni;

e) “promuovi il gusto”. La maggior parte delle aziende sono convinte che l’esaltazione del gusto sia irrilevante per tutti quei prodotti che esulano dal contesto alimentare, mentre, invece, l’uso del sapore anche nei settori apparentemente estranei alla cornice sensoriale del gusto è ciò che può far fare il salto di qualità³²⁵.

Trasforma con intimità

L’intimità è la capacità di creare un legame di vicinanza che susciti empatia con il consumatore e passione per l’azienda, il marchio, i prodotti e i servizi. L’intimità è, dunque, la componente che lega la parte profonda del consumatore. Al fine di raggiungere la connessione emozionale con il cliente l’azienda dovrebbe:

a) “agire”. Le imprese devono sostituire la frase “ sento quello che dici” con la frase “agirò in funzione di ciò che mi hai detto”. Troppo spesso le considerazioni dei clienti rimangono sulle scrivanie degli uffici aziendali senza alcun effetto;

b) “costruire su strati. Il concetto d’intimità è fortemente legato a quello di mistero: così come per il mistero, l’intimità può essere concepita solo attraverso una “rivelazione” e non attraverso una “spiegazione”. L’azienda dovrebbe esaminare attentamente il proprio brand in modo da trovare eventuali anomalie irrisolte;

c) “ricordare i compleanni”: un regalo perfetto dipende solamente da chi lo fa e da chi lo riceve, non è altro che una connessione emozionale con un fiocco. Un cliente non può amare un prodotto se anche l’azienda che lo produce non lo ama;

d) “imparare a lasciar andare”: la personalizzazione è la faccia pragmatica dell’intimità. La domanda che si deve porre un’azienda è “che cosa si può fare per coinvolgere i consumatori?": le persone adorano partecipare quando possono scegliere con raziocinio, come un ragazzo che è molto più coinvolto nel proprio compito se il padre, oltre che

³²⁵ Ivi, pp. 68-69.

spiegargli in teoria il da farsi, lo mette alla prova;

e) “ispirarsi alla famiglia”. L’intimità trova la massima espressione nei valori della famiglia, con cui Roberts esemplifica la relazione di condivisione reciproca tra azienda e cliente: “l’amore deve essere reciproco, scordatelo e la gente scappa”³²⁶.

Crea una comunità Lovemark

Il successo di un *Lovemark* si basa sull’amore delle persone e nessuna azienda si può permettere di non ricambiare l’amore del consumatore. Proprio per questo motivo la risultante di questo processo viene definita come una comunità, in quanto, i membri che vi appartengono sono legati da qualcosa di più che il semplice rapporto tra il produttore e il consumatore, ma da amore e rispetto reciproco. Solo se dimostra di tenere veramente al benessere del consumatore, un’azienda potrà ottenere in cambio la tanto agognata “lealtà oltre la ragione”. È la giusta combinazione tra mistero, intimità e sensualità che porterà una connessione emotiva tra azienda e cliente, formando così una comunità di consumatori che condividono le proprie esperienze in una famiglia condivisa, la comunità *Lovemarks*³²⁷. Se il marketing tradizionale era basato sullo sviluppo del prodotto, del prezzo, della promozione e della distribuzione, per il marketing emozionale la fedeltà del cliente sarà assoluta solo e soltanto se basata sul rispetto e l’“amore reciproco”. Ciò che caratterizza la nascita e l’evoluzione del rapporto fra utente e *lovemark* è la fedeltà oltre la ragione. Ciò che spinge un consumatore ad acquistare un barattolo della sua crema spalmabile preferita non è il prezzo, ma il valore affettivo che quel barattolo rappresenta. Provate a domandare a chi possiede un computer Mac quali sono le reali caratteristiche funzionali o i motivi razionali che lo spingono ad amare così intensamente quel prodotto: non saprà rispondervi. Anzi, quasi certamente, ve lo descriverà come una cosa più bella e sensazionale, quasi che alla base del rapporto ci sia qualcosa di più che il mero utilizzo, cioè un vero innamoramento per il brand. Per un’impresa diventare un *Lovemark* consente di risolvere il problema di fidelizzare la clientela. La concorrenza non risulterà più una minaccia costante, in quanto il consumatore, come

³²⁶ Ivi, pp. 68-69.

³²⁷ Ivi, pp. 70-71.

un “giovane innamorato”, non avrà occhi che per il suo brand: ciascun prodotto di prezzo inferiore, qualità migliore o maggiore prestigio, più comodo, sano, nutriente, etc., potrà mai distorcere il consumatore dal proprio oggetto d’amore. Si pensi ai motociclisti della Harley-Davidson che per nulla al mondo guiderebbero mai un’altra moto, neppure se gli fosse regalata. Senza dubbio non sono poche le aziende che hanno fatto propria la teoria del Lovemark: Enel, Apple, Coca-Cola, Vespa, solo per citare alcuni celebri brand. Un altro esempio interessante, che ha origine in Italia, è quello della Fiat 500: non appena uscita, la city car targata Fiat, ha suscitato notevole scalpore, con un interesse dovuto più dal lato affettivo e sentimentale che da quello tecnico e funzionale. La “500”, infatti, è stato un simbolo italiano degli anni sessanta e il suo *re-styling* è andato proprio a far leva sulla componente emotiva del consumatore: il design volutamente retrò e l’amore per il brand hanno fatto sì che la nuova Fiat 500, in poco meno di due anni, registrasse circa 500.000 esemplari venduti, numerosi premi e riconoscimenti. Alla base di tutto c’è l’intima relazione emotiva e affettiva che l’azienda è riuscita a stabilire con il cliente.

Con l’esplosione di contenuti e mezzi che veicolano i marchi e il moltiplicarsi delle informazioni e messaggi, è il consumatore a decidere cosa vuole, come lo vuole, quando e dove. Di conseguenza gli uomini di marketing sono necessariamente costretti a dare spazio alle espressioni e controllo al consumatore stesso. Le aziende devono ascoltare soprattutto i loro “consumatori ispiranti”, specialmente nelle critiche. È importante mantenere una certa fedeltà di questi consumatori e lo stesso Roberts elogia le imprese che corteggiano i *fan*. Una delle aziende che riesce meglio in quest’intento è la Coca-cola. Sergio Zyman, ex responsabile del marketing per la Coca-cola, infine, ha affermato che

la carica emotiva di una marca si fonda sullo specifico rapporto di fiducia che si stabilisce con il pubblico. Consiste nell’elevare un acquisto basato sulla necessità al livello del desiderio. La fiducia nei confronti di un prodotto oppure di un’istituzione, la soddisfazione che proviamo nel ricevere un meraviglioso regalo di una marca che amiamo o nel vivere un’esperienza positiva facendo acquisti in un ambiente che ci ispira, dove qualcuno ci conosce per nome o ci offre un caffè come un dono inatteso – queste sensazioni sono il fulcro su cui si fonda la carica emotiva di una marca³²⁸.

³²⁸ S. Zyman, *Introduction*, in M. Gobé, *Emotional Branding: The New Paradigm*

Il 5 febbraio 2003, in occasione della conferenza Madison + Vine, promossa da Advertising Age, il presidente della Coca-Cola, Steven J. Heyer, aveva prospettato quelle che secondo lui dovevano essere le relazioni tra la pubblicità (“Madison” e l’intrattenimento (“Vine”). Questo discorso offre un grande spunto per comprendere quella che è la mentalità commerciale di Coca-Cola. Heyer richiama la logica dell’espansione del brand, l’idea che i brand si reggano su contatti multipli con i consumatori. La forza di un legame è misurata nei termini del suo impatto emozionale. L’espansione del brand si basa dunque sull’interesse del pubblico verso particolari contenuti, per spingerlo a entrare ripetutamente in contatto con un marchio che vi è associato. Seguendo questa logica, il marchio Coca-Cola viene visto sempre meno come mero produttore di bibite, ma più come un brand capace di creare eventi d’intrattenimento, concerti, film, eventi sportivi e programmi televisivi. Proprio per stabilire un rapporto emozionale con il cliente, il sito ufficiale Coca-Cola include ad esempio una sezione dove i visitatori possono condividere le loro storie personali legate al prodotto, che ruotano intorno ad argomenti come “amore”, “album di famiglia”, “ricordi d’infanzia”. Questi temi sono ideati appositamente per creare relazioni affettive con i clienti e, in particolare, rivolti, da una parte, a inserire il prodotto nei ricordi del consumatore e, dall’altra, ad inquadrare queste ultime dentro un’operazione di marketing³²⁹.

Come ultimo aspetto occorre trattare la circostanza assai problematica in cui i *lovemarks* si trasformano in odio. Le aziende devono capire quando il proprio successo può essere messo a rischio da una cattiva reazione del pubblico. Se il legame tra il consumatore e il brand è fortemente connotato emotivamente è possibile che l’amore dei *lovemarks* si traduca in odio non appena il produttore alteri ciò che la comunità dei consumatori ritiene fondamentale per la sua esperienza³³⁰.

for Connecting Brands to People, New York, Allworth Press, 2001.

³²⁹ S.J. Heyer, Relazione per la Advertising Age’s Hollywood + Vine Conference, Beverly Hills, Beverly Hills Hotel, 2003. Cfr. H. Jenkins, Jenkins H., *Cultura convergente*, Milano, Apogeo, 2007, pp. 51-52.

³³⁰ K. Roberts, *Effetto lovemarks. Vincere nella rivoluzione dei consumi*, cit., pp. 70-71.

2.6.6. Heritage Marketing

Il concetto di *Heritage marketing* non è di facile intuizione perché espresso da due parole inglesi che, apparentemente, non appartengono al medesimo campo semantico. Il termine *Heritage* significa “eredità” e non è scontato quale rapporto possa avere con la “mercatistica” visto che, letteralmente *l’heritage Marketing* dovrebbe significare “commercializzazione dell’eredità”. Eppure questa strategia non convenzionale di marketing sta dischiudendo promettenti opportunità alle aziende. Come sottolineano Fabio Severino e Marco Montemaggi (2007), ciò che sino a una decina di anni fa poteva sembrare «un simpatico ossimoro», oggi, è una realtà accertata, sviluppata e sempre più apprezzata nel mondo delle imprese e non solo³³¹.

Le imprese si sono accorte che i consumatori cercano qualcos’altro dietro ai prodotti, che trasmetta loro fiducia nell’acquisto, ovvero l’identità del marchio. Si assiste a un vero e proprio cambio di paradigma negli acquisti che tende a superare il rapporto con il prodotto come una merce da consumare in maniera “usa e getta” e recuperare una relazione simbolica con l’immaginario che sprigiona la marca³³². Si potrebbe perfino dire che l’intero valore simbolico dei prodotti è stato assorbito dai rispettivi marchi che esprimono «un mondo coeso di valori» a cui legarsi³³³. Di fronte all’iper-offerta del mercato concorrenziale e globalizzato, con il conseguente disorientamento nelle scelte di acquisto che meglio soddisfano i bisogni – Fabris evoca la “sindrome di Stendhal” – il consumatore tende a lasciarsi guidare dai desideri e rivolgersi alle marche che suscitano emozioni e riconoscimento³³⁴. Quando questo accade è il marchio che conferisce significato al prodotto e non il contrario: ogni cosa associata ad esso si carica della stessa valenza simbolica³³⁵.

³³¹ M. Montemaggi, *Heritage marketing*, in M. Montemaggi, F. Severino, *Heritage marketing. La storia dell’impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 84.

³³² G. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, FrancoAngeli, 2003, p. 16.

³³³ Ivi, p. 71.

³³⁴ Ivi, p. 95.

³³⁵ F. Severino, *Pensare l’heritage*, in M. Montemaggi, F. Severino, *Heritage marketing. La storia dell’impresa italiana come vantaggio competitivo*, cit., p. 42.

La ragione principale del successo dell'*Heritage marketing* risiede nella forza evocativa che offre la storia del marchio, dei fattori produttivi e dei prodotti nel cementare un rapporto funzionale e affettivo che richiede meccanismi di identificazione. Il bisogno dell'uomo del nuovo millennio, il bisogno di storie, viene ampiamente soddisfatto dall'*heritage* aziendale, che non solo offre questi contenuti, ma li offre con un forte coinvolgimento emotivo, in quanto il consumatore può identificarsi come personaggio di queste storie. Le storie d'impresa sono racconti che inseriscono chi le consuma all'interno di una "fiaba collettiva" che include tutti i soggetti che si sentono parte di una comunità che attraverso la condivisione del consumo esperisce e manifesta la propria soggettività e il proprio stile di vita³³⁶. Il cliente viene così stimolato a richiamare alla mente le vicende ed i ricordi che sono legati ai personaggi e ai prodotti di quell'azienda e finisce per identificare parte di sé stesso e della sua storia con essi e con il marchio di riferimento. Come rimarca Andrea Fontana, le storie d'impresa generano e orientano le percezioni perché i sensi e la memoria delle persone hanno una struttura narrativa. In quanto schemi cognitivi di carattere narrativo, le storie allestiscono la "cornice di riferimento" entro cui i soggetti possono trovare un senso alla propria esperienza, partecipando al processo di generazione dei significati (*sense co-makership*)³³⁷. Attraverso diversi strumentale aziende cercano di suscitare emozioni nei consumatori servendosi di immagini ed oggetti appartenenti alla propria storia. Ma per converso, all'identità organizzativa si sostituisce un'identità raccontata che non è «più una struttura monolitica, ma un filo che continuamente si dipana nel tempo, attraverso le storie dei diversi *stakeholder* con cui l'azienda interagisce»³³⁸.

La revisione storica dell'impresa è la fase iniziale di qualsiasi strategia di *Heritage Marketing* e prevede la raccolta e catalogazione di dati, informazioni di ogni genere e altre testimonianze, edifici e altre sedi, macchinari, attrezzi, prodotti, mezzi di trasporto, etc. Ciò consente la con-

³³⁶ M. Montemaggi, *Heritage marketing*, cit., pp. 87-88.

³³⁷ A. Fontana, *Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, cit., p. 25.

³³⁸ G. Qualizza, *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, in «Tigor: rivista di scienze della comunicazione», 2, 2009, p. 7.

sultazione per i proprietari, i manager e i dipendenti e per gli utenti esterni, fornendo una visione globale della storia dell'azienda, costituendo una fonte importante di dati per l'impresa e creare un'atmosfera intorno all'azienda che rende il marchio e i prodotti più interessanti.

Come strategia di promozione l'*Heritage Marketing* favorisce le imprese più longeve, cioè quelle dotate di più materiale storico e i cui prodotti sono più noti sul mercato. Tuttavia, come metodologia di organizzazione e conservazione dell'eredità è applicabile con successo anche a imprese di recente costituzione. L'obiettivo è quello di costruire, rafforzare e comunicare la storia dell'impresa, per un verso, tramite azioni di *corporate identity* rivolte al pubblico interno, i proprietari, i manager e i dipendenti, per altro verso, tramite azioni di *corporate image* destinate al pubblico esterno dei clienti, fornitori e dell'opinione pubblica. Nel *Heritage Marketing* i due ambiti comunicativi non sono più separati: non esiste più una realtà interna e una realtà esterna dell'azienda da tenere distinte e non esistono più strategie e strumenti e diversificati, ma un'unica azione globale di definizione dell'identità che è rivolta allo stesso tempo a tutti gli *stakeholder*.

Un aspetto particolarmente interessante dell'*Heritage Marketing* è che rappresenta non soltanto una *brand strategy*, cioè una di quelle strategie che mira alla formazione o al consolidamento della *corporate identity* e della *corporate image*, e che come ogni campagna di marketing è volta alla massimizzazione dei profitti. Si tratta sempre, infatti, di una risorsa da valutare con il *return on investment* anche se la il ritorno avviene soprattutto in termini di visibilità, credibilità e contatti. Tuttavia, la storia delle aziende è anche una storia di comunità e di territori da cui quelle imprese hanno attinto le risorse materiali, umane e culturali per svilupparsi.

Se ben realizzato, l'*Heritage Marketing* è un'occasione per dimostrare la responsabilità sociale e territoriale d'impresa, facendo percepire l'azienda importante non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello sociale e culturale. Oltre agli *stakeholder* diretti dell'impresa, il pubblico coinvolto può allargarsi ai residenti, ai lavoratori e alle altre imprese insediate sul territorio, agli enti e istituzioni locali, alle agenzie di formazione, alle associazioni culturali, ai turisti, etc. Inoltre, l'impresa può entrare a far parte di reti di promozione più ampie. Ci sono imprese che con i loro livelli di espansione sono divenute delle *company town*, cioè che hanno finito per identificarsi completamente con il territorio, rivelan-

dosi la principale risorsa per l'occupazione e il centro di tutta la vita civile. Per l'importanza economica, sociale e culturale raggiunta, queste imprese hanno avuto un'influenza cruciale sulla storia dei territori in cui operano, essendo «in grado di trasformare la geografia in un vissuto emozionale, in un'esperienza condivisa»³³⁹. Questo fattore di promozione è stato ben compresa non soltanto dalle aziende. La preservazione e promozione della storia aziendale non riguarda solo le imprese ma tocca una moltitudine di altri soggetti, tra associazioni, comitati, osservatori e organizzazioni che si occupano di studiare, monitorare e gestire i soggetti che si interessano a questi temi, come imprese, territori, ricercatori e altri professionisti. Fabio Valdani ed Enrico Ancarani, nel loro volume sul marketing territoriale, parlano espressamente di un'ipercompetizione che oggi coinvolge non più solo le imprese, ma gli interi sistemi territoriali e sociali nei quali queste sono inserite. In particolare, i due studiosi avvertivano che, di fronte alla competizione globalizzata, «imprese e territori coevolvono nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo gli uni reciprocamente risorse critiche per la competitività degli altri»³⁴⁰. Il territorio può fornire alle imprese un ambiente *business-friendly*, mentre le imprese possono accrescere sviluppo territoriale, creando posti di lavoro, mettendo in atto politiche di salvaguardia ambientale o di promozione sociale e culturale. Lo scenario spiega anche la diffusione dell'*Heritage Marketing* per la promozione di realtà non immediatamente economiche, come le associazioni no profit, gli enti culturali o i territori, i distretti industriali e i patrimoni culturali locali e nazionali.

I principali strumenti di *Heritage Marketing* con cui le imprese perseguono i fini economici di commercializzazione della marca e dei prodotti e, al contempo, contribuiscono a promuovere la storia delle comunità e dei territori di riferimento sono l'archivio d'impresa, il museo aziendale e la monografia istituzionale d'impresa, che se combinati agli altri strumenti di marketing sprigionano un potenziale elevato. Nel prossimo capitolo tratteremo il museo aziendale perché tra tali strumenti offre maggiori possibilità di sviluppare appieno la filosofia del marketing esperienziale.

³³⁹ M. Montemaggi, *Heritage marketing*, cit., p. 93.

³⁴⁰ F. Valdani, E. Ancarani (a cura di), *Strategie di marketing del territorio: generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, Egea, 2000, p. 23.

Infatti, il marketing include, certamente, le tradizionali campagne pubblicitarie, le promozioni, le sponsorizzazioni, ma anche l'attrazione dei clienti negli ambienti dell'impresa, mettendo in mostra i luoghi, gli attori e i mezzi della produzione. Da questo punto di vista, i musei aziendali sono un *medium* comunicativo straordinario che crea o consolida il rapporto tra impresa e clientela attivando, attraverso un'esperienza estetica, le componenti cognitive, relazionali ed emozionali. E non a caso, il loro numero è in costante crescita e ancor più aziende valutano positivamente l'istituzione del museo d'impresa come fattore promozionale strategico.

Capitolo terzo

I MUSEI AZIENDALI

3.1. *Il museo aziendale: una definizione provvisoria e alcune classificazioni*

I musei aziendali costituiscono una modalità specifica di promozione economica, sociale e culturale, addizionale e complementare rispetto a un più vasto sistema di interventi dell'imprenditoria privata nel settore dei beni e delle attività culturali, a cui gli studiosi delle scienze economiche e sociali da tempo dedicano attenzione¹.

Una prima forma di intervento "diretto" delle aziende nel campo culturale concerne la creazione e la commercializzazione di prodotti, spesso in tiratura limitata, che vengono valutati dal mercato e collezionati dagli acquirenti come veri e propri oggetti d'arte. Ciò riguarda alcuni beni di lusso e di design d'autore che vengono promossi attraverso un'ulteriore forma di intervento di tipo critico-pubblicitaria. Le imprese possono operare, inoltre, attraverso la fornitura di servizi "aggiuntivi" e di "assistenza culturale e di ospitalità" (punti ristoro, negozi, guardaroba, etc.). L'ingresso dei privati si accompagna a una tendenza generale alla gestione e promozione delle organizzazioni museali secondo i principi imprenditoriali, sulla cui pertinenza nel settore sono state condotte innumerevoli discussioni².

Per un verso, quasi tutti riconoscono che la "valorizzazione" dei beni culturali e la soddisfazione dei loro fruitori richiede delle professionalità che la cultura di impresa può innestare nelle amministrazioni pubbliche.

¹ Per una disamina sull'accostamento dell'economia alla cultura, cfr. D. Throsby, *The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics*, in «Journal of Economic Literature», XXXII, 1, 1994, pp. 1-29; M. Cerquetti, *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, in «Il capitale culturale», I, 2010, pp. 23-46.

² Alberto Mattiacci, *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Milano, Guerini & Associati, 1998.

In effetti, il processo di “aziendalizzazione” ha aperto la strada ad alcune strategie di promozione mutate senza alcuna mediazione dalle tecniche di *management*³. Ciò implica l’implementazione di una valutazione della *performance* rispetto agli obiettivi prefissati, monitorando altresì la *performance* degli altri istituti, al fine di migliorare la gestione economico-finanziaria e quella relazionale-culturale. La rilevanza, l’efficienza e l’efficacia delle azioni, infatti, vanno valutate su molteplici dimensioni; non soltanto in base al numero dei visitatori, al bilancio d’esercizio e ai commenti della critica⁴.

Per altro verso, molti studiosi e una parte dell’opinione pubblica sottolineano i rischi cui va incontro una politica di *management* applicata in modo disinvolto alle strutture museali, dal pericolo che la convenienza economico-finanziaria divenga l’unico parametro di valutazione alla subordinazione del valore artistico e culturale al mero interesse che il largo pubblico tributa ai beni e alle attività siti nei musei. Altri ancora, contestano i risultati ottenuti laddove si sono seguiti tali modelli⁵. Nonostante i dubbi e le ritrosie, per tutti gli anni Duemila dei provvedimenti normativi hanno favorito una visione aziendalistica dei beni culturali, a partire dalla distinzione tra la loro “tutela”, di competenza statale, e la gestione e valorizzazione dei musei, delegata alle regioni e che può essere affidata a specifiche fondazioni, con l’apertura ai privati tramite l’esternalizzazione dei servizi di assistenza e accessori⁶.

Una seconda forma di intervento nel settore culturale da parte delle imprese è “indiretta”, nel senso che si manifesta tramite gli investimenti

³ Per un confronto tra le diverse prospettive relative all’introduzione delle tecniche di *management* nel settore dei beni culturali, si vedano in particolare L. Solima, *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Padova, CEDAM, 1998; e L. Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, Milano, Electa, 2003.

⁴ F. Monteduro, *Performance-based accountability ed efficacia della P.A.: prime evidenze empiriche di una comparazione internazionale*, in «Azienda Pubblica», XXII, 1, 2009, pp. 63-88.

⁵ Sul dibattito tra le due posizioni si può consultare il saggio di Elena Gremigni, *I Beni Culturali in Italia tra vocazione formativa e management*, in M.A. Toscano, E. Gremigni, *Introduzione alla sociologia dei Beni Culturali. Testi antologici*, Le Lettere, Firenze, 2008, pp. 407-418.

⁶ Cfr. Salvatore Settis, *Può il Museo diventare un’impresa?*, Id., *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Milano, Mondadori, 2005, pp. 70-78

continuativi od occasionali che le aziende stanziavano, in ultima istanza, per conseguire “ritorni di immagine”. Ne sono esempi la creazione di fondazioni culturali, l’istituzione di partnership con le istituzioni culturali su progetti specifici e le sponsorizzazioni, che in Italia hanno rappresentato il tipo di intervento più diffuso per l’immediata connessione tra il marchio aziendale e l’evento che riguarda il bene e l’attività culturale. Rispetto alle tradizionali forme di mecenatismo, nelle quali il finanziatore agisce secondo un orientamento liberale, per soddisfare una propria passione personale oppure nell’interesse della collettività, le sponsorizzazioni rientrano in una strategia con cui le aziende mettono in opera sistematicamente il proprio *marketing* relazionale⁷.

Accanto alle forme dirette e indirette, le imprese possono intervenire nel settore culturale in maniera “autonoma”, in particolare costituendo dei musei aziendali con cui oltre a promuovere la propria storia imprenditoriale e i loro prodotti, arricchiscono il patrimonio culturale ed artistico del territorio in quanto parti di esso.

I musei di impresa sono strutture di carattere artistico, storico e/o culturale, che costituiscono una emanazione delle attività economiche di un’azienda, un distretto o una tradizione produttiva con significativi legami con il territorio. Come ha constatato Fiorella Bulegato, il minimo comune denominatore delle definizioni presenti nella letteratura specialistica rimanda alla circostanza che tali strutture siano originate dall’impresa stessa⁸. Sin dai primi anni Novanta, Victor J. Danilov, rispondendo alla domanda “*What is a Corporate Museum?*”, aveva rilevato le difficoltà nel determinarne il significato, finendo per proporre la seguente definizione: «Una infrastruttura aziendale con beni materiali e/o mostre, collocata nel contesto di un museo, che comunica la storia, le attività, e/o gli interessi di una società a dipendenti, ospiti, clienti e/o del pubblico»⁹. In Italia, anche Rossana Bossaglia (1997) scriveva che i musei aziendali sono «quelli organizzati per conto di singole industrie o imprese, dunque nella quasi totalità dei casi di

⁷ Velia De Sanctis, *Le sponsorizzazioni. Analisi di un fenomeno*, Napoli, Liguori, 2006.

⁸ F. Bulegato, *I musei d’impresa in Italia. Dalle arti industriali al design*, Roma, Carocci, 2008, p. 53.

⁹ V.J. Danilov, *Corporate Museums, Galleries and Visitors Centers. A directory*, New York-Westport, CT-London, Greenwood Press, 1991, p. 2.

gestione privata, che raccolgono materiali e documenti sull'attività delle industrie medesime»¹⁰. In maniera analoga, Massimo Negri (2003) ha impiegato l'espressione musei aziendali per identificare «tutti i musei originati a diverso titolo da un'azienda e il cui patrimonio sia strettamente connesso all'attività specifica dell'impresa»¹¹. Ciò senza considerare la circostanza che la gestione sia assunta direttamente dall'azienda che si fa carico dei relativi oneri organizzativi oppure che sia affidata, in parte o *in toto*, a una gestione esterna di associazioni, fondazioni di diritto privato, Archivio di Stato o altri istituti di archivistica¹².

Una definizione più ampia è proposta "Museimpresa, Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa", costituita a Milano nel 2001, su iniziativa di Assolombarda¹³ e Confindustria, con l'obiettivo di promuovere la creazione di un sistema di archivi e musei aziendali, la cooperazione con le altre componenti sociali e istituzionali operanti nel settore e la diffusione di comuni standard qualitativi.

Il fondamento istituzionale di tali strutture è esplicitato nell'atto costitutivo e nello statuto in cui sono enunciate la *mission*, le funzioni e il regolamento. In tale quadro di riferimento, i Musei, gli Archivi e le Collezioni devono assicurare le condizioni adeguate per la conservazione e la fruizione in piena sicurezza delle strutture e dei loro contenuti, avere almeno un curatore o un referente professionalmente qualificato che abbia la responsabilità dell'istituzione, programmare una politica di aggiornamento e/o accrescimento e progetti di valorizzazione, attraverso strategie di esposizione, ricerca, educazione e comunicazione, e assicurare un'apertura al pubblico adeguata alla tipologia dell'istituzione e compatibile con la struttura¹⁴.

¹⁰ R. Bossaglia, *Prefazione*, in M. Amari, *I Musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano, FrancoAngeli, 1997, p. 5.

¹¹ M. Negri, *Manuale di Museologia per i musei aziendali*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2003, p. 19.

¹² M.C. Bartesaghi (a cura di), *Impresa e cultura: i musei aziendali*, in «I Dossier di Diritto», 24, 2011, p. 6.

¹³ L'Associazione è stata fortemente voluta dall'allora Vice Presidente di Assolombarda Carlo Camerana che dal 1999 al 2001 ha ospitato nella sede milanese il gruppo dei fondatori che ne ha elaborato le premesse metodologiche. Dal 2003, Michele Perini è il Presidente di Museimpresa.

¹⁴ La definizione è stata deliberata dal gruppo di lavoro Musei d'impresa (Milano, Assolombarda, 12 marzo 2002) e approvata dal direttivo dell'Associazione Museimpresa

Nelle distinzioni più diffuse, i musei legati a realtà aziendali si trovano all'interno di una classificazione più ampia basata su principi adatti ai musei storico-artistici, inseriti generalmente fra i musei tematici o specializzati e, in alcuni casi, tra i musei territoriali. Tale frammentaria collocazione si ripercuote nella letteratura specifica, che più volte ha proposto categorie per differenziarli.

Una prima tipologia è proposta da Monica Amari (2001), la quale rielabora una suddivisione per oggetti della collezione che, in base al prodotto dell'azienda, può riferirsi ad un prodotto generico, un intero settore merceologico, una attività tipica del territorio o elementi correlati (materie prime, progetti, macchinari, pubblicità, *packaging*). A partire da questo *fundamentum divisionis* discendono cinque principali tipi di musei aziendali: il museo generico di settore, il quale mostra la storia produttiva dell'intero settore industriale in cui opera l'azienda; il museo generico del prodotto, il quale descrive l'evoluzione tecnico-estetica di un bene industriale prodotto dall'azienda proprietaria del museo; il museo storico aziendale, il quale mostra la storia e l'evoluzione dell'azienda attraverso l'esposizione di oggetti, documenti, materiale pubblicitario; il museo territoriale, che si pone come testimone di un'attività industriale in un preciso territorio storico-geografico; e il museo complementare, che ha l'intento di comunicare attività o beni strettamente connessi all'attività principale dell'azienda¹⁵.

Una seconda classificazione dei musei aziendali assume il criterio dello statuto giuridico, in base a cui si differenziano i musei di proprietà di Enti Territoriali (stato, regioni, province, comuni), fondati da un'azienda e poi ceduti all'Ente Pubblico (ad esempio, il Museo Borsalino di Alessandria) o creati dallo stesso ente pubblico per testimoniare un'attività produttiva della zona (ad esempio, il Museo Civico del Marmo); i musei aziendali di imprese pubbliche, come le imprese a partecipazione statale (ad esempio, il Museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa e il Museo Storico delle Poste e delle Telecomunicazioni); i musei aziendali privati, i quali in relazione alla pluralità di soggetti partecipanti, possono essere distinti in musei

(Milano, Assolombarda, 24 aprile 2002).

¹⁵ M. Amari, *I Musei delle Aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, cit., pp. 77-79.

mono-aziendali, gestiti cioè da una sola azienda, in musei pluri-aziendali e in fondazioni.

La tipologia elaborata da Massimo Negri (2003) risulta ancor più articolata e prende le mosse da quelle che, secondo lo studioso, sono le quattordici motivazioni che sono all'origine della realizzazione di un museo aziendale: conservare una collezione; raccontare una storia imprenditoriale; soddisfare un'esigenza di gratificazione dell'imprenditore rispetto alla sua storia familiare o personale; risolvere un problema immobiliare (riutilizzo di un edificio); dotare l'azienda di un luogo e di uno strumento per attività culturali; creare uno strumento di trasmissione del "saper fare" per il personale; evidenziare e comunicare i valori base dell'azienda con gli strumenti specifici dell'ambiente museale; dare maggiore visibilità all'azienda anche in senso fisico; pubblicizzare ed esporre prodotti; dotarsi di uno strumento di *internal marketing*; accrescere l'impatto dell'azienda sul contesto sociale; dotarsi di uno strumento di *marketing* del territorio e della comunità in cui l'azienda opera; riposizionare un marchio sul mercato; e reinvestire una quota dell'utile prima delle tasse¹⁶. A seconda del *mix* tra alcuni di tali fattori nasce una diversa collocazione nel panorama dei musei d'impresa, il quale comprende dieci categorie – il museo di storia dell'azienda, il museo di marca, il museo di storia dell'imprenditore, il museo di prodotto, di categoria merceologica o di categoria imprenditoriale; il museo di distretto produttivo; il museo-archivio; il museo-sito; il museo a tema; il museo *science center*; il museo parco tematico o *entertainment center* – che, concettualmente, possono sovrapporsi e, nella pratica, coesistono all'interno di una medesima struttura museale¹⁷.

Il museo di storia dell'azienda o mono-aziendale è costituito su iniziativa di una singola impresa, fra volontà auto-celebrativa della proprietà e servizio strategico all'azienda, e quindi ha come temi la vicenda dell'impresa e dei protagonisti che l'hanno originata e fatta prosperare, la sua organizzazione e dei suoi prodotti. Questa tipologia museale è trasversale nel senso che, in misura diversa, la gran parte dei musei d'impresa ha le caratteristiche del museo di storia dell'azienda. Infatti, è

¹⁶ M. Negri, *Manuale di museologia per i musei aziendali. Con un testo inedito di Kenneth Hudson*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003, pp. 17-18.

¹⁷ Ivi, pp. 20-26.

molto simile il cosiddetto “museo di marca”, che pone in evidenza il valore del marchio aziendale e presenta esclusivamente i prodotti riferibili a quella marca, come accade ad esempio per il Museo Alfa Romeo e il Museo Piaggio:

Si potrebbe parlare anche di musei-catalogo, intesi cioè presentare il catalogo storico dell'intera produzione di un'azione. Dalle esposizioni è deliberatamente esclusa ogni altra produzione, anche se in termini comparativi (per esempio nelle sequenze storiche) questa potrebbe essere utile a una più ampia contestualizzazione degli oggetti. L'affermazione dell'identità del marchio è l'essenza della missione. Il marchio e la sua declinazione nei prodotti sono la vera trama del racconto¹⁸.

Più focalizzato sulla storia del fondatore e/o della dinastia che ha dato vita all'impresa è il “museo dell'imprenditore”; anche se in quasi tutti i musei aziendali una parte della collezione è costituita da oggetti materialmente legati a quei protagonisti.

Un altro tipo è il “museo di prodotto, categoria merceologica o imprenditoriale”, spesso frutto di collezioni di materiali di provenienza diversa, come accade per il Museo dei farmacisti di Lisbona, il museo dell'occhiale a Tai di Pieve di Cadore, del 1990, che custodisce astucci, binocoli, cannocchiali, fassamani, lenti di ingrandimento, monocoli, occhiali, pince-nez e altri reperti, o il Museo della Figurina, nato nel 1986 grazie alla donazione della collezione Panini al Comune di Modena.

Il “museo di distretto produttivo” è riconducibile, almeno in parte, alla tipologia precedente, ed interpreta la produzione di un'area a vocazione economica esponendo materiali di provenienza locale. Il museo che nasce all'interno del distretto è anche definito pluri-aziendale, cioè legato a più realtà produttive che svolgono la stessa attività e producono la stessa tipologia di prodotto ma connotano anche la cultura industriale di una certa provincia o di un certo territorio. Un esempio di questo tipo è il Museo del Cibo della provincia di Parma.

Il “museo archivio” costituisce, secondo Negri, in alcuni casi il “pezzo forte” della collezione e la sua presentazione cerca di integrarsi al museo in modo da fornire al pubblico qualcosa di differente da ciò

¹⁸ M. Negri, *Manuale di Museologia per i musei aziendali*, cit., p. 22.

che può essere in qualunque museo, il rapporto funzionale e spaziale tra biblioteca specializzata (spesso entità separata e destinata solo a fasce specifiche di visitatori) ed esposizioni permanenti. Ne sono un esempio l'archivio della Casa della luce di Funchal o l'Archivio Olivetti, che ha sede a Villa Casana a Montefiorito, presso Ivrea, ed è composto da otto sezioni: la biblioteca, l'emeroteca, la cinevideoteca, la fototeca, l'audioteca, l'eidoteca, l'archivio della famiglia, l'archivio della società Olivetti e i fondi di personalità.

Il "museo sito" è quella struttura museale che conta tra i suoi elementi prevalenti e connotativi uno o più monumenti industriali che includono, a volte macchinari importanti e di notevoli dimensioni, oppure grandi opere di ingegneria civile.

Il "museo a tema" consacrato a particolari contenuti, come l'Heinz Nixdorf Museums Forum di Paderborn, in Germania, che mostra lo sviluppo della comunicazione umana dalla nascita della scrittura ai nuovi media, oppure il Museo dell'olio Fratelli Carli di Imperia, fondato nel 1992 che nelle proprie sale illustra la storia dell'olivo, le tecnologie per l'estrazione, l'assaggio, il commercio, etc.

Il "museo *Science Centre*" è una formula museale particolarmente adatta alle aziende produttrici di alta tecnologia e impegnate nella ricerca scientifica, che consente di comunicare la propria missione aziendale presso il grande pubblico, sottolineando l'aspetto di innovazione che sta alla base delle loro produzioni su scala industriale. Capostipite di questa impostazione, in Europa, può essere considerato *Evoloun*, il *Philips Centre* aperto nei Paesi Bassi negli anni Settanta.

Il "museo parco tematico" che ruota intorno a un unico tema, come, ad esempio, il cristallo per il Museo dei Cristalli Swarovski. Una variante di questa tipologia è l'*Entertainment Centre*, come il *Museu da Cortiça da Fabrica do Inglês*, in cui sono in un unico complesso multiuso, si trovano i macchinari originali per la produzione dei tappi di sughero, l'archivio storico, l'anfiteatro, il ristorante, l'esposizione tradizionale, l'area commerciale, lo spazio giochi e le attività di intrattenimento.

In un saggio dedicato al problema dell'identità dei musei aziendali, Maddalena Rinaldi (2006) ha avanzato due nuove classificazioni: la prima è basata sulle strategie enunciativie che un'azienda può mettere in atto nel proprio museo, con l'antinomia tra la trasmissione del sapere

attraverso l'essere (l'azienda e la sua identità) oppure attraverso il fare (il prodotto e il suo processo produttivo); la seconda è fondata sul tipo di valorizzazione che l'azienda sceglie per comunicare la propria identità, con l'opposizione tra la costruzione della propria immagine sulla scorta di investimenti in "valori di base" (utopici) o "valori d'uso" (pratici). Queste due classificazioni, a detta della studiosa, riescono a ricomprendere ed ordinare tutte le classi in cui i musei di impresa erano stati in precedenza collocati, dando luogo a combinazioni che richiedono delle analisi di "mapping semiotico"¹⁹.

Una tipologia più sintetica è proposta da Fiorella Bulegato (2008), che prende in esame il contenuto della collezione e il tipo di istituzione che la gestisce, suddividendo il campo tra i musei di impresa, i musei di distretto di imprese, i musei industriali, gli archivi-collezioni di impresa, le collezioni tematiche e gli archivi storici²⁰.

Da ultimo, dobbiamo evidenziare una distinzione cruciale interna agli interventi posti in essere dalle aziende in relazione al rapporto con l'utenza, alla differente organizzazione e ai contenuti, tra i musei di impresa e le collezioni e gli archivi.

Le collezioni di impresa comprendono il materiale attinente a un'attività produttiva e/o commerciale caratterizzata dal fatto che gli oggetti raccolti non sono inventariati secondi i criteri museografici. Normalmente, le collezioni non sono fruibili al pubblico, se non su specifica richiesta. Inoltre, di solito, esse non hanno un momento di inizio preciso, in quanto raccolgono e conservano le produzioni aziendali più significative per la storia dell'impresa, cui si affiancano spesso beni affini o complementari, mentre il museo ha una forma più sistematizzata e definita che richiede una serie maggiore di decisioni finanziarie, organizzative ed espositive. Anche se, rimarca Monica Amari:

il rapporto tra collezione e museo appare molto più stretto di quanto possa risultare da una prima analisi sommaria. Capita che la decisione di progettare e allestire un museo permanente abbia origine in seguito al successo riscosso presso l'opinione pubblica di mostre temporanee relative alle collezioni storiche dell'azienda, mostre che vengono inizialmente

¹⁹ M. Rinaldi, *Il museo dell'azienda: identità a confronto*, in I. Pezzini, P.L. Cervelli (a cura di), *Scene del consumo: dallo shopping al museo*, Roma, Meltemi, 2006, pp. 142-143.

²⁰ F. Bulegato, *I musei d'impresa in Italia. Dalle arti industriali al design*, cit., p. 65.

concepito come momento promozionale di una o più aziende coinvolte²¹.

Gli archivi di impresa comprendono documenti ufficiali dell'azienda, quali documenti societari e storici, carteggi, materiale pubblicitario, onorificenze, progetti, etc. prodotti o comunque acquisiti durante lo svolgimento dell'attività aziendale. Questo complesso di oggetti, legati tra loro reciprocamente da tale vincolo originario, necessario, determinato, fu creato spontaneamente, quale sedimentazione documentaria, poi, archiviato su qualsiasi supporto (cartaceo, digitale, fotografico, audiovisivo, etc.), e conservato presso un centro di documentazione a cui, in genere, accede un pubblico selezionato, in particolare studiosi ed esperti del settore. In Italia, pur non trascurando le imprese agricole e commerciali, l'attenzione di tali specialistici si era concentrata sugli archivi industriali, in particolare su quelli della grande industria, per la maggiore incidenza sull'economia nazionale. Vennero pertanto prodotte monografie di vario genere su singole industrie o su famiglie ed imprenditori. Successivamente, l'attenzione si è spostata sugli archivi delle banche, che si erano dimostrate particolarmente attente alla gestione della loro documentazione; poi, sul tessuto diffuso delle piccole e medie imprese, i distretti industriali, gli enti pubblici economici e finanziari e le industrie di proprietà dello Stato²².

Rileviamo, infine, che nel corso degli ultimi anni, la letteratura specialistica si sta orientando verso un allargamento del concetto di "archivio d'impresa", interessandosi dei cosiddetti "archivi economici". Quest'ultimi riguardano non soltanto la documentazione prodotta dalle imprese ma anche quella riferibile a soggetti di natura pubblici e privati che agiscono non solo per finalità produttive ma di sostegno, di indirizzo e di controllo delle attività produttive vere e proprie²³.

Secondo Cecilia Gilodi, sarebbe riduttivo intendere i musei di impresa unicamente quali delle collezioni o degli archivi strutturati e aperti al pubblico. Richiamando la definizione di museo proposta dal Museum Association del Regno Unito²⁴, la studiosa afferma che il

²¹ M. Amari, *I Musei delle Aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, cit., p. 75.

²² Fabio Del Giudice, *Gli archivi d'impresa italiani nel panorama internazionale*, in «Cultura e impresa», 3, 2006, p. 1.

²³ G. Bonfiglio-Dosio, *Archivi d'impresa. Studi e proposte*, Padova, Cleup, 2003.

²⁴ «Un'istituzione che colleziona, documenta, conserva, mostra e interpreta testimo-

museo d'impresa, *in toto*, adempie alle seguenti funzioni previste:

collezionare costituisce il presupposto su cui fondare il museo e l'ampliamento della collezione originaria è insito nella sua stessa natura di museo *in progress*, ovvero di un museo in continuo divenire, capace di aggiornarsi parallelamente allo svolgersi dell'attività d'impresa; *documentare*, ovvero inventariare e catalogare i pezzi attraverso un'attività di ricerca, è la funzione che distingue il museo d'impresa dalla collezione; *conservare*: questa funzione è centrale, in quanto la legge italiana, come detto, non prevede alcuna forma di tutela o di salvaguardia nei confronti del patrimonio tecnico industriale: si può, così, evitare il deterioramento, la dispersione, lo smembramento o peggio ancora la distruzione di beni archeologici industriali. *Interpretare*, a sua volta, vuol dire trasmettere l'identità dell'impresa, l'immagine della stessa, oppure l'evoluzione del settore, del costume, della società tutta; infine *mostrare*, ovvero avere un dichiarato rapporto con il pubblico, funzione assolutamente imprescindibile affinché il museo di impresa sia qualificabile in quanto tale. A identificare il museo d'impresa concorrono, quindi, elementi quali l'investimento iniziale, lo stanziamento adeguato per la copertura dei costi di gestione, il personale qualificato, la predisposizione di uno spazio fisico riservato, la definizione di modalità di apertura al pubblico, la disponibilità di supporti didattici, l'eventuale fornitura di servizi accessori²⁵.

Il museo aziendale nasce per iniziativa di imprenditori, discendenti della famiglia del fondatore o di dirigenti aziendali o altri la cui attività riconducibile a quella aziendale. La stessa denominazione coincide o evoca quella dell'impresa o dei loro protagonisti, a cui appartiene giuridicamente anche la proprietà, talvolta attraverso associazioni o fondazioni che fanno capo all'impresa. In genere, il museo è localizzato all'interno di palazzine, ex-stabilimenti o siti commerciali di proprietà dell'azienda, la quale si assume tutti i costi di gestione.

Fiorella Bulegato ha, inoltre, messo in evidenza tre caratteristiche che identificano e accomunano tutti i musei d'impresa. La prima si riferisce alla circostanza che i musei aziendali sono "musei viventi", in cui la documentazione del passato si intreccia con quella del tempo presente e proietta l'impresa nel ben augurante futuro. Il secondo

nianze materiali e informazioni associate, a beneficio del pubblico». Cfr. Silvia Badagli, *Il Museo come azienda. Organizzazione e management al servizio della cultura*, in Id., *Economia della cultura e dell'informazione*, Milano, Etas Libri, 1997.

²⁵ C. Gilodi, *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, in «LIUC Papers», 101, 2002, p. 1-2, pp. 7-8.

elemento che li caratterizza sono i materiali. A differenza di altre tipologie museali, ordinate secondo una successioni di oggetti simili secondo principi unificatori, i materiali che testimoniano le attività di impresa, pur indissociabili dal soggetto che li ha generati, sono estremamente eterogenei. Infine, anche per tale natura, i musei di impresa sono uno degli spazi privilegiati per letture semiotiche multidimensionali:

I materiali contenuti in tali musei, infatti, essendo prodotti il più delle volte destinati al consumo, permettono numerosi piani di lettura: sul progetto che li ha ideati, sulle fasi della loro produzione, sulla loro capacità di comunicare oppure sul loro utilizzo; possono inserire il prodotto in una specifica società, approfondire la storia di quel prodotto. Per fare ciò è necessario creare le condizioni perché siano conservati, organizzati e resi disponibili, i materiali che rendono possibili questi approfondimenti²⁶.

3.2. *L'origine e la diffusione dei musei d'impresa*

Nel proprio studio, Monica Amari fa risalire l'origine dei musei d'impresa alla costituzione dei primi musei industriali, il cui prototipo è il *Conservatoire des arts et métiers*, costituito a Parigi nel 1794²⁷. Nella perenne competizione con l'Inghilterra, la patria della rivoluzione industriale, la decisione del governo giacobino riflette la promozione del sapere tecnico-scientifico di matrice illuminista nel tentativo di modernizzare le forze produttive e le organizzazioni sociali. Il museo, ai primi del secondo successivo, ancora in epoca napoleonica, svolse un importante funzione didattica, stimolando la cultura di impresa e industriale.

Inizialmente, il modello francese di museo industriale ebbe scarso seguito in Europa, salvo il caso del *South Kensington Museum* di Londra, inaugurato nel 1852. Come sottolinea la Amari, il museo londinese fu concepito «sotto il punto di vista dell'arte applicata all'industria»²⁸, nello spirito della *The Great Exhibition of the Works of Industry of All Nations* tenutasi al Crystal Palace di Londra nel 1851. L'esposizione universale ebbe dimensioni imponenti e celebrative della nuova epoca

²⁶ F. Bulegato, *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*, cit., p. 74.

²⁷ M. Amari, *I Musei delle Aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, cit., p. 22.

²⁸ Ivi, p. 23.

dell'industria umana. Isabella Pezzini le descrive come «il momento di celebrazione di una nuova mitologia scientifica e patriottica che non si limita a promuovere e celebrare l'innovazione tecnologica, i prodotti e la comunicazione commerciale, ma ha un ruolo centrale per l'immaginario collettivo»²⁹. In quella mitologia della società delle merci, gli espositori provenienti da tutto il mondo furono quasi 14 mila, di cui la metà inglesi, e nei sei mesi di apertura sei milioni di visitatori paganti poterono osservare i circa 100 mila oggetti esposti³⁰. Il promotore dell'esposizione, Henry Cole, era un funzionario civile inglese, che faceva capo a un gruppo di riformatori composto da pittori, scultori e architetti che intendevano ricomporre il divario tra l'arte e la tecnica. Inghilterra la rivoluzione industriale aveva avuto come conseguenza uno scaldamento delle lavorazioni, con la separazione tra la fase progettuale e quella esecutiva. L'"atto creativo" divenne appannaggio esclusivo del progettista (*designer*), con la relativa perdita dell'abilità intellettuale e del buon gusto degli operai. Per contrastare questa situazione, Cole svolse la propria attività propagandistica a favore delle cosiddette "arti minori", tra il 1849 e il 1852, sulla pagine della rivista mensile *Journal of Design*, che egli stesso pubblicava. E fu lo stesso Cole che coniò il termine *art-manufacturer*, per indicare «le belle arti o la bellezza applicati alla produzione industriale»³¹.

In questo clima culturale, fu concepito il *South Kensington Museum*, come Museo per le arti decorative ed industriali. Situato, dapprima, in Marlboroughhouse, trasferito poi, nel 1857, nell'area di South Kensington, da cui prenderà il nome, il museo fu rinominato Victoria and Albert Museum in piena epoca vittoriana (1899). Alessandra Moltola Molfino scrive che sin dagli inizi, il museo non nascose gli scopi commerciali, al punto da essere definito un museo-bazar. Esso proponeva al pubblico, composto principalmente da artigiani e classi medie, ogni sorta di oggetti suddivisi, secondo l'ordinamento dell'Esposizione

²⁹ I. Pezzini, *Semiotica dei nuovi musei*, Roma-Bari, Laterza, 2011, p. 8.

³⁰ Cfr. L. Aimone, C. Olmo, *Le Esposizioni Universali 1851-1900. Il progresso in scena*, Torino, Allemandi, 1990, p. 200.

³¹ Henry Cole che svolse attività propagandistica a favore delle cosiddette "arti minori", tra il 1849 e il 1852, sulla pagine della rivista mensile *Journal of Design*, che egli stesso pubblicava, fu altresì direttore del *South Kensington Museum* dalla fondazione fino al pensionamento nel 1873.

Universale, in nove *departments* tipologici: *Metalwork, Ceramic and Glass, Sculpture, Furniture and Woodwork, Textiles and Dress, Prints, Drawing, Photographs, Painting*, a cui si aggiungevano i due reparti tematici: *Indian* e *Far Eastern*. Le finalità commerciali erano congiunte a quelle educativo-formative, come dimostra la presenza di una biblioteca scientifica, contenente più di 70.000 volumi, di una scuola d'arte, la *National Art Training School*, destinata alla preparazione degli insegnanti, e di iniziative continue per coinvolgere gli studenti e apprendisti³².

Attraverso le sale espositive, le scuole e le conferenze, i primi musei industriali si proponevano di migliorare le attività tecnico-artistiche, elevando la formazione degli artigiani e degli operai specializzati, ed educare gusto delle masse dei consumatori, al fine di raffinare la domanda dei prodotti dell'industria nazionale.

A questo modello di museo si ispirarono l'Österreichisches Museum für Kunst und Industrie, fondato a Vienna nel 1863 e il KunstGewerbe Museum di Berlino del 1867. Ed anche l'esperienza italiana risale al periodo postunitario, sulla scia dell'entusiasmo suscitato dalle grandi esposizioni internazionali della scienza e della tecnica. A metà del secondo, il senatore Giuseppe De Vincenzi, regio commissario generale del Regno d'Italia, che aveva partecipato all'Esposizione internazionale di Londra del 1851, in qualità di direttore della sezione del Regno di Sardegna alla Esposizione universale, si era convinto dell'apporto cruciale che i musei industriali avrebbero potuto fornire alla necessaria formazione culturale dei lavoratori della nuova nazione. Il dibattito che si avviò sulla necessità di fondare musei d'arte industriale trovava alimento dalle trasformazioni economiche, sociali e culturali con cui il regime sabaudo era alla prese, nel tentativo di rafforzare la rapida unificazione politica. In un contesto produttivo sostanzialmente ancora rurale, con maestranze lavorative poco qualificate e una cultura dominante tra i ceti benestanti di tipo umanistico, si trattava, al contempo, di creare *ex novo* una cultura tecnico-scientifica diffusa che favorisse lo sviluppo dell'industria e il ri-ammodernamento dei vecchi settori artigianali³³. Nel 1862, fu formalmente costituito con Regio Decreto il Regio museo di Torino, alle dipendenze del Ministero dell'Agricoltura, Industria e

³² A. Mottola Molino, *Il libro dei musei*, Torino, Allemandi, 1992, p. 60.

³³ F. Bulegato, *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*, cit., pp. 35-37.

Commercio e sotto la direzione di De Vincenzi, che nello stesso anno in compagnia del marchese Gustavo Benso di Cavour, fratello del più noto Camillo, aveva partecipato, in qualità di commissario generale per l'Italia, all'Esposizione universale del 1862³⁴.

Il museo che aveva come ragione sociale quella di «promuovere l'istruzione industriale e il progresso dell'industria e del commercio» divenne realtà soltanto nel 1873 e, pochi anni dopo, nel 1876, fu rinominato Museo del Medioevo e del Rinascimento per lo studio dell'arte applicata all'industria. Tuttavia, i primi anni furono dedicati alla ricerca di una sede in cui collocare le collezioni in arrivo da Londra e alla definizione del progetto istituzionale. Tale definizione portò alla luce profondi contrasti sul carattere “sperimentale” della scuola con alcune élites intellettuali e imprenditoriali che congeleranno il museo fino al 1879. A partire da quel momento, il Museo fu ampliato e riorganizzato, migliorando l'offerta didattica, con l'aggiunta dei corsi di Disegno industriale, Elettronica, Telefonia, etc., e pochi anni dopo, precisamente il 1906, in città sarebbe sorto il Politecnico³⁵.

Su iniziativa di alcuni privati, in particolare il principe Baldassarre Odescalchi e l'orafo Augusto Castellani, convinti dell'importanza di creare un'istituzione pubblica in grado di contribuire a risollevere le sorti della piccola industria e dell'artigianato nella realtà produttiva romana, nel 1874, era stato istituito il Museo d'arte applicata all'industria di Roma, poi regio Museo artistico industriale. Oltre alla collezione di oggetti che comprendeva i manufatti – vetri, ceramiche, sculture, stoffe dipinte, calchi in gesso, fotografie e altro – dall'antichità sino al XVIII

³⁴ Come ebbero modo di testimoniare Gustavo Benso di Cavour e Giuseppe De Vincenzi, le esposizioni erano necessarie per educare non solo il gusto dei fabbricanti e degli operai, ma anche il pubblico più vasto di cittadini e consumatori: «esse sono le sole che ci possano agevolmente far conoscere le attitudini e le capacità delle varie nazioni e quali siano le industrie destinate a divenire grandi presso i diversi popoli. Sono inoltre queste esposizioni mezzi adattissimi per convertire a vantaggio generale gli studi e i trovati di ciascuna nazione. Un'Esposizione Universale è una gran scuola di mutuo insegnamento dell'universalità del genere umano». Cfr. G. Benso di Cavour, G. De Vincenzi, *Relazione al ministro d'Agricoltura, Industria e Commercio dei Regii Commissari generali del Regno d'Italia presso l'Esposizione Internazionale del 1862*, W. Trounce, Londra 1862, p. 4.

³⁵ Cfr. A. Ferraresi, *Museo industriale e Scuola di applicazione per gli ingegneri: alle origini del Politecnico*, in U. o Levra (a cura di), *Storia di Torino. Da capitale politica a capitale industriale (1864-1915)*, Vol. VII, Torino, Einaudi, 2001, pp. 793-835.

secolo, era presente una scuola di formazione di artigiani specializzati. La vicenda del museo romano, su cui qui non possiamo soffermarci, è emblematica della scarsa attenzione da parte delle istituzioni alle collezioni industriali. Infatti, dopo settant'anni di traslochi in scuole ed ex-conventi, il museo romano fu soppresso nel 1954 e il contenuto fu disperso nei magazzini di diversi musei romani, a Palazzo Venezia, Palazzo Barberini, Palazzo Braschi, Castel Sant'Angelo, il Museo della Civiltà Romana dell'EUR e l'Istituto statale d'arte di via Odescalchi³⁶.

Tornando alla seconda metà dell'Ottocento, ricordiamo che in altre città italiane erano sorte collezioni e scuole dedicate all'arte industriale. Dopo il vivo interesse suscitato dalla grande esposizione di arti applicate del 1874, una felice convergenza di intenti portò nel 1878 alla creazione del Museo artistico municipale di Milano, in cui confluì il primo nucleo delle Civiche raccolte di arte applicata.

Due anni dopo, nel 1889, fu inaugurato il Museo artistico industriale di Napoli, per opera di Gaetano Filangieri, il cui pensiero era ispirato dalla massima che «l'arte e l'industria comprendono tutta l'umana attività: l'una e l'altra hanno modo lor proprio. L'industria si prefigge l'utile; l'arte la ricerca del bello. Donde l'arte indirizzata all'industria è l'utile nel bello. È questo l'enunziato del problema, che a' nostri giorni intende risolversi, a mezzo dei Musei Artistici Industriali»³⁷. Il Museo artistico industriale Scuola Officina napoletano fu affiancato alla scuola politecnica di arti e mestieri che lo stesso Filangieri aveva istituito nel 1878.

Tutti questi musei furono concepiti come strumenti formativi per modernizzare le produzioni artigianali e industriali, anche attraverso l'insegnamento impartito nelle scuole collegate alle raccolte, oltreché come vetrine dei processi e prodotti innovativi che le dirigenze e le maestranze potevano prendere ad esempio. Tuttavia, nel complesso, in

³⁶ La storia del Museo artistico industriale di Roma fino alla diaspora delle collezioni è analizzata in un libro pubblicato nel 2005 dal Ministero per i Beni e le Attività culturali e dall'Istituto centrale per il catalogo e la documentazione: G. Borghini (a cura di), *Storia del museo artistico industriale di Roma*, Ministero per i beni e le attività culturali-ICCD, Roma, 2005. Vedi anche di M. Cesarini, *Il M.A.I. di Roma. Una istituzione in linea con le esperienze più avanzate dell'epoca*, in Ministero per i beni e le attività culturali (a cura di), *Del M.A.I.: storia del Museo artistico industriale di Roma*, Roma, Istituto centrale per il catalogo e la documentazione, 2005, pp. 53-71.

³⁷ N. Barrella, *Il museo Filangieri*, Napoli, Guida Editori, 1988, p. 66.

Italia, i prodotti industriali non furono considerati beni artistici a cui dedicare interesse e finanziamenti. I pochi musei, a causa del modesto sussidio dello stato, della generale indifferenza dell'opinione pubblica e della stessa imprenditoria si differenziarono da quelli europei per il debole influsso esercitato.

Vero è che, sul modello dei musei dedicati alle arti decorative, si costituivano i primi musei d'impresa, tra i quali il Museo Ginori nella sede aziendale di Doccia (1884). Nei primi del Novecento, i musei d'impresa privati continuarono a fiorire. A Milano, nel 1922, fu aperto il Museo storico dell'industria della gomma elastica e dei cavi elettrici Pirelli, negli storici stabilimenti dell'azienda alla Bicocca. Il museo aveva lo scopo di «rappresentare, con la raccolta di materiali di qualsiasi specie inerenti la produzione, di riproduzioni grafici, di dati statistici, pubblicazioni, etc. la storia delle industrie Pirelli e il loro progressivo sviluppo»³⁸.

Tuttavia, tra le due guerre, anche per l'egemonia della filosofia idealista di Croce e Gentile³⁹, che confermava la separazione tra cultura umanistica e scientifica e tra arte e tecnica, si assistette ad una involuzione nella storia dei musei industriali. Come ricorda Monica Amari durante il fascismo «le cosiddette “arti minori”, che nei primi anni del secolo avevano alimentato il dibattito europeo sui possibili rapporti tra arte e industria, si tenderà a non esporle, confinandole nei magazzini o nelle zone marginali e accessorie delle sedi espositive. D'altronde le difficoltà di trovare un punto di incontro tra una nascente realtà industriale e un clima di esaltazione artistica del passato erano state riscontrate nella prima (1923) e nella seconda Biennale dell'Esposizione di Arti Decorative di Monza (1925). Pur proponendosi di mettere in risalto le qualità dell'artigiano-artista ed escludendo le copie stilistiche, le manifestazioni non sollecitavano una presenza industriale»⁴⁰. Questo divario tra il mondo dell'arte e della tecnica rimase marcato a lungo, al punto che il settore museale ancora fatica a riconoscere il valore artistico della

³⁸ Archivio storico Pirelli, 1921/1923, faldone AG/1, vol. 4H, ordine di servizio del 29 gennaio 1923, n. 177. Citato in F. Bulegato, *Musei d'impresa in Italia*, in Atti della VI ICDHS, Osaka University Communication-Design Center, Osaka, 2008, p. 99.

³⁹ Giovanni Gentile fu il Ministro dell'Istruzione del primo Governo Mussolini che nel 1923 varò la riforma scolastica, avviando una rifondazione in senso idealistico della pedagogia.

⁴⁰ M. Amari, *I Musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, cit., p. 59

produzione industriale⁴¹.

Fu soltanto in epoca repubblicana, a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso, sulla scia dell'entusiasmo del *boom* economico, che il mondo intellettuale e l'opinione pubblica cominciano a riconsiderare il rilievo cultura della produzione. Contemporaneamente, avviene lo sviluppo dei musei e delle collezioni aziendali. Nel 1958 apre al pubblico il Museo Civico della calzatura realizzato grazie alla donazione di Pietro Bartolini, titolare di un noto calzaturificio di Vigevano. Due anni dopo, nel 1960, a Torino nasce – con il supporto della Fiat, dell'Alfa Romeo e di Lancia – il Museo Carlo Biscaretti di Ruffia, più noto come Museo dell'Automobile, unico museo nazionale dedicato all'industria automobilistica, mentre nel 1961 viene inaugurato il Museo Martini di Storia dell'Enologia. Un decennio dopo, nel 1976, viene aperto ad Arese il Museo Storico Alfa Romeo. Da lì in poi è un susseguirsi di inaugurazioni. Negli anni Ottanta vengono fondati, a Montebelluna nel trevigiano, il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, a Cassina dè Pecchi, il Museo della Telecomunicazione Sirti, il Museo Montemartini dell'energia elettrica, a Roma, e lo Zucchi Collection Museum, a Milano, in cui è esposta al pubblico la più grande collezione al mondo di antichi blocchi di legno e metallo per stampa a mano su tessuto e dodicimila disegni divisi per in sei categorie: astratto, cashmere, floreale, geometrico, ornamentale e pittorico. Gli anni Novanta vedono la costituzione il Museo dell'Occhiale a Pieve di Cadore, il Museo dell'Olivo Fratelli Carli ad Imperia, il Museo Salvatore Ferragamo, nella sede storica dell'azienda di Palazzo Spini Feroni a Firenze, e dedicato al creatore del marchio e alle sue calzature, il Museo Lamborghini a S. Agata Bolognese, la Galleria Ferrari a Maranello (Modena), divisa nelle quattro aree Formula Uno, mostre a tema, innovazione tecnologica e mostre fotografiche, il Museo Ducati a Borgo Panigale (Bologna). Nel 2000, poi, viene inaugurato il Museo Piaggio Giovanni Alberto Agnelli, nei capannoni dell'ex Attrezzeria dello stabilimento di Pontedera (Pisa), in cui è documentata la storia dell'azienda metalmeccanica, nata nel 1884 per produrre arredamento navale e che ha, in seguito, sviluppato le proprie attività nei settori ferroviario, aeronautico e dei ciclomotori.

⁴¹ F. Bulegato, *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*, cit., p. 51.

Come abbiamo già documentato, nel 2001 nacque l'Associazione Musei d'Impresa – Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa - iniziativa ormai consolidata, unica al mondo, a opera di Assolombarda e Confindustria. L'obiettivo era ed è «individuare, promuovere e mettere in rete le imprese che hanno scelto di privilegiare la cultura nelle proprie strategie di comunicazione, come strumento di sviluppo economico e valore aggiunto per l'azienda». I soci fondatori sono i seguenti: Museo Alessi, Archivio Storico Barilla, Museo dell'olivo Olivo Carli, Museo Kartell, Archivio Storico Olivetti, Archivio Birra Peroni, Museo Piaggio, Zucchi Collection, Museo Ducati, Archivio Storico Industrie Pirelli, Museo Rossimoda, Museo Alfa Romeo, Museo del vino. Nello stesso anno fu fatta la prima edizione della Settimana della Cultura d'Impresa, promossa dalla Confindustria.

Ad oggi, le istituzioni pubbliche, in particolare quelle locali, non hanno messo in agenda, tra le loro priorità, il tema dello sviluppo territoriale, anche attraverso i musei aziendali. Il deficit è tanto più grave se si considera il rilievo di settori quali il *design*, la moda, le arti decorative, etc. per l'economia del paese. La creazione dei musei aziendali volti a raccontare e rappresentare il *Made in Italy* si deve all'iniziativa dei privati. Infatti, negli ultimi decenni, i musei aziendali costituiscono la novità del panorama museale italiano e sono una realtà in continua evoluzione, dai molteplici risvolti economici e culturali. Certamente, come aveva avvertito Stefano Baia Curioni aprendo il Simposio "Investire in cultura: perché?", nell'ambito della IX^o Settimana della Cultura d'Impresa (2010), molte nuove creazioni museali rispondono alla percezione di un mutamento ambientale rappresentato dall'aumento del consumo culturale da parte dei consumatori: «Difficile scindere l'aumento dei musei di impresa dal fatto che i visitatori nei musei italiani siano aumentati nel tempo. In questi anni abbiamo assistito ad una moda del museo, una moda delle mostre»⁴². Ciononostante, il numero delle aziende che valutano positivamente l'istituzione del museo d'impresa come strategia promozionale è in costante aumento e sempre più imprenditori e

⁴² S. Baia Curioni, *Relazione di apertura*, in *Investire in cultura: perché?*, in Atti del Simposio "Le Fondazioni d'impresa per la crescita etica ed economica della società", 16 novembre 2010, Milano, Fondazione Bracco, 2010, p. 19.

società riconoscono la valenza strategica dell'intervento culturale⁴³.

L'incremento registrato è indice di una maggiore attenzione delle aziende italiane nei confronti della conservazione della propria memoria storica e dell'uso che della stessa si può fare in termini di comunicazione, per rafforzare la propria immagine e la notorietà presso il pubblico, i propri clienti e gli studiosi del settore. Nel 2008, la Bulegato, ha svolto un'analisi statistica della situazione italiana, contando su un totale di 583 musei del patrimonio industriale, 222 collezioni tematiche, 143 musei d'impresa, 80 musei distrettuali, 128 archivi-collezioni d'impresa.

Dal punto di vista territoriale, rimane una marcata concentrazione dei musei aziendali nel Settentrione, visto che sono ancora pochi gli esemplari presenti al Centro e ancor meno al Sud e nelle isole. In termini percentuali, il 68% si trova nel Nord, il 23% al centro e il 9% si distribuisce tra il sud e le isole⁴⁴. Se consideriamo i settori, al primo posto si colloca il tessile e abbigliamento (il Museo del Cappello Borsalino ad Alessandria, il Museo del Bijou di Casalmaggiore, il Museo dello scarpone e della calzatura sportiva a Montebelluna, il Museo del tessuto a Prato, Museo Salvatore Ferragamo a Firenze, etc.), seguito dalle arti applicate e decorative (il Museo del Vetro a Murano e il Museo G-Bucci della cooperativa ceramica a Imola, etc.), dalle industrie meccaniche produttrici di mezzi di trasporto (il Museo Piaggio a Pontedera, il Museo nautico Guido d'Abate a Como e la Galleria Ferrari a Maranello, etc.) e da una miriade di collezioni dedicate ai prodotti alimentari, editoriali, d'arredo, per la casa, etc.⁴⁵ Le caratteristiche di tali esperienze museali accomunano imprese con una storia di lungo periodo, fortemente radicate nel territorio e produttrici di beni *cult*, a volte portatori di *status symbol* e spesso vere e proprie "icone" del *Made in Italy*⁴⁶.

Sempre nel 2008, si è svolto a Milano, il primo Convegno europeo dei musei d'Impresa, grazie alla promozione della Provincia di Milano e dell'associazione Museimpresa, in collaborazione con Assolombarda. L'incontro, volto a favorire la conoscenza reciproca per un futuro svi-

⁴³ M. Rinaldi, *Il museo dell'azienda: identità a confronto*, in I. Pezzini, P.L. Cervelli (a cura di), *Scene del consumo: dallo shopping al museo*, cit., p. 126.

⁴⁴ F. Bulegato, *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*, cit., p. 104.

⁴⁵ Ivi, p. 105.

⁴⁶ M.M. Montella, *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*, in «Esperienze d'impresa», 2, 2010, p. 148.

luppo di relazioni nell'ottica di una coesione sovranazionale, si è concluso con la prolusione provocatoria di Philippe Daverio, il quale ha definito i musei d'impresa l'attuale strumento consolidante della *corporate identity* della società industriale; una funzione affidata in passato ai Musei Vaticani dalla Chiesa cattolica e alla Galleria degli Uffizi dalla dinastia dei Medici⁴⁷. Tale funzione sembra, in effetti, confermata dal crescente consenso presso il pubblico, come attestano i dati relativi al numero di visitatori, in misura proporzionalmente superiore a quelli registrati dalla gran parte dei musei artistici, storici, archeologici e scientifici. Dati tanto più significativi se si considera che i musei d'impresa sono spesso lontani dalle grandi città d'arte e dalle destinazioni più propriamente turistiche, dislocati perlopiù all'interno degli stabilimenti aziendali. Inoltre, nonostante numerosi musei d'impresa si stiano adeguando agli standard delle altre tipologie, molti restano chiusi più giorni alla settimana e presentano orari d'apertura ridotti oltre a una limitata integrazione con l'offerta turistico-culturale. Nel dettaglio, tra i dieci più visitati figuravano la Galleria Ferrari di Maranello, il Museo storico Perugina a S. Sisto (Perugia), il Museo della Liquirizia "Giorgio Amarelli" di Rossano Scalo, la Fondazione Piaggio di Pontedera, il Museo della Scienza e della Tecnologia Confettiera di Sulmona, l'Associazione Museo Nicolis di Villafranca di Verona, il Museo Salvatore Ferragamo di Firenze, l'azienda erboristica Aboca in provincia di Arezzo, il Museo del Vino di Torgiano e il Museo della Figurina di Modena⁴⁸.

Ai primi del 2014, sito di Museimpresa presentava un database in cui i musei aziendali erano suddivisi per settori economici e per ciascuno veniva proposta una scheda descrittiva della struttura e delle svolte, le indicazioni su come raggiungerli, gli orari di visita e altre informazioni aggiuntive⁴⁹. I dati confermavano lo sviluppo recente dei musei italiani, a partire dagli anni Novanta, ad opera di aziende fondate per lo più prima del 1950. Tuttavia, come rilevava l'ultima indagine realizzata dall'ISTAT nel novembre 2013 (il periodo di riferimento 2011) i musei aziendali sono ancora marginali (2,2%) e, soprattutto, poco visitati dal pubblico (2,2%)⁵⁰.

⁴⁷ Chiara Nenci, *Convegno europeo dei musei d'impresa: qualche considerazione in chiusura della seconda edizione*, in «Culture e impresa», 8, 2009.

⁴⁸ Touring Club Italiano, *Dossier Musei*, 2008, Roma, Centro Studi, p. 15.

⁴⁹ Per maggiori informazioni visitare il sito <http://www.museimpresa.com>.

⁵⁰ Istat, *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, Roma, 2013, p. 8.

3.3. *Il museo come strumento di promozione aziendale e socio-culturale*

Dei musei aziendali occorre riconoscere la valenza artistica e storica di strumenti, processi e prodotti che testimoniano l'evoluzione della scienza, della tecnologia, del *design* e, in generale, dell'ingegno umano, con tutti i suoi riflessi sulla visione del mondo e sui costumi delle persone. Non è escluso che nel futuro saranno soprattutto i musei di impresa «a diventare i protagonisti indispensabili e insostituibili per raccontare e testimoniare la storia dell'umanità, a partire dalla rivoluzione industriale»⁵¹. Attraverso la realizzazione dei musei, le aziende diversificano l'offerta culturale e artistica, salvaguardando le testimonianze storiche della creatività umana. Per altro verso, non occorre sottovalutare le implicazioni che il museo di impresa riveste nell'ambito delle strategie aziendali, in particolare quelle promozionali di *marketing*. Non dobbiamo dimenticare che le aziende hanno come funzione principale quella di realizzare profitti e anche la creazione di capitale culturale va interpretata a partire da questa "natura", senza che vi siano apparenti contraddizioni. Il museo aziendale viene costituito per comunicare qualcosa e commercializzarlo, e nel promuovere l'impresa concorre all'accrescimento del patrimonio culturale. Da questo punto di vista, Cecilia Gilodi elenca le principali ragioni economiche che giustificano tale forma di investimento:

Pur avendo detta istituzione natura culturale, nel momento in cui vede l'origine in seno all'impresa non si può prescindere dal contestualizzare il museo d'impresa nell'organizzazione aziendale e nelle logiche di *business*. In particolare, come avviene nel caso della sponsorizzazione culturale, l'area di convergenza tra realtà d'impresa e museo è rappresentata dal marketing. Infatti, allorché l'impresa decide di realizzare un museo d'impresa può avere finalità di salvaguardia e di valorizzazione del patrimonio storico ed artistico, ma, anche se lo scopo di marketing non appare consapevole ed esplicito – anzi è opportuno, come finora è accaduto, che non sia la finalità primaria, onde evitare strumentalizzazioni o abusi – di fatto, non essendo il museo fine a se stesso, ma avendo insita la vocazione verso il pubblico, necessariamente si inserirà nel quadro delle politiche di marketing aziendali e della comunicazione d'impresa⁵².

⁵¹ M. Amari, *Dalla cultura d'impresa al museo aziendale*, in Atti del Convegno "I benefici economici e d'immagine dell'investimento in cultura, Brescia, 9 maggio 1999, p. 1.

⁵² C. Gilodi, *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, cit., pp.

La stessa Amari aveva definito il museo aziendale come uno strumento aggiuntivo a disposizione del management che permette di differenziarsi rispetto alla concorrenza, contattare particolari segmenti di clientela, informare l'opinione pubblica sulla storia e le attività dell'impresa, accrescendone il riconoscimento sociale. Più precisamente, la politica di comunicazione museale persegue due obiettivi:

Il primo può essere definito di *identificazione* – come di presenta l'azienda – e il suo fine è quello del consolidamento della notorietà dell'impresa, nelle sue diverse sfaccettature. Il secondo è di *qualificazione*, – come opera l'azienda – e in questo caso si esprime, soprattutto, in un rafforzamento dell'immagine aziendale, intesa come valutazione favorevole dell'azienda, dei suoi prodotti, sulla base di elementi cognitivi ed affettivi (immagine positiva)⁵³.

Proprio in considerazione di quest'ultimo aspetto, una funzione basilare dei musei è quella di promuovere la marca, la quale “vive” delle strategie di comunicazione sui prodotti e sulla storia dell'impresa. Non a caso, la diffusione dei musei aziendali coincide con l'epoca d'oro della pubblicità moderna, gli anni Ottanta, quando si è compreso che non era più sufficiente valorizzare un prodotto ma diventava necessario associargli un «potente soggetto simbolico, la marca appunto, dotato di una ben definita identità. [...] Siamo dunque sempre più di fronte ad una “marca-network”, ad una marca cioè il cui scopo primario è di essere costantemente in relazione con ciò che si trova al suo esterno, cioè con gli individui che la circondano»⁵⁴. La scelta di raccogliere, sistematizzare ed esporre in spazi espositivi aperti al pubblico gli oggetti della propria produzione risponde all'esigenza di esaltarne determinate caratteristiche e rimarcare i valori di autenticità ed unicità della azienda. Attraverso gli oggettivi richiami alla storia si esalta il passato e un presente gloriosi. A causa della maggiore saturazione dei mercati, oggi, le aziende devono sapersi differenziare, offrendo valori intangibili che siano in grado di stabilire una relazioni duratura con i consumatori e concorre alla co-

1-2.

⁵³ M. Amari, *I Musei delle Aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano, FrancoAngeli, 1997, p. 83.

⁵⁴ M. Lombardi, *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, Milano, FrancoAngeli, 2006, p. 69.

struzione della loro identità⁵⁵. Come hanno precisato Giampaolo Fabris e Laura Minestrone, se l'identità personale e sociale delle persone si costruisce sempre più attraverso la condivisione degli stili di vita, l'identità della marca consiste nella creazione, da parte dell'azienda, di una visione del mondo, all'interno del quale si dispiegano un sistema di valori⁵⁶.

Questo universo trova una piena rappresentazione nei musei aziendali, attraverso cui un principio astratto, qual è la marca, prende forma incarnandosi in supporti che amplificano tutte le esperienze visive, uditive, tattili, etc. I musei aziendali, infatti, sono un esempio mirabile del marketing esperienziale ed *Heritage marketing*⁵⁷. I musei aziendali si propongono di conservare e trasmettere la memoria del patrimonio di strutture, tecniche, strumenti, prodotti, iniziative e storie di vita delle grandi personalità dell'impresa. Come abbiamo visto, queste strutture museali sono il luogo in cui si materializza la sua identità, raccontata nella comunità aziendale e al territorio locale, nazionale e internazionale. Francesco Moneta ne ha sottolineato la rilevanza «in un contesto dove la comunicazione d'impresa è alla ricerca di elementi di distintività e di specificità per essere più efficace e memorabile, attingere ai propri *asset* identitari, quando questi esistono, è una soluzione strategica di valore inestimabile, perché l'Azienda ha una storia che per definizione è unica»⁵⁸.

Analogamente le potenzialità comunicative e promozionale del museo aziendale vengono ribadite da Linda Kaiser, secondo cui «se l'azienda stabilisce di aprire, sostenere e finanziare il museo della propria impresa, il modello culturale che propagandi la propria filosofia, la propria politica, la propria tradizione attraverso la consapevolezza della propria identità [...] (essi) devono sapersi commercializzare e devono invitare a farsi 'consumare'. Appare chiaro che gli aspetti comunicativi dei musei aziendali costituiscono il punto nodale della ragione

⁵⁵ V. Codeluppi, *Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre*, Torino, Bollati Boringhieri, 2004, pp. 11-13.

⁵⁶ G. Fabris, L. Minestrone, *Valore e valori della marca: come costruire e gestire una marca di successo*, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 183.

⁵⁷ B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale*, cit.; M. Montemaggi, F. Severino, *Heritage marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

⁵⁸ F. Moneta, *Musei d'impresa: il valore del brand heritage*, in «AdV-Strategie di Comunicazione», 10, 2011, p. 93.

per cui esistono. [...] La comunicazione d'impresa, oggi, si affida anche al museo, un modello collaudato nel cui nome dalle connotazioni vagamente vetuste, al limite, non si identifica, ma le cui finalità di conservazione, tutela, ostensione al pubblico sicuramente condivide [...] costituisce il "biglietto da visita" dell'azienda»⁵⁹. Sul piano dell'efficacia comportamentale, si presume che il museo aziendale non agisca direttamente sui comportamenti di acquisto ma funzioni, almeno a lungo termine, da "fluidificatore", valorizzando socialmente l'immagine dell'azienda e predisponendo i visitatori al consumo dei suoi prodotti: «le imprese si aspettano per lo più ritorni qualitativi, anche se, di fatto, andando a incidere positivamente sulla percezione che il consumatore ha dell'impresa primo o poi anche il comportamento ne verrà condizionato e ci dovrebbe, appunto essere induzione all'acquisto»⁶⁰.

Un'ulteriore funzione dei musei aziendale concerne la comunicazione interna all'impresa. Infatti, come ha rilevato Monica Amari, se la cultura d'impresa costituisce una fonte d'ispirazione che della motivazione professionale dei dipendenti, la struttura museale agisce come fattore di appartenenza, coesione e indirizzo⁶¹. Il museo di impresa non ha soltanto un valore comunicativo e promozionale, in quanto può costituire un fattore di miglioramento anche dei prodotti e processi produttivi. Tra le ricadute virtuose dei musei aziendali vi sono, infatti, lo sviluppo di nuovi prodotti che traggono ispirazione dalle idee e dagli errori del passato, il *restyling* di oggetti di successo già prodotti e collezionati nel museo, con la semplificazione del processo ideativo, la creazione di linee di prodotto specificamente dedicate all'esposizione (*limited collection, merchandising* etc.), ma anche la formazione dei progettisti, con la trasmissione dei saperi tecnico-scientifici ed estetici. Non a caso, a tale riguardo, i musei che documentano le diverse tappe dei metodi di produzione «si pongono, secondo la tradizione positivista ottocentesca dei musei "d'arte e industria" del se-

⁵⁹ L. Kaiser (a cura di), *Musei d'impresa identità e prospettive*, atti del convegno, Siena, Certosa di Pontignano, 12-13 giugno 1999.

⁶⁰ C. Gilodi, *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, cit., p. 14.

⁶¹ M. Amari, *I Musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, cit., pp. 92-93.

colo scorso, come supporto didattico alle maestranze»⁶².

Se focalizziamo l'attenzione sul rilievo promozionale e produttivo dei musei non dobbiamo sottovalutare la funzione formativa che essi svolgono nella trasmissione della cultura materiale implicata nei prodotti e processi, dalla valorizzazione dei fattori della produzione ai rapporti tra le aziende e la storia sociale dei territori. In effetti, queste strutture museali testimoniano non soltanto la "cultura dell'impresa" ma anche una cultura tecnica e materiale "collettiva" che si è espressa e continua a vivere nella storia economica e sociale di un particolare territorio. Come ha ribadito Marco Mainardi, la necessità di concentrarsi su beni immateriali da parte delle imprese «coincide con un mutamento del modo di essere delle aziende, che oggi non possono rivolgere la loro attenzione solo alla produzione, ma sono chiamate ad essere più presenti nel territorio in cui sorgono, facendo nascere legami culturali, valorizzando l'ambiente, occupandosi di questioni sociali, etc.»⁶³. Quando un'impresa si insedia e si sviluppa in un territorio sono molteplici e rilevanti le modifiche che vi apporta, legando a sé tanto il paesaggio in cui gli stabilimenti sono insediati quanto gli abitanti, i lavoratori, i consumatori e la cittadinanza. Oltre a creare un legame emotivo con il visitatore, i musei aziendali generano un senso di appartenenza nella popolazione dei luoghi di insediamento, in modo da farli sentire fieri di un territorio che essi contribuiscono a rendere speciale. Dunque, alla ricchezza materiale si somma quella culturale che connota una comunità in cui nascono dei marchi storici e degli stili di vita che sottolineano valori emergenti che sono il prodotto di quel lavoro produttivo e del senso di appartenenza sociale. In Italia, ad esempio, è stato rilevato che i musei aziendali più frequentati, soprattutto dal pubblico proveniente dall'estero, sono quelli delle imprese che si fanno portatrici del *Made in Italy*, perché sono una sorta di "biglietto da visita in 3D" ("funzione *display*") non solamente dell'azienda bensì della cultura del paese⁶⁴. I musei aziendali fanno parte di un più vasto sistema di attività culturali territoriali e, per tale ragione, spesso, tali strutture vengono descritte nelle guide turistiche accanto ad

⁶² Ivi, p. 83.

⁶³ M. Mainardi, *La conservazione del patrimonio industriale in Italia: tracce di storia, interpretazione, metodi*, in «Storia e Futuro», 29, 2012, p. 16.

⁶⁴ M. Montemaggi, F. Severino, *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, cit., p. 115.

altre strutture più “istituzionali”, quali chiese, musei civici, musei artistici.

A tutti gli effetti, le imprese sono anche dei beni e attività culturali in cui si incarnano dei valori cognitivi, etici ed estetiche dal passato si trasmettono al presente. Infatti, sin dai lavori della “Commissione Franceschini” (1964-1966) – istituita con la L. 26 aprile 1964, n. 310 – il concetto di “bene culturale” viene inteso come ciò che costituisce «testimonianza materiale avente valore di civiltà». Tale accezione si è imposta sulla vetusta definizione adottata dalla L. del 1° giugno 1939, n. 1089 («cose di interesse artistico o storico») e sulla nozione più generale inserita nell’articolo 9 della Costituzione («patrimonio storico e artistico»). E, successivamente, è stata ripresa dalla “Commissione Papaldo” (1968-1971) e resa ufficiale con l’istituzione del Ministero dei Beni Culturali e Ambientali (D.L. 14 novembre 1974, n. 657, convertito nella L. 29 gennaio 1975, n. 5). Nel *Codice dei beni culturali e del paesaggio* si legge che: «Sono beni culturali le cose immobili e mobili appartenenti allo Stato, alle regioni, agli altri enti pubblici territoriali, nonché ad ogni altro ente ed istituto pubblico e a persone giuridiche private senza fine di lucro, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico»⁶⁵.

In tal senso, i musei aziendali concorrono all’accrescimento del “capitale culturale”, che il professore di Economia nell’Università di Macquarie di Sydney e membro del comitato scientifico per i “World Culture Reports” dell’Unesco, David Throsby, ha definito quell’insieme di beni che «incorpora, preserva e fornisce valore culturale in aggiunta a qualunque valore economico esso possieda»⁶⁶. Il capitale culturale può essere “tangibile”, assumendo la forma “oggettivata” di palazzi d’epoca, siti archeologici, opere d’arte, prodotti artigianali e altri beni materiali presenti sul territorio, oppure “intangibile”, come capitale “incorporato” in conoscenze e abilità che condensano tradizioni, costumi e identità

⁶⁵ Cfr. D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, art. 10, co. 1. Il Decreto legislativo è stato integrato e modificato dai successivi D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 156, D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 157, D. Lgs. 26 marzo 2008, n. 62 e D. Lgs. 26 marzo 2008, n. 63. Per una disamina del concetto di “bene culturale” si rimanda agli studi di Raffaele Tamiozzo, *La legislazione dei beni culturali e paesaggistici. Guida ragionata*, Milano, Giuffrè Editore, 2009 ed Elena Gremigni, *Quale condivisione dei beni culturali?*, in M.A. Toscano (a cura di), *Zoon politikon 2010. Vol. II*, Firenze, Le Lettere, 2010, pp. 291-304.

⁶⁶ D. Throsby, *Economia e cultura*, Bologna, il Mulino, 2005, p. 76.

delle comunità⁶⁷. I musei aziendali si propongono non solo di persuadere commercialmente il pubblico della specialità dell'impresa ma anche di trasmettere ai visitatori, studiosi, esperti del settore, consumatori e dipendenti un'esperienza con evidenti valenze formative.

Da ultimo, occorre precisare che il concepimento, l'organizzazione e la gestione di un museo coinvolgono processi molto complessi. In particolare, secondo la Amari, nella strategia comunicativa museale emergono i seguenti aspetti:

– il *fine* della comunicazione ha carattere prettamente informativo, e non persuasivo o commerciale; – la *consapevolezza* da parte dell'azienda di usare il museo come strumento di comunicazione può dirsi esplicita se esso viene fondato a questo scopo, implicita se esso è stato creato con altri fini prioritari; – i *mezzi* con cui si esprime questa comunicazione possono essere istituzionali (la struttura del museo), di tipo interpersonale (tramite il pubblico che ruota attorno al museo) o di massa (citazione da parte dei mass-media); – il *pubblico* a cui ci si rivolge comprende sia i pubblici esterni all'azienda sia quelli interni: generalmente i parametri per una sua valutazione sono di ordine qualitativo e non quantitativo; – il *contenuto* della comunicazione si svolge per meta livelli: un primo livello riguarda il museo in se stesso e le sue attività; un secondo più celato, ma non meno interessante, è l'identità e l'autopromozione della azienda, o nel caso di un museo pluriaziendale, di più soggetti⁶⁸.

È evidente che non tutte le imprese possono “permettersi” un museo aziendale, che rimane una strategia “esclusiva”. Come sottolinea la Gi-lodi, l'esclusività dello fa riferimento non solo a risorse economico-organizzative ma anche al fatto che l'impresa, cui il museo appartiene, abbia spessore culturale in senso lato: «essendo il museo una struttura evocativa di significativi valori culturali, storici e sociali, il museo d'impresa dovrà essere, analogamente, associato a imprese che nel tempo abbiano ottenuto prestigio sul mercato e abbiano svolto un ruolo precipuo nella crescita del benessere collettivo. Ne consegue che il museo d'impresa sarà uno strumento consono ed efficace solo per realtà

⁶⁷ Sul concetto di capitale culturale si veda anche il saggio di Pierre Bourdieu, P. Bourdieu, *The form of capital*, in Richardson J.G. (a cura di), *Handbook of Theory and research in the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, 1986, pp. 241 - 258.

⁶⁸ M. Amari, *I Musei delle Aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, cit., p. 82.

imprenditoriali così caratterizzate, in modo da preservare la coerenza tra l'investimento nella struttura museale e il posizionamento aziendale»⁶⁹. Contestualizzata nella storia imprenditoriale italiana questa selettività precisa i suoi attributi specifici per cui le aziende che realizzano un museo «necessariamente: 1. sono espressione dello sviluppo storico di medie imprese molto caratterizzate, con un marchio spesso legato al nome di una famiglia; 2. Vantano un'attività pluriennale, che ha visto succedersi più generazioni; 3. Manifestano un forte radicamento al territorio di riferimento; 4. Hanno spesso segnato la storia dei consumi in Italia, avendo prodotto oggetti *cult* o *status symbol*; 5. hanno un marchio leader di settore e un corrispondente ben definito posizionamento sul mercato, in genere alto o medio-alto; 6. Nella maggior parte dei casi hanno travalicato i confini nazionali per affermarsi anche all'estero quali fautori e protagonisti del "Made in Italy"»⁷⁰. Ne consegue che un museo aziendale è il frutto di un'attività di successo e non si può improvvisare.

3.4. Musei aziendali e comunicazione visuale: note semiotiche

Come ha sottolineato Isabella Pezzini, ricorrendo al concetto di "semiosfera" di Jurji Lotman, ogni museo deve manifestare una "individualità semiotica" che si costruisce attraverso la delimitazione dei confini. A tale riguardo, l'uso estensivo del concetto di "eterotopia" di Michel Foucault, che la studiosa ritrova nell'*Atlante* di Marotta⁷¹, consente di osservare che lo spazio del museo si caratterizza anche per essere una realtà "altra" rispetto a tutto ciò che gli è esterno:

È evidente che lo spazio del museo è istituito come uno spazio speciale, per dimensioni, allestimento e funzioni, al fine di costituire una discontinuità, un ambiente semiotico altro rispetto a quello abituale. Entrare e visitare un museo in questo senso significa varcare anche una soglia immateriale, esperire uno spazio – non solo fisico ma di comunicazione – in grado di mediare e instaurare il contatto con altri spazi, altre temporalità, altre culture, altre percezioni del reale⁷².

⁶⁹ C. Gilodi, *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, cit., p. 2.

⁷⁰ Ivi, p. 17.

⁷¹ I. Marotta, *Atlante dei musei contemporanei*, Milano, Skira, 2010, p. 211.

⁷² I. Pezzini, *Semiotica dei nuovi musei*, cit., p. 4.

Il museo e tutti gli oggetti che esso accoglie devono confermare questa alterità: isolati dalle forme di vita in cui erano stati concepiti ed utilizzati, questi “semiofori” sono “segni di se stessi” ma anche dell’insieme culturale a cui appartengono.

Il museo aziendale mette in scena forme di autodescrizione attraverso complessi di segni, che Massimo Negri elenca, a partire dagli elementi costitutivi della collezione: – Monumenti industriali (edifici ed annessi, infrastrutture, segni nel territorio di proprietà o nella disponibilità del museo nelle più diverse forme); – Oggetti mobili propri della vita aziendale (macchinari, utensili, arredi, vestiti ed equipaggiamenti, campioni di materie prime, prodotti, etc.); – Manufatti artistici strettamente connessi alla storia dell’impresa (iconografia d’impresa, opere d’arte realizzate su commissione per specifiche necessità aziendali, etc.); – Documenti di archivio cartacei di varia natura (corrispondenza, documenti amministrativi, fotografie, documenti societari, cataloghi, libri e altri prodotti a stampa, disegni tecnici, etc.); – Documenti sonori, cinematografici, video; – Documenti informatici⁷³. Alla collezione, poi, dobbiamo aggiungere gli edifici e l’allestimento dei musei aziendali. Vi è una congiunzione tra spazio architettonico, collezione di opere e proposta di visione. Il *mix* comunicativo creato con la struttura e l’esposizione di oggetti, documenti e macchinari rappresenta gli aspetti della stessa identità, a seconda del tipo di allestimento e del rapporto che esso instaura con il pubblico. Il senso emergente da ciascun messaggio nello spazio espositivo nasce da un’interazione dialogica tra l’architettura, l’allestimento e gli oggetti e le interpretazioni che i visitatori ne danno a partire dagli effetti di senso che essi generano. Per tali ragioni è riteniamo che sia basilare l’ausilio della semiotica, per la «descrizione degli effetti di senso nell’architettura museale (attraversata da scelte comunicative dell’azienda e da percorsi passionali dei visitatori) e necessaria a gestire la complessità comunicativa dell’identità viva emergente da una pluralità di codici (verbali, visivi, topologici)»⁷⁴. Uno studio sui musei aziendali, considerati nella loro specificità di strumento di comunicazione d’impresa, non può non approfondire il valore simbolico del mo-

⁷³ M. Negri, *Manuale di Museologia per i musei aziendali*, cit., pp. 66-67.

⁷⁴ M. Rinaldi, *Il museo dell’azienda: identità a confronto*, in I. Pezzini, P.L. Cervelli (a cura di), *Scene del consumo: dallo shopping al museo*, cit., p. 127.

strare e il valore ermeneutico della complessa esperienza sensoriale del pubblico. Tanto più che i musei più all'avanguardia hanno iniziato ad applicare modalità convergenti di fruizione multimediale e interazione con pubblici fisici e virtuali⁷⁵.

Come ha evidenziato Renato Fiocca (1995), se le sponsorizzazioni culturali veicolano il messaggio dell'impresa in quanto "canale-evento", i musei aziendali si presentano come "canale-atmosfera" che predispongono il visitatore a ricevere una comunicazione più complessa e interdipendente per forme di linguaggio e tipi di esperienze⁷⁶. Il museo aziendale offre quella che Vanni Codeluppi definiva una «visione olistica» in cui «ogni elemento è rappresentativo del tutto, dove, pur essendoci una specializzazione, c'è anche una compartecipazione al progetto complessivo»⁷⁷. Isabella Pezzini mette in evidenza il carattere corale e costruttivista proprio dell'esperienza di senso proposta nel museo: «Gli oggetti non entrano soli né da soli nei musei: sono scelti, organizzati in collezioni e disposti in percorsi significanti, a beneficio di un pubblico, da soggetti collettivi e collettivi di soggetti (gli esperti, i curatori etc.) opportunamente delegati a queste funzioni di ricerca, selezione, allestimento, valorizzazione, costruzione di rapporti di senso, comunicazione»⁷⁸.

Sin dalle prime scelte strutturali relative alla localizzazione del sito, allo stile architettonico e all'allestimento espositivo l'impresa deve riuscire a mettere in scena la propria "identità". L'architettura e il *design* sono fondamentali nella trasmissione del messaggio dall'azienda al visitatore, sia come forma espressiva sia per il rapporto che instaura con l'allestimento e gli oggetti esposti. Gilodi propone alcuni esempi:

Si pensi alla "Galleria Guglielmo Tabacchi", dove le strutture fisiche sono vetro e danno un'idea di leggerezza (attributo distintivo degli occhiali), oppure al "Museo del Vino Lungarotti", dove la volontà di affermare il radicamento dell'impresa al territorio e alla sua storia è testimoniato dalla presenza di beni archeologici. Lo slogan "Chicco dove c'è un bambino" si

⁷⁵ F. Moneta, *Musei d'impresa: il valore del brand heritage*, cit., p. 95.

⁷⁶ R. Fiocca, *Comunicazione*, in E. Valdani (a cura di), *Enciclopedia dell'impresa*. Vol. V. *Marketing*, Torino, UTET, 1995, pp. 159-166.

⁷⁷ V. Codeluppi, *La pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi*, Milano, FrancoAngeli, 1997, p. 150.

⁷⁸ I. Pezzini, *Semiotica dei nuovi musei*, cit., p. 14.

concretizza in un museo dove inevitabilmente ci saranno bambini, essendo il target privilegiato del museo, e la cui esposizione, priva di teche protettive, ribadisce un'idea di libera espressione tipica dei bambini⁷⁹.

Questi elementi conferiscono ai musei gli elementi di riconoscimento e di differenziazione⁸⁰. Il pubblico viene coinvolto in esperienze che attivano sia componenti cognitive, che si riferiscono a dati, fatti, etc. la cui conoscenza proviene da fonti attendibili, sia componenti affettive che si basano sull'emotività dell'individui⁸¹. Per le une e le altre, i musei aziendali possono realizzare livelli di risposta soddisfacenti:

La *risposta conoscitiva* – data dalla creazione o dal mantenimento della notorietà presso il *target* con gli annessi obiettivi di notorietà-riconoscimento e di notorietà-ricordo – è sicuramente ottenibile, anche perché qualifica l'essenza stessa di questa tipologia di comunicazione che rimanda implicitamente sempre alla *corporate identity*. La *risposta* di tipo *affettivo*, analogamente, è facilmente perseguibile perché, condividendo il sistema di valori del fruitore, l'impresa dovrebbe riuscire a persuaderlo, alletterarlo ed ottenere, così, un atteggiamento favorevole⁸².

A giudizio degli studiosi è soprattutto la componente emotiva a risultare decisiva e, nella visita dell'esposizione, quest'ultima non si concentra tanto sulla comunicazione esplicita, riferita ai dati statistici ed avvenimenti storici dell'azienda, quanto piuttosto sulla comunicazione implicita che trasmettono i singoli oggetti della collezione, il loro contesto aziendale, la loro collocazione nello spazio museale e, non secondariamente, il sistema di *visual identity* che collega ogni elemento del museo, ossia «l'insieme di segni, analogici e alfabetici, mediante i quali un'impresa demarca il proprio territorio: tutto ciò che ad essa afferisce o attraverso cui si esprime»⁸³. L'immagine dell'azienda e quella

⁷⁹ C. Gilodi, *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, cit., pp. 12-13.

⁸⁰ A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano, Apogeo, 2008, p. 344.

⁸¹ M. Amari, *I Musei delle Aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, cit., p. 90

⁸² C. Gilodi, *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, cit., p. 13.

⁸³ A. Appiano, *Manuale di immagine. Intelligenza percettiva Creatività Progetto*, Roma,

del museo dovranno essere concordanti a livello di identificazione visiva (marchio e logotipo), di elementi esteriori (strutture fisiche), stile di direzione (organizzazione e personale) e soddisfazione (attività svolte). Per altro verso, anche il visitatore ha la sua parte di responsabilità:

varcando la soglia di un museo, acquistandone il biglietto ed essendo informato sui comportamenti da adottare nei suoi ambienti, in cambio della possibilità di entrare in relazione con questo esso custodisce o esibisce, i visitatori percepiscono la particolare relazione di tipo comunicativo che è loro proposta, il cosiddetto *contratto fiduciario*⁸⁴.

Meltemi, 1998, p. 150.

⁸⁴ I. Pezzini, *Semiotica dei nuovi musei*, cit., p. 20.

Capitolo quarto L'HEINEKEN EXPERIENCE DI AMSTERDAM

di *Marta Scalzotto*

4.1. *Breve storia della Heineken*

La famiglia Heineken entrò nel mercato della birra nel 1864, allorché Gerard Adriaan Heineken acquistò una fabbrica di birra, al centro di Amsterdam. Da allora, nel corso degli ultimi 140 anni, tre generazioni della famiglia Heineken hanno costruito e ampliato il successo del marchio in Europa e nel mondo. È stato grazie alla leadership di Gerard, Henry e Alfred Heineken che l'impresa è divenuta uno dei gruppi di produzione e commercio più importanti del mondo. E ancora oggi la discendenza prosegue con la pronipote Charlene de Carvalho-Heineken, membro delegato del consiglio di amministrazione della Heineken Holding NV.

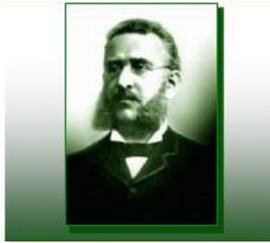
Ripercorriamo le tappe principali di questa importante storia imprenditoriale perché ci aiutano a comprendere la concezione che orienta l'Heineken Experience¹.

Come anticipato, il 15 febbraio 1864, Gerard Adriaan Heineken, nato ad Amsterdam il 29 settembre 1841, rilevò la De Hooiberg, una grande ma decadente fabbrica di birra attiva dal 1592, avviando, nel 1868, la costruzione di un nuovo stabilimento presso il Buitensingel di Amsterdam. L'anno seguente, Gerard Adriaan decise di passare dal metodo tradizionale ad alta fermentazione a quello bavarese a bassa fermentazione, una tecnica completamente diversa da cui si ottiene una birra più chiara, pura e che si conserva per più tempo. La nuova birra verrà conosciuta e apprezzata come "Gentleman's Beer" rispetto alla

¹ Le informazioni sulla storia dell'Heineken sono tratte dal libro *The Magic of Heineken*, a cura di Mark G.P.A. Jacobs e Wim H.G. Mass, pubblicato ad Amsterdam il 22 maggio 2001, in occasione dell'apertura dell'Heineken Experience presso lo Stadhouderskade di Amsterdam. Un utile riassunto è il *The history of Heineken*, realizzato nel 2010 dalla Heineken International.

precedente “Workman’s Ale”. Una efficace strategia promozionale e le difficoltà commerciali della concorrente birra bavarese, a causa della guerra franco-prussiana del 1870, favorirono enormemente le vendite. Nel 1873, l’impresa assunse la denominazione sociale di Heineken e accrebbe la produzione con l’incorporazione degli stabilimenti Oranjeboom e la costruzione della grande fabbrica di Rotterdam.

Fig. 1. Gerard Adriaan Heineken (1841-1893)

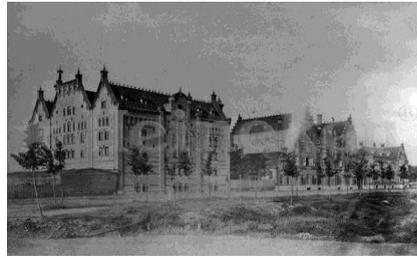


Nel 1875, l’Heineken vinse la medaglia d’oro all’Esposizione Internazionale di Parigi e si inserì nel mercato francese ed europeo investendo molto sulla qualità. L’enfasi di Gerard Adriaan sulla qualità fu presto ripagata dal riconoscimento ottenuto dal prodotto Heineken attraverso altri importanti premi internazionali. Tra gli sforzi realizzati dal fondatore per introdurre una strategia di promozione e controllo della qualità ricordiamo l’istallazione dei sistemi di raffreddamento degli impianti, con cui si chiude il periodo della dipendenza dal ghiaccio, e la costituzione di un laboratorio di sperimentazione scientifica, alla cui guida fu chiamato il medico Elion, allievo di Louis Pasteur, che raggiunse rilevanti risultati, come l’individuazione nel 1886 di un lievito grande qualità, la Heineken A-gist, impiegato ancor oggi per dare alla birra Heineken un sapore caratteristico.

Sotto la guida del fondatore Gerard Adriaan Heineken e del direttore Wilhelm Feltman, le innovazioni apportate al processo produttivo continuarono a portare i loro frutti. Nel 1889, la ditta si aggiudicò la medaglia d’oro d’onore al Salone Mondiale di Parigi e la Heineken divenne la birra servita al ristorante della Torre Eiffel. Le innovazioni non riguardarono solamente i macchinari e i procedimenti. Anche gli edifici degli stabilimenti produttivi furono apprezzati come

importanti opere di architettura industriale. Inoltre, grazie a una politica di concertazione con le nascenti rappresentanze degli operai, furono apportati rilevanti miglioramenti nella qualità delle condizioni lavorative, quali l'illuminazione elettrica.

Fig. 2. Gli stabilimenti di Brewery in Amsterdam, 1867, e 1880



A seguito della morte di Gerard Adriaan Heineken, nel 1893, la conduzione dell'impresa venne assunta sino al 1897 dal direttore e maestro birraio Wilhelm Feltmann. Durante la sua reggenza, l'azienda getto le basi per la futura espansione, che tuttavia sarà realizzata dal nuovo direttore J.D.A. Petersen. Avendo spostato la Maria Tindal, la vedova di Gerard Adriaan Heineken, il direttore, dal 1894 al 1904, entra per diritto familiare, oltrech  per capacit , nel *board* dell'azienda, in attesa che il figlio di Gerard Adriaan, Henry Pierre Heineken allora di sei anni, si prepari per la guida dell'impresa di famiglia. Uno dei principali meriti di Petersen fu quello di contrastare le pressioni pi  conservatrici presenti in una parte della dirigenza, in occasione delle crescenti rivendicazioni delle maestranze sul fronte salariale e su quello dei diritti sociali. Il direttore, infatti, riusc  a mediare gli interessi del capitale e il management, da un lato, e degli operai e dei sindacati, dall'altro, stipulando quegli accordi che porteranno ai contratti collettivi del 1909, in cui si riconobbero aumenti salariali, la diminuzione del lavoro a 54 ore settimanali, la domenica festiva e quattro giorni di riposo all'anno. Questa concezione e pratica delle relazioni industriali si consolider  quando, Henry Pierre Heineken, laureatosi, nel 1914, in chimica presso l'Universit  di Amsterdam, divenne maggiorenne e prese il timone dell'impresa come

amministratore delegato. A partire dal 1917, il giovane Heineken e i suoi collaboratori inaugurarono un nuovo stile di amministrazione socialmente più responsabile verso gli interessi dei lavoratori e del territorio. Trai molti interventi sociali, dal 1923, l'Heineken fu una delle prime aziende olandesi ad istituire un fondo pensione non contributivo per i propri dipendenti. Il clima di concordia aziendale si ripercuote favorevolmente sulle vendite che sono oramai arrivate a 300.000 ettolitri: il 30% in più rispetto all'inizio del secolo. Nel 1927, l'azienda acquisì una fabbrica di birra a Bruxelles per gettare le basi dell'espansione al di fuori dei Paesi Bassi, avviando altresì la penetrazione del mercato asiatico, in attesa che si aprisse quello americano ancora impedito dalle leggi proibizionistiche sul consumo di alcol. Nel 1931, l'Heineken rafforzò la propria posizione nel mercato asiatico, a Singapore, in Malesia, in Cina e in Nuova Zelanda, e dall'11 marzo 1933, iniziò le prime spedizioni di birra verso gli Stati Uniti. Pierre Henry Heineken traghettò la società di famiglia attraverso la grande crisi economica degli anni Trenta, innalzando i livelli produttività e di redditività senza arretrare sul terreno dei diritti sociali. Ad esempio, durante la crisi, invece di ricorrere alla politica dei licenziamenti, la Heineken avviò una strategia di prepensionamenti dei lavoratori over 58 anni. Inoltre, nel 1937 fu creata la Fondazione Heineken, per fornire un sostegno supplementare ai lavoratori.

Due anni dopo, l'azienda entra nel mercato azionario, quotandosi nella borsa valori, e crea promuove la Foundation of the Central Brewery Organisation, allo scopo di garantire una risposta unitaria, in materia di continuità produttiva e difesa delle maestranze, da parte produttori di birra durante la guerra imminente. Ciononostante, la Seconda guerra mondiale provoca una drastica diminuzione dei consumi di birra, a causa della diminuzione della domanda e delle materie prime.

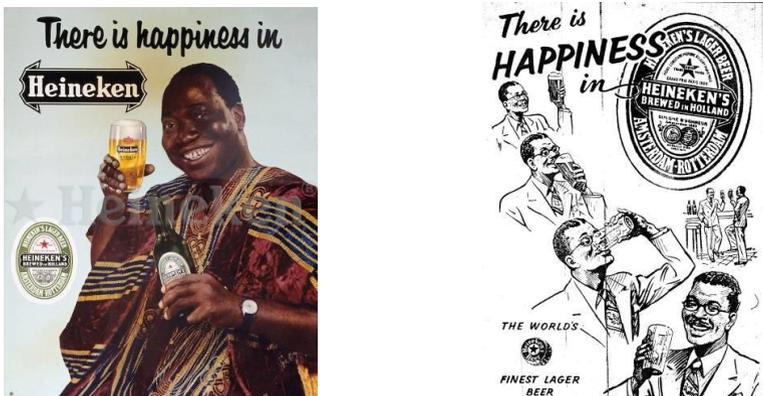
Nel 1942, Henry Alfred Heineken, nipote del fondatore Gerard Adriaan e figlio di Pierre Henry, dimessosi due anni prima, inizia ufficialmente la sua carriera con la compagnia. Con la fine del conflitto bellico, allorché si assisterà a una spettacolare espansione su scala mondiale, sarà la terza generazione a pilotare l'azienda verso l'internazionalizzazione del marchio, in particolare in America.

Fig. 3. Henry Pierre Heineken (1886-1971) e Henry Alfred Heineken (1923-2002)



Un decennio dopo, nel 1954, Henry Alfred acquisisce la maggioranza delle azioni della società e inizia la radicale modernizzazione nel segno del marketing e della promozione del marchio, nella convinzione che “beer can travel” (“la birra può viaggiare”). Alla commercializzazione internazionale si accompagna una politica di acquisizione di marchi storici. Nel 1953, la Heineken, acquista la birreria De Sleutel di Dordrecht, la più antica impresa industriale dei Paesi Bassi, fondata nel 1433. A fronte della rapida crescita delle esportazioni il Consiglio di amministrazione della Heineken decide di costruire la fabbrica di Hertogenbosch, ulteriormente ampliato alla fine degli anni Cinquanta per far fronte alla domanda proveniente dai mercati internazionali, compreso quello del continente africano.

Fig. 4. La campagna pubblicitaria “The is happiness” (Anni ‘50-’60)



L'aumento della produzione si accompagna all'affinamento del *visual design* e alla promozione dell'identità del marchio, veicolato da un logo riconoscibile che nel 1964 viene introdotto per le etichette, i sottobicchieri e altri disegni visivi. Tra questi ci sono i famosi "Heineken lips", con i due semicerchi rossi che racchiudono la striscia nera e il nome sul sottobicchiere. Lo stile di quelle campagne è rimasto l'icona internazionale con il quale il marchio è ancora noto.

Fig. 5. I loghi degli anni Sessanta



Nella seconda metà degli anni Sessanta, l'azienda avviò un ri-ammmodernamento degli impianti, introducendo nella fabbrica di Rotterdam la prima linea riempimento della birra alla spina completamente automatizzata. Contemporaneamente venne messo in uso un nuovo tipo di barilotto con un estrattore a tubo, il fusto Sankey. Fu, inoltre, intrapresa la prima elaborazione informatizzata dei dati. Sempre sul finire del decennio, l'Heineken, che aveva acquisito l'Amstel Brouwerij e la Vrumona per rafforzare la propria quota nel mercato interno olandese, iniziò a realizzare le prime pubblicità per la televisione. L'obiettivo di Henry Alfred Heineken è quello di rendere l'azienda, già dominante nel segmento premium del mercato e nelle esportazioni internazionali, altrettanto competitiva agli occhi delle

masse di consumatori di birra nei paesi europei.

Nel corso di pochi anni, l'Heineken allarga i propri interessi in Oriente e in Africa: alla Malayan Breweries a Singapore, alla Perusahaan Bir Indonesia; alle manifatture di bottiglie e alla Bralima nello Zaire, alla Bralirwa nel Ruanda, alla Brarudi nel Burundi, alle Brasserie de Brazzaville nella Repubblica del Congo, alla Kumasi Brewery nel Ghana, alla Nigerian Breweries, ect. Le partecipazioni si moltiplicano anche in Europa, con la Ibecor di Brussels, l'Athenian Brewery di Atene, l'Albert Maltings nel Belgio, l'ALBRA in Francia, la Dreher in Italia. Nel nostro paese, l'Heineken acquisterà anche la Birra Ichnusa di Cagliari (1988), la SIB di Aosta (1988), la Nuova Birra Messina (1988), e la Birra Moretti (1996). In tal modo, il gruppo diventa un prodotto di consumo nei pub di tutta Europa.

Nel 1982, Heineken raddoppia la sua partecipazione azionaria in una serie di aziende in Africa centrale, entra in cooperazione con la Coca-Cola, in Brasile producendo la Kaiser e con la Kirin Brewery Company in Giappone. Nel 1988, viene stipulata una joint venture con Asia Pacific Breweries a Shanghai, in Cina, e proposta la birra analcolica Buckler in Francia, Spagna, Paesi Bassi e Irlanda. L'anno successivo, Henry Alfred Heineken si ritira dal Consiglio di amministrazione, avendo raggiunto il limite di età di cui agli articoli dello Statuto sociale. Viene nominato Presidente e Membro Delegato del Consiglio di Sorveglianza. Sotto la sua guida, Heineken è diventata il secondo più grande produttore di birra al mondo, con il marchio più internazionalizzato, con vendite in oltre 170 paesi.

La caduta del muro di Berlino e la disgregazione dell'impero sovietico aprono all'impresa un nuovo mercato, a partire dalle società dell'Europa orientale. Nel 1992, l'Heineken entra in maggioranza nel capitale della Komáromi Sörgyár in Ungheria, nel 1994, acquisisce una quota di partecipazione di minoranza nella polacca Zywiec SA Zywiec, azienda leader nel segmento premium del mercato.

Nel 1998, è inaugurata l'Università Heineken, una struttura di formazione progettata per implementare nell'intera società il *know-how* maturato dall'impresa. L'anno successivo, nei Paesi Bassi, il marchio Heineken è votato "Marca del secolo" e Alfred Henry Heineken viene proclamato "Advertiser del secolo". Il nuovo millennio si apre con il Premio re Guglielmo I per l'imprenditorialità olandese, un ricono-

scimento prestigioso che viene assegnato ogni due anni a una grande azienda olandese che si sia distinta per il contributo dato all'occupazione, alla prosperità nazionale e alla reputazione imprenditoriale dei Paesi Bassi. La distinzione dell'impresa si consolida nel 2001 con l'apertura dell'Heineken Experience, sito nella ex fabbrica di birra sulla Stadhouderskade di Amsterdam.

Alla morte di Henry Alfred Heineken, nel 2002, la figlia Charlene de Carvalho-Heineken, diviene il principale azionista ed entra nel Consiglio Direttivo di Heineken Holding, anche se rispetto al padre rimane più defilata nell'impresa².

Fig. 6. Charlene de Carvalho-Heineken (1954-)



L'acquisizione dell'austriaca Brau-Beteiligungs, la più grande acquisizione nella storia di Heineken, estende in modo significativo la presenza nel continente europeo, dove Heineken era già il più grande produttore di birra. Attraverso questa acquisizione, Heineken diviene *leader* in Austria, Romania e Ungheria e consolida posizioni di testa e di portafogli in Polonia e nella Repubblica ceca.

Nel maggio 2003 la gamma si arricchisce di un nuovo formato più raffinato: l'*Aluminium*, una bottiglia originale e innovativa che il genio del designer Ora-Ito ha voluto interamente in alluminio per rimarcare l'unicità del prodotto. Prodotta in edizione limitata la nuova gamma è distribuita nei locali più esclusivi e alla moda e oltre alle caratteristiche estetiche la bottiglia vanta eccellenti prestazioni in termini di conservazione del prodotto e riciclabilità del packaging.

² *Heineken-erfgenaam: 'We kunnen niets met onze aandelen'*, in «FEM Business», 20.4.2002.

Fig. 7. Aluminium



Nel 2004, il business è ulteriormente ampliato in tutti i continenti attraverso acquisizioni e *joint venture*, in Russia, Cina, Stati Uniti, Sud Africa e Australia. Nel 2005, l'Heineken acquista alcune fabbriche di birra in Germania e lancia per il grande mercato degli Stati Uniti una nuova birra, l'Heineken Premium Luce Lager: una birra più leggera nel gusto e con meno calorie e carboidrati. Per intercettare nuovi consumatori, l'Heineken introduce il sistema di birra alla spina portatile, l'Heineken DraughtKeg. L'innovazione, che consente di godere di una birra di qualità all'aperto, viene presentata dapprima in Francia e negli Stati Uniti.

Fig. 8. Heineken DraughtKeg



Something In My Beer, Sir.

Heineken's clever 5-liter DraughtKeg contains a canister of CO₂ that maintains pressure precisely. For the whole unit is simple and cheap enough to toss into the recycle bin.

- 1 Removable plastic lever and tap. Reinforced plastic crown serves as protective cradle and carrying handle.
- 2 When tap is opened, pressure in keg decreases. Regulator valve releases CO₂ to keep pressure above the beer at an even 2 atmospheres.
- 3 Aerosol canister contains enough CO₂ to last for the life of the keg.
- 4 The beer is much the same as Heineken made it in the 1800s. Keeps 150 grams worth out to 12 cents per fluid ounce, a penny more than bottle beer.
- 5 Plastic spout has to be used as directly over the Heineken red star. Engineers at the factory are still wrestling with how to make that happen smoothly.



Nel frattempo prosegue l'apertura verso i mercati emergenti, in Tunisia, in India e in Asia, con l'acquisto di un certo numero di fabbriche di birra tramite l'Asia Pacific Breweries, della Foster e della Quang Nam Brewery in Vietnam. Nel 2008, Heineken e Carlsberg confermano l'offerta di acquisto per l'intero capitale azionario di Scottish & Newcastle. Attraverso l'accordo, Heineken, cerca di ottenere una posizione dominante nel Regno Unito e un ruolo chiave in mercati come il Portogallo, l'Irlanda, la Finlandia e il Belgio, oltre che una maggiore esposizione in mercati in via di sviluppo e consolidati come quello statunitense. La chiusura della transazione è l'inizio di una nuova era per la Heineken. La società accelererà il processo di unificazione dei marchi e le migliori prassi aziendali presenti nel settore per creare un fronte societario più forte e competitivo. Infatti, l'acquisizione da parte di Heineken di quote di Scottish & Newcastle comprende imprese, licenze e investimenti in Belgio, Finlandia, India, Irlanda, Portogallo, Regno Unito e Stati Uniti, con marchi rilevanti tra cui Foster, Kronenbourg 1664, John Smith'S, Newcastle Brown Ale, Sagres, Lapin Kulta, Maes e Beamish. Alla fine dell'anno, Heineken annuncia un'altra serie di altre acquisizioni: la Tango Brewery in Algeria, le rumene Bere Mures, la Drinks Union in Repubblica Ceca, la Rechitsa Brewery in Bielorussia, la divisione birra della Eichhof in Svizzera. Sempre riguardo alle vicende societarie, nel 2009, la Heineken e l'United Breweries, produttore leader di birra nel subcontinente indiano, creano una partnership che guiderà la crescita in uno dei mercati con tassi di consumo più esponenziali.

L'Heineken si è imposta sul mercato mondiale sotto il profilo dei numeri di vendita ma anche per una filosofia imprenditoriale che si basa su alcuni punti qualificanti, quali il valore dei prodotti e dei servizi; l'ampiezza dell'assortimento; l'innovazione in tutto il ciclo della produzione, sino alla somministrazione delle bevande; la distribuzione vasta e capillare, dalla grande distribuzione al dettaglio; una promozione-comunicazione efficace, con strategie innovative di marketing.

Attraverso un sapiente mix di tradizione e innovazione, l'azienda è riuscita a diventare, per volume di affari, la prima impresa nel settore della birra in Europa e la seconda nel mondo, con un fatturato complessivo di 18,383 miliardi di euro, con una crescita costante negli ultimi anni (2008: 14,319; 2009: 14,701; 2010: 16,133; 2011: 17,123). Nel 2012, gli utili sono stati di 1,696 milioni di euro, con una percentuale di crescita continuativa negli ultimi anni (2008: 1,013; 2009: 1,055; 2010: 1,456; 2011: 1,584). Per volumi, invece, l'Heineken è la

terza azienda birraia con una quantità di birra venduta, nel 2012, di 171,7 milioni di ettolitri, e valori in continuo aumento (2008: 125.8; 2009: 125.2; 2010: 145.9; 2011: 164.6). Ad oggi, il gruppo Heineken ha 165 birrifici distribuiti in 71 paesi quasi tutto il mondo ed impiega circa 85.000 dipendenti³. Da ultimo, il successo del gruppo Heineken è provato dalla ricchezza personale della Carvalho-Heineken, stimata da Forbes nel 2013 a 11 miliardi di dollari; un valore che la rende di gran lunga la contribuente più ricca nei Paesi Bassi⁴. L'obiettivo dichiarato dell'Heineken è quello di affermare il carattere globale del marchio quale leader nel segmento premium del mercato internazionale (IPS). In tale segmento, nel 2012, il marchio Heineken ® è cresciuto del 5,3%, aumentando il proprio primato nei mercati più sviluppati, quali gli Stati Uniti, la Francia, il Regno Unito, consolidandosi nei mercati emergenti, come il Brasile, la Russia, l'India, la Cina, la Nigeria, in cui Heineken ha registrato una crescita a doppia cifra, e facendo risultati promettenti in Malesia, Cile e Argentina. Come abbiamo visto, la conquista di nuove quote del mercato avviene spesso attraverso le partecipazioni, le acquisizioni e le joint venture con marchi di birra preesistenti.

Fig. 9. Partecipazioni, acquisizioni, joint venture, per paese ed anno



³ Heineken N.V., *Annual Report 2012*, Amsterdam, 2013, p. 1.

⁴ Charlene de Carvalho-Heineken (*Net Worth \$11 B As of March 2013*), in «Forbes», 4.3.2013.

Fig. 10. Presenza globale, per tipologia di partecipazione



Fig. 11. Elenco completo, per continente, paese, compagnia e brand

Western Europe			
Country	Company	Production location	Key brands
Belgium	Aiken-Maes (99.9%)	Aiken, Kobbegem, Opwijk, Stassen	Affligem, Cristal, Cinq, Judas, Hopkin, Brugis, Op-Ale, Watneys, Heineken, Mort Subite, Maes, Desperados, Grimbergen, Prestige, Lagin Kulta, Kagjola, 1836 Classic Gourmet, URHO, Auro, Siniinen, Heineken, Newcastle Brown Ale, Knusovica, Murphy's, Buckler, Tiger, Sol, Foster's
Finland	Harwell (100%)	Lahti, Kangas	Desperados, Foster's, Strongbow, Amstel, Affligem, Murphy's, Edelweiss
France	Heineken France (100%)	Marseille, Mons-en-Baroeul, Schiltigheim	Murphy's, Beamish Stout, Heineken, Amstel, Affligem, Foster's, Bira Moretti, Zywiec, Desperados, Tiger, Coors Light, Paulaner, Sol, Bira Moretti, Draher, Ichiro, Jannis, Messina, Heineken, Amstel, Buckler, Henninger, McFarland, Murphy's, Sans Souci, Van Wurstel, Prinz, Desperados, Affligem, Brand, Fischer, Wiedke Witta, Erdinger, Golden Fire, Foster's, Strongbow Gold
Netherlands	Heineken Nederland (100%)	Zoeterwoude, 's Hertogenbosch	Heineken, Amstel, Wiedke Witta, 3ik, Strongbow, Desperados, Lingen's Blond, Murphy's, Sol, Maes
Italy	Heineken Italia (100%)	Pollein (Aosta), Cornin Nuovo (Bergamo), Massafra, Assemini (Cagliari)	Brand Crystal Clear, Royal Club, Sol, Sourcy, Vitamin Water, Pepsi, 7-Up, Rivella
Portugal	Brand Bierbrouwerij (100%) Vrumona (100%)	Wijne Bunnik	Sogres, Corgal, Imperial, Janssen, Heineken, Desperados, Foster's, Bulmers, John Smith's
Spain	Sociedade Central de Cervezas et Bebidas (98.7%) Heineken España (98.7%)	Valencia, Liria, Chelastro	Curcampo, Amstel, Heineken, Desperados, Sol, Buckler, Paulaner, Affligem, Bira Moretti, Latino, Foster's, Lagado de Yuste, Maes, John Smith, Judas, Mort Subite, Newcastle, Strongbow
Switzerland	Heineken Switzerland (100%)	Chav, Lucerne	Heineken, Eichhof, Colander, Desperados, Ittinger, Haldengut, Zlagahof, Erdinger, Clauthaler, Amstel, Desperados, Murphy's, Foster's, Miller
United Kingdom	Heineken UK (100%)	Manchester, Tadcaster, Edinburgh, Hereford, Ledbury	Foster's, Strongbow, John Smiths, Kronenbourg, Bulmers, Heineken, Newcastle Brown Ale, Amstel, Sol, Woodpecker, Tiger, Jockey, Deuchers IPA

Central and Eastern Europe

Country	Company	Production location	Key brands
Austria	Brau Union Österreich (100%)	Leoben-Göss, Graz-Puntigam, Schladming, Schwechat, Wieselburg, Zipf, Linz	Heineken, Zipfer, Gösser, Puntigamer, Desperados, Edelweiss, Schlossgold, Kaiser, Schwechat, Wieselburger, Reininghaus, Schladminger
Belarus	Heineken Breweries (100%) BechEradpivo (95.4%)	Bobruisk, Rechitsa	Heineken, Zlatý Bazant, Rechitskoe, Bobrov, Doctor Diesel, Pils
Bulgaria	Zagorka Brewery (49.4%)	Stara Zagora	Heineken, Zagorka, Desperados, Astara, Amstel, Stalichno, Starobina, Kaiser
Croatia	Karlovačka Pivovara (100%)	Karlovac	Heineken, Karlovačka, Desperados, Edelweiss, Gösser, Kaiser
Czech Republic	Heineken Česká Republika, a.s. (100%)	Krušovice, Brno, Velké Blatno, Kránské Blatno	Heineken, Krušovice, Starobina, Allgern, Edelweiss, Claushaler, Zlatopramen, Branik, FRIT, Zlatý Bazant, Hostan, Doctdy, Loury, Baron Trnck
Germany	Heineken Deutschland (100%) Paulaner Brauerei (25%)	Berlin München	Heineken, Desperados, Fastes Paulaner Weisbier, Paulaner, Hacker-Pschorr, Thum & Taxis
	AuerBräu (25%) Weissbierbrauerei Hopf (25%) Kulmbacher Brauerei (31.8%) Starnquell Brauerei (31.8%) Braustolz (31.4%) Schenkel (31.8%) Würzburger Hofbräu (31.8%) Fürstlich Fürstenbergische Brauerei (49.9%) Privatbrauerei Hoepfner (49.9%) Privatbrauerei Schmalzer (49.9%)	Rosenheim Miesbach Kulmbach Plauen Chemnitz Hof Würzburg Donaueschingen Karlsruhe Mössental	Auer Hopf Weisse Kulmbacher, Münchhof, EKO, Kapuziner Starnquell Braustolz Schenkel Würzburger Hofbräu, Keller Fürstenberg, Riegerler Hoepfner, Grape Schmalzer
Greece	Athenian Brewery (98.8%)	Athens, Patras, Thessaloniki, Larissa	Heineken, Amstel, Alfa, Fischer, Sol, Buckler, McFarland, Murphy's, Desperados, Knufowka, Moretti, Newcastle Brown Ale, Foster's, John Smiths, Strongbow, VIOS 5, Zorbas, Carib, Erdinger, Kirin, Korçik, Chimay, Duvel, Toll
Hungary	Heineken Hungaria (100%)	Martfi, Sopron	Heineken, Gösser, Strongbow Gold, Sopotnik, Kaiser, Zlatý Bazant, Edelweiss, Schlossgold, Steffi, Buckler, Anany, Focan, Adambräu
Macedonia	Pivara Skopje (48.2%)	Skopje	Heineken, Amstel, Skopsko, Gorsko
Poland	Grupa Żywiec (61.9%)	Cieszyn, Elbląg, Łazisko, Warka, Żywiec	Heineken, Desperados, Paulaner, Murphy's, Żywiec, Warka, Tatra, Strong, Specjal, Królewskie, Łazyski, Brackie
Kazakhstan	Etis Kazakhstan (28%)	Almaty, Karaganda	Heineken, Tian Shan, Etis, Boly Medved, Stary Melnik, Sokol, Gold Mine

Central and Eastern Europe continued

Country	Company	Production location	Key brands
Romania	Heineken Romania (98.4%)	Constanta, Craiova, Miercuria Ciuc, Targu Mures	Amstel, Strongbow, Sol, Krušovice Imperial, Bira Moretti, Foster's, Zipfer, Schlossgold, Gösser, Ciuc, GoldenBräu, Silva, Bucugi, Neumarit, Gambelinus, Harghita, Halagana, Desperados, Edelweiss, Heineken
Russia	Heineken Breweries (100%)	St. Petersburg, Khabarovsk, Ekaterinburg, Irkutsk, Nizhny Novgorod, Novosibirsk, Staritsamak, Kaliningrad	Heineken, Amstel, Bocharov, Ochota, Zlatý Bazant, Krušovice, Desperados, Tiger, Bira Moretti, John Smith, New Castka, Guinness, Kilikany, Stepan Razin, PTT, Edelweiss, Doctor Diesel, Tit Medvedya, Gösser, Amur Pivo, Zhigulovskoye, Patra, Strelaits, Barog Balkala, Kalinkin, Krapkoe, Okskoe, Ruzich/Volnaya Sibit, Sedoy Ural, Shikhan, Ostmark, Kantsberg
Serbia	United Serbian Breweries (100%) United Serbian Breweries Zajecarsko (7.3%)	Novi Sad Zajecar	Heineken, MB, Master, Amstel, PilsPlus, Zajecarsko, Wellert
Slovakia	Heineken Slovensko (100%)	Hurbanovo	Heineken, Zlatý Bazant, Krušovice, Corgon, Kelt, Starobina, Gerner, Martiner, Desperados, Edelweiss

Asia Pacific

Country	Company	Production location	Key brands
Cambodia	Cambodia Brewery (79.0%)	Phnom Penh	A&C, Extra Stout, Anchor, Gold Crown, Tiger
China	Shanghai Asia Pacific Brewery (59.3%) Hainan Asia Pacific Brewery (59.3%) Guangzhou Asia Pacific Brewery (59.3%)	Shanghai Hailou Guangzhou	Heineken, Red, Tiger, Strongbow, Murphy's Irish Stout, Anchor, Aska, Tiger
India	United Breweries Limited (37.4%)	Cherthala, Palakkad, Hyderabad, Hyderabad Gole, Ludhiana, Chopanki, Mangalore, Calcutta, Goa, Aurangabad UBL, Andhra Pradesh, Karnataka, Chennai, Dhanuera, Mumbai, Orissa Sampang Agung, Tangerang	Heineken, Kingfisher, Katkani, UBL, London Pilsener
Indonesia	Multi Bintang Indonesia (86.4%)		Heineken, Bintang, Guinness, Bintang Zero, Green Sands
Laos	Lao Asia Pacific Breweries (67.1%)	Vientiane	Tiger, Heineken, Namlong
Malaysia	Guinness Anchor Berhad (25.2%)	Kuala Lumpur	Heineken, Anchor, Baron's, Guinness, Strongbow, Kilkeny, Tiger
Mongolia	MCS Asia Pacific Brewery (64.3%)	Ulaanbaatar	Tiger, Samsul
New Caledonia	Grande Brasserie de Nouvelle Calédonie (86.3%)	Nouméa	Heineken, Number One, Desperados

Asia Pacific continued

Country	Company	Production location	Key brands
New Zealand	DB Breweries (98.7%)	Mangatainoka, Otahuhu	Heineken, Amstel, DB Draught, Export Gold, Export Dry, Tiger, Montaliths, Tul, Fuse, Barrel 51, Murphy's Irish Stout, Murphy's Irish Red, Double Brown, Bushmarrs Draught, DB Draught, Export 33, Export Dry, Export Gold, Flame, Montaliths, Skippers Draught, Tul
Papua New Guinea	South Pacific Brewery (75.4%)	Lae, Port Moresby	Niagiri Ica Beer, South Pacific Export Lager, SP Lager, SP Gold
Singapore	Asia Pacific Breweries (Singapore) (88.7%)	Singapore	Heineken, ABC Extra Stout, Anchor, Baron's, Tiger, Strongbow, Balmain, Newcastle Brown Ale, John Smith
Solomon Islands	Solomon Breweries (96.4%)	Honiara	Sol Brew
Sri Lanka	Asia Pacific Brewery (Lanka) (59.2%)	Mawathogama	Archipelago, Bloor, Kings Stout, Baron's Lager, Baron's Strong Brew
Thailand	Thai Asia Pacific Brewery (36.4%)	Bangkok	Heineken, Tiger, Chang
Vietnam	Vietnam Brewery (58.2%) Asia Pacific Breweries (Hanoi) (98.7%) VBL Da Nang Co (59.2%) VBL Tien Giang (59.2%) VBL Quang Nam (67.4%)	Hanoi Hanoi Da Nang Tien Giang Quang Nam	Heineken, Bkms, Tiger, Coors Light, Heineken, Anchor Draft, Tiger Coors Light, Foster's, Bierre Lorie

Africa and the Middle East

Country	Company	Production location	Key brands
Algeria	Tongo (100%)	Algiers	Tongo, Samba, Fiesta, Heineken, Amstel
Burundi	Brandi (58.3%)	Bujumbura, Gitega	Amstel, Primus, Heineken, Mützig
Cameroon	Brasseries du Cameroun (8.8%)	Bafoussam, Douala, Garoua, Yaoundé	Amstel, Mützig, Heineken
Congo	Brasseries du Congo (50%)	Brazzaville, Pointe Noire	Guinness, Malina, Mützig, Ngok, Primus, Turbo King, Heineken
Democratic Republic of Congo	Bralima (95%)	Boma, Bukavu, Kinshasa, Kibangali, Mbandaka, Lubumbashi	Amstel, Malina, Mützig, Primus, Turbo King, Heineken, Lagard, N'Toy, Fayrouz
Egypt	Al Ahran Beverages Company (99.9%)	Badr, El Obour, Shark, Gianadi, El Gouna, Badaki	Heineken, Birini, Fayrouz, Metstar Mar, Solima, Stella, Amstel Zero, Luxor, Badaki, Heineken
Ethiopia	Bedale Brewery Share Company (100%) Harar Brewery Share Company (100%)	Harar	Harar, Hakim Stout, Harar Sall
Ghana	Guinness Ghana Breweries Ltd. (20%)	Accra, Kumasi	Amstel Malta, Guinness, Gulder, Star, Heineken, Malta, Guinness
Israel	Tempo Beverages Limited (40%)	Netanya	Heineken, GoldStar, Maccabi, Nasher Malt, Newcastle Brown Ale
Jordan	General Investment (10.8%)	Zaria	Amstel, Heineken, Ras
Lebanon	Almazra (67%)	Batroun	Almazra, Lantz, Amstel, Heineken, Ras
Morocco	Brasseries du Maroc (2.2%)	Casablanca, Fés, Tangier	Heineken, Fayrouz
Namibia	Namibia Breweries (14.6%)	Windhoek	Heineken, Guinness, Windhoek, Amstel, Tafel
Nigeria	Nigerian Breweries Plc (54.1%)	Aba, Ama, Ibadan, Kaduna (2), Lagos, Onitsha, Sango-Ota	Heineken, Amstel, Malta, Gulder, Lagani, Malina, Star, Fayrouz, Life Continental Lager, Goldberg Lager, Malta Gold
Réunion	Consolidated Breweries (53.6%)	Jéba Ode, Awa-Omamna, Makouli, Laage, Uye	*3 Export, Hi-malt, Malin, Turbo King, Awa Lager, Williams, Champion Lager
Rwanda	Brasseries du Bourbon (85.7%) Bralima (75%)	Saint Denis Gisenyi, Kigali	Bourbon, Dynamalt, Heineken, Amstel, Guinness, Mützig, Primus, Turbo King, Heineken
Sierra Leone	Sierra Leone Brewery (83.1%)	Freetown	Heineken, Guinness, Malina, Star
South Africa	Sodibeng Brewery (7%) DHN Drinks (44.6%)	Johannesburg (Sodibeng), Cape Town	Heineken, Amstel, Windhoek, Strongbow, Guinness
Tunisia	Nouvelle de Brasserie "Soudor" (49.99%)	Grombélia, Ksar Lemsa, Grombélia Softdrinks	Heineken, Golden Bras, Fayrouz

The Americas

Country	Company	Production location	Key brands
Argentina	Compañías Cervecarias Unidas Argentina (33.1%)	Salta, Santa Fe, Lujan, Buenos Aires	Heineken, Budweiser, Paulaner, Bira Moretti, Guinness, Corona, Negra Modelo, 023Salta, Santa Fe, Córdoba, Kunstmann, Palermo, Blecker, Schneider, Imperial, Otro Mundo
Bahamas	Commonwealth Brewery (75%)	Nassau	Heineken, Guinness, Koll, Vitamalt
Brazil	Cervejarias Kaiser (100%)	Araraquara, Cubobá, Felra de Santana, Gravatal, Jacaré, Manaus, Pacatuba, Ponta Grossa	Kaiser, Bavaria, Sol, Summer Draft, Gold, Heineken, Kaiser Beck, Xingü, Dos Equis, Amstel Pulse, Bira Moretti, Edelweiss, Murphy's, Santa Cerva, Desperados
Chile	Compañías Cervecarias Unidas (33.1%)	Antofagasta, Santiago, Temuco, Punta Arenas, Valdivia	Heineken, Cristal, Escudo, Royal, Kuretmann
Costa Rica	Cerveceria Costa Rica (25%)	San José	Heineken, Bavaria, Imperial, Pilsen, Rock Ice, Bohemia
Haiti	Brasserie Nationale d'Haiti (94.8%)	Port-au-Prince	Guinness, Malta H, Prestige
Jamaica	Desnoes & Geddes (15.5%)	Kingston	Heineken, Dragon Stout, Guinness, Red Stripe
Martinique	Brasserie Lorraine (100%)	Lamentin	Heineken, Lorraine, Malta, Portar, Amstel, Vitamalt, Desperados, Lorraine
Mexico	Cerveceria Cuauhtémoc Moctezuma (100%)	Montemey, Tacata, Orizaba, Guadalajara, Toluca, Navojua	Tacata, Sol, Dos Equis, Bohemia, Coors Light, India, Carta Blanca, Superior, Klastar, Noche Buena, Soul Citric, Strongbow Gold
Nicaragua	Consorcio Cervecería Centroamericana (12.5%)	Managua	Heineken, Buñales, Tona, Victoria
Panama	Cervecerías Barú-Panama (74.9%)	Panama City	Heineken, Tacata, Guinness, Panama, Soberano, Budweiser
St. Lucia	Windward & Leeward Brewery (72.7%)	Vieux-Fort	Heineken, Guinness, Pilsen, Desperados, Strongbow
Suriname	Surinaamse Brouwerij (75.2%)	Paramaribo	Heineken, Parbo, Kaiser, Vitamalt
Trinidad	Carib Development Corporation (20%)	Port of Spain	Carib, Stag, Heineken, Guinness
USA	Heineken USA (100%)	White Plains ⁵	Heineken, Amstel, Dos Equis, Tacata, Sol, Carta Blanca, Bohemia, Newcastle Browns/Ala, India, Strongbow

4.2. Le strategie di comunicazione

Le campagne di sensibilizzazione sociale testimoniano uno stile comunicativo dell'impresa che trova piena attuazione nelle nuove strategie di marketing riconducibili al cosiddetto filone "esperienziale". La tradizionale offerta commerciale dei prodotti viene integrata da una gamma di iniziative volte a promuovere i valori della marca attraverso la costruzione di rapporti tra l'impresa e i consumatori che si risolvono anche nella soddisfazione di bisogni di svago. L'obiettivo dichiarato dell'Heineken è quello di "eccitare" i consumatori con efficaci strategie di marketing, al fine affermare il carattere globale del marchio⁵. Ciò può avvenire anzitutto attraverso la realizzazione di punti di vendita ad alto contenuto spettacolare in cui organizzare eventi, rappresentazioni, sperimentazioni, prove dei prodotti o vere e proprie forme d'intrattenimento ludico. In tal senso, l'Heineken è fortemente presente nel

⁵ Heineken N.V., *Annual Report 2012*, cit., p. 13.

cinema, nella musica e nello sport.

Più analiticamente, negli anni l'azienda olandese è riuscita a comunicare all'esterno efficacemente attraverso quattro principali e differenti modalità: a) l'advertising; b) le promozioni; c) i format di allestimento e d) i grandi eventi.

La strategia di Heineken è, anzitutto, quella di proporre al pubblico delle campagne pubblicitarie originali e capaci di attirare l'attenzione del pubblico, utilizzando mezzi e canali tradizionali. In particolare, gli spot televisivi, oltre a contribuire alla notorietà del marchio, hanno arricchito di contenuti l'immagine di Heineken. In questo senso la campagna TV "Fresh is better" dal 2003 ha riscosso un notevole successo proprio perché proponeva sempre soggetti divertenti, originali e ironicamente irriverenti, che attirano l'attenzione dello spettatore.

Fig. 12. Fresh is better



Ma sono numerosi gli spot entrati a far parte della storia dell'advertising, quali ad esempio quelli legati al filone creativo, denominati "Heineken Meet You There".

Il secondo livello di comunicazione comprende le attività promozionali dirette sui consumatori, al fine di rendere più piacevole e socializzante il momento del consumo del prodotto. Tra tali attività rientrano le serate organizzate nei locali, le promozioni nei punti vendita e la presenza del *brand* nei luoghi di aggregazione giovanile. Questo strumento testimonia la scelta di Heineken di entrare in

relazione direttamente con il pubblico sia attraverso il prodotto, sia attraverso i punti vendita dove gli elementi di arredo e di servizio consolidano il rapporto con la marca.

Sempre nell'attiva di rendere il consumo della birra un momento di piacere e svago da condividere con gli amici e conoscente, Heineken ha proposto dei format allestitivi di grande impatto che rendono i locali molto caratteristici. Tra i più famosi, ad esempio "Heineken Summer Club", una tipologia di locale, lanciata nel 2005, in cui l'architettura, il design e l'atmosfera sono fortemente vacanzieri.

Fig. 13. *Heineken Summer Club*



I grandi eventi sono un ulteriore elemento di distinzione del marchio Heineken. Fra i più noti a livello internazionale, ricordiamo l'*Heineken Jammin' Festival*, una manifestazione di grande musica pop e rock internazionale che coinvolge molto il pubblico dei giovani e che si rinnova annualmente in importanti raduni europei.

Fig. 14. *Heineken Jammin' Festival* 2011 – Parco San Giuliano (VE)



In Italia, il concerto si svolge generalmente a metà giugno nell'arco di 2 o 3 giorni. Dalla prima edizione, nel 1999, sino al 2006 si è svolto all'Autodromo Enzo e Dino Ferrari di Imola; dal 2007 al 2011 si è tenuto a Mestre al Parco San Giuliano e nel 2012 si è svolto alla Fiera di Rho. L'edizione 2013 sembra annullata, nonostante i due siti ufficiali dei festival, al momento, non riportino la notizia.

Una iniziativa rilevante per la promozione del marchio, che conferma la presenza di Heineken nel cinema è stata la sponsorizzazione, nel 2012, del film campione di incassi: *Agente 007 Skyfall*. La bottiglia di birra entra dentro la pellicola e il suo protagonista nello spot Heineken. L'operazione commerciale, con cui Heineken festeggia il sedicesimo anno di collaborazione con James Bond, è stata sostenuta altresì dalla campagna *The Express*, realizzata a livello mondiale, e da un programma di marketing interattivo denominato *Crack the Case* che ha coinvolto più di 800 mila utenti dei social network nell'indicare le "James Bond qualità".

Fig. 15. Heineken e *Skyfall*



Il filmato pubblicitario con Daniel Craig è stato visto online da più di 22 milioni di consumatori in tutto il mondo e trasmesso sulle reti televisive e nelle sale cinematografiche di oltre 50 paesi. Infine, delle bottiglie in edizione limitata e promozioni speciali sono state attivate nei punti vendita di tutto il mondo, trasformando la campagna di marketing in un esempio di "cultura convergente".

L'internazionalità del marchio Heineken, un elemento proprio del brand, viene confermato dall'impegno dell'impresa nel più importante e seguito evento calcistico europeo. La Heineken, infatti, è sponsor ufficiale di UEFA Champions League, dal 1994. Come ha dichiarato

Alexis Nasard, responsabile commerciale di Heineken International, in occasione del rinnovo dell'ultimo contratto per il triennio 2012-2015: «La UEFA Champions League è una delle competizioni sportive più importanti al mondo e questo la rende perfetta per l'abbinamento con Heineken, la birra più conosciuta a livello mondiale [...] Questa sponsorizzazione gioca un ruolo fondamentale nell'alimentare la crescita del marchio Heineken su scala globale, rinforzando il brand nei mercati europei dove è già affermato e contribuendo a farlo conoscere maggiormente nelle aree in via di sviluppo. L'accordo è in linea con la nostra politica di appoggio a pochi eventi di altissimo profilo, che ci permettono di trarre il massimo profitto dai nostri investimenti»⁶.

Fig. 16. Heineken e UEFA Champions League



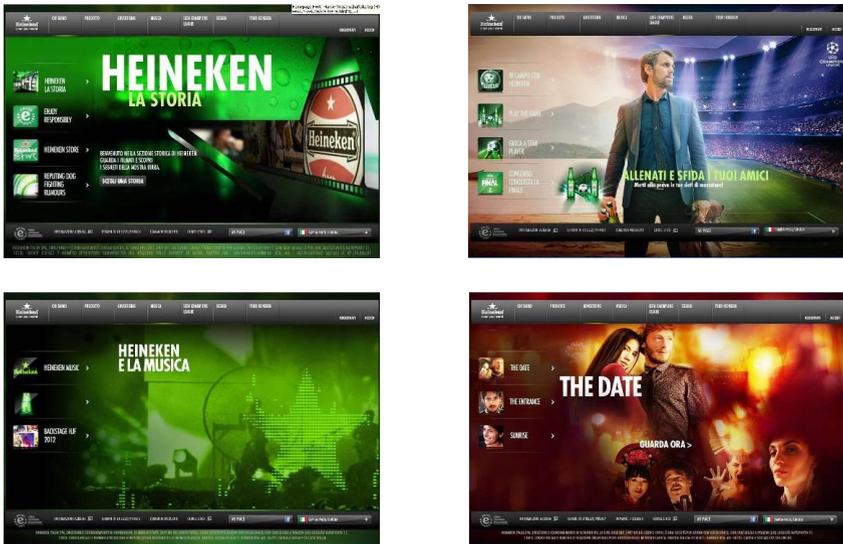
Poche settimane dopo il successo del Chelsea a Monaco di Baviera nella Champions League, l'Heineken è stato sponsor dell'evento sportivo dell'anno nel Regno Unito: i Giochi Olimpici di Londra 2012. Il coinvolgimento dell'azienda ha prodotto una grande visibilità per il marchio e forti vendite in tutti i mercati.

Una strategia di marketing esperienziale che viene poi consolidata attraverso la creazione di un sito Internet ben strutturato con parchi tematici virtuali, dove ascoltare musica, guardare video, partecipare a gare e giochi a premi, in modo da convincere il "visitatore" a trattenersi al fine di comunicargli valori del brand⁷.

⁶ Heineken ancora sponsor della Champions League, 27.5.2011. Pubblicato sul sito <http://it.uefa.com/uefa/events/marketing/news/newsid=1635431.html>.

⁷ M. Dahlen, F. Lange, T. Smith, *Marketing Communications. A Brand Narrative Approach*, Chichester, John Wiley & Sons, 2010, pp. 256-257, 349-354.

Fig. 17. <http://www.heineken.com/it/>



Dal 2012, Heineken ha lanciato la prima piattaforma digitale di *e-commerce* che permette di personalizzare la propria bottiglia di birra e riceverla direttamente a casa. “Your Heineken” è uno spazio interattivo per i cultori della birra olandese, in cui chiunque può realizzare, una bottiglia di Heineken, ordinare una confezione da 6 bottiglie personalizzate e condividere il risultato sui social network.

Fig. 18. Your Heineken



Nella stessa ottica Tra le campagne che hanno più influito sui risultati commerciali positivi di Heineken va menzionata l'*Open Your World*, un'iniziativa di design con cui i consumatori sono stati invitati a immaginare e progettare la bottiglia *Limited Edition* del futuro. La campagna promozionale hanno aderito migliaia di consumatori con proposte interessanti, che suscitano ancora discussioni online sui blog in più di 50 paesi. L'iniziativa è stata ulteriormente ampliata con il film online *The Date*, trasmesso in più di 30 paesi e supportato dalle azioni sui social media, quali *Serenade their Date*, realizzata su Facebook il giorno di San Valentino e che ha coinvolto più di 1,700 mila consumatori⁸.

La capacità innovativa dell'Heineken nel settore del marketing si deve anche all'istituzione, nel 2010, della *The Global Commerce University* (GCU), al fine di sostenere lo sviluppo di capacità di business attraverso la funzione commerciale.

4.3. *La responsabilità sociale e ambientale*

Heineken è un'impresa che ha sempre cercato di distinguersi nel campo dei diritti, da quelli del lavoro durante la rivoluzione industriale e le rivendicazioni sindacali a quelli emergenti della sostenibilità ambientale e della tutela della salute.

Ad esempio, nel 2004, c'era stata la campagna di sensibilizzazione sul consumo responsabile denominata "Pensaci". In uno spot rimasto famoso, un cane beve birra casualmente caduta per terra e poi scopriamo che è il cane guida di un cieco. Ergo: "Chi beve e guida è un pericolo anche per gli altri. Pensaci"). L'uso della metafora doveva creare una distanza psicologica tra il target e il problema garantendo così il coinvolgimento da parte dei più giovani, in particolare i teenager. Il tono di voce era coerente con la personalità di Heineken.

La popolarità dello spot – che ha ottenuto numerosi riconoscimenti nell'ambito delle pubblicità sociali fra cui ricordiamo: il Leone di Bronzo al Festival Internazionale dell'Advertising di Cannes, la medaglia d'argento al New York Festival, l'oro dell'Art Directors Club

⁸ Heineken N.V., *Annual Report 2012*, cit., p. 13.

Italia, il Mezzo Minuto d'Oro al Galà della Pubblicità e lo Young Prix dell'Istituto Europeo di Design - ha contribuito a confermare la decisione di promuovere la Campagna anche negli anni successivi.

Fig. 19. “Pensaci”

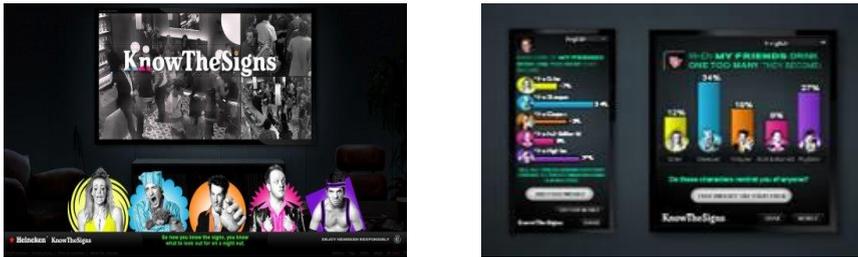


A questo spot hanno fatto seguito negli anni diverse campagne stampa quali: “Stop” (il cui messaggio sottolinea che l'alcol rallenta i tempi di reazione) e “Double” (gioco visivo legato al vedere doppio: “non è facile sapere quando hai bevuto troppo”). Nel 2007, inoltre, Heineken continua il proprio impegno verso un consumo responsabile di alcol con il nuovo spot “Parking”: “Se bevi e guidi sei un pericolo anche per gli altri. Pensaci”. Ancora più esplicita una campagna ora più esplicita che stimola adesione e riflessione. Mentre due ragazzi bevono Heineken in un pub, vediamo una serie di persone nelle loro macchine: una coppia, un gruppo di ragazze, una famiglia. Una volta fuori, i due ragazzi si salutano e, uno dei due, sale su un grande camion: sembra che il ragazzo ubriaco possa scontrarsi con le persone nelle macchine; appare la *line*: “se bevi e guidi sei un pericolo anche per gli altri”. Scopriamo che il ragazzo guida una bisarca su cui ci sono le persone che abbiamo visto inquadrare nelle scene precedenti. Una chiara metafora

del carico di “vite umane” che il ragazzo ha sulle sue spalle⁹.

L'anno seguente, l'Heineken lancia la prima campagna di sensibilizzazione al bere responsabile su scala mondiale, denominata *Know the Signs* (“Conoscere i segni”), il cui obiettivo è di coinvolgere attivamente i consumatori attraverso piattaforme interattive al drammatico problema del consumo eccessivo di alcol.

Fig. 20. *Know the Signs*



Sul versante dell'impegno a informare i consumatori che la birra deve essere consumata con moderazione, l'Heineken ha promosso dal 2009 la campagna *Enjoy Responsibly*. Nell'ambito della sponsorizzazione della UEFA Champions League, il 20% degli spot e un terzo dei cartelloni pubblicitari presenti negli stadi sono dedicati alla comunicazione sociale. L'Heineken stima che nel 2012, un miliardo di spettatori in più di 200 paesi di tutto il mondo hanno assistito alle partite UCL, che oltre 500 milioni di persone sono a conoscenza della partnership tra Heineken e UCL e che il 335 di questi è a conoscenza della campagna *Enjoy Responsibly*. Il messaggio è presente anche nelle etichette delle bottiglie e lattine in commercio in quasi tutti i principali mercati Heineken. Le etichette portano anche un invito a visitare un sito web dedicato alla campagna sociale (www.enjoy-heinekenresponsibly.com), in cui i consumatori possono ottenere maggiori informazioni.

⁹ Heineken. “Parking Don't drink and drive”, in «www.pubblicitaitalia.it», 19-20, 30.05.2008, p. 55.

Fig. 21. *Enjoy Responsibly*

Dal 2009, inoltre, continuano le iniziative di responsabilità ambientale. Heineken sostiene il United Nations CEO Water Mandate, che incoraggia le imprese a svolgere un ruolo più attivo nel risolvere le questioni relative alla disponibilità e alla qualità dell'acqua. Inoltre, è istituita l'Heineken Africa Foundation per migliorare la salute delle popolazioni dell'area subsahariana. Infine, nel 2010, Heineken annuncia una "10 year Sustainability agenda and goals", i cui obiettivi e impegni sono presentati ad Amsterdam in un symposium sullo sviluppo sostenibile.

Fig. 22. 10 year Sustainability agenda and goals



L'approccio verso la sostenibilità è caratterizzato da una visione integrata "verde" che coinvolge tutti gli aspetti della produzione e impegna l'azienda nella creazione di un futuro migliore delle nuove generazioni. In tale occasione, Jean-François van Boxmeer, Amministratore delegato di Heineken dal 2005, affermò: «In qualità di produttore

leader di birra, crediamo che dovremmo prendere la responsabilità delle nostre azioni e di essere chiari su ciò che gli altri si aspettano da noi. Questo nuovo programma di sostenibilità accoppiato con una maggiore trasparenza sugli obiettivi e le prestazioni riflette questa convinzione». Le cinque priorità del piano globale di sostenibilità “Brewing a Better Future”, che devono far diventare Heineken, entro il 2020, il produttore di birra più green al mondo, sono a) per l’acqua, la riduzione del 25% dei consumi e la compensazione dei consumi nelle zone con acqua scarsa; b) per l’anidride carbonica (CO₂), la diminuzione delle emissioni nella produzione (40%), nei frigoriferi (50%) e nella distribuzione (20%); c) per l’approvvigionamento, il raggiungimento del 60% della materia prima prodotta in loco per l’Africa, del 50% delle materie prime da coltivazioni sostenibili e la completa implementazione del Supplier Code; d) per il consumo sostenibile, la promozione del consumo responsabile tramite il marchio Heineken® e la creazione in ogni mercato di una partnership di valore per la promozione del consumo responsabile; e) il rafforzamento delle proprie “Ways of Working”: i valori aziendali, la sicurezza, la governance e la trasparenza, il dialogo con gli Stakeholder e gli investimenti sociali¹⁰.

Nel gennaio del 2013 è entrato in vigore il Codice Etico, che si applica a ogni individuo alle dipendenze di una qualsiasi azienda Heineken a prescindere dal tipo di contratto di lavoro (ad esempio a tempo determinato, indeterminato o altra forma), oppure che lavora per la Heineken ma che è ingaggiato tramite terzi o, infine, che è distaccato presso le joint venture e altre società affiliate alla Heineken.

È interessante soffermarci su questo documento perché bene esprime la visione dell’azienda sulla responsabilità sociale e ambientale del fare impresa, così presente anche nella rappresentazione che Heineken offre di sé nel proprio museo.

Il Codice etico di comportamento si apre con la dichiarazione di intenti: «HEINEKEN è diventata il produttore di birra più internazionale al mondo e il brand Heineken® il marchio di birra più rappresentativo

¹⁰ Heineken International, *Brewing a Better Future*, Nomura European Sustainable and Responsible Investment conference, 3.2012.

al mondo. È nostra ambizione continuare a portare avanti la nostra strategia orientata alla crescita. Affinché tale crescita sia sostenibile dobbiamo essere chiari su come svolgere la nostra attività»¹¹.

Nella prima sezione del documento sono descritti i “valori della nostra azienda”, ovvero «ciò che rappresentiamo come cittadini facenti parte del Gruppo HEINEKEN, business partner e datori di lavoro. Questi valori ci ispirano e vengono concretizzati dai nostri dipendenti ad ogni livello, in qualunque funzione e dislocazione geografica del nostro business». I tre valori fondamentali sono il “piacere”, il “rispetto” e la “passione”: «*Il Piacere*. HEINEKEN rende la vita più gratificante. Portiamo piacere ai consumatori nel promuovere in modo responsabile i nostri prodotti e con la sponsorizzazione di eventi che sono importanti per loro. Anche l’atmosfera all’interno dell’azienda riflette questo valore: la gente ama lavorare per un’azienda con un patrimonio come il nostro, marchi di livello internazionale e colleghi che condividono la stessa passione. *Il Rispetto*. Siamo solidamente radicati nelle comunità locali in cui operiamo. Ciò significa che ci prendiamo cura al meglio delle persone e dei luoghi che ci circondano. Riconosciamo la dignità fondamentale dell’uomo e la Dichiarazione universale dei diritti umani in cui tale valore viene sancito. Rispettiamo le leggi e i regolamenti di ciascuno dei mercati locali in cui operiamo. Traiamo anche forza dalle diversità fra individui e dalle differenze tra culture. La responsabilità di cui ci sentiamo investiti nei riguardi della realtà che ci circonda ha plasmato le nostre attività altamente innovatrici con riguardo all’alcol, alla società ed all’ambiente. *La Passione*. Fin dai suoi esordi HEINEKEN ha attribuito la massima importanza alla qualità. Questa dedizione ha determinato tutto ciò che facciamo, dalla crescita del nostro brand portfolio ai momenti di piacere che offriamo a clienti e consumatori grazie alle nostre innovazioni. Ecco perché investiamo nel nostro personale, nella tecnologia e nel miglioramento continuo della nostra organizzazione e delle sue attività»¹².

¹¹ Heineken International, *Il Codice etico di comportamento di Heineken*, 1.2013, p. 2.

¹² *Ivi*, p. 4.

Fig. 23. I tre valori fondamentali di Heineken



Il piacere

valorizziamo la vita
rendendola più piacevole



Rispetto

per gli individui, la società
ed il pianeta



Passione

per la qualità

Il termine chiave che ricorre nelle tre sezioni successive è quello di “integrità”: integralità personale, integralità nella pratica commerciale e integralità aziendale. Nell’insieme ne discendono 15 punti, a cui corrispondono delle procedure attuative.

L’integrità personale deve accompagnare l’operato di Heineken al fine di tutelare la reputazione, la capacità di operare e la fiducia di tutti gli interlocutori. Essa si fonda su quattro capisaldi: 1. *Consumo responsabile e comunicazione*: «Quali produttori di birra fra i maggiori del mondo, promuoviamo il piacere di un consumo moderato della birra come parte di uno stile di vita sano ed equilibrato. Commercializziamo e vendiamo i nostri marchi responsabilmente e lavoriamo in partnership per ridurre i danni correlati all’abuso di alcol. Siamo fieri ambasciatori del nostro business, siamo appassionati dei nostri brand e del goderne con la dovuta moderazione». Tra i documenti approvati: la *Posizione ufficiale - procedura sull’alcol* e la *Procedura Cool@Work*). Al consumo responsabile si affianca l’attività di comunicazione, con cui l’azienda si propone di interagire in modo trasparente, onesto e prudente (*Procedura sull’utilizzo dei social media*); 2. *Lavoratori e diritti umani, vessazioni e discriminazioni*: «I dipendenti sono la nostra risorsa più importante. Lavoriamo come una squadra, incoraggiamo un atteggiamento aperto improntato a rispetto e lealtà nei rapporti fra colleghi. Coltiviamo una cultura aziendale basata sulla fiducia reciproca, apprezziamo chi manifesta opinioni diverse e teniamo conto delle diversità culturali. Abbracciamo norme chiare sulla tutela dei lavoratori e sui diritti umani, ad

esempio la tolleranza zero nei confronti di molestie e discriminazione, sfruttamento del lavoro minorile e violazioni dei diritti umani» (*Procedura sui dipendenti e i diritti umani*); 3. *Salute, sicurezza e ambiente*: «Tutti i nostri dipendenti hanno il diritto di svolgere le loro mansioni in un ambiente di lavoro sicuro e sano. Ci impegniamo a tutelare sicurezza e salubrità dell'ambiente di lavoro» (*Procedura globale in materia di salute & sicurezza sul lavoro, Procedura sui dipendenti e i diritti umani*). Oltre alla politica di sicurezza sul lavoro, la Heineken promuove la ricerca e l'innovazione per migliorare l'impatto sull'ambiente: «Prestiamo particolare attenzione alla riduzione del consumo di materie prime, acqua, energia e altre risorse nei nostri processi operativi, nonché alla riduzione dell'emissione di rifiuti». (*Programma di sostenibilità "Brewing a better future"*; *Procedura sulla tutela ambientale*); 4. *Conflitti di interesse*: «Ci aspettiamo doti di serietà e professionalità da tutti i nostri dipendenti a tutti i livelli e chiediamo loro di agire nell'interesse della nostra azienda. Evitiamo quelle situazioni in cui un conflitto, o l'apparenza di un conflitto, potrebbe emergere tra l'interesse della nostra azienda e un possibile beneficio personale» (*Procedura sui conflitti di interesse*)¹³.

L'integrità nella pratica commerciale riguarda il rispetto verso le persone e la società che l'azienda si impegna ad assicurare, a partire dal rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché dalla salvaguardia della reputazione del proprio stile. Questo obiettivo generale si concretizza in sei obiettivi specifici: 5. *Concorrenza leale*: «Siamo grandi sostenitori del principio di un'accesa ma leale concorrenza. Ci atteniamo a leggi e regolamenti pensati per garantire una competitività efficace. In particolare, i nostri rapporti di affari con clienti e fornitori, nonché gli occasionali contatti con i concorrenti, richiedono specifica aderenza alle regole che disciplinano la concorrenza ovunque operiamo» (*Procedura sulla concorrenza leale*); 6. *Corruzione e illeciti vantaggi*: «È nostro convincimento che la corruzione debba essere eliminata in tutte le sue forme. Per tutelare il nostro buon nome e rispettare la legge, è indispensabile evitare la corruzione e il conseguimento di inappropriati vantaggi in qualsiasi modo o forma» (*Procedura anti-corruzione e sui vantaggi illeciti*); 7. *Doni e omaggi*: «Favoriamo l'instaurarsi di relazioni commercia-

¹³ Ivi, pp. 6-7.

li di lunga durata e di buona reputazione. Offriamo ed accettiamo doni in modo appropriato e trasparente» (*Procedura sugli omaggi*); 8. *Intrattenimento e ospitalità*: «Partecipare a manifestazioni e ospitare o promuovere eventi che contribuiscono ad aumentare il piacere di vivere sono aspetti centrali del nostro business. Forniamo e accettiamo forme di intrattenimento e ospitalità apertamente e in modo incondizionato come gesto di stima e di benevolenza, mantenendo l'indipendenza e tutelando la nostra reputazione» (*Procedura in materia di intrattenimento e ospitalità*); 9. *Contributi ai partiti politici e ad associazioni benefiche*: «La nostra azienda, pur essendo sensibile alle tradizioni sociali e culturali, non eroga contributi ad esponenti politici o a partiti politici. Attua invece interventi di beneficenza in maniera trasparente e professionale» (*Procedura in materia di contributi politici e beneficenza*); 10. *Business partners*: «Siamo impegnati a fornire un contributo positivo alla società e a stabilire e mantenere rapporti commerciali leali, basati sulla fiducia, con i nostri fornitori e gli altri partner commerciali. Cerchiamo di instaurare rapporti d'affari con soggetti che aderiscono a standard di integrità simili ai nostri e contiamo sulla collaborazione dei nostri fornitori per raggiungere le mete che ci proponiamo e per non venire meno al nostro impegno di integrità» (*Codice per i fornitori*)¹⁴.

L'integrità aziendale si riferisce alla cura verso le risorse e i beni dell'azienda, comprese le informazioni, che l'impresa deve utilizzare e proteggere con cura e professionalità, in linea con il loro valore e le finalità aziendali. In particolare, questo impegno riguarda: 11. *Utilizzo delle risorse aziendali*: «Siamo tutti responsabili di tutelare i beni della nostra azienda, inclusi i nostri marchi, le innovazioni e i diritti di proprietà intellettuale. Siamo tenuti a utilizzare le risorse in modo attento e professionale e soltanto per lo scopo aziendale previsto, a meno che non sia stato espressamente autorizzato un altro utilizzo» (*Procedura sull'uso delle risorse aziendali*); 12. *Informazioni riservate*: «Dobbiamo utilizzare e proteggere informazioni che hanno carattere confidenziale o che sono segrete, ad inclusione dei dati personali, usando cautela e con la dovuta professionalità» (*Procedura in materia di informazioni riservate*); 13. *Insider trading*: «Potremmo venire a conoscenza di informazioni non

¹⁴ Ivi, pp. 8-9.

ancora rese pubbliche, ma che potrebbero rivelarsi preziose per gli investitori. A nessun dipendente è consentito diffondere o utilizzare informazioni non di pubblico dominio che un investitore, in base al suo buon senso, riterrebbe importanti nel valutare la fattibilità di un'operazione commerciale» (*Procedura sull'insider trading*); 14. *Rendicontazioni finanziarie e non finanziarie*. «Dati accurati e completi sono essenziali in affari per prendere decisioni ben ponderate. È pertanto fondamentale poter fornire informazioni affidabili a tutti i nostri interlocutori interessati. Tutti noi abbiamo il dovere di garantire che i nostri resoconti, finanziari o meno, siano accurati, completi, coerenti e aggiornati» (*Procedura in materia di rendicontazioni finanziarie e non finanziarie*); 15. *Frode*. «Non tolleriamo comportamenti mirati ad ingannare o fuorviare il nostro prossimo. A tutti i nostri dipendenti chiediamo di vigilare per prevenire le frodi all'interno della nostra azienda e di segnalare eventuali frodi o sospetti di frode» (*Procedura in materia di frode*)¹⁵.

Per un quadro più aggiornato delle attività di Heineken a favore della responsabilità sociale e ambientale di impresa si veda il *Rapporto sostenibilità 2012*¹⁶.

4.4. *La storia e la sede del museo*

L'Heineken Experience è situato ad Amsterdam, città natale dell'impresa. Facendo una piccola digressione sulla città, si può cominciare col rilevare che nell'immaginario comune questa antica città viene identificata con una moltitudine di peculiarità, quali la fitta rete di canali navigabili, la multietnicità dei suoi abitanti, la liberalità dei costumi, l'intrattenimento, la ricchezza dei parchi e dei musei. Infatti, Amsterdam è uno dei più importanti centri culturali europei, a pari livello di Milano, Barcellona e Berlino e, seconda solo a Parigi, Londra e Roma¹⁷.

¹⁵ Ivi, pp. 10-11.

¹⁶ Heineken N.V., *Sustainability Report 2012*, Amsterdam, 2013.

¹⁷ J. van der Borg, A.P. Russo, *The Impacts of Culture on the Economic Development of Cities. A research into the cultural economies and policies of Amsterdam, Bolzano, Edinburgh, Eindhoven, Klaipeda, Manchester, Rotterdam, Tampere, The Hague and Vienna*, European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR), Erasmus University Rotterdam, 2005, p. 95.

Un aspetto peculiare della cultura di Amsterdam è la propensione per l'attività piuttosto che per eredità. Infatti, ci sono alcuni monumenti "punto di riferimento" ma, rispetto alle altre capitali europee, non sono presenti edifici storici collegati con il potere religioso o politico. Vi è un patrimonio architettonico diffuso nella struttura urbana e negli edifici del centro della città a cui si accostano importanti centri culturali che rendono viva e attualizzano l'identità della città cittadina.

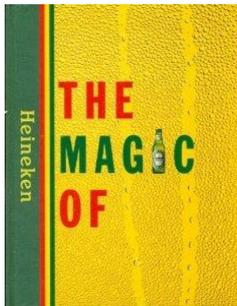
Nonostante la presenza di importanti strutture per il consumo culturale – basti ricordare oltre all'Heineken Experience, l'Amsterdam Arena stadium, il Van Gogh Museum, lo Artis Zoo, il Rijksmuseum, l'Holland Casino Amsterdam, l'Anna Frank House, il Sexmuseum Amsterdam "Venustempel", il Madame Tussaud's Wax Museum Amsterdam, e il Stedelijk Museum of Modern Art – Amsterdam si preoccupa di non trasformarsi in una "città museo". Gran parte dell'immagine dinamica di Amsterdam è dovuta alla enorme offerta di eventi culturali e festival. Ciò le restituisce un'atmosfera vivace che connota anche l'Heineken Experience. Un altro aspetto poco noto è la cultura per la grafica, che in questo paese, a differenza dell'Italia, è riconosciuta come professione: vi è un albo professionale dedicato ai grafici e designer. Questo aspetto si ritrova nel museo dell'Heineken, curato in ogni dettaglio, così come nella storia del marchio stesso e dell'azienda.

L'Heineken Experience sorge a ridosso del centro di Amsterdam, in una delle zone residenziali più importanti. Il luogo scelto per l'Heineken Experience ha voluto riassumere in sé diversi aspetti della cultura di Amsterdam, inoltre, sorge tra le mura dello stabilimento produttivo simbolo dell'azienda. Fuori dalle porte dell'Experience si respira lo spirito sempre in fermento di questa singolare quanto affascinante città, turisti e lavoratori si mescolano lungo il marciapiede, le auto scorrono ordinatamente al ritmo dei semafori, mentre battelli e barche di ogni sorta e colore navigano pigramente nel canale antistante il *Singelgracht*, il quarto per importanza di Amsterdam spesso non menzionato sulle mappe a causa del nome Singel utilizzato per indicare genericamente i canali degli altri ring.

senziali, anch'esso originale del progetto dell'industria; non si è voluto stravolgere in nessun modo il "contenitore", tutto è rimasto com'era, almeno per quanto riguarda l'esterno, l'unico elemento che si può notare essersi evoluto col tempo è l'insegna colorata che primeggia sul tetto dell'azienda, cercando tra le foto: in origine la scritta Heineken era con un font più squadrato e rigoroso, poi in seguito ai cambiamenti voluti dalle amministrazioni è stato introdotto il font che si utilizza ancora oggi con la "e" che sorride, in rosso per un primo periodo e poi nella versione odierna, verde accompagnato dalla stella rossa, che si trova su tutte le bottiglie, lattine e prodotti dell'azienda.

L'Heineken Experience viene inaugurata il 22 maggio 2001, occasione in cui è distribuito ad ogni visitatore un volume piuttosto corposo, *The Magic of Heineken*, sulla storia, la pubblicità ed i valori dell'azienda, si tratta dell'unica pubblicazione ufficiale del museo ed è molto difficile da reperire ad oggi, poiché è stato stampato in un numero di copie limitato e non è più disponibile allo shop del museo. Un volume è ricco di immagini interamente a colori, con riproduzioni su carta lucida di alcune fra le pubblicità cartacee più famose dell'Heineken.

Figg. 25, 26. The Magic of Heineken



Il museo è completamente stravolto nel 2008, rinnovato interamente grazie all'introduzione di tutte le postazioni tecnologiche multimediali ed interattive. Il costo dell'operazione è stato imponente: 25 milioni di euro. Nella visita è uno dei pochi dati quantitativi che si riescono a "strappare" all'Heineken International, l'ufficio addetto, tra le altre cose, alla gestione del museo, alla sua evoluzione e riorganizzazione delle

sale adibite a temi trattati solo temporaneamente. Da quando è stato inaugurato nel 2001, l'Heineken Experience ha attratto più di 3,7 milioni di visitatori. Nel 2011 ha accolto circa 500.000 presenze, realizzando il proprio personale record di visitatori e collocandosi, inoltre, nella *top five* delle attrazioni turistiche più visitate di Amsterdam. La maggior parte dei visitatori provengono dagli Stati Uniti, dal Regno Unito, dalla Spagna, dal Brasile e dall'Italia.

Figg. 27, 28. Heineken Experience



Personalmente, ho visitato l'Heineken Experience il 19 febbraio del 2012. La descrizione del museo aziendale cerca di coniugare le sensazioni immediate della visita con le considerazioni più meditate che il confronto con la letteratura scientifica sui musei di impresa mi ha consentito di rielaborare retrospettivamente.

4.5. *La visita del museo*

L'ingresso del "museo" è molto ben segnalato: un grande carro carico di barilotti di birra – una riproduzione di quelli con cui avveniva il trasporto tra l'800 e il '900 – è parcheggiato sul marciapiede e oggetto di attenzione da parte dei visitatori. Le insegne, i cartelloni e le bandiere rendono ancora più evidente la porta di ingresso al "mondo Heineken", invadendo parte dello spazio per i pedoni: nonostante ciò, rispetto alla facciata la porta a vetro risulta piccola, quasi nascosta.

Figg. 29, 30. Ingresso “Welcome to the World of Heineken”



Una volta entrati ci si trova subito di fronte alla biglietteria dotata di cinque casse. Affianco a destra, invece c'è il guardaroba (gratuito) mentre nell'angolo di destra si può entrare direttamente nello shop del museo. L'ingresso alla visita è al lato opposto dello shop, dove uno dei ragazzi dello staff vi strapperà il biglietto. Quando si acquista il ticket di ingresso ci viene fornito anche un braccialetto di gomma con due piccoli “bottoni” che ci serviranno per bere altrettante birre piccole alla fine del tour.

Il personale dell'Heineken Experience è assolutamente polivalente, ricoprendo a turno compiti diversi, dalla biglietteria, al guardaroba, alle postazioni interne al tour. Non vi è nessun limite per le foto, anzi, un avviso sia sui volantini che all'ingresso del museo esorta i visitatori ad usare la propria macchina fotografica!

Figg. 31, 32. Biglietteria e *International Welcome*

Non esiste una vera e propria mappa del museo, anche se sono disponibili dei piccoli opuscoli in diverse lingue (inglese, olandese, italia-

no, tedesco, spagnolo, portoghese, russo e cinese) che indicano a grandi linee il tour che si sta per affrontare o meglio l'*Experience* che Heineken ha preparato per i suoi visitatori.

Recentemente, nella primavera del 2013, l'Heineken Experience ha attivato un servizio "tour multimediale" su di un dispositivo *touch-screen tablet Android* dell'Heineken oppure sullo smartphone, con cui è possibile accompagnare la visita "reale" con una riproduzione virtuale delle principali tappe del museo. Il *Multimedia Tour* può essere scaricato da iOS App Store e Google Play Store, in sette lingue: inglese, olandese, italiano, spagnolo, portoghese, russo e cinese.

Figg. 33, 34. Opuscoli e *Multimedia Tour*



La visita al museo è a senso unico e molto ben strutturata: ci sono passaggi obbligati che prevedono la presenza dello staff per raccontare gli oggetti e suddividere efficacemente i visitatori in gruppi, per assistere ad esempio alla proiezione di un film in 4D. Nel complesso, i tempi di percorrenza possono variare molto da visitatore a visitatore, a seconda dell'attenzione con cui si sperimentano le apparecchiature interattive sparse nelle sale. Il minimo dato dalle guide turistiche e dallo staff è di un'ora e mezza. La mia è stata una visita intensa: avendo provato tutte le postazioni multimediali e i "giochi" interattivi, ho impiegato il doppio del tempo.

Figg. 35, 36, 37. Raffigurazione dei livelli 0, 1 e 2 dello stabile



All'inizio del tour c'è la sala *Born in Amsterdam*. L'arredamento riproduce un pub olandese *Old stile*: dietro un bancone virtuale, ci sono due schermi in cui sono proiettati il video di un barman che racconta la storia dell'azienda dalle sue origini ai giorni nostri. Il barman, il cui tono gioviale e a tratti umoristico, si rivolge direttamente ai visitatori. A fianco del barman, nell'altro schermo sono proiettate le immagini, i ritratti e i filmati del passato cittadino e aziendale.

Figg. 38, 39. Prima sala: *Born in Amsterdam*



Nella sala dedicata ai ricordi, ci sono delle fotografie storiche dello stabilimento produttivo, degli operai mentre lavorano, delle targhe pubblicitarie in ferro battuto e, un po' nascosto da un barile, il piano architettonico della fabbrica.

Figg. 40, 41. Prima sala: *Born in Amsterdam*



Per arrivare alla sala successiva, collocata al primo piano, si sale da una scala a chiocciola posta all'interno di uno dei tanti silos che in passato contenevano il malto ed il luppolo. In seguito si attraversano altri silos, che riportano diverse informazioni e fotografie delle tre genera-

zioni di uomini della famiglia Heineken, i premi ricevuti da questi e dall'azienda stessa: come ad esempio medaglie d'onore riconosciute dalla casa reale olandese ed il leone d'oro alla pubblicità. Questo percorso è accompagnato da suoni di sottofondo che ricordano quelli della fabbrica, dei cavalli e delle carrozze con cui si distribuivano i barili in tutto il paese.

Fig. 43, 44. Seconda sala: *A family business*



L'azienda parla direttamente con il visitatore attraverso una delle figure attualmente più importanti all'interno di Heineken International: Charlene de Carvalho-Heineken, figlia di Halfred Henry Heineken. Il video è statico, con inquadratura di Charlene a mezzobusto. Le pareti laterali al video sono nere con riquadri bianchi e testo bianco che riprendono un po' i contenuti del discorso che viene proiettato. I temi sono: i valori dell'azienda, quali la qualità degli ingredienti e della vita di chi lavora per il gruppo, il rispetto dell'ambiente e delle culture dei lavoratori e dei consumatori, la responsabilità. Si fa riferimento all'impegno di Heineken nel sostenere la ricerca scientifica internazionale attraverso la fondazione Freddy Heineken che si occupa anche di sovvenzionare gli artisti olandesi.

La terza sala *Quality from the start* è una piccola stanza destinata alla presentazione dei quattro ingredienti della birra Heineken, posti in grossi contenitori d'acciaio dietro ad un bancone: uno dei componenti dello staff spiega le percentuali utilizzate per ciascuno e l'origine di ognuno: acqua, malto, luppolo, molecola A del lievito Heineken. Ci sono dei piccoli bicchieri che contengono gli ingredienti, si possono toccare ed assaggiare.

Figg. 45, 46. Terza sala: *Quality from the start*

La sala successiva *Historic Brew Room* è un ambiente dello stabilimento che non è stato modificato rispetto al passato. In esso, aleggia il profumo del malto fatto bollire e un sottofondo di musica classica rende più piacevole e riflessiva la permanenza. La sala riscuote un deciso interesse da parte del pubblico. Si possono usare alcuni degli attrezzi e strumenti della lavorazione, mentre alcuni passaggi della produzione sono riprodotti seppur su scala ridotta. Si può assaggiare il frutto della prima bollitura del malto servito in piccoli bicchieri forniti da uno dei ragazzi dello staff, che ci spiega anche il processo in tutte le fasi: la bevanda è piacevole il gusto, ma non per tutti visitatori. All'interno di alcune delle autoclavi di rame in cui avvenivano i principali passaggi di bollitura ecc, vengono proiettati dei video muti di operai al lavoro, ovviamente in bianco e nero. I visitatori possono chiedere alle guide tutto quello che vogliono conoscere sui vecchi bollitori BREW e, più in generale, sul processo di produzione della birra.

Figg. 47, 48. Quarta sala: *Historic Brew Room*

Da questo grande ambiente si passa, attraverso una breve scala che scende a livello della strada, alla *Stable walk*. Ci si trova in una sorta di teca trasparente attraverso la quale si possono ammirare gli *Shire*, i grandi cavalli da tiro che venivano usati per trasportare i barili di birra in tutto il paese. La fabbrica oggi ne ospita ancora sei che vengono utilizzati, attaccati agli stessi carri, a scopo promozionale in giro per la città. Dalla “teca” si passa grazie ad una scala mobile al piano superiore, dove si viene accolti da uno dei ragazzi dello staff che ci farà aspettare il nostro turno per la proiezione di un video in 4D. Nell’attesa si può seguire il filmato privo di audio con animazioni in 3D sul funzionamento delle fabbriche moderne oppure farsi venire delle idee sui *souvenir* da portare a casa, una volta finita la visita visto che in mezzo alla sala d’aspetto c’è una vetrinetta con una selezione dei gadget che si potranno comprare nello *shop*.

Figg. 49, 50. Quinta sala: *Stable walk*



La sesta sala *Brew U* è una piccola stanza buia con tre file di posti in piedi con altrettante pedane mobili e mancorrenti al quale ci si deve reggere durante la proiezione. Un simpatico signore di mezza età di nome John ci porta a scoprire la produzione della birra dall’interno del processo produttivo, coinvolgendo il pubblico anche grazie agli effetti di movimento delle pedane poste sotto i piedi dei visitatori e di spruzzi d’acqua polverizzata. Si parte dal grande paiolo in cui si fa bollire il malto con il luppolo per arrivare all’imbottigliamento e alla spedizione del prodotto finito, per arrivare in fine in casa durante una festa tra ragazzi sulla ventina. La durata del video, con tratti divertenti, è di 8 minuti.

Figg. 51, 52. Sesta sala: Brew U



La settima sala, l'*Heineken Tasting Bar*, è un grande spazio luminoso con pareti bianche che accoglie i visitatori per la prima degustazione di birra. Ci sono due banconi a forma di stella e due barman che spiegano le tecniche di spillatura per avere una birra perfetta da gustare, e anche come va bevuta la birra in modo da non perdere il gas attraverso la schiuma (essenziale per mantenere il sapore intatto della bevanda). Il tono dei ragazzi è simile a quello degli animatori nei villaggi turistici, ma sono comunque molto preparati e non disdegnano le domande dei visitatori. Alla fine della spiegazione si brinda alla maniera olandese tutti insieme.

Figg. 53, 54. Settima sala: *Heineken Tasting Bar*

L'ottava sala *Raised by the world* è un ambiente buio di forma ottagonale con divani in eco-pelle verde disposti lungo tutte le pareti, il soffitto, molto alto, è ricoperto con i fondi di bottiglie di Heineken. Nove schermi proiettano in contemporanea alcuni tra gli spot più recenti dell'azienda: si tratta di versioni integrali che in televisione vengono ridotte a degli spezzoni, per ovvi motivi di tempo e costi.

Figg. 55, 56. Ottava sala: *Raised by the world*

Durante la mia visita, venivano proiettati cinque spot molto diversi di circa un minuto ciascuno.

Il primo spot è legato alla Champion's League con la presenza di calciatori famosi, che si battono in una stanza molto sontuosa, adorna di statue di gladiatori, divani stile Luigi XIV e un soffitto ricoperto di "veri" angeli.

Nel secondo spot i protagonisti sono una coppia giovane che partecipa ad una festa molto caotica. Questo è il tipo di pubblicità alla quale siamo abituati in Italia: situazioni quasi fiabesche, feste in maschera abitate da personaggi eccentrici molto diversi fra loro, sia dal punto di vista culturale che della personalità. Il personaggio principale è sempre un ragazzo, con un'età di trenta anni, dall'aspetto comune, non eccessivamente attraente, ma per contro molto brillante, che sa scherzare con tutti e sorprende con giochi di magia e danze sfrenate.

Il terzo spot è incentrato sulla grafica: un tappo di Heineken rotola sulla tastiera di un piano fino a cadere su di un mappamondo che si apre in due metà facendo fuoriuscire flash di luce/energia.

Il quarto spot è fortemente legato alla musica e all'animo multietnico dell'azienda: sullo schermo si alternano ballerini di diverse etnie, vestiti con abiti di colori forti e contrastanti, si tratta di musica elettronica molto attuale ed in voga tra i teenager di oggi, ma anche fra i trentenni, quindi abbraccia una fascia di età piuttosto ampia.

L'ultimo spot si potrebbe quasi inserire nella categoria della pubblicità progresso, è un invito, a mio parere molto efficace, a bere alcolici moderatamente: il protagonista presumibilmente trentenne, vien seguito durante una serata, dall'ingresso in discoteca, fino all'uscita. Viene mes-

so in evidenza il fatto che la prima cosa che beve è una birra Heineken a seguire un cocktail, per finire la serata con una bottiglietta d'acqua. Durante la serata, si scambia sguardi molto intensi con la dj del locale, prima di uscire dalla discoteca vede un suo amico che giace addormentato su di un divanetto, lo mette a sedere e si avvia verso l'uscita dove rincontrerà la ragazza; ormai è l'alba, si vedono i due ragazzi che si godono il sorgere del sole, e appare in basso allo schermo lo slogan "L'alba appartiene ai bevitori moderati". Si tratta di un ottimo esempio di pubblicità contro l'abuso d'alcool, perché usa il linguaggio dei ragazzi che ne fanno uso durante le serate, senza essere goffo come spesso accade quando si vuole parlare alle nuove generazioni. Potrebbe essere stato ideato da un ventenne per quanto arriva direttamente al cuore delle sensazioni che si provano nel vivere di notte, nel vedere l'alba con una persona appena conosciuta.

Figg. 57, 58. Ottava sala: *Raised by the world*



Successivamente, si passa in uno spazio particolarmente buio dedicato ai festival musicali e alle apparizioni dell'Heineken in alcuni film famosi. Lungo la parete di destra, per ogni festival musicale ci sono le fotografie e i braccialetti che vengono dati all'ingresso come pass. Inoltre, vi sono esposte anche le lattine e le bottiglie uscite in serie limitata per l'evento. Sulla parete di fondo invece è stata allestita una console (mixer, piatti, cuffie e pc), per dare la possibilità ai visitatori di cimentarsi come un vero dj nel fare musica che è anche il sottofondo di tutta la sala. Affianco alla console su metà della parete di sinistra ricoperta di fondi di bottiglia si può ammirare un particolare gioco di luci che "scrive" con diversi effetti, il nome della birra. Sull'altra metà del muro c'è

uno schermo che proietta delle scene di film in cui appare la bottiglia di Heineken. Affinché l'audio di questo video non si sovrapponga alla musica è stata installata una mezza sfera di plexiglas che fa da cassa acustica. Ciò permette di sentire i dialoghi solo se i visitatori si posizionano perfettamente al di sotto di questa.

Figg. 59, 60. Nona sala: *Cinema and Music Hall*



La decima sala *Creative world of Heineken* è un ambiente luminoso con diverse postazioni per i visitatori, che possono scattarsi delle fotografie in compagnia o da soli, con una serie di sfondi a tema: una pubblicità della birra, degli stadi di calcio famosi, etc. Inoltre, i visitatori possono girare anche dei video musicali con il proprio volto "inserito" al posto di quello di alcuni personaggi molto pittoreschi che cantano delle canzoni in olandese, in abiti folcloristici.

Figg. 61, 62. Decima sala: *Creative world of Heineken*



Per giungere all'undicesima sala *Bottle your own Heineken* vi è un passaggio obbligato molto buio, con luci blu fluorescenti che rendono

la proiezione su pareti e pavimento di alcuni effetti grafici molto suggestiva. Il sottofondo musicale ricorda l'ambiente di una discoteca. La musica elettronica accompagna i movimenti dei visitatori, che possono fermarsi di fronte ad un grande schermo che riproduce, sotto forma di nastri luminosi di diverso colore e stelle stilizzate, i movimenti di chi passa davanti. Quello creato nella sala è un effetto molto suggestivo anche se non tutti i visitatori notano questa postazione interattiva che, per altro, non è segnalata a dovere. Infatti, personalmente l'ho notata solo alla mia seconda visita, meno affollata di gente. Quindi, si giunge alla sala *Bottle your own Heineken* in cui sono state installate tre postazioni, che simulano una spillatrice da bar, dove si può provare a spillare l'Heineken perfetta, con l'ausilio di uno schermo ed un bicchiere in plexiglas. Si riceve anche una votazione in base a come è stato riempito il bicchiere.

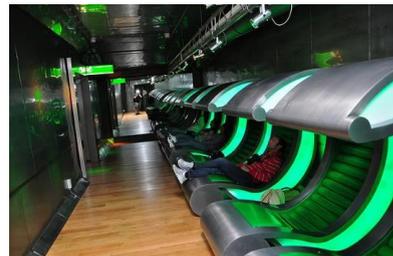
Figg. 63, 64. Undicesima sala: *Bottle your own Heineken*



La dodicesima sala *Innovation station* è dedicata all'impegno ecologico dell'azienda, vi sono cinque grandi schermi *touch-screen* che mostrano al visitatore, in maniera molto semplice, diretta e interattiva, come l'azienda Heineken gestisce i propri trasporti, il packaging, i grandi eventi – come i concerti –, le coltivazioni delle materie prime e come viene gestito il raffreddamento della merce ad esempio dalle spillatrici. Vengono forniti i dati di tutte queste attività peculiari in maniera molto semplice e comprensibile. Un sesto video dà la possibilità di testare il nostro livello di eco-logicità e il nostro giudizio sull'azienda.

Figg. 65, 66. Dodicesima sala: *Innovation station*

La tredicesima è una delle più interessanti dal punto di vista della comunicazione, infatti, si possono vedere alcuni esempi, tra i più significativi, di spot pubblicitari dell'Heineken a partire dagli anni '60 in poi. La visione avviene comodamente sdraiati su delle poltrone ergonomiche che hanno uno schermo posto davanti al volto del visitatore, i quali non deve fare altro che accomodarsi all'interno di queste poltrone-letto e godersi gli spot per una decina di minuti.

Figg. 67, 68. Tredicesima sala: *Heineken Gallery*

La quattordicesima sala *Heineken and UEFA Champions League* è una stanza molto luminosa dedicata alle sponsorizzazioni sportive, principalmente la UEFA Champions League. Vi sono tre grandi schermi che proiettano i momenti salienti dei tornei più recenti e i visitatori possono rivedere i gol. Una parete con la riproduzione del “set” che si utilizza per le interviste ai giocatori dopo la partita, con tanto di telecamera puntata, a disposizione per ritrarsi in foto originali. In centro alla stanza, come *separé* ci sono delle grandi teche di vetro contenenti le maglie di alcuni giocatori ed addirittura il seggiolino di uno stadio. Un altro schermo contiene dei video sulla finale dell’anno passato, vissuta dai vincitori di un concorso proposto dall’azienda, che permetteva loro di vivere il dietro le quinte della partita e la partita stessa. Questo schermo ha la particolarità di essere azionato attraverso una telecamera con sensori di movimento quindi basta indicare a distanza con la mano il tasto del menù che interessa, perché il video parta. Un’ultima parete, più piccola offre la possibilità di vedere attraverso dei binocoli particolari, il trofeo della UEFA Champions League in 3D.

Figg. 69, 70. Quattordicesima sala: *Heineken and UEFA Champions League*



Un ultimo corridoio, molto “animato” dal momento che sul pavimento sono proiettate delle stelle con la “e” al centro – stelle che al passaggio dei visitatori si muovono quasi a voler evitare di essere calpestate – conduce ai due bar finali *The World Bar*, in cui si possono utilizzare i due gettoni del braccialetto, che danno diritto al consumo di due birre piccole. Sono due ambienti molto colorati e dinamici dal momento che ci sono schermi su tutte le pareti in cui scorrono, a mo

di pellicola cinematografica, le immagini di tutte le principali città del mondo dove è distribuita l'Heineken, in contemporanea sui tavoli viene proiettato il planisfero con una stella rossa che sta ad indicare il paese e la città che si sta vedendo sugli schermi alle pareti. Uno dei due bar, il più grande distribuisce la birra mentre il secondo *Bottle your own pick-up*, uno spazio luminoso, con scaffali di bottiglie di birra, consente ai visitatori, con l'aiuto di uno dello staff, di spillarsi la propria birra da una vera spillatrice.

Figg. 71-75. Quindicesima e sedicesima sala: *The World Bar* e *Bottle your own pick-up*



Lo spazio dedicato all'*Heineken Shop* si trova alla fine del tour, anche se è accessibile anche al momento dell'ingresso. Nel negozio vi è un'ampia gamma di souvenir: dai più classici boccali, alla biancheria per il letto e all'abbigliamento, magliette, felpe, casacche, etc. Per quanto riguarda i prezzi si passa da un minimo di tre-quattro euro ad un massimo di cinquanta euro, a seconda dall'articolo scelto dal pubblico.

Figg. 76, 77. Diciassettesima sala: *Heineken Shop*

Da ultimo, vorrei svolgere alcune brevi considerazioni sul sito internet del museo d'impresa dell'Heineken. Occorre premettere che la discussione sulla sull'uso delle nuove tecnologie digitali e della "rete" nel campo della promozione aziendale è l'inevitabile portato di un mutamento epocale in corso di più ampia rilevanza che coinvolge ogni aspetto economico, sociale e culturale. Le forze produttive e i modi di organizzazione, le scienze e le arti, l'educazione e la formazione, le forme di interazione sociale e di partecipazione politica sono le principali dimensioni del mondo della vita investite nel nuovo spazio che Pierre Lévy chiama *Cyberspazio*¹⁸.

In questa situazione, emerge la responsabilità individuale e collettiva, privata e pubblica, di saper cogliere le opportunità dischiuse dalle nuove tecnologie e dai nuovi spazi di comunicazione. Con l'esplosione delle nuove realtà multimediali e interattive, anche i musei devono fare i conti i nuovi media e gli apps (application) per iPad, tablet, phablet e smartphone, e programmi come RSS reader, pandora, netflix e piattaforme come skype, facebook, twitter. Come ha evidenziato Ludovico Solima, in occasione del Convegno internazionale di Torino "Surfing and walking: i musei e le sfide del 2.0", svoltosi il 2 ottobre 2010, il museo deve essere in grado di "sperimentare percorsi di co-progettazione, abbandonando una logica di progettazione culturale "calata dall'alto" e ponendosi così all'ascolto anche dei contributi che tutti possono dare alla realizzazione di percorsi culturali da parte dei musei". I comportamenti conservativi, improntati a una chiusura delle comunicazioni verso l'esterno, sono dannosi per lo svolgimento delle funzioni del museo. Solo com-

¹⁸ P. Lévy, *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, cit., p. 21.

prendendo i cambiamenti che avvengono fuori dai confini del museo, questo potrà aprirsi alla sua comunità di riferimento¹⁹. Tra gli strumenti di apertura del museo al pubblico, il sito internet è fondamentale.

Quello dell'Heineken Experience è un sito molto allegro, colorato e giovanile. La pagina di ingresso, con il solito sfondo verde e il logo della ditta, saluta il navigante richiedendo, per accedere, la data di nascita e il paese di provenienza. Una volta all'interno del sito, *home page* presenta come sfondo un'immagine disegnata della sala *Raised by the world* e, in primo piano due ordini di comandi: in alto in riga, le voci "Chi siamo", "Prodotto", "Advertising", "Musica", "Uefa Champions League", "Design" e "Your Hineken"; in colonna a sinistra, le voci "The Experience", "Info per i visitatori", "Biblietti", "Wall of Fame", "Brand Store". La pagina consente inoltre di potersi registrare al sito e di accervi se già lo si è fatto. A piè di pagina, si trovano le informazioni sull'azienda, i termini di utilizzo/privacy, le domane frequenti, il codice etico e l'icona facebook "mi piace".

Figg. 78, 79. <http://www.heineken.com/it/heineken-experience.aspx>



¹⁹ L. Solima (a cura di), *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2012, p. 23.

Capitolo quinto LA GUINNESS STOREHOUSE DI DUBLINO

di *Marta Scalzotto*

5.1. *Breve storia e i prodotti della Guinness*

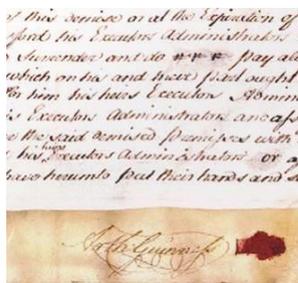
La birreria Guinness è una delle realtà industriali dell'Irlanda che maggiormente ha intrecciato la propria storia con quella del paese in cui è stata fondata e dove ancora oggi mantiene i centri decisionali e gran parte della catena produttiva. È stato osservato che la Guinness è «uno dei simboli d'Irlanda, un po' come il trifoglio o i pixies, i folletti simpatici e dispettosi dai capelli rossi e il vestitino verde». Il legame tra Dublino e la “scura sublime”, come la definì James Joyce, è talmente forte che visitare Dublino senza una visita al quartier generale della *stout* più famosa al mondo – la celebre St. James's Gate Brewery – sarebbe «come lasciare Roma senza aver visto il Colosseo o Parigi privandosi di un'arrampicata sulla torre Eiffel»¹.

La storia della fratellanza tra Dublino e la sua più importante industria risale al 31 dicembre 1759, allorché Arthur Guinness (1725-1803), avviò la produzione di birra. La sfida dell'intraprendente fondatore della Guinness è quella di introdurre una fabbrica moderna in un paese molto rurale e in cui le persone consumavano essenzialmente whiskey, gin e po-teen, un distillato illegale di patate. Inoltre, a quel tempo le birre irlandesi locali soffrivano la concorrenza di quelle importate dall'Inghilterra, in particolare della *Entire*, soggette a una tassazione minore. Per Arthur, allora trentaquattrenne, non era la prima esperienza nel settore. Nato nel 1725, vicino a Celbridge, nella contea di Kildare, dove il padre, Richard Guinness, era *Land Steward* dell'arcivescovo di Cashel, Arthur aveva appreso l'arte della birrificazione dal padre osservando i lavoratori che producevano birra nella tenuta e che il padre aveva il compito di dover sorvegliare. Alla sua morte l'Arcivescovo, padrino Arthur, gli aveva donato

¹ M. Ghelfi, *Guinness Storehouse: It's always time for a Guinness*, in «Viaggi & Locali», 24.5.2009; consultabile in <http://www.fermentobirra.com/guinness-storehouse-dublino/>

nel testamento 100 sterline, con cui Arthur aveva costituito una piccola fabbrica di birra nella vicina Leixlip, che nel 1759 lasciò al fratello minore per andare a cercare fortuna nella capitale Dublino. Lì affittò, per un periodo di 8975 anni a un prezzo di 45 sterline l'anno, il vecchio casello daziario di St. James's Gate, una delle antiche porte della città, la cui estensione era di 4 ettari e in cui vi era un birrificio in disuso e mal equipaggiato, si iscrisse al registro delle Dublin Brewers and Maltsters Corporation, di cui diverrà Master otto anni dopo².

Figg. 1, 2. Sir Arthur Guinness (1725–1803) e la firma del contratto



Il primo obiettivo di Arthur fu quello di erodere la supremazia della birra inglese nei consumi locali, in particolare della *Entire*, una birra robusta e nutriente ma dallo sgradevole retrogusto dolciastro, nota con il nome di “*Porter*”, derivato dall'appellativo dei portantini del mercato di Convent Garden e Billingsgate di Londra, dove la bevanda era prodotta. Accentuando l'amaro del luppolo, ridosando il lievito e tostando il malto d'orzo, egli riuscì a creare una birra scura con una schiuma spessa e compatta, la celebre *stout*. I riscontri positivi furono immediati. Nel 1769, la Guinness esportava in Inghilterra il primo carico di barili di *stout*. La birra scura incontrò il favore dei consumatori, come testimoniamo molte illustrazioni dell'epoca, al punto che nel 1799, la fabbrica decise di interrompere la produzione delle tradizionali “bionde” concentrandosi sulla *Guinness Extra Stout*. E nel 1801 venne prodotta una variante di birra per *West India Porter*, adatta a resistere ai lunghi

² Guinness Archive, *Arthur Guinness (1725-1803)*, Dublin, Guinness Storehouse, consultato nel 2013.

viaggi in mare, che anticipa la *Guinness Foreign Extra Stout*.

Arthur continuò a lavorare alla propria creazione sino all'età di settant'anni, controllando la conduzione dell'impresa da parte di tre dei suoi numerosi figli (dieci dei ventuno figli avuti dalla moglie Olivia Whitmore, sopravvissero sino all'età adulta); egli si impegnò attivamente altresì nella vita pubblica, diventando governatore dell'Ospedale Meath, Segretario alle Friendly Brothers of St Patrick e facendo generose beneficenze alla Chapel Schools della St Patrick's Cathedral. Alla sua morte, nel 1803, Arthur lasciò una considerevole fortuna personale di circa £ 23.000 e un'impresa molto fiorente alle generazioni successive di Guinness.

Il posto di comando fu assunto da Arthur Guinness II, il quale sviluppò ulteriormente l'azienda, aumentò le esportazioni e, dal 1820, iniziò a produrre la *Extra Superior Porter*, un prodotto di qualità superiore che accrebbe il successo della marca irlandese, in cui periodo di grave recessione. Si consideri che a seguito della guerre napoleoniche, la maggior parte delle industrie, anziché investire nella qualità dei prodotti, si preoccuparono nel tagliare le spese dei fattori della produzione. Nel 1824, la Guinness, oramai nota in tutto il mondo, lanciò la prima campagna pubblicitaria su un giornale di Dublino per il *Guinness East & West India Porter* e, nel 1840, il St. James's Gate era il birrificio più produttivo ed esteso dell'Irlanda. Il successo aziendale era accompagnato al prestigio della famiglia Guinness, come testimonia la partecipazione di Arthur II alla Society for Improving the Conditions of Children Employed as Chimney Sweepers e la sua elezione a governatore della Bank of Ireland e, poi, alla presidenza della Dublin Chamber of Commerce.

Ad Arthur Guinness II successe, nel 1850, il figlio Sir Benjamin Lee Guinness, che continuò l'opera di espansione del birrificio e accrebbe la notorietà della famiglia, che in quegli anni divenne uno dei pilastri della vita politica e sociale di Dublino. Infatti, nel 1851, Benjamin Lee Guinness divenne sindaco della città e, in seguito, membro del parlamento irlandese. Tra le sue opere di carità, egli contribuì con 150.000 sterline al restauro della Cattedrale di San Patrizio, a Dublino. A Benjamin Lee si deve anche la registrazione del marchio GUINNESS® nel 1862³.

³ Guinness, *An official Celebration of 250 Remarkable years. History, Adverts, Recipes*, Dublino, Octopus Publishing, 2009, p. 20.

Figg. 3, 4. Arthur Guinness II (1768-1855) e Benjamin Lee Guinness (1798-1868)



Sotto la guida di Benjamin Guinness, il volume di affari dell'azienda aveva raggiunto il valore di oltre 1 milione di sterline e l'estensione del birrificio era cresciuta da circa 1 ettaro a oltre 64 ettari. Alla sua morte, nel 1868, le redini dell'azienda passarono al figlio Edward Cecil, che la rese il primo produttore di birra al mondo. Nel 1886, la Guinness diviene la prima fabbrica di birra a essere quotata allo Stock Exchange, la Borsa di Londra, ponendo sul mercato il 65% del capitale azionario per un valore di sei milioni di sterline. L'impresa di Dublino fu parimenti pioniera nell'introduzione del controllo di qualità, grazie alla collaborazione, a partire dal 1899, dello statistico William Sealy Gosset, che raggiunse una fama duratura. Edward Cecil rinsaldò il legame con la città di Dublino, creando nel 1880 il parco cittadino St. Stephen Green, facendo donazioni agli ospedali e al Trinity College, di cui divenne Chancellor, creando il Guinness Trust, in seguito chiamato Iveagh Trust, al fine di assicurare abitazioni alla popolazione più povera. Inoltre, la Guinness fornì una serie di servizi assistenziali e ricreativi ai propri dipendenti, dagli asili per i bambini, agli ostelli per i lavoratori e le loro famiglie, sino ai campi sportivi. L'attività imprenditoriale e filantropica di Edward Cecil fu affiancata da quella del fratello Arthur Edward, più famoso politicamente perché, nel 1868, succedette al padre nella carica di baronetto, fu Presidente della Royal Dublin Society per sedici anni, nel 1874, entrò Parlamento di Dublino come membro del partito conservatore e nel 1880 fu elevato al titolo nobiliare di barone di Ashford, Conte di Galway⁴.

⁴ Guinness, *Guinness Family Achievements*, Guinness Storehouse, Dublino, consul-

Figg. 5, 6. Edward Cecil (1847-1927) e Arthur Edward Guinness (1840-1915)



A questo periodo risale anche l'inizio di una vera e propria strategia di relazioni pubbliche rivolte ai lavoratori dell'impresa. Nel 1870, venne istituita la *Guinness Dispensary*, la prima infermeria gratuita della storia d'Irlanda, che sarà assorbita da un ospedale cittadino. L'azienda offriva prestazioni mediche gratuite ai dipendenti e alle loro famiglie, fornendo un servizio assistenziale che, ai tempi, era un'innovazione strepitosa a livello sociale, effettuando anche visite a domicilio. Nel tempo è stata introdotta una serie di benefici per i lavoratori, come il pagamento di un'assicurazione sanitaria per ogni dipendente, da utilizzare in caso di malattia, o la copertura totale delle spese in caso di malattie incurabili, la concessione di ferie pagate, la realizzazione di una sovvenzione per i funerali dei propri stipendiati, la creazione di prestiti rivolti all'acquisto di una abitazione, pensioni per i dipendenti o per le vedove e gli orfani, gite aziendali e circoli ricreativi sportivi e culturali.

Alla vigilia del primo conflitto mondiale, la Guinness St. James's Gate Brewery era diventata la più grande fabbrica di birra al mondo. I dipendenti e collaboratori erano circa 3.650 e, tenendo conto dell'indotto, per circa 11.000 persone le fonti di sostentamento derivavano dalle attività della Guinness. Pur mantenendo un numero sufficienti di lavoratori, l'azienda incoraggiò il personale ad unirsi alle forze britanniche, tant'è che oltre 800 dipendenti di ogni grado presero parte al conflitto. Durante la loro assenza, la Guinness assicurò alle loro famiglie la metà

dello stipendio, inviò pacchi doni nei vari fronti in cui erano impegnati e al loro ritorno riottennero il posto di lavoro. Inoltre, furono elargite speciali indennità di guerra. Oltre alle perdite umane e materiali subite durante la prima guerra mondiale, la Guinness dovette far fronte alle limitazioni alla produzione di orzo disposte dal governo a favore di altri prodotti alimentari, reputati più utili alla popolazione⁵.

Ciononostante, al termine del conflitto, l'azienda riprese a pieno ritmo la produzione e negli anni Venti, ad opera di Rupert Guinness, succeduto al padre alla guida dell'azienda nel 1927, fu lanciata la prima sistematica campagna pubblicitaria con la creazione dei personaggi dei cartoni animati disegnati da John Gilroy. Rupert rinnovò nei decenni anche gli stabilimenti e tutti i macchinari di produzione, rendendo così l'azienda il birrificio tecnologicamente più avanzato al mondo.

Figg. 7, 8. Rupert Edward Guinness (1874-1967) e l'area stoccaggio negli anni '30



Nel 1936 venne inaugurato il primo birrificio Guinness all'estero, e il successo fu tale da favorire l'apertura di altri quattro stabilimenti rispettivamente in Nigeria (1962), Malesia (1965), Camerun (1970) e Ghana (1971). Inoltre si concesse la licenza ad altri produttori in vari Paesi in modo da permetterne la produzione in loco. Come vedremo, nel 1955, fu pubblicato il celebre *The Guinness Book of Records*.

⁵ Guinness, *First World War and the St. James's Gate Brewery*, Guinness Storehouse, Dublino, consultato nel 2012.

Nel 1962 diventò presidente il nipote di Rupert, Benjamin, il quale fu l'ultimo membro della famiglia a coprire questa posizione, da cui si dimise nel 1986. L'azienda Guinness era diventata, ormai, una grande multinazionale che era riuscita ad ampliare il mercato fondendosi, nello stesso anno, con la "United Distillers", società che riuniva le marche di alcolici come Johnnie Walker e Gordon's Gin, e che aveva ampliato la sua gamma di prodotti acquisendo, negli anni, grandi brands nel mercato delle birre, come Kilkenny, Harp, Red Stripe e Cruzcampo. E alla fine del 1999, la fabbrica di *Stout* più grande al mondo venne assorbita dalla Diageo, leader mondiale nel mercato degli alcolici. La Guinness e la United Distillers and Vinters furono integrate globalmente con altre marche come Carlsberg, Smirnoff e Bailey's. Un cambiamento rivoluzionario nella storia della società che, nonostante abbia avuto effetti positivi in termini di sicurezza economica in un mercato sempre più complesso, ha rischiato di intaccare l'indipendenza del logo irlandese e la conseguente perdita di personalità di una marca fortemente radicata. Nonostante il consumo delle birre scure e nere, in cui il leader di mercato è la Guinness, sia in netto calo – i giovani preferiscono consumare le birre chiare o altri alcolici – l'azienda di Dublino ancora oggi, è una delle più rinomate birre al mondo, con una produzione annua considerevole in oltre 50 paesi, una rete di distribuzione in oltre 150 e un'offerta di prodotti più diversificata per target di mercato, con variazioni di gusto, gradazione alcolica e per tipo di contenitore utilizzato.

La Guinness è una birra che si presenta scura, quasi nera, ma il colore vero è molto simile al rosso rubino, mentre la schiuma è chiara o bianca, molto compatta. Il gusto amarognolo, corposo e facilmente riconoscibile, deriva dagli ingredienti, l'acqua, l'orzo maltato o non maltato tostato, il luppolo e il lievito, e prende il colore e il sapore tipico da un particolare procedimento di tostatura e cottura dell'orzo. La birra, infine, viene pastorizzata, filtrata e fermentazione per alcuni giorni.

Attualmente, la Guinness produce otto varianti di *Stout*:

1) la *Guinness Draught*, introdotta nel 1959, viene venduta particolarmente in Italia, Germania, Francia, Canada, Australia, Stati Uniti, Irlanda e Gran Bretagna e costituisce il 55% del totale delle vendite dell'azienda nel mondo. Rappresenta il formato più classico reperibile nei pub, attraverso il consumo alla "spina".

2) la *Guinness Draught in Cans*, venduta dal 1986, negli stessi paesi

della classica “Draught”, rappresenta la versione in lattina, da 33cl e 50cl, della *Stout*. Utilizza il sistema “widget”, identificabile nella pallina all’interno della confezione, per rilasciare l’azoto necessario a creare la schiuma tipica della Guinness.

3) la *Guinness Draught Extra Cold*, introdotta nel 1998, per accontentare soprattutto un pubblico più giovane, soprattutto in Gran Bretagna e Irlanda, si distingue dalla classica *Draught* per la temperatura più bassa alla quale viene servita:

4) la *Guinness Draught in Bottle*, lanciata nel 1999, in Europa e nei Stati Uniti d’America, è un prodotto innovativo perché, per mezzo di uno speciale accorgimento, chiamato “rocket widget”, situato in cima alla bottiglia, permette di assaporare la *Stout* a domicilio con lo stesso sapore e la stessa cremosità della pinta;

5) la *Guinness Extra Stout*, distribuita dal 1820, è la versione più originale, molto rassomigliante alla *Guinness Porter* creata da Arthur Guinness. Essa è commercializzata, in bottiglia, negli U.S.A., in Gran Bretagna e Irlanda. Rimpiazzata dalla *Draught*, la *Extra Stout* rappresenta, oramai, solo il 5% delle vendite dell’azienda.

6) la *Guinness Foreign Extra Stout*, creata nel 1802 per l’esportazione in paesi lontani dall’Irlanda, oggi è la variante per i mercati caraibici, africani e asiatici;

7) la *Malta Guinness* è il più popolare soft drink in Africa viene commercializzato, principalmente, in Ghana, Camerun e Nigeria;

8) la *Guinness Extra Smooth*, lanciata nel 2003 in Ghana, rappresenta una versione più dolce e aromatizzata della *Stout* ed è consumabile in bottiglia.

Oltre a questi otto prodotti principali, l’azienda irlandese, nel corso degli anni ha commercializzato numerose altre varianti, come la *Guinness Special Export Stout*, il *Guinness Bitter*, la *Guinness Extra Smooth*, la *Guinness Mid-Strength*, la *Kaliber*, la *Guinness Red*, *Guinness’s Brite Lager*, *Guinness’s Brite Ale*, *Guinness Light*, *Guinness XXX Extra Strong Stout*, *Guinness Cream Stout*, *Guinness Gold*, *Guinness Pilsner*, *Guinness Breó*, *Guinness Shandy*, *Guinness Special Light* e la *250 Anniversary Stout*, commercializzata il 24 aprile 2009 per la ricorrenza⁶.

⁶ Ivi, pp. 42-45.

Figg. 9, 10. Due formati classici della Guinness

*Guinness Draught**Guinness Foreign Extra Stout*

Con i propri prodotti la Guinness ha sempre definito un'offerta tale da consentirle di occupare una posizione distinta e apprezzata nella mente del consumatore. Il posizionamento del marchio è stata realizzato anche attraverso un'attenta strategia di marketing che ha valorizzato il prodotto, il packaging, il logo, la firma storica, il lettering, la distribuzione e i punti di consumo (per eccellenza i pub), la pubblicità sui vari mezzi di comunicazione, le promozioni di eventi, le sponsorizzazioni sportive e culturali, le relazioni pubbliche, la creazione di spazi adibiti ai visitatori, il direct marketing, internet etc., in modo da creare una comunicazione omnicomprensiva capace di creare una forte identità di marca nella percezione dei consumatori e valorizzare la qualità del prodotto. Ma vediamo ora, le strategie di comunicazione adottate dalla Guinness, la quale ha sempre saputo interpretare il cambiamento modificando il linguaggio, senza mutare l'identità della marca.

5.2. Le strategie di comunicazione

5.2.1. Il logo e il lettering

La prima forma di riconoscimento di una marca è certamente il logo che, nel caso della Guinness, è composto di tre elementi: il nome dell'azienda, l'arpa e la firma storica del padre fondatore. Questa combinazione è presente sin dal 1862, l'anno in cui fu stampata la prima eti-

chetta, e ha subito poche modificazioni.

Fig. 11. Il logo della Guinness



All'interno del logo, l'arpa è l'elemento che identifica il legame con l'Irlanda. L'immagine, infatti, raffigura la *Brian Boru or O'Neill Harp*, custodita nella biblioteca del Trinity College a Dublino, e che fu adottata, per molti anni, come simbolo dallo Stato Indipendente d'Irlanda, costituitosi nel 1922, quarant'anni dopo il logotipo dell'azienda. Per la precisione, l'arpa dell'attuale logo, del 1997, non solo è rovesciata rispetto all'emblema dello Stato, per impedimenti di interesse commerciale, ma è anche una versione più semplificata rispetto alle precedenti immagini.

Figg. 12,13: La prima etichetta del 1862 e l'arpa presente nel logo dal 1997



L'altro elemento distintivo del logo è la firma di *Sir Arthur Guinness*, che rappresenta la componente di garanzia di qualità e di autenticità del prodotto che proietta il consumatore alle origini del brand, trasmettergli i valori legati alla tradizione. Anche la firma, come l'arpa, ha subito numerosi *restyling* nel corso degli anni, al fine di accrescere la somiglianza con l'originale. E l'ultima versione, introdotta nel 1997, fotografa fedelmente la firma autentica del padre-fondatore, usata per la sottoscrizione del contratto di locazione della *St. James's Gate Brewery* nel 1759⁷.

Occorre osservare, poi, che sin dalla nascita dell'impresa, il nome Guinness era apparso nel *packaging* dei prodotti con uno stile di *lettering* relativamente semplice, che nel tempo si è modificato e raffinato. L'ultima variazione, che risale al 1997, modifica lo stile del precedente *Hobbs Typeface* – dal nome del creatore Bruce Hobbs – in particolare rispetto al codice cromatico che richiama maggiormente i colori del prodotto attraverso un *lettering* bianco su sfondo nero.

Figg. 14, 15: l'“Hobbs Typeface” (1968) e l'attuale stile di *lettering* (1997)



5.2.2. Le campagne pubblicitarie

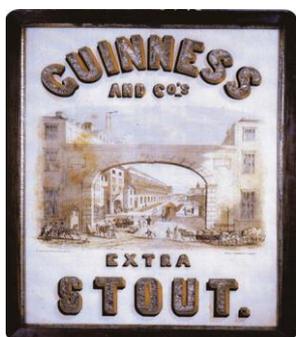
La Guinness si è servita sempre abilmente delle campagne pubblicitarie per riuscire ad attrarre l'interesse dei consumatori, ricorrendo spesso ad agenzie pubblicitarie creative che hanno rappresentato in maniere distintiva l'immagine della marca. Ne è una testimonianza la rassegna che la Guinness ha organizzato nel 2004 in occasione dei festeggiamenti per i 75 anni di campagne pubblicitarie.

Dal punto di vista storico, le prime comunicazioni pubblicitarie risalgono alla prima metà dell'Ottocento, quando, in alcuni pub, appar-

⁷ Guinness, *An official Celebration of 250 Remarkable years*, cit., pp. 30-31.

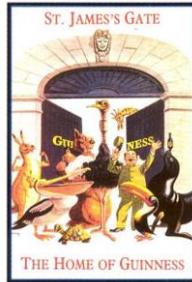
vero dei quadri raffiguranti la storica fabbrica di Dublino e il nome dell'azienda, allora ancora Guinness & Co. La prima vera e propria campagna pubblicitaria, però, risale al 1929, allorché venne pubblicato a pagamento un annuncio sul *The Daily Chronicle*, un quotidiano diffuso in tutta la Gran Bretagna, e pochi mesi dopo, l'agenzia SH Benson, conia per la fabbrica di Dublino il celebre slogan *Guinness is good for you*. Si tratta di una comunicazione ancora *product-oriented*, ossia recante notizie dettagliate sulla produzione della birra e sui benefici del suo consumo. Come in un "bugiardino", si legge che dottori qualificati siano concordi nel ritenere che bere la Guinness produca degli effetti benefici per il corpo, in particolare per la circolazione sanguigna.

Figg. 16, 17. Il poster della prima metà dell'800 e il messaggio del 1929



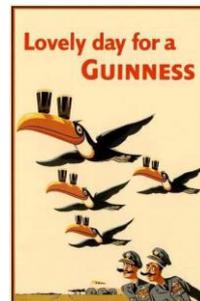
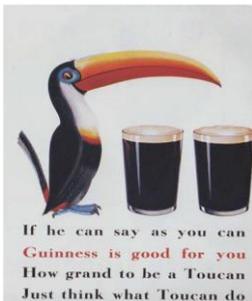
Pochi anni dopo avviene la prima svolta, verso una comunicazione più ludica, grazie ai disegni dell'artista John Gilroy, i cui personaggi entrano nell'immaginario collettivo, tanto da essere ancora oggi ricordati e celebrati; in particolare, quelli molto virili delle campagne *Guinness for Strength*, quelli molti più divertenti con il guardiano dello zoo alle prese con simpatici animali intenzionati a rubare la birra al povero malcapitato, nella serie *My goodness, my Guinness*. L'artista, che fu insignito di varie onorificenze, disegnò per il brand per oltre trentacinque anni, creando circa cento pubblicità e donando alle sue creazioni un senso di umorismo e immediatezza, che rese la Guinness una *leader* nel campo dell'*advertising*.

Figg. 18, 19, 20. Alcuni manifesti di Gilroy



Un'altra importante realizzazione di Gilroy, in quel periodo, fu il "Tucano", "l'uccello dei tropici dal grande becco colorato", che venne introdotto nel 1935 fu caratterizzato molti annunci pubblicitari della Guinness sino al 1955, per poi ricomparire, in versioni sempre più attualizzate, a partire dalla fine degli anni Sessanta.

Figg. 21, 22. La apparizione del Tucano in un manifesto nel 1935 e la R.A.F. (Royal Air Force) rappresentata dal Tucano della Guinness nel 1955.



Negli anni '50, la S.H. Benson ideò e Gilroy disegnò una pubblicità a mezzo stampa in cui le pinte di birra erano antropofornizzate, con l'head-line che proclamava il *Guinness Time*. La rappresentazione del prodotto veniva così caricato di euforia che si ripercuote sull'atmosfera psicologica dei luoghi e dei personaggi e che a lungo connoterà la strategia comunicativa adottata dal birrificio di Dublino.

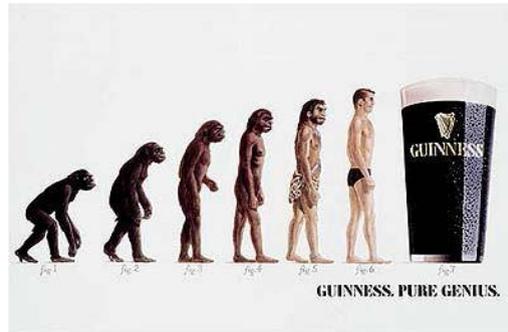
Fig. 24. *Guinness Time* (1950)

Questa impronta più emotiva fu deliberatamente voluta per far fronte alla crisi che, sin dagli anni Cinquanta, riguardava i consumi in riferimento al ricambio generazionale del target di riferimento della birra irlandese. Infatti, una ricerca commissionata all'istituto Gallup and Mass Observation aveva rilevato che il brand comunicava nei consumatori "una strana miscela di rassicurazione e di disturbo", rassicurazione per l'alto grado di fedeltà tra i consumatori tradizionali, disturbo per le nuove generazioni che percepivano la birra per "uomini di mezza età". Attraverso tali dati conoscitivi e l'abilità di Alan Wood, un *advertising manager* di grande carisma, il brand riuscì a creare una comunicazione più adatta al pubblico giovane.

Al settembre 1955 risale la prima *réclame* televisiva della Guinness, con il celebre custode dello zoo creato da John Gilroy. Uno spot promozionale che – come vedremo tra breve – avviò una lunga e fortunata serie di pubblicità televisive. Passando agli anni '80, il messaggio promozionale della Guinness si orienta sempre di più verso la creazione di atmosfere di complicità con il consumatore. Le campagne *Pure Genius* e *Guinness isn't good for you* ne sono un esempio: «Queste, infatti, puntano soprattutto a sedurre l'individuo attraverso il piacere del gioco e della creatività. Il prodotto si dematerializza e diventa pura essenza estetica e cromatica. La pinta di Guinness non si presenta più, in queste campagne pubblicitarie, ben visibile nella sua fisicità, ma si confonde

all'interno di paesaggi surreali⁸. Uno dei messaggi più famosi della campagna pubblicitaria *Pure Genius*, realizzata dall'agenzia Ogilvy & Mather, è il poster *Darwin*, illustrato da Nick Broomfield, che fa concludere le tappe nell'evoluzione umana con una grande pinta di Guinness.

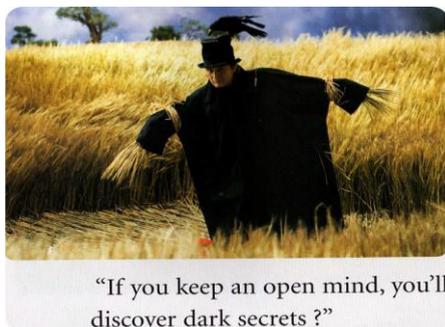
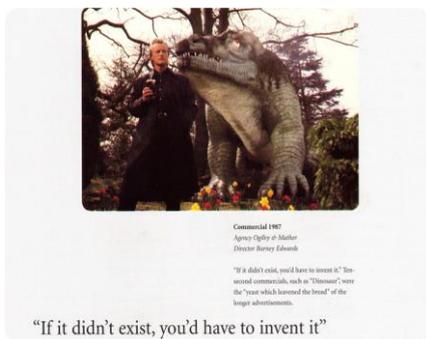
Fig. 25. Il poster “Darwin” (1983)



A partire dal 1987 sin al 1993, la Guinness propose alcune pubblicità per così dire di “missione”, ovvero volte a proporre una nuova visione della società. Tra queste una delle più famose fu *The Man with the Guinness*, con la partecipazione di Rutger Hauer, il killer “replicante” di *Bladerunner*, che vestito completamente di nero ed i capelli chiari, rappresentava la personificazione della Guinness. All'interno di scenari futuristici, l'attore si rivolgeva direttamente al pubblico con domande o massime che danno al *commercial* un tono a metà tra il serio e il satirico, spingendo il ricevente del messaggio a riflettere sugli aspetti della quotidianità. Un altro spot di successo in termini di immagine e di vendite fu quello raffigurante uno spaventapasseri, con un corvo sul cappello, all'interno di un campo di granoturco, che domandava: *If you keep an open mind, you'll discover dark secret?*.

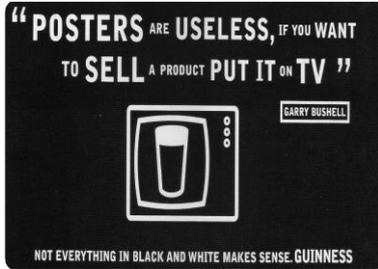
⁸ D. Magri, *La promozione della marca attraverso il museo aziendale. Il caso Guinness Storehouse*, Milano, Libera Università di Lingue e Comunicazione (IULM), 2005, p. 16.

Figg. 26, 27. *The Man with the Guinness* (1987) e *If you keep an open mind, you'll discover dark secret?* (1993)



Nel febbraio 1996, l'agenzia *Ogilvy & Mather* lanciò la campagna pubblicitaria *Not Everything in Black and White Makes Sense*, caratterizzata da poster semplici e incisivi, realizzati dal direttore artistico Clive Yaxley. In tali messaggi, spesso senza immagini, domina il font Bell Gothic, in bianco su uno sfondo nero, con cui è scritta una citazione o una dichiarazione di un personaggio famoso. Tra queste *POSTER are USELESS, if you WANT to SELL a product PUT IT on TV* di Garry Bushell, giornalista del Sun ma anche grande esponente della scena punk britannica; *ADVERTISING is legalised LYING* di H.G. Wells; *You've MORE chance of SEEING a LEPRECHAUN than me with a GUINNESS on ST. PAT'S* di George Best, ex giocatore del Manchester United caduto in disgrazia per il suo stile di vita eclettico e dissoluto, il quale nel giorno di "St. Patrick", festività nazionale per l'Irlanda e per la Guinness, affermava che era più probabile vedere un Leprechaun, tipico folletto irlandese, che lui con una Guinness; *The more I see of men, the more I like dogs* di Madame de Staël, scrittrice francese e animatrice di corti e salotti della seconda metà del XVIII secolo, la quale affermò che più vedeva gli uomini, più amava i cani; *Hope I die before I get old*, dall'inno dei Mod, *My Generation* degli Who, *A woman needs a man like a fish needs a bicycle* da Graffiti, e molte altre.

Figg. 28, 29. Alcuni poster di *Not Everything in Black and White Makes Sense*



La campagna pubblicitaria, che terminerà nel 1997, assume un valore di critica maggiore, con l'utilizzo di spot televisivi, soprattutto attraverso il commercial *HOPE I die BEFORE I get OLD* e *88.2% of statistics are made up on the spot*. Il primo spot, dal contenuto etico forte, rappresenta una accusa a chi giudica interamente in base all'apparenza. In questo messaggio, infatti, viene mostrato un anziano, che prima di morire, si reca in chiesa per sposare una giovane donna incinta. Il secondo, invece, denuncia il mondo delle statistiche che pervade il nostro tempo, mostrando una serie di dati stravaganti a cui nessuno può interessare ma di cui la nostra società si serve, ogni giorno, per giustificare le proprie pre-convinzioni.

Figg. 30, 31. *88.2% of statistics are made up on the spot*



L'anno seguente la Guinness lanciò la serie di comunicazioni denominate *Believe*, con cui mette in scena la capacità delle persone comuni di affrontare gli ostacoli che la vita, lo sport o la natura ha messo loro di

fronte, attraverso la tenacia interiore e la qualità delle azioni, tratti distintivi dell'identità dell'impresa di Dublino.

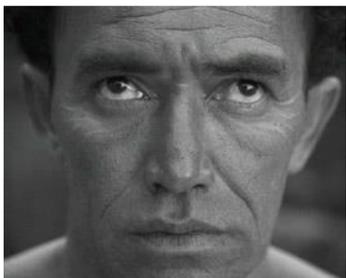
Il primo spot, denominato *Free-In*, mostra un giocatore di Hurling che, prima di battere una punizione decisiva, immagina il momento in cui verrà portato in trionfo e alzerà la coppa. Mentre gli avversari si trasformano in orrendi orchi, il ragazzo scorge, nei suoi pensieri, la mano del barista intento a porgergli la pinta di Guinness. Il viso, a questo punto, si distende in un sorriso e effettua il lancio vincente.

Figg. 32, 33. *Free-In* (1997)



La campagna pubblicitaria prosegue con altri quattro spot che mettono sempre in risalto il valore del *self-believe*. Il più famoso e pluripremiato da molte giurie e da molti consumatori nei concorsi dedicati all'*advertising*, è quello denominato *Surfer*, in cui R.K. Keaulana, il più grande surfista al mondo, dopo essersi cimentato in incredibili evoluzioni tra le onde dell'oceano, trasformate per mezzo degli effetti speciali in splendidi destrieri, si scopre essere un estimatore della Guinness.

Figg. 34, 35. *Surfer* (1997)



Più recentemente, la Guinness ha vinto il Grand Prix al Festival della Pubblicità di Cannes con *NoitulovE* (2006). Ideato dall'agenzia Abbott Mead Vickers BBDO London, lo spot rappresenta tre ragazzi che bevono il loro primo sorso della birra irlandese. All'improvviso, al ritmo della canzone *Rhythm of Life* (dal musical *Sweet Charity*), i tre cominciano a muoversi all'indietro, come se la pellicola del film si riavvolgesse. L'effetto rewind li porta però anche indietro nel tempo, nei 50 milioni di anni che hanno condotto l'uomo ad evolversi, dal Medioevo, all'età del bronzo, alle epoche più primitive sino alla nascita dei mammiferi, dei dinosauri e degli anfibi. Nella scena finale li vediamo ormai trasformati in organismi primordiali, che bevono un sorso in una pozzanghera di fango, esclamando 'burp!'. Del resto, il titolo dello spot pubblicitario è la parola 'Evolution' scritta al contrario.

Figg. 36. *NoitulovE* (2006)



Altrettanto celebre è il caso dello spot *Tipping Point* (2007), costato alla Guinness circa 10 milioni di sterline – il più costoso della storia della pubblicità di birra. Lo slogan che accompagna il filmato è il tradizionalissimo motto della Guinness *Good things come to those who wait*

(“le cose buone arrivano a chi sa aspettare”), frase che si riferisce al tempo che di solito occorre aspettare (119,5 secondi) dal momento della spillatura di una pinta di Guinness a quando è possibile berla. Lo spot, girato in un villaggio montano in Argentina, mostra un enorme, affascinante domino che coinvolge tutti gli abitanti della cittadina e prevede l'utilizzo di legnetti, copertoni, armadi, frigoriferi ed automobili, che in una reazione a catena portano al gran finale in cui la reazione a catena tocca una costruzione composta da 10.000 libri le cui pagine si aprono a comporre una gigantesca pinta di Guinness.

Fig. 37. Immagini dello spot *Tipping Point*



L'ultimo spot famoso è *Bring it to life*, creato per celebrare il 250° anniversario, nel 2009, in cui in un parallelo con il modo in cui una pinta di Guinness viene prodotta, viene rappresentato un gruppo di uomini che portano “un mondo alla vita”.

Fig. 38. Immagine finale di dello spot *Bring it to life* (2009)

Infine, ricordiamo che la Guinness è impegnata nella comunicazione delle problematiche sociali e sanitarie dovute all'abuso di alcool. Il programma *Responsible drinking*, attuato assieme alle altre marche della *Diageo*, è attivo in molti Paesi del mondo e si delinea attraverso un piano di sensibilizzazione con campagne di prevenzione e un codice di autodisciplina a cui le aziende firmatarie devono sottostare. Le linee guida sono sei: non incentivare il consumo di alcol tra i minori; non creare associazioni con comportamenti violenti o anti-sociali; non incoraggiare il consumo illegale, irresponsabile o immoderato; non creare associazioni tra il consumo di alcol e il successo sessuale; non suggerire che il consumo di alcol aumenti le capacità fisiche e mentali; non consigliare un'associazione tale consumo e la popolarità. Il codice, in aggiunta ad altri codici pubblicitari, disciplina tutte le comunicazioni commerciali, quindi anche le sponsorizzazioni e promozioni che tratteremo adesso.

5.3. *Le sponsorizzazioni e le promozioni*

La Guinness ha valorizzato il proprio brand attraverso numerose sponsorizzazioni e promozioni, soprattutto in Irlanda, paese in cui è leader di comunicazione *below-the-line*⁹. Nel corso degli anni, sono almeno 700 gli eventi sportivi e artistici sponsorizzati dall'impresa dublinese e altrettante le promozioni culturali e sociali, direttamente o attraverso le altre marche acquisite. Tra le sponsorizzazioni più conosciute

⁹ A. Amicone, *Experiential Marketing. il caso della Guinness Storehouse*, Teramo, Università degli Studi di Teramo, 2009, p. 90.

gestite dalla *Guinness Sponsorship Team* vi sono quelle sportive, tra cui rimasero celebri il *Rugby World Cup 1999* e il *Guinness Hurling Championship*. Si tratta di due attività sportive che identificano l'identità che l'azienda vuole comunicare, caratterizzata da forza, coraggio, rispetto e superamento dei propri limiti. Inoltre, il campionato di Hurling assume una connotazione prettamente nazionale, vista la sua natura tipicamente irlandese, paese in cui questo sport è sinonimo di un passato glorioso che affonda le proprie radici in tradizioni leggendarie, che si fanno risalire al 1272 d.C., quando i guerrieri vichinghi si dilettavano in questo gioco. Lo sport, un misto tra rugby, hockey sul prato, calcio e pallamano, in cui la forza fisica e la tenacia psicologica sono attributi che definiscono il valore del giocatore.

Fig. 39, 40. Il manifesto dell'*Hurling Championship* (2011) e una scena di gioco

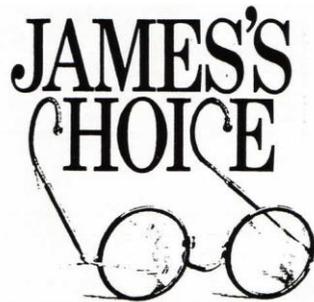
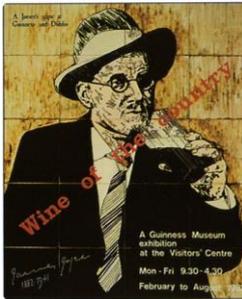


Oltre a questi eventi, Guinness ha investito, periodicamente, in altre attività sportive di minore importanza, tra cui il mondiale di calcio del 1994, il *Breeders' Cup World Thoroughbred Championships*, il *New York Red Stripe Cricket Tournament*, il *Galway Races*, il *Listowel Races*, il *Limerick Racecourse Festival*, il *Guinness Interprovincial Championship* di rugby, la *British Touring Car Championships*, il *Guinness Licensed Vintner Golfer of the year Competition*, e attraverso le marche controllate sponsorizza manifestazioni sportive di calcio, golf, vela, etc.

Singificativa è la presenza di Guinness nel campo delle attività culturali e artistiche, basti ricordare storico impegno nelle iniziative assistenziali ed educative e nel finanziamento dei musei e degli archivi dedicati al patrimonio culturale irlandese. Il più importanti sono è il *James Joyce Cultural Centre*, dedicato al celebre scrittore irlandese e grande estimatore della

stout, a cui è collegato il *Bloomsday Festival*, un evento in cui si ripercorrono i luoghi di Dublino descritti da Joyce nell' *Ulysses*. Nel 1982, in occasione del *Joycentenary*, l'azienda promosse un'esposizione, nel suo museo aziendale, denominata a *James's gape at Guinness and Dublin*, nella quale si mostrava il forte intreccio tra la città, l'industria e il letterato irlandese.

Figg. 41, 42. Mostra al Guinness Museum e la pubblicità del centenario (1982)



Più recentemente, essa si è distinta nella sponsorizzazione di eventi musicali, collaborando con i gruppi o cantanti irlandesi presenti sulla scena internazionale, come gli U2, Van Morrison, i Cranberries, Enya, i Dubliners, i Corrs, etc, o finanziando festival importanti, quali il *Witness*, il *Guinness Cork Jazz Festival*, il *Temple Bar Blues Festival*, il *Guinness Castlebar Blues Festival*, il *Wexford Festival Opera*, il *Celtic Frame*, il *Guinness Temple Bar Fleadh* e il *Fleadh Cheoil na hEireann*.

Fig. 43, 44. Il *Guinness Castlebar Blues Festival* (2000) e il *Guinness Cork Jazz Festival* (2009)



Un'altra importante sponsorizzazione culturale avviene con finanziamenti a molteplici feste e fiere cittadine, nelle quali Guinness gioca il ruolo di madrina che conserva e trasmette alle nuove generazioni i valori delle tradizioni irlandesi. La più importante tra queste manifestazioni è il St. Patrick's Day che si festeggia, il 17 marzo, non soltanto a Dublino ma in tutto il mondo grazie ai tanti emigrati e ai cultori della festa e, soprattutto della birra irlandese, con cui si identifica. Oltre a finanziare l'iniziativa, la Guinness partecipa con proprie sfilate di carri allegorici.

Fig. 45, 46. Festeggiamenti del St. Patrick Day a Dublino e in Asia (2012)



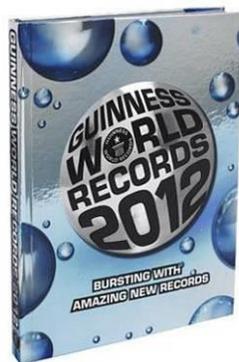
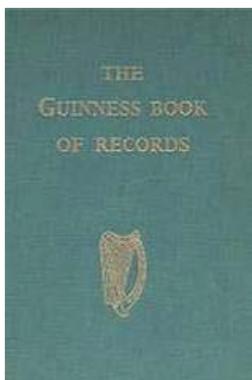
Le promozioni costituiscono l'altra forma di comunicazione con cui la Guinness cerca di mantenere e rafforzare il legame con il target più fedele, lasciando agli altri mezzi di comunicazione la responsabilità di acquisire nuovi consumatori. In particolare, l'azienda utilizza tecniche promozionali come l'impiego di confezioni speciali, i concorsi a premi e le promozioni *al trade*. Le confezioni speciali vengono adoperate durante le festività e nel corso di eventi sportive o culturali finanziati dalla Guinness e sono delle confezioni di formato maggiore o con imballaggio differente che offrono, in genere, maggiore prodotto a un prezzo inferiore. I concorsi a premi, di solito *gadget* con il logo della Guinness, vengono effettuati, in prevalenza, attraverso il sito internet o nei principali luoghi di consumo, i pub. Le promozioni *al trade*, infine, non si indirizzano direttamente ai consumatori finali bensì ai distributori, in particolare i gestori dei pub per incentivarli nella vendita.

Un'altra forma promozionale è costituita dal *merchandise* che Guinness, come le grandi marche, utilizza ampiamente, producendo e commercializzando, oltre ai *gadget*, prodotti di abbigliamento, articoli sporti-

vi e generi alimentari, contrassegnati tutti dal logo dell'azienda. Tra gli oggetti più apprezzati vi sono quelli raffiguranti i personaggi disegnati da Gilroy, soprattutto il *Tucano* e lo *Zookeeper*. Il *merchandise* della Guinness è disponibile nei vari punti vendita della marca, nel negozio all'interno della *Storehouse* e, dal 2000, anche tramite il sito internet. Inoltre, vi è un vasto mercato privato *online* e *offline* animato dai collezionisti.

Una trattazione a parte merita l'iniziativa legata al *Guinness World Records*, la cui origine risale al novembre del 1951. Si racconta che Sir Hugh Beaver, direttore delle birrerie Guinness, dopo aver partecipato ad una battuta di caccia insieme a degli amici, si ritrovò a dibattere se il piviere dorato era il volatile più veloce d'Europa. Non trovando nessun libro in grado di fornirgli una soluzione, pensò che sarebbe stato utile pubblicarne uno in cui fossero presenti tutti i primati, per venire risolvere questo tipo di discussioni, così tipiche delle serate nei pub. Incaricò, quindi, i fratelli McWhirter, titolari di un centro di documentazione a Londra, di realizzare l'opera, portata a termine nel settembre 1955. La prima edizione del *Guinness World Records* ebbe un successo inaspettato, diventando un best-seller di livello mondiale. Ancora oggi il libro, venduto in 80 nazioni con una tiratura di circa 100 milioni di copie, rimane un'opera unica nonostante i tentativi emulazione¹⁰.

Figg. 47, 48. *Guinness World Record* (1955, 2012)



¹⁰ Guinness, *Guinness Book of Records*, Dublino, Guinness Storehouse, consultato nel 2012.

Infine, occorre ricordare le iniziative sparse in tutti i continenti che si sono tenute il 24 settembre 2009, in occasione dell'anniversario dei 250 anni di vita della Guinness e intitolate *Arthur's Day*. Le celebrazioni sono state inaugurate nei locali della distilleria St. James. Alle 17.59, ora di Dublino, artisti e gente comune hanno innalzato migliaia di birre Guinness per dare il via a un memorabile brindisi globale.

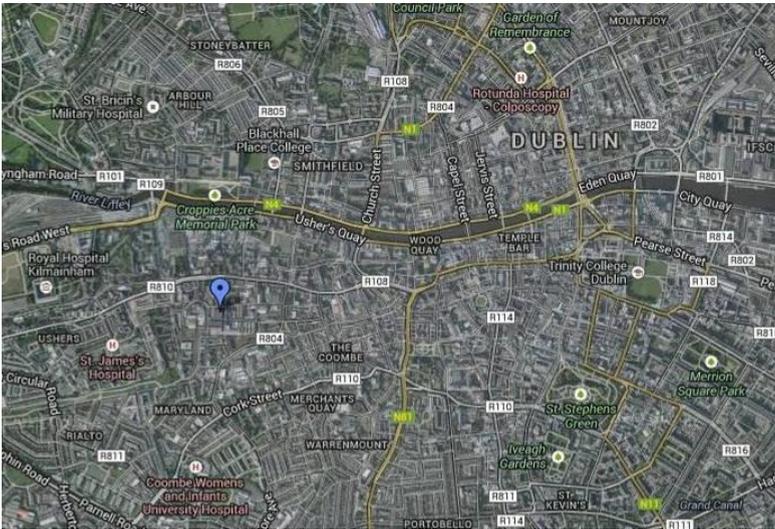
5.4. *La storia e la sede del museo*

La marca viene promossa, oltre che con i mezzi di comunicazione menzionati, anche con la sede, i mezzi di trasporto e tutte le strutture della produzione e della distribuzione. La Guinness può vantare una sede storica, situata nel St. James's Gate a Dublino che rappresenta un vero e proprio monumento del Paese ed è meta di viaggio per molti turisti. Ma l'azienda irlandese è stata resa celebre anche per i mezzi di trasporto con cui, sino a qualche decennio fa, venivano trasferiti o consegnati i barili di birra, i carretti trainati da cavalli, i battelli che percorrevano il Liffey, i famosi camioncini che ancora trasportano i barili nei locali di tutto il Paese. Presso al sede storica, inoltre, è stato costruito il museo aziendale – la *Guinness Storehouse* – che possiamo considerare un perfetto esempio di marketing esperienziale ed una delle forme museale più evolute nella categoria di quelli aziendali. Con la sua costituzione, la Guinness ha inteso non soltanto raccontare la propria storia industriale ma riattivare con esperienze di tipo sensoriale l'universo simbolico della marca, fortificando la componente emotiva del rapporto coi consumatori. La *Guinness Storehouse* è un *Mega brand entertainment* dedicato alla consacrazione della marca in un processo che George Ritzer ha definito di “rigenerazione”¹¹.

Non lontano dal centro di Dublino, il museo è in un quartiere che, sebbene in fase di ricostruzione, proietta il visitatore in un'atmosfera ottocentesca dove, percorrendo le vie interne tra i grandi palazzi dai mattoni rossi scuri, sembra di essere in una tipica città industriale inglese, tra rotaie abbandonate e rumori di macchinari. Lo stesso stabilimento che lo ospita, ancora operativo, pare una città nella città.

¹¹ G. Ritzer, *La religione dei consumi: cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo*. Bologna, Il Mulino, 2005.

Fig. 49. Localizzazione del museo sulla mappa di Dublino



L'attuale museo è il punto di arrivo di lungo percorso iniziato nel 1959, in occasione del Bicentenario della marca, allorché la famiglia Guinness propose di istituire un museo che testimoniassse l'evoluzione dell'azienda, raccogliendo documenti contabili, fotografie storiche, etichette, poster pubblicitari, vecchie bottiglie, boccali, impianti, attrezzi e altri mezzi di produzione e trasporto, etc. Fu così che, pochi anni dopo, nel 1963, fu inaugurato il *Guinness's Museum*, esempio di collezione aziendale incentrata sui reperti recuperati della marca. Lo spazio museale era collocato in Watling Street, una strada adiacente al St. James's Gate¹². Inizialmente chiuso al pubblico, il museo conservava lo status di collezione privata. Negli anni successivi, dal 1963 al 1972, la collezione fu utilizzata dapprima come sede di rappresentanza e repertorio didattico per motivare i dipendenti della fabbrica, e in seguito resa disponibile per visite su appuntamento e mostre temporanee. La crescente popolarità del *Guinness's Museum* convinse la dirigenza decise a chiudere i locali in Watling Street per creare uno spazio espositivo più grande, in cui accogliere il pubblico e allestire esposizione permanenti dell'azienda.

¹² H.S. Corran, *The Guinness Museum*, in «Harp Magazine», 3.1966.

La decisione presa nel 1981 determinò la creazione due anni dopo del *Guinness Hopstore*, un primo vero e proprio museo aziendale realizzato all'interno di un vecchio edificio utilizzato per immagazzinare il luppolo. Situato in Rainsford Street, nel cuore del quartiere *Liberties*, l'edificio in stile vittoriano che risale al 1882, si estendeva su una superficie totale di circa 11.000 metri quadrati, disposti su tre piani. Gli architetti della società Scott Tallon Walker, che curarono l'opera di ricostruzione riuscirono a conservare l'atmosfera originale e caratteristica dello stabile, pur adattando la struttura alla nuova funzione di museo funzionale destinato ai visitatori. Inaugurato il 24 settembre, di fronte alle massime autorità irlandesi, l'*Hopstore* accoglieva l'esposizione permanente dell'azienda e la *ROSC '84*, una delle rassegne artistiche nazionali più importanti. Il riscontro di pubblico fu subito eccezionale¹³. Dopo aver accolto molte mostre ed esibizioni, il 17 luglio 1988, venne definitivamente aperta, nei primi due piani dell'edificio, l'esposizione permanente *The World of Guinness* che dava corpo a una concezione più aggiornata del museo aziendale¹⁴. Alla fine degli anni Novanta, l'*Hopstore* era una meta fissa del turismo internazionale. Nel 1997 il numero di visitatori raggiunse la cifra di 300.000. Lo stesso anno, al secondo piano dell'edificio, fino ad allora dedicato a mostre ed eventi artistici temporanei, venne realizzata l'esibizione permanente *Guinness Zone*, con cui il pubblico era introdotto all'interno della comunicazione della marca irlandese. L'esibizione era divisa in sette compartimenti: *Evolution of Branding*, in cui si analizzava l'evoluzione della marca irlandese e le caratteristiche che, nel corso degli anni, l'hanno portata al successo; *Early T.V.*, dedicato ai primi messaggi pubblicitari televisivi dell'azienda; *World Advertisements*, che proponeva, attraverso delle postazioni audio-video, i messaggi pubblicitari della marca nel mondo; *Current Advertising*, adibita alle proiezioni di filmati e alla mostra di pannelli espositivi riguardanti le campagne pubblicitarie correnti; *World Market*, un grande pannello con una serie di postazioni interattive in cui i consumatori, premendo dei pulsanti, potevano visualizzare informazioni riguardanti le vendite e gli eventi della marca nei vari Paesi

¹³ *The Guinness Hopstore*, in «Built», 1.985.

¹⁴ *New visitors' exhibition opens*, in «Guinness Extra. The brewery community bulletin», 6, 1988.

del mondo; *The Guinness Pint Experience*, il fulcro dell'esibizione, dove i visitatori potevano sperimentare l'esperienza di una pinta della birra; *Guinness Time*, la parte conclusiva incentrata sul momento in cui consumare il prodotto. L'elemento principale era la riproduzione in scala del celebre orologio esposto al Guinness Festival Clock, all'interno del grande *Festival of Britain* del 1951¹⁵.

La maggiore attenzione verso le strategie comunicative della marca e il numero esponenziale dei visitatori convinse l'azienda della necessità di modernizzare ulteriormente il museo aziendale, trovando altresì un nuovo spazio più ampio capace di accogliere le esposizioni e potenziare la componente esperienziale della visita. Inoltre, la Guinness aveva l'esigenza di creare all'interno della struttura un'area per il *training* del personale interno o di altre società richiedenti e avere un luogo di rappresentanza e affari adeguato per convegni, presentazioni e cene dirigenziali. Il nuovo progetto museale, affidato a Robinson Keefe Devane del gruppo di progettazione RKD, fu approvato l'anno stesso, richiese quattro anni di lavoro e fu finanziato anche grazie alla storica acquisizione da parte della Diageo, la multinazionale leader nel settore della distribuzione, che apportò un aumento di capitale. Infatti, il museo richiese una spesa di 38 milioni di euro e l'apporto di 2.000 lavoratori e costituì il più grosso investimento privato in Irlanda degli ultimi decenni.

Per la sede fu scelto la *Storehouse*, un edificio costruito tra il 1902 e il 1904, su progetto di H. Hignett, il principale assistente tecnico dell'azienda, percorrendo lo stile dei grattacieli, con struttura in acciaio, molto in voga a fine '800 a Chicago, con ampi lucernai nel soffitto in vetro, capaci di illuminare l'interno dello stabile. L'edificio era stato destinato dal 1906 alcune fasi della produzione della Guinness, alla fermentazione e allo stoccaggio della birra e fu utilizzato fino agli anni '80. Data l'ampiezza della superficie, circa 15.000 metri quadrati disposti sui cinque piani, e i costi di manutenzione, durante l'inattività, dal 1987 al 1997, fu oggetto di continue discussioni da parte dei dirigenti per il futuro utilizzo dell'edificio che rischio anche di venir abbattuto o di essere trasformato in un parcheggio per le auto. Fortunatamente, non accadde e nel novembre 2000 lo stabile fu presentato al pubblico sotto le nuove moderne spoglie di un museo simbolo di bellezza architettonica. Pur

¹⁵ *What's Brewing at the Hopstore?*, in «Guinness Ireland Group News», 8, 1997.

mantenendo il più possibile la fisionomia storica, l'edificio subì alcune modifiche rilevanti, tra cui, vedremo, la creazione di un atrio centrale in vetro e la creazione nel 1998 della torre circolare panoramica che ospita il *Gravity Bar* e dalla quale, a 46 metri di altezza, si può osservare a 360 gradi l'intera città di Dublino.

L'entrata dello stabile, riprodotta anche in varie pubblicità di Gilroy, è situata in Thomas Street, dove sono presenti quasi tutti gli uffici dei dirigenti. Essa è composta da tre ingressi ad arco: due piccoli accessi laterali e un grande portone centrale. Al di sopra di quest'ultimo campeggia la rappresentazione di Bacco, il dio del vino, da cui deriva il soprannome "Vino d'Irlanda", molto noto tra gli irlandesi per definire la Guinness. Altri due elementi caratteristici della facciata sono le date poste sopra gli ingressi laterali: a sinistra, la data di nascita dell'impresa, a destra la data corrente; un espediente che testimonia la continuità nel tempo del marchio.

Varcato il cancello di ingresso, la strada sembra un set cinematografico di un film ambientato ai tempi della rivoluzione industriale, con edifici rosso mattone e fumi che fuoriescono da enormi cisterne, dall'inebriante odore di orzo e luppolo. La pavimentazione è interrotta dai binari utilizzati in passato dalle piccole locomotive a vapore per trasportare il materiale da un deposito all'altro, mentre la strada è costellata dai lampioni a muro in stile Ottocentesco. Lungo le pareti degli edifici appaiono vecchie scritte, a caratteri cubitali, come *Stone upon stone, upon fallen stone*, e le porte di accesso murate dei diversi *vat*, gli ex depositi della Guinness.

Fig. 50-54. Edificio e ingresso della Guinness Storehouse

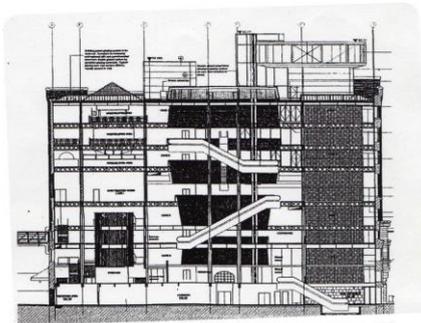




Di fronte al portale della Guinness Storehouse, si trovano i carretti trainati dai cavalli che, un tempo, almeno sino ai primi anni Sessanta, erano la principale forma di trasporto dei barili ed oggi, fungono da decorazione per le fotografie dei turisti.

L'edificio è strutturato su otto livelli su cui si sviluppa il percorso museale che ho potuto visitare durante il periodo di vacanza-studio, lunedì 6 agosto del 2012.

Figg. 55, 56. Gli otto livelli dello stabile



5.5. La visita del museo

L'ingresso vero e proprio al museo consiste in una porta girevole, attivabile tramite fotocellule, che ha come compito essenziale la divisione tra lo spazio della concreta realtà industriale e l'universo immaginifico dell'esperienza museale. Nel *Lower Ground Floor* si trova la reception

con funzioni di pedaggio e di informazione: si ricevono le indicazioni per proseguire la visita, una dettagliata mappa dell'edificio accompagnata da un foglio esplicativo disponibile in tutte le lingue.

Figg. 57, 58. Ingresso e biglietteria



Un discorso a parte merita il biglietto d'ingresso costituito dal celebre *Pebble*, una levigata capsula vitrea in cui è incastonata l'essenza concentrata di oltre 250 anni della storia della Guinness – una boccia di *stout*. Il biglietto consente di accedere a tutti i livelli del museo e avere la pinta di birra in omaggio al *Gravity Bar*.

Fig. 59. Il *Pebble*

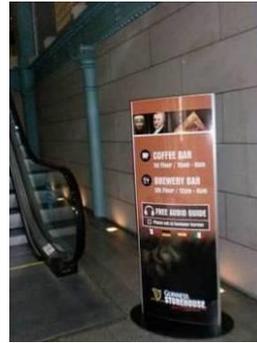


La comunicazione è alla base dell'idea di realizzare un biglietto ricco di simbologie, qualcosa di più di un semplice pezzo di carta. Esso non doveva solo documentare qualcosa, ma doveva essere un medium di contatto con i visitatori, proiettandoli in una dimensione più "metafisica", diversa da quella dei classici musei aziendali che, in genere, sono

orientati sulle componenti materiali della visita¹⁶.

Oltrepassata la porta d'accesso, ci si trova davanti a una scala mobile, capeggiata da un'iscrizione sulla storia della costruzione e da una serie di tubi ed elementi in acciaio tipici degli impianti industriali, in cima alla quale si entra nel *Ground Floor*.

Figg. 60-64. Inizio percorso e a scala di ingresso



Arrivati nel *Ground Floor* ci si trova nell'atrio principale, il *Pint Atrium*, la cui forma riproduce la parte inferiore di una gigantesca pinta di birra, situata nel cuore dell'edificio e che si estende dal suolo fino al tetto, con un diametro medio di 17 metri e un'altezza che supera i 32

¹⁶ S. Kirsner, *Guinness Storehouse is a way to get in touch with a new generation*, in «Fast Company», 58, 5.2002.

metri. Appena entrati nell'atrio, il personale del museo, denominato *Black Stuff*, accoglie il visitatore informandolo sulla struttura.

Figg. 65, 66. *Pint Atrium*



L'utilizzo di vetro trasparente, ampiamente impiegato in tutto l'edificio, dai parapetti delle balconate alle pareti divisorie, permette una visione globale dei vasti ambienti e dell'affascinante sistema architettonico. Tutti gli elementi in acciaio sono stati lasciati a vista dopo un accurato lavoro di restauro consistente in una prima fase di sverniciatura, seguita dalla pulitura e la verniciatura con un colore blu cielo.

Figg. 67, 68. Il punto di osservazione e la struttura metallica



Nell'atrio si tengono anche eventi, mostre, convegni, spettacoli e concerti musicali.

Figg. 69-71. Alcuni concerti musicali



La pavimentazione di granito nero custodisce, come una sorta di reliquia, il contratto originale di affitto del St. James's Gate con la firma di Sir Arthur Guinness. L'esposizione è accentuata dal fascio di luce, che lo colpisce direttamente.

Fig. 72. Il contratto di affitto



Adiacente all'atrio, sul lato sinistro, si trova lo shop della Guinness, che il pubblico generalmente visita al termine del percorso per vedere e acquistare i prodotti di abbigliamento, editoria, gastronomia, etc., i gadget della marca, alcuni dei quali sono introvabili al di fuori della Storehouse. Il negozio, strutturato in modo semplice ma efficace, ha il punto di forza nell'unicità e completezza dell'offerta. All'interno dello Store

è possibile acquistare una bottiglia Guinness personalizzata.

Figg. 73-76. *The Store*



Dall'altra parte dell'atrio, sulla destra, al di sotto dell'archivio, si può osservare l'enorme parete costellata delle bottiglie prodotte dalla Guinness (*Bottle Wall*).

Figg. 77, 78. *Bottle Wall*



Il percorso prosegue nello spazio dedicato agli ingredienti della birra: il forte carattere dell'orzo, la purezza dell'acqua, la potenza del luppolo e la magia del lievito. Questa è certamente una parte del museo tra le più efficaci nel trasmettere la pienezza dell'esperienza sensoriale, attraverso l'udito, il tatto, la vista e l'odore. Una serie di scritte, a caratteri cubitali, inoltre, servono a rispondere alle domande più comuni dei visitatori o ad esaltare il prodotto attraverso formule alchemiche.

La prima area è costituita da un grande quadrato in cui è contenuta una distesa enorme di una miscela di orzo, luppolo e lievito, che i visitatori possono tastare.

Figg. 79, 80. *Barley Pt*



La sala prosegue con una splendida cascata artificiale di acqua, al cui sbocco si legge l'iscrizione "Per capire il mistero di una pinta di Guinness, bisogna iniziare dagli ingredienti", per sottolineare l'importanza dei quattro elementi primari.

Figg. 81, 82. *Water*



Altrettanto suggestivi sono gli spazi dedicati al luppolo (*Hops*) e al lievito (*Yeast*).

Figg. 83-86. *Hops e Yeast*



Situato nel soppalco tra il pianterreno e il primo piano nella parte destra dell'atrio, si trova l'archivio, accessibile gratuitamente con l'aiuto di addetti e in cui è conservata una quantità impressionante di libri, foto, disegni, atti ufficiali, filmati, poster e manufatti che documentano la storia dell'impresa, sin dall'origine. Nei pressi si trova, inoltre, un allestimento della celebre *Artur's Room*, una piccola stanza circolare che riproduce un'anticamera in stile Georgiano, si è invitati a sedere per assistere ad una proiezione sulla storia del padre-fondatore e la sua dinastia. Il filmato, continuamente ripetuto per consentire un'ininterrotta rotazione di visitatori, racconta non solo la storia familiare ma, soprattutto, gli ingredienti immateriali, rappresentati dalle circostanze fortunate, i gesti famosi e le convinzioni profonde del fondatore, che hanno permesso la realizzazione e lo sviluppo della Guinness: la fortuna di ereditare le cento sterline per l'acquisizione della prima fabbrica ma an-

che la forte imprenditorialità che lo portò a rischiare continuamente pur di migliorarsi; la lotta sostenuta da Sir Arthur per difendere i suoi diritti di accedere all'offerta d'acqua della città; la decisione di interrompere la produzione di birra chiara, la visione illuminata delle relazioni con i dipendenti e dell'impegno sociale. Nell'anticamera, inoltre, si trovano una riproduzione della scrivania del fondatore, completa di giornali d'epoca, contratto d'affitto, poltrona e oggetti d'epoca.

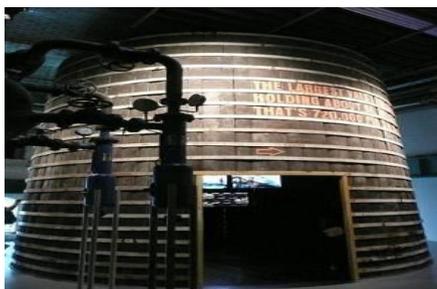
Figg. 87-89. *Arthur Guinness's Room*



Dopo la *Arthur Guinness Room*, il visitatore sale al piano superiore, tramite una scala a chiocciola che lo conduce allo spazio dedicato alla produzione della birra. Nel *First Floor*, infatti, il mastro birraio, Fergal Murray, illustra passo dopo passo l'intero processo di birrificazione, in mezzo a macchinari d'epoca per tostare, macinare, bollire, fermentare, miscelare i quattro componenti primari. L'immersione nel ciclo produttivo è accresciuta da diffusori acustici che consentono di sentire il ru-

more dei macchinari in funzione e di sistemi di ventilazione che riproducono gli odori. Inoltre, le attrezzature, non avendo barriere, possono essere toccate dai visitatori e numerose scritte e rappresentazioni stilistiche descrivono le loro funzioni.

Figg. 90-95. *Roasting, Milling, Mashing, Bolling, Fermentation*



Interessante la famosa botte 26M, con una capacità di 288.000 galloni, che rappresentava il più grande recipiente al mondo per la fermentazione.

Dopo la produzione, oltre il nastro di trasporto dei fusti, è possibile

assaporarne un assaggio nel *Tasting Lab*, il laboratorio di degustazione.

Fig. 96, 97. *Tasting Lab*



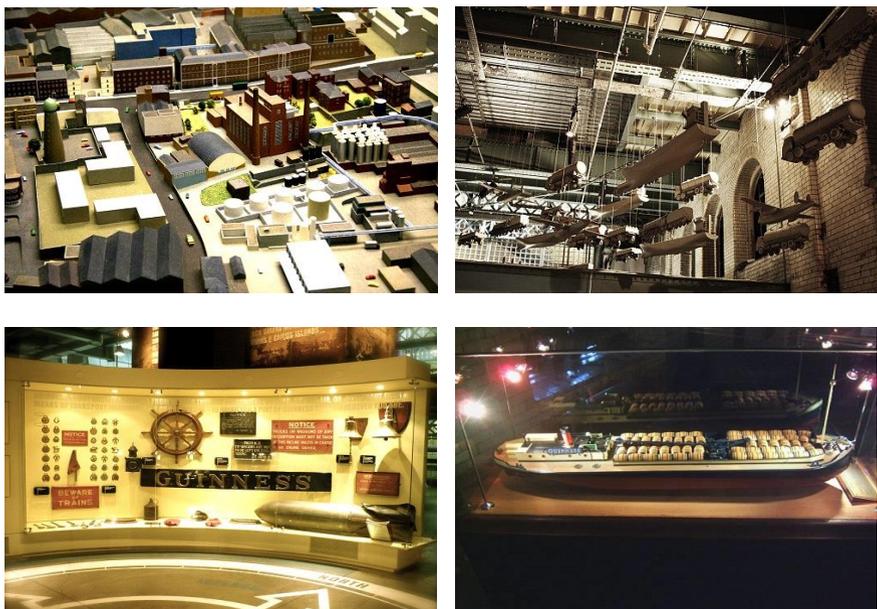
Una parte importante del piano è riservata ai mastri bottai e alla realizzazione dei barili in legno, oggi sostituite con manufatti in metallo, più pratici ed economici. Lo spazio loro dedicato è all'interno di una installazione permanente dalla struttura piramidale, costellata da video situati sopra delle botti in legno che proiettano la lavorazione degli artigiani, e al cui interno si trova l'esposizione degli strumenti.

Figg. 98-101. Cooperage (Costruzione dei barili)



Oltre al *cooperage*, il museo enfatizza i metodi utilizzati per trasportare la Guinness dal St. James's Gate alle varie destinazioni, attraverso l'esposizioni di modelli in scala dei carri trainati da cavalli, treni, battelli che navigavano nel Liffey, grandi navi che solcavano i mari oceanici, furgoni impiegati per le consegne giornaliere, aerei che attraversano i cieli, etc. Un video, inoltre, dedica molto spazio ai primi mezzi di trasporto, che, alle origini, hanno permesso alla marca di espandersi in tutta l'Irlanda e, quindi, nel mondo. I modelli, le fotografie d'epoca e molti reperti storici completano la collezione, impreziosita dalla locomotiva a vapore utilizzate per lo spostamento di materiale grezzo intorno degli stabilimenti.

Figg. 102-105. *Transport*



Di fronte alla piramide realizzata con le botti, un'altra installazione a tre dimensioni e display interattivi, che riproducono il globo, invitano il visitatore a scoprire le impressioni, nei confronti della marca, da parte dei consumatori di tutto il mondo. Le postazioni, che completano l'opera, permettono di visualizzare, premendo sullo schermo, i dati relativi alle vendite, i record e gli aneddoti delle diverse nazioni.

Fig. 106. L'installazione interattiva



Appena sopra l'area dedicata alla produzione, attraverso un piccolo corridoio sulle cui pareti sono alternate le scritte *Life* e *Guinness*, si accede allo spazio intitolato *Life of Guinness*, una stanza quadrata in cui sono proiettate delle immagini sonorizzate riguardanti lo sport, la musica, le pubblicità dell'azienda e tutti gli eventi che vedono protagonista la marca. I video trasmessi, che inizialmente sembrano slegati tra loro, appaiono come un unico messaggio celebrativo della Guinness, che rimarca sovente con aneddoti storici la profonda relazione tra l'impresa e l'Irlanda.

L'ultima area del primo piano è riservata al *Barge Café*, che si ispira alla navigazione di chiatte e barconi per il trasporto della Guinness e in cui si celebra la tradizione dolciaria irlandese, con *scones* dolci e salati e marmellate artigianali.

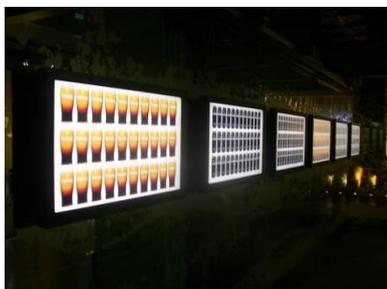
Fig. 107. Barge Café



Una scala mobile consente ai visitatori di accedere al piano superiore dove è situata l'area dedicata alla storia dell'*advertising*, un vero e proprio museo nel museo.

L'esposizione incomincia con una proiezione continua degli spot più famosi, montati con estrema creatività, che sembrano creare un mosaico. La visione avviene attraverso postazioni individuali munite di schermo e cuffie. Pannelli rotanti, invece, posizionati in modo tale da disegnare un percorso prestabilito, ripercorrono cronologicamente la storia della pubblicità commerciale per mezzo della stampa, come cartelli pubblicitari antichi, manifesti ed altri materiali raffiguranti le icone più popolari, come le statuette del famoso *Tucan*, lo *Zookeeper* e i suoi animali.

Figg. 108-111. TVS Mirrors e Advertising



Nella collezione è possibile vedere, inoltre, un'ampia raccolta di cimeli, gadget, una mostra di sottobicchieri, le etichette ed i tappi storici, una vetrina con bottiglie e bicchieri storici, oltre alla riproduzione della storica arpa di Boru.

Figg. 112-115. Arpa celtica, Beer Mats Display e Bottle Cabinet



Al secondo piano è presente anche l'*Arrol Suite*, un'ampia sala – con una capienza di 700 persone – in cui si possono organizzare dei pranzi o delle cene aziendali o eventi di rappresentanza di qualsiasi tipo, come cerimonie o feste di gala.

Fig. 116. *Arrow Suite*

Nei piano successivo, il museo esce dai canoni classici delle esposizioni aziendali per entrare in contatto diretto con l'impresa, attraverso il *Learning Centre*, un centro per la selezione e la preparazione dei nuovi dipendenti dell'azienda e per realizzare meeting di altissima flessibilità ricettiva. Il centro può accogliere da 10 a 1000 persone in 10 diverse tipologie di aule e può essere affittato da altri privati.

Il terzo piano, inoltre, è dedicato ad esposizioni temporanee, a carattere artistico e sociale. Una importante è stata quella relativa al rapporto con l'alcool, al fine di sensibilizzare soprattutto i più giovani. Vi sono diversi macchinari che offrono test da fare singolarmente o in compagnia che rivelano i tragici dati sull'abuso di alcolici.

L'area accoglie, infine, anche l'esposizione delle *Sponsorship* della Guinness.

Al quarto piano si trova lo spazio denominato *Guinness at Home*, in cui sono raccolte le opere che la Guinness ha realizzato a favore della comunità irlandese, dalla ricostruzione della cattedrale di St. Patrick alla creazione di infrastrutture sanitarie, e tutte le iniziative culturali e sportive promosse lungo 250 anni di storia.

Una scritta sul muro dà una definizione della parola *Home* ripresa da una celebre citazione, in Irlanda, di Christian Morganstern, che spiega come il termine casa *is not where you live but where they understand you*. Qui, i visitatori sono invitati, utilizzando i fogli reperibili sui tavolini sparsi nell'area, a scrivere pensieri, definizioni sulla parola o sulle emozioni provocate dalla Guinness e dallo Storehouse.

Figg. 117-119. *Guinness at Home*



Al medesimo livello è presente il *Perfect Pint Bar*, in cui grazie

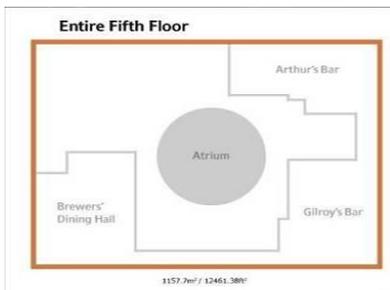
all'aiuto del personale i visitatori sono invitati a spillare alla perfezione la loro pinta di Guinness, rilasciando un certificato personale della Guinness Storehouse che attesta la bravura. Nello spazio è possibile anche assaporare la birra in un bar molto caratteristico.

Figg. 102, 121. *Perfect Pint Bar*



Il quinto piano, infine, oltre a un'ampia superficie adibita alle mostre d'arte, ospita un ristorante e un bar arredati con strutture ed elementi della vecchia Storehouse e che offrono una splendida vista sulle attività del Birrificio del St. James's Gate.

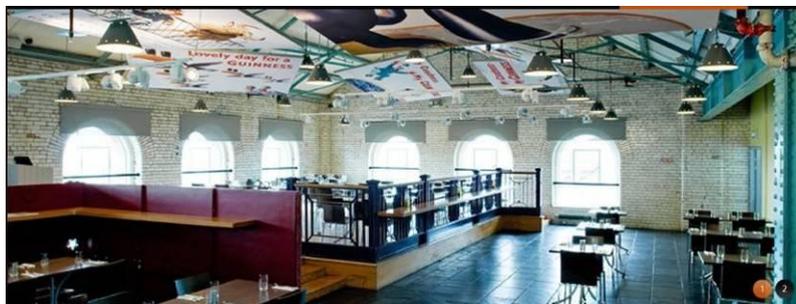
Figg. 122, 123. *Entire Fifth Floor*



L'*Artur's Bar* è un pub tradizionale irlandese caratterizzato dalla tipica ospitalità locale e che accoglie una mostra interattiva che celebra il rilievo della musica, dello sport, della letteratura nella la vita della famiglie e comunità irlandesi.

Fig. 124, 125. *Artur's Bar*

Il *Giroy's Bar* è un bistro, con servizio al tavolo, che propone piatti tipici irlandesi rivisti in chiave contemporanea. La particolarità del locale, da cui deriva il nome, è il decoro del soffitto, interamente ispirato ai disegni del celebre artista.

Fig. 126. *Giroy's Bar*

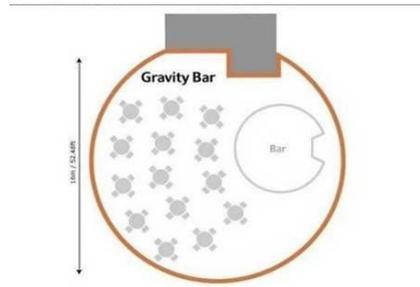
Infine, il *Brewers Dining Hall* è un ristorante che si richiama ai locali di ristorazione del birrificio St. James's Gate del XVIII e XIX secolo, con tavoli in stile refettorio, il servizio rapido e la cucina a vista, in cui è preparata una gamma di piatti freddi, ricche insalate, quiche e torte salate artigianali nonché piatti d'autore, come il rinomato spezzatino di manzo alla Guinness e altri piatti a base di birra scura.

Fig. 127. Brewers Dining Hall



L'ultimo livello dell'edificio è la splendida terrazza panoramica da cui si apre la la più bella veduta di Dublino o, quantomeno, quella più ampia, essendo il settimo piano il punto più alto della capitale. La terrazza ha una struttura circolare ed è stata realizzata con una maglia strutturale d'acciaio con pareti di vetro a tutt'altezza. Al suo interno si trova il *Gravity® Bar*, in cui gustare in piedi o seduti sulle poltroncine sparse nel perimetro della stanza una pinta di Guinness spillata nel grande bancone circolare dai componenti del *Black Stuff*, alla consegna del *Pebble*. Il luogo è davvero molto armonioso e invita a socializzare con gli altri visitatori.

Figg. 128-130. Gravity® Bar





La visita alla *Guinness Storehouse* si conclude scendendo al *Lower Ground Floor*, in cui tra pannelli illuminati è possibile scherzare con l'ultima trovata Guinness.

Figg. 131, 132. *Exit*



In conclusione, sottolineiamo che la *Guinness Storehouse* non delude anche le aspettative più esigenti, come prova il primato di visite nel sistema museale irlandese – dalla sua nascita, il museo accoglie una media di 800.000 persone all'anno – e una serie di riconoscimenti internazionali, tra cui, nell'ottobre 2003, il più importante premio al mondo dedicato alle strutture di intrattenimento tematiche, il *Thea (Themed Entertainment Association)*, nella categoria dedicata ai *Visitor Centre*, in ragione dell'enorme successo di pubblico e per la qualità del percorso museale.

Per promuovere il proprio museo aziendale la Guinness utilizza un'ampia gamma di strumenti, dai quelli più classici, come cartelloni pubblicitari o inserzioni sui giornali nazionali e internazionali, una serie

di postazioni sparse nei *Tourist Office* irlandesi e attraverso le relazioni pubbliche e i trafiletti nelle varie guide turistiche. Dal 2001, a tali strumenti si aggiunto il sito ufficiale della *Guinness Storehouse*, che è stato aggiornato nei contenuti e nella grafica più volte. Attualmente, è possibile acquistare i biglietti d'ingresso, avere informazioni sull'orario di apertura, i prezzi, le offerte e i percorsi per raggiungere il museo, accedere al negozio online, esplorare i sette piani dell'edificio, attraverso un tour virtuale ricco di animazioni, simboli e richiami alla marca, assistere in tempo reale alla vista panoramica di Dublino che si gode dal Gravity Bar, avere notizie pratiche su tutte le attività produttive, museali e ricreative svolte all'interno, consultare una crono-storia della Guinness e della *Storehouse*, corredata da disegni, fotografie, grafici, mappe, etc. Le *app* della *Guinness Storehouse*, scaricabili gratuitamente dal sito, permettono inoltre di condividere l'esperienza con gli amici tramite Facebook o Twitter, postare le fotografie nella galleria immagini e concorrere al concorso fotografico mensile. Una sezione è, poi, dedicata alle videoricette, rigorosamente a base di Guinness. Un'altra novità del sito è la realizzazione di un collegamento denominato *The Buzz*, con news sulle promozioni speciali, gli eventi e le visite dei tanti personaggi famosi.

Fig. 133. *Home page*



CONCLUSIONI

Al termine del percorso di ricerca possiamo considerare autoriflessivamente l'esperienza vissuta presso l'Heineken Experience e la Guinness Storehouse alla luce delle concezioni e applicazioni prevalenti nel campo dei musei di impresa. Durante la prima visita ai due musei il coinvolgimento emotivo era stato assoluto. Le sensazioni di stupore e curiosità, interesse e piacevolezza che avevano accompagnato tutto l'itinerario mi accomunava agli altri visitatori, con cui ho condiviso l'immediatezza dell'esperienza. Solo nella seconda visita ai due musei la mia disposizione era riuscita a distanziarsi dall'atteggiamento pre-riflessivo tipico della vita quotidiana ed assumere una prospettiva analitica sull'oggetto di studio. La distanza spazio-temporale che, alla fine dell'indagine, mi separa da quei ricordi favorisce adesso un ulteriore livello di riflessione arricchita dalla letteratura critica che i sociologi, gli economisti e altri studiosi hanno dedicato ai musei che le aziende hanno costruito per documentare la loro storia e promuoverne le attività.

L'Heineken e la Guinness sono aziende che dimostrano di aver ben compreso quanto, nella nostra epoca, così segnata da identità e appartenenze multiple e mobili, il consumo di prodotti sia sempre più caratterizzato da aspetti culturali, relazionali ed emotivi. Si è già scritto che i prodotti non sono scelti soltanto per il loro valore funzionale ma per la capacità di creare auto-rappresentazioni, aggregare e rafforzare le relazioni tra individui che condividono esperienze di consumo. In questo nuovo scenario, la promozione di un prodotto e, più ampiamente, di un marchio richiede delle strategie comunicative capaci di identificare l'impresa e coinvolgere i clienti in relazioni significative sul piano culturale, sociale ed emotivo. Tra il mix di strumenti congeniati dal cosiddetto "marketing esperienziale", i musei aziendali sono certamente in grado di valorizzare tutti gli elementi che Bernd H. Schmitt (1999) aveva specificato nello *Strategic experiential modul*: le percezioni sensoriali

(*sense*), l'attaccamento emotivo (*feel*), la stimolazione cognitiva (*think*), i modelli comportamentali (*act*) e la condivisione con gli altri (*relate*).

Si è cercato di ricostruire il vasto insieme di queste strutture di carattere artistico, storico e/o culturale originate a diverso titolo da un'azienda e il cui patrimonio è strettamente connesso ai suoi fattori e processi produttivi, ai prodotti, alla storia dei suoi protagonisti e ai legami con il territorio. In particolare, quelli della Heineken e della Guinness sono entrambi due musei storico aziendali, in cui il tempo passato si intreccia con il presente e proietta l'impresa nel futuro. Entrambe le strutture museali documentano la nascita e lo sviluppo dell'impresa, raccolgono in una collezione storica i fattori della produzione, pubblicizzano, espongono e vendono i prodotti e il *merchandising*, raccolgono tutte le campagne pubblicitarie, dotano l'azienda di un luogo per attività culturali, costituiscono uno strumento di trasmissione del "saper fare" per il personale, promuovono il brand dell'azienda ed accrescono l'importanza simbolica dell'azienda su tutti i soggetti con cui entra in contatto, i consumatori, i dipendenti, fornitori, i distributori, etc., oltretutto con la popolazione e le istituzioni dei luoghi di insediamento dell'impresa e i numerosi turisti che provengono da tutto il mondo per vivere l'esperienza museale.

Il radicamento nel territorio è forte per entrambi i colossi dell'industria birraria, a partire dalla scelta stessa della loro localizzazione negli stabilimenti (o ex) storici, al centro delle rispettive città di origine: l'Heineken Experience si trova ad Amsterdam tra le mura dell'antica fabbrica di mattoni scuri utilizzata dal 1866 al 1988, destinata al museo nel 2001 e completamente ristrutturata nel 2008; la Guinness Storehouse è ubicata all'interno della storica St. James's Gate Brewery, non lontano dal centro di Dublino, in un quartiere che proietta il visitatore in un'atmosfera ottocentesca, tra palazzi dai mattoni rossi scuri, lampioni a muro e rotaie utilizzate in passato dalle piccole locomotive a vapore e oramai abbandonate. Gli edifici dei due musei sono di grande pregio storico e architettonico e testimoniano l'integrazione organica tra la storia aziendale e quella del tessuto cittadino. In entrambi gli spazi museali, inoltre, l'ambiente interno è stato concepito per creare una specifica semiosfera in cui le infrastrutture, i macchinari, gli utensili, gli arredi, le materie prime, i prodotti, le iconografie, i documenti sonori, visuali, informatici di varia natura e tutti gli oggetti sono

uniti da una proposta di esperienza olistica. In particolare, nella Guinness Storehouse, questa esperienza è possibile dal punto di vista percettivo grazie a una soluzione architettonica che consente di ammirare dall'atrio principale la struttura in acciaio e vetrate dell'intero edificio.

Il legame ai loro territori si ripropone nella narrazione della storia delle imprese, comune a entrambi i musei, in cui un posto eminente è riservato alle vicende dei fondatori e degli eredi delle dinastie familiari. Nell'Heineken Experience, a Gerard Adriaan, il fondatore, e ai discendenti, Henry Pierre, Alfred Heineken e Charlene, si attraversa una galleria con le immagini e cartelli informativi sulle loro vicende più significative e sui riconoscimenti ricevuti da questi e dall'azienda stessa per il contributo dato al progresso economico, sociale e culturale del paese. Nella Guinness Storehouse, altrettanto risalto è dato al fondatore Arthur e i suoi discendenti, Arthur II, Benjamin Lee, Edward Cecil, Arthur Edward, Rupert Edward, sino Benjamin che pose fine alla dinastia. Particolarmente suggestiva è la celebre *Artur's Room*, con la scrivania, la poltrona e molti oggetti dell'epoca georgiana.

Il riferimento al passato è costante per entrambi i musei. Nell'Heineken Experience, si ripresenta all'inizio della visita nella sala *Born in Amsterdam*, una riproduzione di un pub olandese *old stile* in cui è raccontata la storia dell'azienda e dove si possono vedere fotografie storiche dello stabilimento produttivo, degli operai mentre lavorano, targhe pubblicitarie in ferro battuto, vecchi barili, etc. Nella Guinness Storehouse, custodito in una teca in vetro all'interno della pavimentazione di granito nero dell'atrio principale si trova il contratto originale di affitto del St. James's Gate con la firma di Sir Arthur Guinness, una sorta di reliquia.

Anche le aree museali riservate alle materie prime e ai processi produttivi sono concepite per restituire una prospettiva temporale che combina passato e presente. Nell'Heineken Experience ciò accade nella sala *Quality from the start*, dedicata alla presentazione dei quattro ingredienti della birra Heineken, e soprattutto nella successiva *Historic Brew Room*, un ambiente dello stabilimento originario in cui si possono utilizzare alcuni degli attrezzi della lavorazione. Nella Guinness Storehouse, dopo aver visitato lo spazio dedicato agli ingredienti della birra, il mastro birraio illustra l'intero processo di birrificazione, in mezzo a macchinari d'epoca per tostare, macinare, bollire, fermentare, miscelare i quattro

componenti. Nei due musei, inoltre, occupano un posto preminente i mezzi di trasporto che nel tempo le imprese hanno impiegato i movimenti interni e le consegne dei prodotti: i camioncini, battelli, aeroplani e soprattutto i carretti trainati da cavalli, che si possono ancora vedere, a scopo promozionale, all'ingresso di entrambi gli edifici. Nella Guinness Storehouse, poi, una sezione del museo è dedicata ai mastri bottai e alla realizzazione dei barili in legno, oggi sostituite con manufatti in metallo.

Oltre alle aree dedicate ai prodotti e al processo produttivo, i due musei riservano particolare spazio all'esposizione delle strategie di comunicazione delle imprese, dal *packaging*, ai loghi, al lettering, alle pubblicità sui vari mezzi di informazione, alle promozioni di eventi e alle sponsorizzazioni sportive, musicali e culturali. Nell'Heineken Experience, l'*Heineken Gallery* raccoglie alcuni tra i più significativi campagne pubblicitarie, la sala *Raised by the world* è riservata agli spot televisivi più recenti dell'azienda, la sala *Heineken and UEFA Champions League*, dedicata alle sponsorizzazioni sportive, è fatta in modo da suscitare una sensazione effervescente di partecipare a un fenomeno di rilevanza collettiva. Nella Guinness Storehouse, un intero piano è riservato alla storia dell'*advertising*, con la proiezione degli spot più famosi, della pubblicità a mezzo della stampa, come cartelli pubblicitari antichi, manifesti ed altro materiale raffiguranti le icone più popolari, come le statuette del *Tucan*, lo *Zookeeper* e i personaggi di Gilroy. Vi sono, inoltre, un'ampia raccolta di cimeli, gadget, sottobicchieri, etichette e tappi, vetrine con bottiglie e bicchieri storici, oltre alla riproduzione della arpa di Boru. Di nuovo ampi spazi sono riservati alle numerose sponsorizzazioni e promozioni, tra cui il *Rugby* e l'*Hurling*, attività sportive che valorizzano l'identità irlandese, oltre a molte attività culturali e artistiche e musicali di importanza internazionale.

Un altro aspetto comune ai due musei è la presenza di uno spazio vendita in cui i visitatori possono oggettivare nell'acquisto quella storia di impresa appena vissuta. Nell'Heineken Experience e nella Guinness Storehouse, lo *Shop* è accessibile sia all'inizio che alla fine dell'itinerario ed offre un vasto assortimento di birre, boccali, capi di abbigliamento, editoria, gastronomia, gadget delle marche, etc. È significativo che alcuni prodotti siano introvabili al di fuori dei negozi museali. In entrambi, inoltre, è possibile acquistare una bottiglia di birra personalizzata.

La dimensione socializzante del consumo è esaltata nei numerosi

spazi dedicati alla degustazione della birra, in momenti sia educativi che di puro divertimento. Nell'*Heineken Tasting Bar* due barman-animatori spiegano, in maniera molto gioviale, le tecniche di spillatura per avere una birra perfetta e il modo corretto di gustarla. Al termine della spiegazione si brinda tutti insieme, alla maniera olandese. Altre stazioni ricreative consentono di acquistare e consumare birre piccole e spillare la propria birra da una vera spillatrice, con l'aiuto del personale museale. Come abbiamo detto, nella Guinness Storehouse i punti di degustazione e ristorazione sono ancora maggiori: il *Barge Café*, l'*Arrol Suite*, il *Perfect Pint Bar*, l'*Artur's Bar*, il *Giroy's Bar*, il *Brewers Dining Hall* e non da ultimo il *Gravity Bar*.

Nonostante tutte queste similitudini le visite ai due musei aziendali lasciano ricordi ben diversificati che rimandano alla peculiare identità che le imprese intendono rappresentare di se stesse. Una prima differenza riguarda il registro comunicativo. L'Heineken Experience offre un'esperienza fortemente sensoriale ed emotiva. Il visitatore è quasi travolto da apparecchiature interattive che stimolano tutti i sensi. Si ha la sensazione di essere investiti dalla frizzantezza della birra Heineken, dal suo colore dorato delle giornate estive e delle notti più divertenti. Il museo è il ritratto dello spirito festoso che Heineken vuole trasmettere al consumatore. Anche quando si tratta di narrare la storia dell'azienda, il tono è molto informale. Il barista proiettato dietro il bancone fa sentire lo spettatore a suo agio, libero di poter ascoltare mentre osserva le stampe ed i vecchi cimeli sparsi per la sala. La Guinness Storehouse è pensata per un visitatore riflessivo ed attento al passato, più interessato alle informazioni sul prodotto e sulla produzione dell'impresa. La struttura stessa del museo – a torre – sembra un percorso di elevazione conoscitiva. Certamente non mancano gli spazi ricreativi e interattivi. Tuttavia, avendo la possibilità di affittare un'audioguida (che nell'Heineken Experience non esiste), si è più propensi ad una visita personale, piuttosto che ad una esperienza collettiva. Altrettanto personale è la degustazione del cibo cucinato con la mitica birra *stout*. Usciti dall'Heineken Experience si ha la sensazione di aver partecipato alla finale di Coppa UEFA oppure ad un concerto rock. Terminato il tour della Guinness Storehouse invece si è avvolti da una sensazione di nostalgia per il passato: si osservano i dintorni dell'antica fabbrica come se potessero apparire d'incanto i lavoratori di un tempo che a fine turno si incamminano

verso un tipico pub irlandese per gustare carne stufata con la Guinness ... e si ha una voglia incontenibile di imitarli.

In conclusione, entrambi i musei sono riusciti a restituire le specificità delle rispettive aziende, raccogliendo testimonianze del passato e comunicando perfettamente le prove del successo presente dei loro brand, verso cui – una volta usciti da entrambi i musei – ci si rende conto di provare un senso di affezione più profondo di quando si sono varcate le porte dei magici mondi Heineken e Guinness.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ABBATE G., FERRERO U., *Emotional Assets*, Milano, Finedit, 2003.
- ABELL D.F., HAMMOND J.S., *Marketing Strategico*, Milano, Ipsoa, 1986.
- ACKERMAN D., *Storia naturale dei sensi*, Milano, Frassinelli, 1992.
- ADDIS M., *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*, Milano, Pearson Education Italia, 2005.
- ADDIS M., *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Milano, Pearson Education Italia, 2007.
- ADKINS S., *Cause Related Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1999.
- AIMONE L., OLMO C., *Le Esposizioni Universali 1851-1900. Il progresso in scena*, Torino, Allemandi, 1990.
- AMARI M., *I Musei delle Aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- AMARI M., *Guida al turismo industriale. Lombardia*, Electa, Milano, 1999.
- AMARI M., *Dalla cultura d'impresa al museo aziendale*, in Atti del Convegno "Ibenefici economici e d'immagine dell'investimento in cultura", Brescia, 9.5.1999.
- AMARI M., *Un mondo in trasformazione: lo scenario dei musei aziendali in Italia e in Europa*, in Negri M., *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2003, pp. 159-171.
- AMBROSIO G., *Il modello London Benchmarking Group*, in F. Bandini, G. Ambrosio (a cura di), *Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*, Milano, FrancoAngeli, 2012, pp. 69-75.
- AMBROSIO G., *Le nuove terre della pubblicità*, Roma, Meltemi, 2007.
- AMICONE A., *Experiential Marketing. il caso della Guinness Storehouse*, Teramo, Università degli Studi di Teramo, 2009.
- AMODIO L., *La comunicazione nei musei. Concetti di base, idee, strumenti*, Milano, Cuem 2008.
- ANDERSON C., *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Torino, Codice Edizioni, 2007.

- ANDREASEN A.R., *Cause-related marketing: Salvation or quicksand for nonprofits?*, in «Harvard Business Review», 74, 6, 1996, pp. 47-56.
- APPIANO A., *Manuale di immagine. Intelligenza percettiva, creatività progetto*, Roma, Meltemi, 1998.
- ARAGNO P., CENCI C., *ZZUB la più grande community italiana di passaparola. Come e quando funzionale il marketing non convenzionale?*, in S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2012, pp. 129-140.
- ARGANO L., DALLA SEGA P., *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, Milano, FrancoAngeli, 2009.
- ARNDT J., *On Making Marketing Science more Scientific*, in «Journal of Marketing», 49, 1985, pp. 11-23.
- AVORIO A., *Il marketing dei musei*, Roma, Seam, 1999.
- BADAGLI S., *Il Museo come azienda. Organizzazione e management al servizio della cultura*, in Id., *Economia della cultura e dell'informazione*, Milano, Etas Libri, 1997.
- BADAGLI S., *La rete dei musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero* Milano, Egea, 2001.
- BADOT O., BUCCI A., COVA B., *Societing: Managerial Response to European Aestheticization*, in «European Management Journal», Special issue EAP 20th Anniversary, 1993, pp. 48-55.
- BADOT O., A BUCCI, COVA B., *Beyond Marketing Panaceas. In Praise of Societing*, in M. Saren, P. MacLaran, C. Goulding, R. Elliott, A. Shankar, M. Catterall (eds.), *Critical Marketing: Designing the Field*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007, pp. 85-98.
- BAGOZZI R.P., M. GOPINATH, P.U. NYER, *The role of emotions in marketing*, in «Journal of the Academy of Marketing Science», 27, 2, 1999, pp. 184-206.
- BAIA CURIONI S., *Relazione di apertura*, in *Investire in cultura: perché?*, in Atti del Simposio “Le Fondazioni d'impresa per la crescita etica ed economica della società”, 16 novembre 2010, Milano, Fondazione Bracco, 2010.
- BALDWIN S., *Net slaves. I forzati della rete. Storie vere di lavoro sul web*, Roma, Fazi, 2001.
- BALLARDINI B., *Gesù lava più bianco. Ovvero come la chiesa inventò il marketing*, Roma, Minimum Fax, 2006.
- BARBERIS M., *Marketing emozionale. Strategie di comunicazione nel mercato della New Generation*, Roma, Valter Casini Editore, 2006.
- BARDHI F., ECKHARDT G.M., *Access-Based Consumption: The Case of*

- Car Sharing*, in «Journal of Consumer Research», 39, 4, 2012, pp. 881-898.
- BARRELLA N., *Il museo Filangieri*, Napoli, Guida Editori, 1988.
- BARTESAGHI M.C. (a cura di), *Impresa e cultura: i musei aziendali*, in «I Dossier di Diritto», 24, 2011.
- BAUMAN Z., *Voglia di comunità*, Roma-Bari, Laterza, 2001.
- BAZZARO C., *I musei aziendali: tradizione, comunicazione, cultura*, Milano, Università degli Studi di Milano, 1999.
- BECK U., *Che cos'è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Roma, Carocci, 1999.
- BEDA A., BODO R., *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Il Sole 24Ore, 2004.
- BELK R., FISCHER E., KOZINETS R.V., *Qualitative Consumer and Marketing Research*, Sage, London, 2013.
- BELLINI L., *Fare business con il Web. Scacco alla rete in 7 mosse*, Milano, Lupetti, 2006.
- BENDAPUDI N., BERRY L.L., *Customers' Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers*, in «Journal of Retailing», 73, 1, 1997, pp. 15-37.
- BENDINELLI I., *I musei d'impresa in Italia: analisi e prospettive*, Pisa, Università degli studi di Pisa, 2003.
- BENSO DI CAVOUR C., DE VINCENZI, G., *Relazione al ministro d'Agricoltura, Industria e Commercio dei Regii Commissari generali del Regno d'Italia presso l'Esposizione Internazionale del 1862*, Londra, W.Trounce, 1862.
- BERENSCHOT B., *Modelli di management. Idee e strumenti*, Pearson, Milano, 2005.
- BERRY L.L., PARASURAMAN A., *Building a New Academic Field – The Case of Services Marketing*, in «Journal of Retailing», 69, 1, 1993, pp. 13-60.
- BERRY L.L., *Relationship Marketing*, in L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Uphah (eds.), *Emerging perspectives on services marketing*, Chicago, American Marketing Association, 1983, pp. 25-28.
- BERRY L.L., *Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives*, in «Journal of the Academy of Marketing Science», 23, 4, 1995, pp. 236-245.
- BERTUGLIA C.S., BERTUGLIA F. MAGNAGHI A. (a cura di), *Il museo tra reale e virtuale*, Roma, Editori Riuniti, 1999.

- BILGRAM V., BARTL M., BIEL S., *Getting Closer to Consumer – How Nivea Co-Creates New Products*, in «Marketing Review St. Gallen», 1, 2011.
- BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Milano, Pearson, 2006, p. 82.
- BOARETTO A., NOCI G., PINI F.M., *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Il Sole 24Ore, Milano, 2011².
- BOLTER J.D., GRUSIN R., *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Milano, Guerini e Associati, 2002.
- BONFIGLIO-DOSIO G., *Archivi d'impresa. Studi e proposte*, Padova, Cleup, 2003.
- BONOMA T.V., *Marketing Subversives*, in «Harvard Business Review», 64, 1986, pp.113-118.
- BORDEN N., *The Concept of the Marketing Mix*, in «Journal of Advertising Research», 4, 1964, pp. 2-7.
- BORG K.A., *Problem shifts and market research: the role of network in business relationships*, in «Scandinavian Journal of Management», 7, 1991, pp. 285-295.
- BORGHINI G. (a cura di), *Storia del museo artistico industriale di Roma*, Ministero per i beni e le attività culturali-ICCD, Roma, 2005.
- BORGHINI S., CARÙ A., COVA B., *Nuovi approcci di marketing: mezzi, contenuti e iniziative*, Milano, SDA – Bocconi School of Management, 2011.
- BOTTINELLI L., *La nascita e lo sviluppo del marketing relazionale*, in «Quaderno di ricerca», Università degli Studi di Pavia, Facoltà di Economia, 5, marzo 2004.
- BOURDIEU P., *The form of capital*, in Richardson J.G. (a cura di), *Handbook of Theory and research in the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, 1986, pp. 241 -258.
- BOURKE E., *The Guinness Story: The Family, The Business*, The Black Stuff O'Brien Press, Dublino, 2009.
- BROOKES R., *The New Marketing*, Aldershot, Hants, Gower, 1988.
- BROWN S., *Postmodern Marketing: Principles, Practice and Panaceas*, in «Irish Marketing Review», 6, 1993, pp. 91-99.
- BROWN S., *Postmodern Marketing?*, in «European Journal of Marketing», 27, 4, 1993, pp. 19-34.
- BROWN S., *Postmodern Marketing*, London, Routledge, 1995.
- BRUNN P., JENSEN M., SKOVGAARD J., *e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy*, in «European Management Journal», 20, 3, 2002, pp.

- 286-298.
- BUCCIERI A., *Le voci nella rete. Per una sociologia delle comunità virtuali*, Pisa, Edizioni Plus, 2004.
- BUDTZ CH., YAKABOYLU B., *Go Viral's Viral Marketing Handbook*, London, Copenhagen, Stockholm, Hamburg, Go Viral, 2007.
- BUGANÈ G., *Ufficio marketing & comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo*, Milano, Hoepli, 2006.
- BULEGATO F., *I musei d'impresa in Italia. Dalle arti industriali al design*, Roma, Carocci, 2008.
- BULEGATO F., *Musei d'impresa in Italia*, in Atti della VI ICDHS, Osaka University Communication-Design Center, Osaka, 2008.
- CALIANDRO A., *Che cos'è il Marketing Tribale?*, Milano, Centro Studi Et-nografia Digitale, 9.2.2012.
- CALVI G., *Valori e stili di vita degli italiani: indagine psicografica nazionale 1976*, Milano, ISEDI, 1977.
- CANNISTRACI P., *Semiotica dell'architettura*, Roma, Gangemi, 1996.
- CARBONE P., FERRI P., *Le comunità virtuali*, Milano, Mimesis, 1999.
- CARDINI I., *Il Marketing Visivo e Tattile*, in «Psicolab», 20.4.2010.
- CARUCCI P. (a cura di), *Gli archivi di impresa*, in «Rassegna degli Archivi di Stato», XLIV, 2-3, 1984.
- CARUCCI P., *Manuale di archivistica per l'impresa*, Roma, Carocci, 1998, 2010⁵.
- CARUCCI P., *Un bilancio ventennale sugli archivi d'impresa*, in «Cultura e impresa», 3, 2006.
- CASTELLETT M., *Declinazioni di marketing*, in Id. (a cura di), *Marketing management. Teorie e politiche di gestione di marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2006.
- CASTELLS M., *La nascita della società in rete*, Milano, Egea, 2002.
- CAVALIERI R., *Annusare e parlare. La degustazione come esperienza lin-guistica*, in R. Cavalieri, P. Perconti, D. Chirico (a cura di), *Sentire e parlare*, Sovria Mannelli, Rubbettino, 2004.
- CAVALLO M., DEGLI ESPOSITI P., KONSTANTINOU K. (a cura di), *Green marketing per le aree industriali. Metodi, strumenti e pratiche*, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- CAVALLO M., SPADONI F., *I social network. Come internet cambia la co-municazione*, Milano, FrancoAngeli, 2010.
- CERIANI G., *Dal sincretico al sinestesico: le metafore del sensibile*, in R. Grandi (a cura di), *Semiotica al marketing*, Milano, FrancoAngeli, 1994, pp. 120-132.

- CERIANI G., *Marketing moving: l'approccio semiotico. Analizzare il mix di comunicazione, gestirne gli effetti di senso*, Milano, FrancoAngeli, 2002.
- CERQUETTI M., *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, in «Il capitale culturale», I, 2010, pp. 23-46.
- CESARINI M., *Il M.A.I. di Roma. Una istituzione in linea con le esperienze più avanzate dell'epoca*, in Ministero per i beni e le attività culturali (a cura di), *Del M.A.I.: storia del Museo artistico industriale di Roma*, Roma, Istituto centrale per il catalogo e la documentazione, 2005, pp. 53-71.
- CHAFFEY D., ELLIS-CHADWICK F., MAYER R., JOHNSTON K., *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Harlow, Pearson Education, 2009⁴.
- Charlene de Carvalho-Heineken (Net Worth \$11 B As of March 2013)*, in «Forbes», 4.3.2013.
- CHAUDHURY A., KUILBOER J.-P., *E-business and e-commerce infrastructure: technologies supporting the e-business initiative*, Boston, McGraw-Hill, 2002.
- CHERUBINI S., BONETTI E., IASEVOLI G., RESCINITI R., *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, Milano, FrancoAngeli, 2009.
- CHERUBINI S., PATTUGLIA S. (a cura di), *Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni*, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- CHERUBINI S., PATTUGLIA S., *Entertainment e comunicazione. Target, strategie, media*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- CHILDERS T.L., PECK J., *Informational and Affective Influences of Haptics on Product Evaluation. Is What I Say How I Feel?*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, New York, Routledge, 2010, pp. 63-74.
- CHRISTOPHER M., PAYNE A., BALLANTYNE D., *Relationship Marketing. Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*, Cranfield, Cranfield School of Management, SWP 31, 1991, pp. 2-3.
- CIANI S., BAGLINI L., *Marketing coaching. Strumenti per creare la propria strategia di crescita professionale e aziendale*, Milano, FrancoAngeli, 2013.
- CLARKSON P., *Ad enough? Not as long as Guinness keep making TV adverts that are this good*, in «Daily Mirror», 7.2.2004.
- CODELUPPI V., *La pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi*, Milano, FrancoAngeli, 1997.

- CODELUPPI V., *Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre*, Torino, Bollati Boringhieri, 2004.
- CODELUPPI V., *Manuale di sociologia dei consumi*, Roma, Carocci, 2005.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366, Bruxelles, 18.7.2001.
- CORCHIA L., *La democrazia nell'era di Internet. Per una politica dell'intelligenza collettiva*, Firenze, Le Lettere, 2011.
- CORRAN H.S., *The Guinness Museum*, in «Harp Magazine», 3.1966.
- COVA B., *Au-delà du marché: quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- COVA B., *Community and Consumption: Towards a Definition of the "Linking Value" of Product or Services*, in «European Journal of Marketing», 3/4, 1997, pp. 297-316.
- COVA B., *From Marketing to Societing: When the link is more important than the thing*, in D. Brownlie, M. Saren, R. Wensley, R. Whittington (eds), *Rethinking Marketing: Towards Critical Marketing Accountings*, London, Sage, 1999, pp. 64-83.
- COVA B., *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
- COVA B., BADOT O., BUCCI A., *Beyond Marketing: In Praise of Societing*, in «visionarymarketing», 2006.
- COVA B., COVA V., *Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing*, in «European Journal of Marketing», 36, 5/6, 2002, pp. 595-620.
- COVA B., FUSCHILLO G., M. SAUCET, *Attualità e prospettive dello Street Marketing*, in «Micro & Macro Marketing», 1, 2014, pp. 145-166.
- COVA B., GIORDANO A., PALLERA M., *Marketing non convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, Milano, Il Sole 24ORE Libri, 2008.
- COVA B., PACE S., *Branding Tribale su Internet: MyNutella The Community*, in «Micro & Macro Marketing», XVI, 1, 2007.
- COVA B., SHANKAR A., KOZINETTS R.V., *Consumer Tribes*, London, Butterworth-Heinemann, 2007.
- DAHLEN M., LANGE F., SMITH T., *Marketing Communications. A Brand Narrative Approach*, Chichester, John Wiley & Sons, 2010, pp. 256-257, 349-354.
- DALLI D., ROMANI S., *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2011³.

- DANILOV V.J., *Corporate Museums, Galleries and Visitors Centers. A directory*, New York-Westport, CT-London, Greenwood Press, 1991.
- DAVIDSON J., *Marketing on a Shoestring: Low-Cost Tips for Marketing Your Products or Services*, Chapel Hill, Breathing Space Institute, 1994.
- DAVIES J., *The book of Guinness advertising*, London, Guinness Publishing, 1998.
- DE CHERNATONY L., *Brand Management Trough Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*, in «Journal of Marketing Management», 15, 1-3, 1999, pp. 157-179.
- DE FELICE L., *Marketing conversazionale. Dialogare con i clienti attraverso i social media e il Real-Time Web di Twitter, FriendFeed, Facebook, Foursquare*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2011².
- DE SANCTIS V., *Le sponsorizzazioni. Analisi di un fenomeno*, Napoli, Liguri, 2006.
- DEL DUCA M., *Manager dei processi ristorativi*, Perugia, Morlacchi, 2004.
- DEL GIUDICE F., *Gli archivi d'impresa italiani nel panorama internazionale*, in «Cultura e impresa», 3, 2006.
- DELL'AQUILA P., *Tribù telematiche. Tecnosocialità e associazioni virtuali*, Rimini, Guaraldi, 1999.
- DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Milano, Egea, 2013².
- DENNISON S.R., MACDONAGH O., *Guinness 1886-1939: From Incorporation to the Second World War*, Cork, Cork University Press, 1998.
- DEVIGILI D., *Profili e obiettivi dei progetti di cause related marketing*, in M. Molteni, D. Devigili (a cura di), *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, Milano, FrancoAngeli, 2004, pp. 33-37.
- DI NALLO E., *Quale marketing per la società complessa?*, FrancoAngeli, Milano, 1998.
- DI VITTORIO A., *Internet marketing per i servizi bancari: strategie di mercato e comunicazione on line*, in «Studi e note di economia», 3, 2001, pp. 138-141.
- DIEGOLI G., *Mini Marketing. 91 discutibili tesi per un marketing diverso*, Milano, Ledizioni, 2008.
- ECO U., *Semiotica e filosofia del linguaggio*, Torino, Einaudi, 1984.
- FABBRI P., *La svolta semiotica*, Roma-Bari, Laterza, 2005.
- FABRIS G., *Consumatore & mercato. Le nuove regole*, Piacenza, Sperling&Kupfer, 1995
- FABRIS G., *La pubblicità. Teoria e prassi*, Milano, FrancoAngeli, 1997.

- FABRIS G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- FABRIS G., *Valore e lavori della marca*, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- FABRIS G., *Societing, il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano 2008.
- FABRIS G., MINISTRONI L., *Valore e valori della marca: come costruire e gestire una marca di successo*, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- FARAINET A., PLONCHER E., *Customer Relationship Management: approcci e metodologie*, Milano, Etas, 2002.
- FERRANDINA A., ZARRIELLO R., *Social media marketing. Una guida per i nuovi Comunicatori digitali*, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- FERRARESI A., *Museo industriale e Scuola di applicazione per gli ingegneri: alle origini del Politecnico*, in U.o Levra (a cura di), *Storia di Torino. Da capitale politica a capitale industriale (1864-1915)*, Vol. VII, Torino, Einaudi, 2001, pp. 793-835.
- FERRARESI M., *La marca. Costruire un'identità, rafforzare un'immagine*, Carocci, Roma, 2003.
- FERRARESI M., SCHMITT B. (a cura di), *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, FrancoAngeli, 2006.
- FERRARI A., *Orientamento al cliente. Il customer relationship management come strategia d'impresa*, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- FERRARI T., *Comunicare l'impresa: Realtà e trend polisensoriale-emozionale*, Bologna, Clueb, 2005.
- FERRARI T., *Guerriglia: un approccio creativo al mercato*, Bologna, CLUEB, 2009.
- FERRARI T., *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerriglia, virale, polisensoriale, emozionale*, Bologna, Clueb, 2009.
- FERRI P., *La comunità virtuale*, Milano, Mediamente, 26.11.1997.
- FEYERABEND P.K., *Contro il metodo. Abbozzo di una teoria anarchica della conoscenza*, Milano, Feltrinelli, 1979.
- FIDLER R., *Mediamorfosi. Comprendere i nuovi media*, Milano, Guerini e Associati, 2000.
- FINTONI S., *No limits. Presente e futuro del fashion marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2010.
- FIOCCA R., *Comunicazione*, in E. Valdani (a cura di), *Enciclopedia dell'impresa*. Vol. V. *Marketing*, Torino, UTET, 1995, pp. 159-166.
- FIORONI M., TITTERTON G.C., *Brand storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, Perugia, Morlacchi, 2007.
- FIRAT A.F., VENKATESH A., *Liberatory Postmodernism and the Reen-*

- chantment of Consumption*, in «Journal of Consumer Research», 22, 1995, pp. 239-267.
- FLEW T., *New media: an introduction*, Oxford, Oxford University Press, 2008.
- FLOCH J.M. (1990), *Semiotica, marketing e comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, 1992.
- FOGLIO A., *Il marketing della cultura. Strategia di marketing per prodotti-servizi culturali, formativi, informativi, editoriali*, Milano, FrancoAngeli, 2005.
- FOGLIO A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2007, pp. 304-308.
- FOGLIO A., *Marketing relazionale e consumatori alleati. Come realizzare un'alleanza vincente e duratura con il consumatore-cliente*, Milano, FrancoAngeli, 2008.
- FOGLIO A., *E-commerce e web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*, Milano, FrancoAngeli, 2010.
- FOGLIO A., *Il marketing comunicativo business to business. La comunicazione offline e online dall'impresa alle imprese clienti*, Milano, FrancoAngeli, 2014.
- FONDAZIONE SODALITAS, NIELSEN MEDIA RESEARCH, *Gli investimenti in Cause Related Marketing*, Milano, Osservatorio sul Cause Related Marketing, 2010.
- FONTANA A., *Manuale di storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano, Etas, 2009.
- FORREST E., MIZERSKI R., *Interactive marketing: the future present*, Lincoln-wood (IL), NTC Business Books, 1996.
- FRIGNANI A., CARRARO W., D'AMICO G. (a cura di), *La comunicazione pubblicitaria d'impresa. Manuale giuridico teorico e pratico*, Milano, Giuffrè, 2009.
- FÜLLER J., JAWECKI G., MÜHLBACHER H., *Innovation Creation by Online Basketball Communities*, in «Journal of Business Research», LX, 1, 2007, pp. 60-71.
- GALLUCCI F., *Marketing Emozionale*, Milano, Egea, 2006.
- GAMBETTI R.C., *Ambient communication: how to engage consumers in urban touch-points*, in «California Management Review», 52, 2010, pp. 34-51.
- GARDNER S., *Buzz Marketing with Blogs For Dummies*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2005.
- GERKEN G., *Addio al Marketing*, Torino, ISEDI, 1994.

- GHELFI M., *Guinness Storehouse: It's always time for a Guinness*, in «Viaggi & Locali», 24.5.2009.
- GILODI C., *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*, in «LIUC Papers», 101, 2002, p. 1-2, pp. 7-8.
- GOBÉ M., *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, New York, Allworth Press, 2001.
- GOBÉ M., *Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brand Culture in a Consumer Democracy*, New York, Allworth Press, 2002.
- GODIN S., *Permission marketing*, Milano, Alchera Words, 2001.
- GODIN S., *Propagare l'ideavirus*, Milano, Alchera Words, 2001.
- GODIN S., *La mucca viola, Farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*, Sperling & Kupfer, Milano, 2004.
- GOTTDIENER M., *The theming of America: dreams, vision and commercial spaces*, Colorado, Westview Press, 1997.
- GRANT J., *Green marketing. Il manifesto*, Francesco Brioschi Editore, Milano, 2009.
- GREENBERG P., *CRM: Customer Relationship Management*, Milano, Apogeo, 2001.
- GREIMAS A.J., *Del senso*, Milano, Bompiani, 1985.
- GREMIGNI E., *I Beni Culturali in Italia tra vocazione formativa e management*, in Toscano M.A., Gremigni E., *Introduzione alla sociologia dei Beni Culturali. Testi antologici*, Le Lettere, Firenze, 2008, pp. 407-418.
- GREMIGNI E., *Quale condivisione dei beni culturali?*, in Toscano M.A. (a cura di), *Zoon politikon 2010. II. Politiche sociali e partecipazione*, Firenze, Le Lettere, 2010, pp. 291-304.
- GRÖNROOS Ch., *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition* Free Press, Lexington Books, Lexington, 1990.
- GRÖNROOS Ch., *From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm*, in «Management Decision», 32, 1994, pp. 4-20.
- GRÖNROOS Ch., *Management e marketing dei servizi*, Isedi - Utet, Torino, 2002.
- GUINNESS, *An official Celebration of 250 Remarkable years. History, Adverts, Recipes*, Dublino, Octopus Publishing, 2009.
- GUINNESS, *Arthur Guinness (1725-1803)*, Dublin, Guinness Storehouse, consultato nel 2013.
- GUINNESS, *First World War and the St. James's Gate Brewery*, Guinness Storehouse, Dublino, consultato nel 2012.
- GUINNESS, *Guinness Book of Records*, Dublino, Guinness Storehouse,

- consultato nel 2012.
- GUINNESS, *Guinness Extra*, in «Guinness Extra. The brewery community bulletin», 4, 11.1984
- GUINNESS, *Guinness Family Achievements*, Guinness Storehouse, Dublino, consultato nel 2012.
- GUINNESS, *Guinness Storehouse receives International Acclaim*, Dublino, Guinness Storehouse, 7.10.2003.
- GUINNESS, *The Evolving Face of One of the World's Greatest Brands. The Guinness Brand Identity 1759-1997*, Index Creative Communications, 1997.
- GUINNESS, *What's Brewing at the Hopstore?*, in «Guinness Extra. The brewery community bulletin», 8, 9.1997.
- GUMMESSON E., *Making relationship marketing more operational*, in «International Journal of Service Industry Management», 5, 5, 1994, pp. 5-20.
- GUMMESSON E., *Relationship marketing: the emperor's new clothes or paradigm shift?*, in «Marketing and Research Theory», 2, 1997, pp. 3-60.
- GUMMESSON E., *Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4Ps to 3ORs*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999.
- HADJIKHANI A., THILENIUS P., *Non-business actors in a business network: a comparative case on firms' actions in developing and developed countries*, Oxford, Elsevier, 2005.
- HAIG M., *Spread it by word of mouse*, in «The Guardian», 15.2.2001.
- HÅKANSSON H., *International Marketing and Purchasing of International Goods*, Chichester, John Wiley and Sons, 1982.
- HÅKANSSON H. (ed.), *Industrial Technological Development: a Network Approach*, Croom Helm, London, 1987.
- HÅKANSSON H., *Technological Collaboration in Industrial Network*, in «European Journal of Marketing», 8, 3, 1990, pp. 371-379.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, in «Scandinavian Journal of Marketing», 5, 1989, pp. 187-200.
- HÅKANSSON H., WOOTZ B., *A Framework of Industrial Buying and Selling*, in «Industrial Marketing Management», 5, 1979, pp. 23-39.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*, in «Harvard Business Review», 69, 1991, pp. 31-43.
- HAMEL G., PRAHALAD C., *Competing for the Future*, Cambridge-Boston, Harvard Business School Press, 1994.

- HEINEKEN INTERNATIONAL, *Brewing a Better Future*, Nomura European Sustainable and Responsible Investment conference, 3.2012.
- Heineken ancora sponsor della Champions League, 27.5.2011. Pubblicato sul sito <http://it.uefa.com/uefa/events/marketing/news/newsid=16354-31.html>.
- HEINEKEN INTERNATIONAL, *Il Codice etico di comportamento di Heineken*, 1.2013.
- HEINEKEN N.V., *Annual Report 2012*, Amsterdam, 2013, p. 1.
- HEINEKEN N.V., *Sustainability Report 2012*, Amsterdam, 2013.
- Heineken. "Parking Don't drink and drive", in «www.pubblicitaitalia.it», 19-20, 30.05.2008.
- Heineken-erfgenaam: 'We kunnen niets met onze aandelen', in «FEM Business», 20.4.2002.
- HEYER S.J., Relazione per la Advertising Age's Hollywood + Vine Conference, Beverly Hills, Beverly Hills Hotel, 2003.
- HIGHAM W., *The Next Big Thing: Spotting and Forecasting Consumer Trends for Profit*, Kogan Page Publishers, London, 2009.
- HILL S., RIFKIN G., *Radical Marketing. From Harvard to Harley, Lessons from Ten That Broke the Rules and Made It Big*, New York, Harper Collins, 1999.
- HOEFFLER S., KELLER K.L., *Building brand equity through corporate societal marketing*, in «Journal of Public Policy & Marketing», 21, 1, 2002, pp. 78-89.
- HOLBROOK M., HIRSCHMAN E.C., *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, in «Journal of Consumer Research», 9, 1982.
- HOYER W.D., BROWN S.P., *Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat Purchase Product*, in «Journal of Consumer Research», 1990, 17, pp. 141-148.
- HYLAND A., KING E., *Visual identity and branding for the arts*, London, Laurence King, 2006.
- IDILI L., SILIPRANDI L., *Marketing degli operatori turistici. Analisi, strumenti, strategie, verifiche sul campo*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S., *Progetti di comunicazione per la reputazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- IRALDO F., MELIS M., *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*, Milano, Il Sole 24Ore, 2012.
- ISTAT, *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, Roma, 2013.

- JACOBS M., MASS W. (a cura di), *The Magic of Heineken*, Amsterdam, 2001.
- JENKINS H., *Cultura convergente*, Milano, Apogeo, 2007.
- JENSEN K.B., *Semiotica sociale dei media*, Roma, Meltemi, 1999.
- JOHANSON J., *Business Relationship and Industrial Network*, Lund, Lund University Press, 1989.
- JOHANSON J., MATTSSON L.-G., *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*, in «Studies of Management and Organization», 17, 1, 1987, pp. 34-48.
- JONES S.G., *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety*, London, Sage, 1997.
- KAIKATI A.M., J KAIKATI.G., *Stealth Marketing: How to Reach Consumers Surreptitiously*, in «California Management Review», 46, 4, 2004, pp. 6-22.
- KAISER L. (a cura di), *Musei d'impresa identità e prospettive*, atti del convegno, Siena, Certosa di Pontignano, 12-13 giugno 1999.
- KAISER L., *Musei d'impresa identità e prospettive*, in «Impresa Cultura», 3, 7.1999.
- Keller K.L., *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- KIRBY J., MARSDEN P., *Connected Marketing: The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Oxford, Elsevier Ltd, 2006.
- KIRBY J., *Online viral marketing: the strategic synthesis in peer-to-peer brand marketing*, Brand Channel White Paper, 5, 2004.
- KIRSNER S., *Guinness Storehouse is a way to get in touch with a new generation*, in «Fast Company», 58, 5.2002.
- KLEIN N., *No Logo. Economia globale e nuova contestazione*, Baldini & Castoldi, Milano, 2001.
- KOTLER PH., *Marketing management*, Milano, Pearson, 2007.
- KOTLER PH., *Il marketing dalla A alla Z. Gli 80 concetti indispensabili per ogni manager*, Il Sole 24Ore, Milano, 2008.
- KOTLER PH., *Marketing 3.0: dal prodotto al cliente all'anima*, Milano, il Sole 24ORE Libri, 2010.
- KOTLER PH., DIPAK C.J., SUVIT M., *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il sole 24 Ore, Milano, 2002.
- KOTLER PH., KELLER K.L., *Il marketing del nuovo millennio. MKTG Y2K*, Milano, Mondadori, 2007

- KOTLER PH., KELLER K.L., ANCARANI F., COSTABILE M., *Marketing Management 14/E*, Pearson, Milano, 2014.
- KOTLER PH., KELLER K.L., *Il marketing del nuovo millennio*, Milano, Paravia-Bruno Mondadori, 2007.
- KOTLER PH., SCOTT W.G., *Marketing management. Analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, ISEDI, Torino, 1993.
- KRISHNA A., ELDER R.S., *The Gist of Gustation: An Exploration of Taste, Food, and Consumption*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, New York, Routledge, 2010, pp. 291-302.
- LA PORTA S., *Il fenomeno dell'ambush marketing nel mercato delle sponsorizzazioni sportive*, in L. Cantamessa, G.M. Riccio, G. Sciancalepore (a cura di), *Lineamenti di diritto sportivo*, Milano, Giuffrè, 2008, pp. 557-579.
- LAMBIN J.J., *Marketing Strategico e Operativo*, Milano, McGraw-Hill, 2004.
- LAMBIN J.J., TESSER E., *Cambiare le relazioni di mercato nell'era di Internet*, Milano, McGraw-Hill Companies, 2010.
- LARIANI E. (a cura di), *Museo sensibile. Suono e ipertesto negli allestimenti*, Milano, FrancoAngeli, 2002.
- LASSO C., *Gli strumenti operativi*, in G. Arnesano, *Viral Marketing. E altre strategie di comunicazione innovativa*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 59.
- LECINSKI J., *ZMOT. Winning the Zero Moment of Truth*, Google, 2011.
- LEVINE R., LOCKE CH., SEARLS D., WEINBERGER D., *The Cluetrain Manifesto*, Basic Books, New York, 2009³.
- LEVINSON J.C., HANLEY P.R.J., *Guerrilla Marketing. Mente, persuasione, mercato*, Roma, Castelveccchi, 2007.
- LEVITT T., *Marketing Myopia*, in «Harvard Business Review», 4, 1960, pp. 45-56.
- LÉVY P., *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, Milano, Feltrinelli, 1999.
- LÉVY P., *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano, Feltrinelli, 2002.
- LÉVY P., *Cyberdemocrazia. Saggio di filosofia politica*, Milano, Mimesis, 2008.
- Lombardi M., *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, Milano, FrancoAngeli, 2006.
- LOMBARDI M., *La creatività in pubblicità. Manuale di linguaggio multime-*

- diale: dai mezzi classici al digitale*, Milano, FrancoAngeli, 2010.
- LUGLI G., *L'impatto delle nuove tecnologie sull'innovazione di prodotto e del marketing distributivo*, in «Trade Marketing», 17, 1996, pp. 66-67.
- LUGLI G., *Neuroshopping. Razionalità ed emozioni nel comportamento d'acquisto*, Milano, Apogeo, 2011.
- LUPTON R.A., COURT B., *Strategic Environmental Marketing Management - Managing the Unmanageable: The Role of Information Technology*, Las Cruces, New Mexico State University, 1995.
- LUSCH R.F., VARGO S.L., *The Service-Dominant Logic of Marketing*, Armonk, New York, 2006.
- LYOTARD J.-F., *La condizione postmoderna*, Milano, Feltrinelli, 1987.
- MACCIOCCA MASSIMO L., MASSIMO R., *Un'impresa di successo. Come nasce e si sviluppa un'idea imprenditoriale*, Rimini, Maggioli Editore, 2009.
- MACLARAN P., SAREN M., GOULDING CH., ELLIOTT R., CATERALL M., *Marketing. Defining the field*, Oxford, Routledge, 2012.
- MAFFESOLI M., *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individuo*, Roma, Armando, 1988.
- MAFFESOLI M., *Del nomadismo. Per una sociologia dell'erranza*, Milano, FrancoAngeli, 2000.
- MAFFESOLI M., *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Milano, Guerini e Associati, 2004.
- MAGGIOLINI P., *Cio che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- MAGRI D., *La promozione della marca attraverso il museo aziendale. Il caso Guinness Storehouse*, Milano, Libera Università di Lingue e Comunicazione, 2005.
- MAINARDI M., *La conservazione del patrimonio industriale in Italia: tracce di storia, interpretazione, metodi*, in «Storia e Futuro», 29, 2012, pp. 1-20.
- MALCOLM G., *Il punto critico, I grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, Milano, Rizzoli, 2006.
- MANDELLI A., VESCOVI T., *Le nuove frontiere del marketing digitale*, EtasLibri, Milano, 2003.
- MANMANA M., *Il Marketing non convenzionale senza rischi: l'opportunità di una guerriglia etica*, Com.360.it, 2008.
- MARAZZA A., SAVIOLO S., *Lifestyle brand: Le marche che ispirano la nostra vita*, Milano, Etas, 2012.

- MAROTTA I., *Atlante dei musei contemporanei*, Milano, Skira, 2010.
- MARSIGLIA S., *Dobbiamo spingerci fino alle frontiere*, in G. Ambrosio (a cura di), *Le nuove terre della pubblicità*, Meltemi, Roma, 2007².
- MASON G., *Intranet 2.0: gestire la collaborazione e creare community interne con forum, blog, wiki e social network*, Milano, Tecniche Nuove, 2010.
- MASSON J.E., WELLHOFF A., *Merchandising: che cos'è e come lo si pratica*, Milano, FrancoAngeli, 1999.
- MATTIACCI A., *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Milano, Guerini & Associati, 1998.
- MATTSSON L.-G., *Relationship marketing and the markets as networks approach: a comparative analysis of two evolving streams of research*, in «Journal of Marketing Management», 13, 5, 1997, pp. 447-461.
- MCDANIEL R., *Buzzoodle Buzz Marketing*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2006.
- MEENAGHAN T., *Ambush marketing. A treat to corporate sponsorship*, in «Sloan Management Review», 1, 1996.
- MEENAGHAN T., *Point of view: ambush marketing. Immoral or imaginative practice?*, in «Journal of Advertising Research», 5, 1994, pp. 83-85.
- MEGIDO M., *Brand imagination, stati emozionali. Le nuove frontiere della marca*, Torino, Isedi, 2007.
- MEYERS-LEVY J., BUBLITZ M.G., PERACCHIO L.A., *The Sounds of the Marketplace: The Role of Audition in Marketing*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, New York, Routledge, 2010, pp. 137-156.
- MIANI A., TONIELLI M., VIRARDI G., *Il Marketing dei Sensi*, Milano, Lupetti, 2008.
- MICHAELS N., KARPOWICZ D.J., STEMBERG T.G., *Off the Wall Marketing Ideas: Jumpstart Your Sales without Busting Your Budget*, Avon, Adams Media Corporation, 2000.
- MICHELINI L., *Strategie di corporate giving e cause related marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*, Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Venezia, novembre 2003.
- MILGRAM D., *The "Small World" Problem*, in «Psychology today», 1, 1967, pp. 60-67.
- MONACI S., *Il futuro nel museo. Come i nuovi media cambiano l'esperienza del pubblico*, Milano, Guerini e Associati, 2005.
- MONETA F., *Musei d'impresa: il valore del brand heritage*, in «AdV- Strategie di Comunicazione», 10, 2011, pp. 92-95.

- MONTEDURO F., *Performance-based accountability ed efficacia della P.A.: prime evidenze empiriche di una comparazione internazionale*, in «Azienda Pubblica», XXII, 1, 2009, pp. 63-88.
- MONTELLA M.M., *Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione*, in «Esperienze d'impresa», 2, 2010, pp. 147-163.
- MONTELLA M.M., *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Electa, 2003.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F., *Heritage marketing: la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Milano, FrancoAngeli, 2007.
- MOORE G.A., *Crossing The Chasm. Marketing and Selling High-Tech products to mainstream customers*, New York, John Wiley and Sons, 1998.
- MORACE F. et al., *Asimmetrie europee. Le sei tendenze di consumo che stanno plasmando la Nuova Europa*, Scheiwiller, Milano, 2002.
- MORGAN R., HUNT S., *The Commitment-Trust Theory and Relationship Marketing*, in «Journal of Marketing», 58, 1994, pp. 20-38.
- MORRIS M.H., SCHINDEHUTTE M., R. LAFORGE, *Entrepreneurial Marketing: A Construction Integrating Entrepreneurship and Marketing Perspectives*, in «Journal of Marketing Theory and Practice», Fall, 2002, pp. 1-18.
- MOTTOLA MOLFINO A., *Il libro dei musei*, Torino, Allemandi, 1992.
- MUSSO P., *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- NAIL J., *The New Brand Experience*, Cambridge, The Forrester Report, September 1998.
- NEGRI M., *Manuale di museologia per i musei aziendali. Con un testo inedito di Kenneth Hudson*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.
- NENCI C., *Convegno europeo dei musei d'impresa: qualche considerazione in chiusura della seconda edizione*, in «Culture e impresa», 8, 2009.
- New visitors' exhibition opens*, in «Guinness Extra. The brewery community bulletin», 6, 1988.
- PALLERA M., *Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)*, Sperling & Kupfer, Milano, 2012.
- PALMER A., PONSONBY S., *The Social Construction of New Marketing Paradigms. The influence of Personal Perspectives*, in «Journal of Marketing Management», 18, 2002, pp. 173-192.
- PANATI G., FRANCH M., *Marketing e Impresa*, Padova, Cedam, 1987.
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e stru-*

- menti per il management*, Milano, Apogeo, 2008.
- PAYNE A., *Relationship Marketing. The six Markets Framework*, Cranfield, Cranfield School of Management, SWP 35, 1993.
- PAYNM M., *Ambush marketing. The underserved advantage*, in «Psychology & Marketing», 4, 1998, pp. 323-331.
- PETERS A., ABDELFAH B., PARRA F., SECK O., *Growing Brand Affinity: Social Media Strategies for Business*, Paper presented at the annual meeting of the 43rd Decision Sciences Institute Annual Meeting, San Francisco Marriot, San Francisco, 16.11.2012, pp. 40101-40113.
- PEZZINI I., Cervelli P.L. (a cura di), *Scene del consumo: dallo shopping al museo*, Roma, Meltemi, 2006.
- PEZZINI I., *Semiotica dei nuovi musei*, Roma-Bari, Laterza, 2011.
- PINE J.B., GILMORE J.H., *Welcome to the Experience Economy*, in «Harvard Business Review», 6, 1998, pp. 97-105.
- PINE J.B., GILMORE J.H., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000.
- PISANI C., *La teoria del colore: contributi per il visual merchandising*, in K. Zaghi, *Visual merchandising e relazioni di canale. Valore, comunicazione, produttività*, Milano, FrancoAngeli, 2013, pp. 139-160.
- PITTÈRI D., PELLEGRINO A., *Advermarketing: nuove forme di comunicazione d'impresa*, Roma, Carocci, 2010.
- POLESANA M.A., *Communication mix*, Milano, Egea, 2007.
- PORTELLI F., *Dalle 4 P alle 4 E del marketing: come conquistare nuovi clienti e rendere fedeli quelli che già si hanno scoprendo l'utile nell'etica*, Milano, FrancoAngeli, 2005.
- PROIETTO F., *Il "Customer made" nella progettazione, produzione e promozione: una risposta al desiderio di "partecipazione" del cliente*, in «Sentieri digitali», 1, 13.12.2007, pp. 4-5.
- QUALIZZA G., *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, in «Tigor: rivista di scienze della comunicazione», 2, 2009, pp. 4-17.
- QUALIZZA G., *Consumer Empowerment: il rapporto tra nuovi media e generazioni digitali*, in «Mediascapes journal», 1, 2013, pp. 117-142.
- RAGHUBIR P., *Visual Perception: An Overview*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, New York, Routledge, 2010.
- RAVAZZI C., *Visual merchandising. Per sviluppare la vendita visiva nei punti di vendita di ogni tipo e dimensione*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- RAYPORT J.F., *The Virus of Marketing*, in «Fast Company», December

- 1996.
- REICHELDFELD F., SCHEFTER P., *E-Loyalty. Your secret weapon on the web*, in «Harvard Business Review», 3-4, 2000, pp. 105-113.
- REID SMITH E., *E-Loyalty: How to Keep Customers Coming Back to Your Website*, Broadway, HarperBusiness, 2000.
- RESCINITI R., *Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 2004.
- RHEINGOLD H., *Comunità virtuali: parlare, incontrarsi, vivere nel cyberspazio*, Milano, Sperling & Kupfer, 1994.
- RHEINGOLD H., *La realtà virtuale*, Baskerville, Bologna, 1993.
- RICHARDSON A., *Subjective Experience: Its Conceptual Status, Method of Investigation, and Psychological Significance*, in «The Journal of Psychology», 133, 5, 1999, pp. 469-485.
- RICHINS M.L., *Measuring Emotions in the Consumption Experience*, in «Journal of Consumer Research», 24, 2, 1997, pp. 127-146.
- RIEZEBOS R., RIEZEBOS H.J., KIST B., KOOTSTRA G., *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Pearson Education, Harlow, 2003.
- RINALDI M., *Il museo dell'azienda: identità a confronto*, in Pezzini I., Cervelli P.L. (a cura di), *Scene del consumo: dallo shopping al museo*, Roma, Meltemi, 2006, pp. 125-146.
- RITZER G., *La religione dei consumi: cattedrali, pellegrinaggi e riti dell'iperconsumismo*. Bologna, Il Mulino, 2005.
- ROBERTS K., *Lovemarks. Il futuro oltre i brands*, Milano, Mondadori, 2005.
- ROBERTS K., *Effetto lovemarks. Vincere nella rivoluzione dei consumi*, Milano, FrancoAngeli, 2007.
- ROBERTS K., *How Do I Know A Lovemark?*, in «lovemarks», 15.12.2010.
- ROBERTS K., *Marchi speciali e carismatici per un mondo migliore*, Roma, Auditorium Enel, 23.10.2009.
- ROSEN E., *Passaparola: come costruire con poco una campagna di marketing vincente*, Milano, Il sole 24ore, 2009.
- ROSSI C., *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo: L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pp. 56-60.
- SCHEIBE A., *Unconventional Methods of Marketing Communications*, in A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (eds), *Business and Non-profit. Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, Vol. XII, Nowy Sącz, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis

- University, 2013, pp. 103-116.
- SCHMITT B.H., *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT and RELATE to Your Company and Brands*, New York, The Free Press, 1999.
- SCHMITT B.H., *Customer Experience Management: a Revolutionary Approach to Connecting with your Customers*, New York, The Free Press, 2003.
- SCHMITT B.H., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, FrancoAngeli, 2006.
- SCHMITT B.H., SIMONSON A., *Marketing Aesthetics. The strategic management of brands, identity and image*, Free Press, New York, 1997.
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Padova, Cedam, 1999.
- SCOTT W.G., *Introduzione al concetto di marketing sostenibile*, in AA.VV., *Etica pubblica, finanza, globalizzazione*, Milano, Medusa, 2005, pp. 25-41.
- SEMPRINI A., *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Milano, FrancoAngeli, 1993.
- SEMPRINI A., *La Marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Milano, Lupetti Editori di comunicazione, 2003.
- SEMPRINI A. (a cura di), *Lo sguardo sociosemiotico. Comunicazione, marche, media, pubblicità*, Milano, FrancoAngeli, 2003.
- SETTIS S., *Può il Museo diventare un'impresa?*, Id., *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Milano, Mondadori, 2005, pp. 70-78.
- SHANKAR A., HORTON B., *Ambient media: advertising's new media opportunity*, in «International Journal of Advertising», 18, 3, 1999, pp. 305-322.
- SIANO A., VOLLERO A., CONFETTO M., *CRM e scelte di comunicazione d'impresa*, in «Esperienze d'impresa», 3, 2005, pp. 53-88.
- SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO M., *Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses*, in «Journal of brand management», 19, 2011, p. 58.
- SIMONSON A., SCHMITT B.H., *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York, The Free Press, 1997, pp. 159-188.
- SIRANI M., *Professione personal shopper. Segreti e strategie per trasformare lo shopping in business*, FrancoAngeli, Milano, 2010.
- SMITH W.R., *Product differentiation and market segmentation as alternative strategies*, in «Journal of Marketing», 21, 1956, pp. 3-8.

- SNEHOTA I., *Business Strategy in Market Networks*, Working Paper, Uppsala, Department of Business Studies, Uppsala University, 1991.
- SOBRERO R., *Dalla CSR alla Corporate Social Innovation*, Unioncamere Piemonte, Torino, 2013.
- SODALITAS E CENTRO PER LO SVILUPPO DELLA CSR, *Cause Related Marketing: codice di comportamento*, Milano, Sodalitas network, 2004.
- SODALITAS NETWORK, CENTRO PER LO SVILUPPO DELLA CSR, *CSR: una scelta di successo. I principi di base del Cause Related Marketing*, Milano, 3.7.2003.
- SOLIMA L., *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Padova, CEDAM, 1998.
- SOLIMA L. (a cura di), *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2012.
- SPIZZO A., *Gli effetti dell'etica sul brand*, Padova, Webster, 2014.
- Surfing and walking: i musei e le sfide del 2.0*, Convegno Internazionale, Lingotto, Torino, 2 ottobre 2010.
- SZULBORSKI D., *This is Not a Game: A Guide to Alternate Reality Gaming*, Incunabula, Seattle, 2005.
- TAMIOZZO R., *La legislazione dei beni culturali e paesaggistici. Guida ragionata*, Milano, Giuffrè Editore, 2009.
- TARTAGLIA F., *Il marketing al tempo della crisi. Dalle transazioni fra operatori economici alle relazioni tra le persone*, Libreriauniversitaria.it, Limena, 2013.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP, *Fattore Internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*, 2011.
- The evolution of one of the world's greatest brands*, in «The Irish Time», 7.2000.
- The Guinness Hopstore*, in «Built», 1.1985.
- THORELLI H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, in «Strategic Management Journal», 7, 1, 1986, pp. 37-51.
- THROSBY D., *The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics*, in «Journal of Economic Literature», XXXII, 1, 1994, pp. 1-29.
- THROSBY D., *Economia e cultura*, Bologna, il Mulino, 2005.
- TOSCANO M.A., *Per una sociologia dei beni culturali*, in «Sociologia e ricerca sociale», XXIV, 71, 2003, pp. 5-28.
- TOSCANO M.A., GREMIGNI E., *Introduzione alla sociologia dei Beni Culturali. Testi antologici*, Firenze, Le Lettere, 2008.
- TOURING CLUB ITALIANO, *Dossier Musei*, Roma, Centro Studi, 2008.

- TRAVIS D., *Creating and Managing a Brand*, in «Ethix», 1.8.2009.
- TRAVIS D., *Emotional branding: successful brands gain the irrational edge*, Prima Publishing, Roserville, 2000.
- TRIO O., *Strumenti e percorsi di marketing aziendale e del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- TURNBULL P.W., VALLA J.-P. (eds.), *Strategies for International Industrial Marketing. The Management of Customer Relationships in European Industrial Markets*, London-New York-Sydney, Routledge, 2013.
- VALDANI E., *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Milano, Etas, 1995.
- VALDANI E., *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, in «Economia & Management», 3, 1997.
- VALDANI F., ANCARANI E. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio: generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, Egea, 2000.
- VAN DER BORG J., RUSSO A.P., *The Impacts of Culture on the Economic Development of Cities. A research into the cultural economies and policies of Amsterdam, Bolzano, Edinburgh, Eindhoven, Klaipeda, Manchester, Rotterdam, Tampere, The Hague and Vienna*, European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR), Erasmus University Rotterdam, 2005.
- VAN WATERSCHOOT W., VAN DEN BULTE Ch., *The 4P-Classification of the Marketing Mix Revisited*, in «Journal of Marketing», 56, 4, 1992, pp. 83-93.
- VARADARAJAN P.R., MENON A., *Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy*, in «Journal of Marketing», 52, 1988, pp. 58-74.
- VARALDO R., STANTON W., *Marketing*, Bologna, Il Mulino, 1987.
- VARGO S.L., LUSH R.F., *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, in «Journal of Marketing», 68, 1, 2004, pp. 1-18.
- VIGOLO V., *La dimensione esperienziale nel retail: potenzialità e difficoltà applicative degli stimoli sensoriali*, Venezia, VI International Congress Marketing Trends, 26-27.1.2007, p. 13.
- VOLLERO A., *E-Marketing e Web Communication. Verso la gestione della corporate reputation online*, Torino, Giappichelli, 2010.
- VOLLI U., *Manuale di Semiotica*, Roma-Bari, Laterza, 2000.
- VRANICA S., *Sony Ericsson Campaign Uses Actors To Push Camera-Phone in Real Life*, in «The Wall Street Journal», 31.7.2002.
- WEBSTER F.E., *Market-Driven Management: How to Define, Develop,*

- and Deliver Customer Value*, New York, John Wiley & Sons, 2002.
- WEBSTER F.E., *A Perspective on the Evolution of Marketing Management*, in «Journal of Public Policy & Marketing», 24, 1, 2005, pp. 121-126.
- WEDEL M., KAMAKURA W.A., *Marketing Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, Kluwer Academic, Norwell, 2002².
- WELKER C.B., *The paradigm of viral communication*, in «Information Services and Use archive», 22, 1, 2002, pp. 3-8.
- What's Brewing at the Hopstore?*, in «Guinness Ireland Group News», 8, 1997.
- WIND Y., ROBERTSON T.S., *Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research*, in «Journal of Marketing», 47, 1983, pp. 12-25.
- YADIN D.L., *Creative Marketing Communications. A Practical Guide to Planning, Skills and Techniques*, London, Kogan Page, 2001³.
- YORKSTON E., *Auxiliary Auditory Ambitions: Assessing Ancillary and Ambient Sounds*, in A. Krishna (ed.), *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, New York, Routledge, 2010, pp. 157-169.
- ZAGHI K., *Atmosfera e visual merchandising: ambienti, relazioni ed esperienze. Il punto vendita come luogo e strumento di comunicazione*, Milano, Franco Angeli, 2011.
- ZAGHI K., *Visual merchandising e relazioni di canale. Valore, comunicazione, produttività*, Milano, FrancoAngeli, 2013.
- ZAN L., *Economia dei musei e retorica del management*, Milano, Electa, 2003.
- ZARANTONELLO L., *Il marketing esperienziale secondo Bernd Schmitt: applicazione a The Disney Store Italia*, in «Micro & Macro Marketing», 3, 2003.
- ZEITHAML C.P., Zeithaml V., *Environmental Management: Revising the Marketing Perspective*, in «Journal of Marketing», 48, 1984, pp. 46-53.
- ZELDMAN J., *Web 3.0*, in «A list Apart», 17.1.2006.
- ZIELINSKI D., *Database Marketing: with Costs Down, More use it pinpoint Promotions, Create Customers Bonds*, in «The Service Edge», 7, 1994, pp. 1-3.
- ZYMAN S., *The End of Marketing as We Know It*, New York, Collins, 1999.

ARNUS University Books

COLLANA DEL *LABORATORIO DI RICERCA SOCIALE* • IV

Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa

1. Matteo Ampola, *Processi normativi e sociologici della democratizzazione contemporanea*
2. Massimo Ampola, *Social Security, Juridification and World Domestic Policy. Two paths of Habermas*
3. Luca Corchia, Maurizio Rabani, *Lo Stato e la Chiesa dall'unità d'Italia agli accordi di Villa Madama. La questione degli effetti civili del matrimonio canonico*
4. Luca Corchia, *Societing, Heritage e Marketing. I musei aziendali: due casi di studio*

Finito di stampare nel mese di settembre 2015
in Pisa da
CAMPANO SNC
Via Boccaccio, 26 I-56100 Pisa
info@campano.com

Negli ultimi decenni i sociologi ed economisti hanno sottolineato come il mondo del consumo sia sempre più caratterizzato dalle componenti culturali, sociali ed emotive. La marca cessa di essere semplice depositaria di benefit tangibili e performance oggettive ed estende il dominio all'area dei valori, delle relazioni e dei senti-menti. Adattandosi ai cambiamenti comunicativi il marketing si è arricchito di nuove strategie che la letteratura identifica con il termine "non convenzionali": il market environment, il market niche, la client relationship, le competences of the customer, il guerrilla marketing e le subjective experiences dei consumatori. E tra queste particolare rilievo ha assunto il "marketing esperienziale" finalizzato a coinvolgere la clientela offrendogli un'esperienza memorabile della marca. Il marketing include, certo, le tradizionali campagne pubblicitarie, le promozioni, le sponsorizzazioni, ma anche l'attrazione dei clienti negli ambienti dell'impresa, mettendo in mostra i luoghi, gli attori e i mezzi della produzione. Da questo punto di vista, i musei aziendali sono un medium straordinario che crea o consolida il rapporto tra l'impresa e il pubblico ma anche i legami interni e quelli con il territorio. Ne sono prova i due casi di studio presentati nel volume: l'*Heineken Experience* e il *Guinness Store-house*, i celebri musei dei due colossi dell'industria birraria.

Luca Corchia svolge attività di insegnamento, ricerca sociale e progettazione presso l'Università di Pisa. I suoi interessi scientifici prevalenti sono la storia del pensiero sociologico, i fenomeni politici e i processi culturali e comunicativi. Ha pubblicato numerose monografie, tra cui si segnalano: *Dialogo su Jürgen Habermas*, ETS, 2010; *La logica dei processi culturali*, ECIG, 2010; *La democrazia nell'era di Internet*, Le Lettere, 2011; *La teoria della socializzazione di Jürgen Habermas*, ETS, 2012; *Jürgen Habermas. A bibliography*, Arnus, 2013; *Le teorie sociologiche sulla comunicazione di massa*, Aracne, 2014; *Lo Stato e la Chiesa dall'unità d'Italia agli accordi di Villa Madama*, Arnus, 2014.

€ 18,00

