

Simonetta Pattuglia

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese

Docente di Comunicazione delle Imprese e delle Istituzioni

Facoltà di Economia

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

Via Columbia 2 – 00133 Roma

ph. 0039-06-72595510

mob. 0039-329-2608057

pattuglia@economia.uniroma2.it

HIGH TECH HIGH TOUCH. LA COMUNICAZIONE INTEGRATA OGGI: IL CASO FIAT 500.

Abstract. The growing investments in communication put in evidence the need for innovation, through a new balance between old and new tools and media, to fulfil and improve identity, positioning (enterprise, brand and products), reputation, credibility, goodwill, networking ...market. And objectives regarding internal communication or corporate social responsibility.

This paper aims to analyse the new synergy between real perspectives and virtual ones in communication. The scope is to demonstrate the importance of adopting a new integrated approach in order to manage the complex issues involved in communicating with consumers, businesses and other stakeholders in a mature (products and marketing communication) market that is the automotive one.

The launch of 500, the new Italian small car, is, in the opinion of the author, a best practice, useful in terms of benchmarking, where many different tools and media are used in order to support the appeal of the car but also to reposition the brand perception of Fiat.

Moving from the empirical evidences of the communication strategies and operations about the launching of a new model, new Fiat 500 case example, the paper identifies the most effective factors that have led Fiat to attract again consumer attention and to succeed in repositioning its historical brand. A great operation in integrated marketing communication through branding highlighted a *high tech* new product (not a vintage one); an increasing internet community around a product and a brand which are able to create identification and sense of shared values; a perfect *high touch* activity of event management and relations, also at the sales level. The Italian brand, after a long crisis, is now enabled to compete with the other brands of the automotive market thank's to effective communication programs based on its history, an innovative product, a very good combination of old and new tools that are able to reposition the consumer perception and loyalty.

1. Il quadro: *high tech high touch* e la comunicazione integrata.

La comunicazione costituisce “lo” strumento della vita sociale. Anche quelle attività che, intese in senso stretto, non possono essere definite di comunicazione, in realtà si servono di interazioni tipicamente comunicative. In sostanza “tutto è comunicazione”.

Le organizzazioni si concretizzano, quindi, come luogo dello scambio, della comunicazione come mettere in “commune” (non a caso nella maggior parte delle lingue occidentali comunicazione si scrive con due emme), dell’interazione intenzionale e non intenzionale. E se tutto è comunicazione, tutte le organizzazioni (private come pubbliche) - oggi che viviamo nella c.d. società dell’informazione e della comunicazione - non possono non comunicare, non possono non porsi il problema del comunicare, non possono non strutturare la propria comunicazione. Anche il non esserci o l’oscurità comunicativa denunciano il fallimento di strategie e modalità poste in essere per il raggiungimento della propria mission aziendale.

Non è però forse più necessario citare esplicitamente la Scuola di Palo Alto che a fine anni Cinquanta teorizzò il “tutto è comunicazione” soprattutto attraverso l’opera di Watzlawick

(Watzlawick , Beavin , Jackson, 1967). La geniale intuizione e teoria del gruppo di psicologi californiani è ormai divenuta cultura comune, quindi acquisita, quella che attribuisce agli oggetti fattuali della vita aziendale e istituzionale (ma anche della vita personale, dei piccoli gruppi, delle collettività e delle società) contenuti e messaggi di tipo comunicazionale. Voluti o meno. Siamo arrivati al punto: l'alto livello di correlazione tra la competitività e la comunicazione. Se non c'è concorrenza possiamo permetterci di non comunicare, ma se produco e non comunico, non vendo (Cherubini, 2000). Né prodotti né identità.

Il crescente stato di competitività in cui si trovano singoli, aziende e anche istituzioni fa sì che la comunicazione venga ormai ovunque contemplata, anche laddove storicamente essa o era data o era concepita come sovrastrutturale. Tanto per citare un caso: la comunicazione pubblica, ad esempio universitaria.

Il lancio del nuovo logo e della nuova *corporate identity* dell'università romana La Sapienza (il "cherubino") nel 2007 è un episodio paradigmatico. Con il nuovo logo La Sapienza non ha cambiato solamente la propria identità visuale: si è data una nuova *mission* di "immagine programmata". Quella di essere di nuovo visibile, percepibile e riconoscibile non più con l'immagine elefantica e stanca legata al vecchio marchio bensì con l'immagine di un'organizzazione universitaria "leggera" ed "alata" come un angelo.

La comunicazione si sviluppa, quindi, come funzione aziendale, anche in quei settori in cui solo pochi anni fa sembrava impensabile, di fronte ad uno stato di costrizione, di vincolo o di concorrenza.

Cresce la competizione *ergo* si sviluppa la comunicazione. E ciò in relazione alla concorrenza diretta e, a maggior ragione, alla concorrenza internazionale. Il fenomeno interno lo si può dominare meglio (fino alla creazione di "cartelli", anche informali): quello globale decisamente meno.

Ma la comunicazione da sola, ovviamente, non basta: servono anche i prodotti/servizi. Anzi degli ottimi prodotti/servizi. Il primo e il più efficace degli strumenti comunicativi è proprio un ottimo prodotto-servizio capace di generare il "passaparola".

Chi si occupa delle strategie di comunicazione integrata nell'azienda dovrebbe quindi essere funzionalmente coinvolto non solo nella definizione delle caratteristiche accessorie del prodotto. L'aspetto più nobile, e sempre più eclatante, è senza dubbio il *design* che ormai svolge un ruolo comunicativo molto importante, come vedremo in seguito nel caso analizzato. Parallelamente, anche solo dei – seppur eccellenti – prodotti da soli non bastano. Oggi il mondo è molto *fast*. (Non lo è più solo il food!). La rapidità dell'azione e una buona dotazione in comunicazione marcano assieme.

La comunicazione è infatti componente essenziale in un'ottica economica: essa stessa diventa potenziale fattore di competitività. Bisogna quindi saper comunicare al di là della moda: è necessario per quelle organizzazioni che vogliono avere successo e durare nel tempo.

E' una componente sempre più significativa, per non dire fondamentale, dell'affermazione e del posizionamento sul proprio mercato di riferimento. Si tratta di una tematica su cui è utile economicamente investire¹.

Il secondo passo che va compiuto è di capire che quando parliamo di comunicazione parliamo di qualcosa di evoluto.

La maggiore "fetta" della torta comunicazionale è sicuramente quella della comunicazione di marketing, ma qui desideriamo evocare e trattare la comunicazione a tutto tondo, dalla comunicazione corporate, a quella di brand, dalla comunicazione tradizionale alla comunicazione web o web 2.0-3.0, da quella finanziaria a quella sociale.

Ogni organizzazione infatti deve ragionare secondo uno schema input-output (di matrice cibernetica) in cui l'organizzazione trasforma i fattori immessi – tra cui, modernamente, il capitale umano ma soprattutto la conoscenza - creando valore² (Rullani, 2004).

Il nuovo scenario economico, sociale, tecnologico, normativo, di comunicazione globalizzato in cui ci muoviamo si caratterizza quindi per i processi di digitalizzazione, virtualizzazione, frammentazione, integrazione - e nel contempo - disintermediazione, convergenza informatica (nella comunicazione e nei contenuti), *pro-sumption*, creazione continua di conoscenza (Tapscott D., 1995).

La nuova prospettiva del consumo, anche mediale, apre così i nuovi contesti della comunicazione: dal "tutto è comunicazione" si è passati alla cross-medialità, e alla cultura della "convergenza" in cui "media è un concetto applicabile a qualsiasi fenomeno in grado di generare relazione con il consumatore"(Carat, 2005-2006).

La comunicazione si definisce sempre più come *sistema* essa stessa attraverso quelle che possono essere definite le *nuove tendenze della comunicazione*, tra cui le principali possono essere così tratteggiate:

¹ Kotler P. ha di recente efficacemente affermato in un'intervista "le aziende spenderanno più soldi per progettare esperienze speciali per i propri clienti che non cercando di offrire migliori prodotti e servizi, in Dini A. "Aziende Lovebrand", L'Impresa, 6/2008.

² Per Rullani, la conoscenza - a differenza degli altri fattori produttivi - produce valore per vie diverse che sono quelle della *moltiplicazione degli usi* della conoscenza stessa, quindi del valore ottenuto da essa, della *capacità di interpretare*, conferendo significato alle esperienze anche emotive ed identitarie dei soggetti coinvolti, della *capacità di auto-regolare* i rapporti sociali fra gli attori che condividono, attraverso regole di governo, la conoscenza e il suo portato economico. Per ulteriori approfondimenti si veda Rullani E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004.

- la costruzione e la continua gestione e valorizzazione della marca e dei contenuti, nonché contenitori, *branded*;
- la relazione con il territorio (meglio se al plurale, “i” territori) e l’*event marketing*: modi per coinvolgere specifiche comunità identificabili o per il territorio che le ospita³ o per l’interesse comune che le anima. E’ un nuovo modo di “leggere”, pensare, progettare e gestire le *sponsorship* di eventi che esistono o di eventi che ad hoc vengono creati (Cherubini, Pattuglia, 2007);
- la gestione della conoscenza come processo di comunicazione aziendale;
- la costruzione della reputazione: “*per i brand, la promozione peer-to-peer è il santo Graal del coinvolgimento del consumatore*”⁴;
- il modello del *consumer generated content*: modo culturalmente alternativo e modello di business decisamente meno costoso per produrre e configurare contenuti e canali. Proliferano i blog, i social network peer-to-peer come Myspace o LinkedIn o i social media come Wikipedia.

Le varie forme di comunicazione, le aree, gli strumenti e i diversi veicoli, configurano un *nuovo communication mix* che connota una *nuova comunicazione integrata*.

Come i bisogni primari trovano e trovano un’efficace risposta comunicazionale nella pubblicità, così la ricerca e la codifica, nonché la gestione dell’identità (a partire dal brand), necessitano di altre forme di comunicazione che segnano il passaggio “*dal reale al virtuale*”, in una marcata tendenza verso la “*virtualizzazione*” che si accompagna – ci torneremo su – paradossalmente ad un’altrettanto marcata tendenza verso la *fisicità* e la concretezza della comunicazione. “Strategia di marketing è fondere dal principio, in tutti i modi possibili, i vecchi mezzi di comunicazione con i nuovi digitali, per raggiungere e stimolare l’interesse dei potenziali clienti”⁵.

Investire in comunicazione, e addirittura in cultura della comunicazione, è quindi strategia aziendale ormai fondamentale che permette di dare risposta coerente a tutti gli obiettivi di identità, di posizionamento di impresa, marca e prodotti; di credibilità, di ricerca del *goodwill* (benevolenza) di creazione di reputazione e di network, di fiducia con/da gli stakeholder

³ V. ad esempio la campagna di Renault Clio che nel 2005 fu lanciata attraverso un’operazione che coinvolse le strade delle maggiori città italiane (Milano, Roma, Napoli) coinvolgendo la popolazione con eventi di arte, musica, spettacolo.

⁴ “Il 2005 è stato l’anno in cui il consumatore ha preso il controllo di Internet” si afferma in Carat, *Global Market Update*, Issue 2, June 2006, nostra traduzione.

⁵ Intervista a Philip Kotler, cit., 2008

(Grunig, Hunt, 1984). Ma anche obiettivi di comunicazione interna o di *corporate social responsibility*.

L'unione fra le nuove tecnologie Ict e i processi di marketing rendono il consumatore sempre più scaltro, sofisticato, consapevole, esigente mentre il prodotto-servizio è "preteso" sempre più adattabile, personalizzato, accessibile, in una logica strategica di massima differenziazione, come era già stata autorevolmente analizzata negli anni Ottanta (Porter, 1980).

Il profilo del consumatore è diventato oggi sempre più inseparabile dall'individuo e dalla società che lo ospita. Bisogna pertanto raffinare ulteriormente i profili sovrapposti fra individui, consumatori e pubblici a cui le aziende vogliono parlare.

Il mix fra i nuovi e i vecchi media – la "fusione" di cui parla Kotler - sta quindi riprofilando le abitudini di consumo dei nuovi *consumatori (prosumer)* che stanno passando dal consumo anche mediatico generalista, a quello *on demand*, a quello condiviso e partecipativo (3.0). Dal generale, quindi, alla nicchia e sempre più all'individuale (Eurisko, 2008).

Le attività di marketing attraverso la leva comunicazionale divengono pertanto il cuore della vita e dei processi aziendali, sia a livello strategico – si aprono nuovi business, si creano partnership (cooperare per competere) – sia a livello operativo diffuso attraverso: a) l'utilizzo di un alto livello di informazione incorporata nei prodotti (Shapiro, Varian, 1999); b) una differenziazione estrema dei prodotti e dei servizi; c) lo sviluppo incessante di nuovi canali di comunicazione che non solo indirizzano ma creano (*user generated content*) la comunicazione: "il medium è il messaggio" di McLuhan torna prepotentemente di attualità (McLuhan, 1967); d) l'accesso illimitato ai canali di distribuzione tramite l'illimitata possibilità di connessione di comunicazione.

Il "marketing conversazionale" diviene il paradigma possibile per tutti i business che si vanno uniformando: i mercati si caratterizzano per la quantità/qualità di comunicazione incorporata in essi. I mercati sono conversazioni: "un'enorme conversazione è in atto, attraverso la rete le persone scoprono come condividere la conoscenza" (Locke, Levine, Searls, Weinberger, 1999). Lo hanno scoperto anche le aziende che aprono continuamente nuovi siti o nuove pagine dedicate alla "relazione" con i clienti e con gli stakeholder.

Una relazione che paradossalmente da estremamente virtualizzata diviene fisica e umana. Ecco lo *high touch* che, diventato *high tech*, riscopre se stesso. Ed ecco la relazione che si fa evento di incontro e di comunità.

L'*engagement* del consumatore si sta quindi perfezionando. La comunicazione passa da essenzialmente *one to many*, a *one to one*, a *many to many*: le imprese con le imprese, i

consumatori e le istituzioni, i consumatori fra loro in community, le imprese con i media, i media fra loro, i consumatori con imprese, istituzioni e media: la rete, la rete di reti.

Anche le tecniche e i criteri di segmentazione sono sempre più caratterizzati da una dimensione comportamentale più che cognitiva: i segmenti sono rintracciati, identificati, profilati attraverso lo strumento web. Attraverso questo strumento è infatti possibile tracciare il comportamento culturale e di stile di vita del consumatore potenziale cliente. Quali pagine visita e da quali contenuti viene attratto, quanto tempo vi trascorre e vi sosta, che percorso compie.

Si tratta di un'attività che è – perlomeno coscientemente - per nulla invasiva verso il consumatore-navigatore e relativamente poco costosa per l'impresa-marketer-comunicatore.

La comunicazione aziendale quindi passa attraverso canali più mirati ai destinatari, costa meno in assoluto e in quota relativa, consente la possibilità di una grande differenziazione nei messaggi che possono contenere informazioni molto focalizzate sulle necessità dei consumatori e dei clienti, permette una sempre più approfondita azione di controllo e di monitoraggio dei feedback, quindi una sempre maggiore azione conseguente di valutazione.

Si assiste anche ad una convergenza ed evoluzione del mezzo televisivo. Se il web è 2.0 la televisione diviene 3.0, televisione convergente e integrata con Internet in cui i palinsesti sono creati e condivisi dagli spettatori, singoli o riuniti in comunità (Scaglioni, 2008).

La televisione può quindi convergere integrandosi con altri media, primi fra tutti i social network, diventando essa stessa veicolo e contenuto. I prodotti saranno multi-piattaforma, quindi fruibili tramite molteplici canali, che vanno costituendo un ambiente relazionale aperto. I “preferiti” corrisponderanno a enormi *list* di contenuti video eventualmente da rimaneggiare e rimodulare a piacimento per creare nuovo contenuto da far fruire da vecchi e nuovi membri del social network in cui si è inseriti. Come a dire, *You Tube* sembra già un “vecchio arnese”.

Il lancio della nuova Fiat 500, che qui si intende trattare in dettaglio, costituisce - nell'opinione di chi scrive – un caso emblematico di comunicazione, un vero e proprio termine di benchmark aziendale e di prodotto che rende concreta e palese l'evoluzione avvenuta nell'uso della comunicazione integrata e dell'estensione ormai molto ampia dei suoi strumenti, siano essi tradizionali e reali oppure virtuali. L'operazione di comunicazione che Fiat Auto ha compiuto, come vedremo, costituisce altresì, per altre realtà dello stesso o di diverso settore, utile termine di confronto per una comunicazione che, attraverso il prodotto, riesce a veicolare una nuova immagine e, con maggior peso, rinverdire e riposizionare un'appannata identità aziendale.

2. La storia recente di Fiat e Fiat Auto

Il 2002 era stato l'*annus horribilis* del Gruppo Fiat, con il minimo di auto vendute dal 1993 (Volpato, 2004), a proposito del quale all'assemblea degli azionisti del 13 maggio 2003 l'amministratore delegato Giuseppe Morchio aveva affermato "Il 2002 è stato per il Gruppo un anno pessimo, sul quale hanno influito il risultato operativo negativo di Fiat Auto, non adeguatamente compensato dal contributo positivo di altri Settori e, soprattutto, i costi molto elevati sostenuti per avviare il risanamento dell'Azienda." Il fatturato Fiat Auto perdeva il 10%, la perdita netta ammontava a 4.263 milioni di euro.

Nel progressivo tentativo di adattarsi al nuovo ambiente competitivo che spingeva alla focalizzazione sul core business, erano in realtà già state cedute, in quanto non considerate strategiche, linee di business come Alluminio Teksid, attività come Aftermarket e Sistemi elettronici di Magneti Marelli e partecipazioni in General Motors (34%) e Italennergia (12%). A febbraio dello stesso anno veniva ceduto il 70% di Fiat Engineering a Maire Holding. A marzo veniva definita la cessione di Toro Assicurazioni, il terzo gruppo assicurativo italiano, a De Agostini con una transazione di 2.4 miliardi di euro e con una riduzione dell'indebitamento netto del gruppo di circa 1.4 miliardi di euro e con una plusvalenza di 350 milioni. Nell'aprile veniva firmato un accordo che apriva alla *due diligence* con The Carlyle Group per la cessione delle attività aerospaziali di Fiat Avio che riguardavano ben 14 stabilimenti e 9 centri di ricerca ad una *newco* appositamente costituita da Carlyle Groupe e da Finmeccanica per accogliere tali attività.

Marchionne diviene amministratore delegato del Gruppo Fiat il primo giugno del 2004 (faceva parte del consiglio di amministrazione sin dal maggio 2003, a.d. di Fiat Auto è sempre Hemel) per continuare e imprimere una grande accelerazione al salvataggio della compagnia auto ridefinendone completamente il "perimetro di business" che era stato già rifocalizzato a partire dal maggio 2003.

L'automotive torna ad essere la vera mission aziendale sulla quale si riaccentrano le attività industriali e di servizio. Il core business "storico" del Gruppo – fatto di automobili, macchine agricole e movimento terra, veicoli industriali e componentistica – ridiventa quello del futuro. Continua quindi la dismissione di business non più strategici (Midas ceduta a Norauto, ceduta l'agenzia del lavoro Worknet) e avvia un piano di rilancio, nonché di contenimento dei costi attraverso nuovi modelli che porteranno l'azienda al pareggio nel 2004 e all'utile nel 2005.

Viene altresì lanciata una profonda riorganizzazione che prevede uno snellimento della holding e l'introduzione della presenza di nuovi manager dedicati alla cura del *brand* e del commerciale.

Nel settore automobilistico infatti una delle principali caratteristiche della casa torinese – che è anche uno degli storici “difetti” strategici e gestionali additati anche da coloro che hanno studiato approfonditamente lungo gli anni il caso industriale Fiat (Volpato, 2002) – è la sottovalutazione delle politiche commerciali, e più generalmente e modernamente del marketing e della comunicazione legate alla valorizzazione dei brand della casa (oltre Fiat, Lancia e Alfa), allo studio sapiente del design (quando il design innovativo rientra fra le missioni ecco allora il successo della Panda di Giorgio Giugiaro nel 1980, ad esempio). Per non citare la miopia nella politica distributiva che concentra fundamentalmente in Italia e Europa i concessionari.

A novembre 2004 vengono nominati i due direttori brand & commercial, per Fiat e Lancia, nelle persone di Luca de Meo e Antonio Baravalle, a significare la grande importanza che per il top management deve essere conferita ormai al marchio, alla sua gestione e valorizzazione, e alla sua penetrazione commerciale.

L'accordo con General Motors del febbraio 2005, che prevede lo scioglimento della joint venture fra Fiat e la casa statunitense, dopo un annoso e controverso processo di *mediation*, venne salutato con grande enfasi dal top management Fiat⁶.

A metà febbraio 2005, a ulteriore dimostrazione che “di tutti i settori del gruppo, Fiat Auto è quello che deve essere al centro delle nostre attenzioni”, Marchionne ne diventa amministratore delegato.

Per Fiat si trattava allora di sopravvivere e uscire dalla crisi tutta aziendale iniziata nel decennio precedente a fronte di un indotto automobilistico locale sia torinese sia piemontese che, come evidenziato da una recente ricerca effettuata su 300 realtà imprenditoriali, riusciva a sostenere l'impatto negativo e riorganizzarsi ammodernando le strutture, diversificando la clientela (sostituendo Fiat con altre case automobilistiche), internazionalizzandosi e solo minimamente delocalizzando la produzione, attuando strategie innovative (investimenti in macchinari, impianti, tecnologia informatica, ricerca) non necessariamente di prodotto⁷. L'immagine di una Fiat – quella precedente all'avvento di Marchionne – “*algida, distante,*

⁶ Afferma infatti Marchionne: “Credo fermamente che l'accordo raggiunto oggi con la GM sia giusto ed equo per entrambe le parti. Da un lato, infatti, consente la valorizzazione della put option (...), mentre dall'altro garantisce alla Fiat tutta la necessaria libertà per sviluppare il Settore Auto. Possiamo oggi focalizzarci sulla Fiat Auto e dedicare tutte le nostre energie per rafforzare e razionalizzare i nostri marchi, sviluppando una rete commerciale forte e in grado di massimizzare il successo dei nostri nuovi prodotti. Il beneficio del rapporto con la GM sarà mantenuto attraverso un accordo di fornitura a lungo termine ed altre forme di cooperazione come la partecipazione di Fiat nell'alleanza acquisti della GM” (13 febbraio 2005).

⁷ Api Torino, Cna Torino, Ires Piemonte, *PMI Indotto auto. Crisi Fiat superata in tre mosse. Le indicazioni di una ricerca Api torino, Cna torino, Ires Piemonte*, giugno 2007

burocrate e arrogante” secondo le parole dell’attuale direttore della comunicazione Giovanni Perosino, lascia il posto ad una Fiat che ora è divenuta “*diretta, ha stile ma è sorridente*”⁸.

A giugno 2005, Fiat Auto annuncia la vendita della seimilionesima Punto prodotta, la vettura più richiesta in Italia.

A settembre dello stesso anno, Fiat dichiara di aver intrapreso un percorso di collaborazione strategica con Ford per lo sviluppo e la produzione di una piccola vettura di segmento A per entrambe. Le due vetture, frutto della collaborazione fra le due case automobilistiche, avrebbero avuto forti differenze stilistiche e sarebbero state, per la Fiat, la futura 500 e, per la Ford, la futura Ka. Le sinergie fra le due aziende avrebbero visto la convergenza sulla riduzione dei costi di sviluppo, dell’attrezzatura degli impianti e dei materiali. Tutto ciò si sarebbe riflesso positivamente sui prezzi competitivi che le due vetture avrebbero avuto sul cliente finale.

Il brand Fiat, appannato da lunghi anni di crisi aziendale, parte alla riscossa del mercato affidandosi al nuovo prodotto Fiat 500, alla sua storia aziendale confidando su una costante fedeltà della sua clientela. Come è stato affermato “i consumatori fanno una scelta fra defezione e lealtà. (...) aspettano che la marca recuperi. La fiducia resta ancora acquisita per un certo tempo: la marca dispone di una pausa per riprendersi e ricuperarsi” (Kapferer, Thoenig, 1991).

3. Il lancio della nuova 500

La *old 500* vide vendere, dal 1957 al 1975, ben 3.8 milioni di esemplari ideati e disegnati dall’ingegner Dante Giacosa, che già nel 1936 aveva progettato la mitica (anch’essa) *Topolino* il cui motore era però assai diverso dalla nuova icona dell’*italian style*.

La piccola 500 di allora aveva una scocca autoportante, il motore era posizionato nella zona posteriore ed era soprattutto raffreddato ad aria, le ruote erano indipendenti. Curiose informazioni sulla nascita della *Topolino* e della prima 500 – come sin da subito rispondenti all’idea di una vettura da città piccola, maneggevole e poco costosa - possono essere agevolmente rintracciate, non essendo state ancora smentite, su Wikipedia⁹ oltre che su una pubblicitaria ormai terminata.

⁸ Perosino G. durante la conferenza stampa di lancio della Fiat 500 il 4 luglio 2007.

⁹ Tratto da Wikipedia alla pagina dedicata alla 500. “Parrà strano, ma tutto ebbe inizio da un’idea di Benito Mussolini. Nel 1930, il Duce aveva convocato il senatore del Regno d’Italia Giovanni Agnelli per informarlo della “inderogabile necessità” di motorizzare gli Italiani con una vettura economica che non superasse il costo di 5.000 Lire. Un’idea di grande impatto propagandistico che, non appena eletto primo ministro, Hitler si affrettò a copiare convocando Ferdinand Porsche ed intimandogli di realizzare un’automobile dal costo non superiore ai 1.000 marchi; quella che sarebbe divenuta famosa con il nome di “Maggiolino”. Difatti, 500 e Maggiolino hanno

Il 4 luglio 2007, precisamente cinquant'anni dopo il lancio della prima, viene lanciata l'edizione del terzo millennio con una programmazione industriale e di comunicazione che ne fa intravedere e percepire il *ruolo focale* che la stessa vettura *deve ricoprire per l'azienda torinese*¹⁰.

La storia e le crisi aziendali Fiat, sono infatti puntellate dalla progettazione e dal lancio di autovetture di successo, che ne hanno “miracolosamente” invertito il declino: la 127 nel '71, la già ricordata Panda nel 1980, la Uno nell''85 e la Punto del '93 (Volpato, 2002).

Una grande attenzione anche internazionale¹¹ viene attribuita all'evento che al lancio vede già 25.000 ordini evasi (di cui 5.000 nella sola Francia), ordini che sono diventati 185.000 nell'aprile 2008.

L'obiettivo della casa madre era di produrne complessivamente 120.000 l'anno nel centro di produzione di Tichy in Polonia.

3.1 Il mercato del segmento A

Il segmento A è fortemente concentrato dal lato dell'offerta: svettano in Europa i venduti di Mini-BMW a quota 144.000 unità nel 2007 e di Smart-Mercedes a 94.000 circa nell'anno del lancio della piccola Fiat. Seguono le altre city car, Kia Picanto, Chevrolet Matiz, Toyota Aygo, Peugeot 107, Citroen C1, nell'attesa della Tata Nano, Toyota iQ, e Twingo Sport.

Concorrenti continentali di Fiat Auto che, insieme alle coreane e alle giapponesi, hanno visto consolidare e accrescere le proprie quote nel mercato europeo ed italiano sin dalla metà degli anni Novanta (Gallo, 2003). Il segmento è peraltro in forte crescita, secondo solo ai mpv e ai suv, rispetto a quello delle utilitarie classicamente apprezzate dagli italiani (dati Unrae), sottolineando così un vero e proprio cambiamento qualitativo del mercato automobilistico e della domanda automobilistica nel nostro Paese.

Anche Volpato (2008) sottolinea questi aspetti legati al mercato e, in particolare, alla domanda, che possono essere così riassunti: accorciarsi progressivo del ciclo di vita del

avuto storie parallele: i due dittatori richiedevano un'automobile acquistabile da tutti ma allo stesso tempo comoda”.

¹⁰ Si legge infatti in uno dei comunicati dell'azienda del 5 luglio 2007: “ Per l'Azienda la nascita di Fiat 500 rappresenta l'inizio di un nuovo percorso, la dichiarazione di una visione del ruolo che Fiat vuole interpretare in futuro nel mercato e nella società. Lo stimolo ad un nuovo modello di consumo consapevole. Un modello di fruizione dell'esperienza automobilistica incentrato sulla qualità e sulle emozioni; sull'unicità più che sulla massificazione, dove la semplificazione non significa rinuncia. Fiat 500 è la sintesi materiale di tale aspirazione. Con 500 Fiat sorride al domani”.

¹¹ Cittanova M.L., *La mythique Fiat 500 s'offre une seconde jeunesse*, Les Echos ; *Fiat France: L'échappée belle de Carlos Gomes*, Le Figaro ; *Big aspirations for the little Fiat 500*, Herald Tribune; *El Fiat 500 vuelve a circular 50 anos despues*, El Pais; Owen R., *Small but still perfectly formed – Italy unveils new Fiat 500 at 50th birthday extravaganza*, The Times; *La 500 fait son come back*, La Tribune; *Le secteur automobile turinois s'af franchit de la tutelle de Fiat*, La Tribune; Maxwell K., *Fiat takes ride on a mini*, The Wall Street Journal Europe; 5 luglio 2007

prodotto automobilistico (5.6 anni oggi); moltiplicarsi delle nicchie di mercato che fanno giungere i segmenti (e i sotto-segmenti), dai 4 tradizionali, a ben 23; indirizzarsi del consumatore all'automobile come ad un prodotto sempre più attraente per fattori legati alla moda; tali fattori risultano peraltro determinati da: 1) sempre maggiori investimenti in comunicazione, 2) utilizzo di un mix di media sempre più variato e integrato; 3) grande accelerazione dei ritmi comunicativi (vedi paragrafo...), 4) attenta ricerca di particolari forme-strumenti per meglio differenziare anche la "comunicazione" del prodotto, 5) cambiamento radicale dei contenuti della comunicazione ad evitare lo stemperarsi dei messaggi nel "rumore" comunicativo di fondo; riposizionamento del prodotto verso versioni più ricche (*upgrading* dei modelli per prestazioni, comfort ed immagine); servizi aggiuntivi (in genere *high tech*) che connotino i singoli prodotti e li rendano più concorrenziali.

L'inizio del 2008 vede però complessivamente un pesante arresto del mercato europeo dell'auto: secondo i dati diffusi da Acea-European Automobile Manufacturers' Association, la flessione ammonta al 10.2% rispetto ai volumi 2007. Le cause sembrano essere a) il minor numero di giorni lavorativi dovuti ad alcune festività; b) i sistemi di nuova tassazione che penalizzano i veicoli inquinanti (soprattutto si segnalano i casi spagnolo e francese); c) l'aumento inarrestabile del costo delle materie prime; d) il contesto generale di crisi economica e il conseguente continuo rallentamento dei consumi delle famiglie.

In questo periodo, l'Italia si attesta su un -11,5 % nonostante la presenza degli eco-incentivi statali (ANFIA su dati Ministero dei Trasporti). Si sottolinea l'ascesa delle marche italiane che registrano nello stesso periodo un + 32,8% con la Fiat a +2,6%.

E comunque anche la domanda italiana dimostra l'affermarsi progressivo del segmento piccolo però dotato di alte soluzioni tecniche e capace di assicurare, nel contempo, quelle prestazioni rilevanti e quei comfort che finora avevano caratterizzato i segmenti delle grandi autovetture.

Insomma: gli anni Duemila decretano il prevalere, fra i fattori rilevanti d'acquisto, di quei fattori che potremmo definire di natura "razionale" quali prestazioni, sicurezza, tecnologia, ma anche consumi ed eventualmente sconti ed incentivi statali all'acquisto.

Non si dimenticano i fattori "emozionali", quali estetica, linea del prodotto e comfort che incidono per un corposo 25% nella scelta di acquisto. Il "punto focale è il giusto prezzo"¹².

3.2 L'apoteosi del prodotto "The I-pod of cars"

¹² Un'interessante ed attuale analisi dei driver motivazionali all'acquisto dell'automobile la si può rintracciare nella Ricerca quali-quantitativa "Analisi delle motivazioni all'acquisto dell'auto" svolta dall'Istituto Piepoli per UNRAE e Confcommercio nel febbraio 2008.

A solo un anno e mezzo dall'avvio del progetto prende forma l'auto che il suo principale *promoter*, Sergio Marchionne, vorrà definire in un'espressione che farà il giro del mondo, l'"*I-pod delle auto*" a volere significare la piccola taglia e la maneggevolezza a fronte di un'elevata innovazione tecnologica e di un design che l'avrebbero resa un oggetto *cult* al pari del piccolo riproduttore della Apple e al pari di tanti piccoli-grandi oggetti di cui si sostanzia la nostra modernità (o post-modernità). Oggetti-cult che sono stati ben riassunti iconicamente nella recente campagna pubblicitaria che rappresenta la Fiat 500 "magica" come il classico "coltellino svizzero", l'accendino Bic, la moka Bialetti o il cubo di Rubik (fig.1).

Fig. 1 – Campagna pubblicitaria Fiat 500, 2007-2008



Il progetto di design è portato avanti dal centro aziendale Advanced Design Fiat, di cui è responsabile Roberto Giolito che affermerà “volevamo distillare proporzioni e identità della vettura, ma in una lettura attualizzata”.

La nuova 500 si porrà come evocazione, ma non certamente copia o pedissequa riedizione (vintage) del passato, in una operazione che a livello di strategia di marketing è stata letta come fulgido e riuscito esempio di *retro-marketing* (Cucco, Dalli, 2008).

Il prodotto viene infatti configurato come all'avanguardia nel suo segmento: quattro posti comodi, per sessanta centimetri in più rispetto alla versione anni Cinquanta. Innumerevoli sono le versioni peraltro dotate di tutti i comfort ed i gadget degni di una piccola utilitaria da

città: dal *bluetooth* per i passeggeri più innovativi e connessi alla rete ai sedili bicolore (in tante combinazioni) per coloro che non rinunciano ad un *urban style* riconoscibile e distintivo. La gamma, due benzina e un diesel, si arricchisce via via di versioni sportive, ad esempio la Abarth e la Cabrio, e di versioni considerabili solo sulla carta “improbabili”, come la *station wagon*, novella *giardinetta*.

Vengono comunicate ampiamente le caratteristiche di tecnologia e di stile che fanno leva comunicativa sul “5”: 500.000 modi di personalizzarla; garanzia di 5 anni o per 500.000 km.; sette airbag per 5 stelle nei *crash*. Il tutto congegnato in modo che le caratteristiche tecniche e le prestazioni conferiscano il massimo piacere nella guida insieme all’affidabilità. Anche il prezzo risulta abbordabile e gioca sul 5: si può comprare con 500 cents al giorno, costa da 10.500 a 14.500 euro.

La nuova 500 non dimentica che l’opinione pubblica del 2007, a differenza di quella del 1957, vive una maggiormente diffusa sensibilizzazione verso i temi ecologici: ecco che l’Euro 5 in vigore nel 2009 la troverà pronta e omologata, e nel 2012 porterà la Fiat a raggiungere i più bassi livelli di Co2 per tutti i suoi modelli¹³.

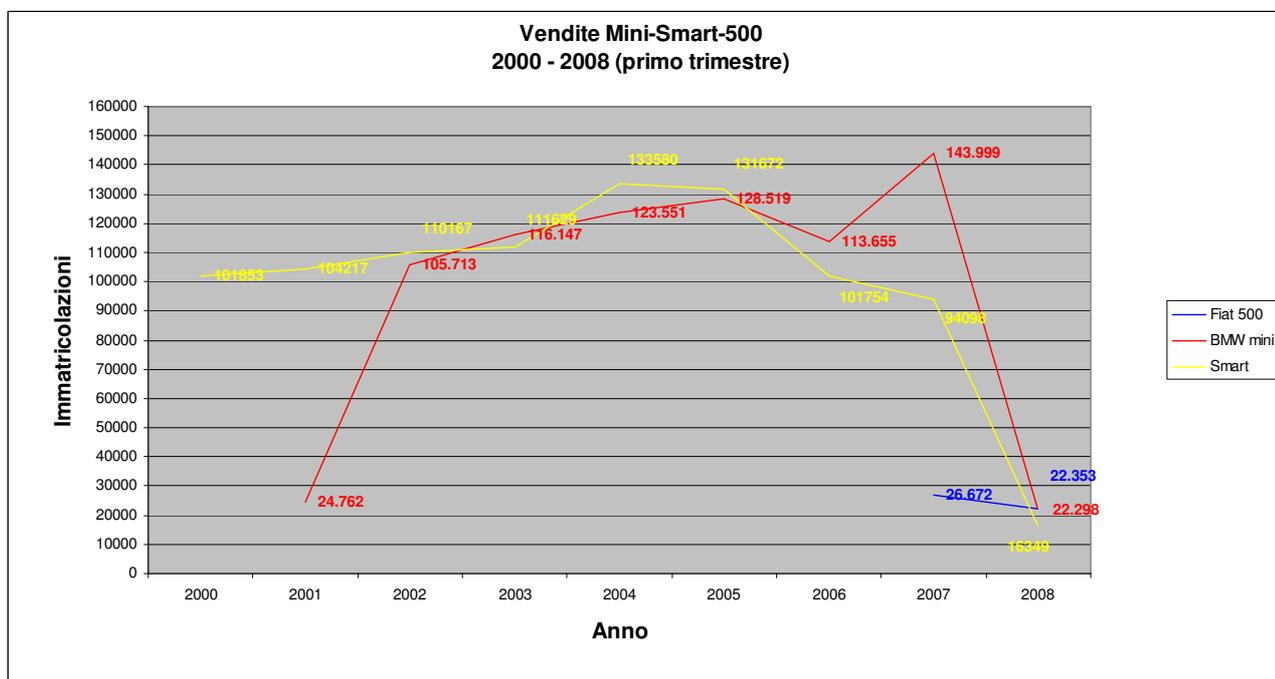
La piccola 500 trova nella “sorella Ford Ka”, come è stata definita, la concretizzazione di una vera partnership strategica e industriale fra Fiat e Ford, che vede un importante momento di compressione dei costi nell’utilizzo della medesima piattaforma produttiva e di assemblaggio polacca tesa alla produzione in un segmento di mercato sempre più fondamentale ed in espansione, quello delle piccole vetture, le c.d. “*city car*” adatte agli spostamenti in città sempre più densamente popolate e in paesi perlopiù ad alta concentrazione urbana. Ma non sono meno appetibili le competitor di stessa fascia: Kia Picanto, Mini, Smart Fortwo, Chevrolet Matiz, Toyota Aygo, Peugeot 107, Citroen C1...un segmento davvero affollato che vede però nella Mini e nella Smart le avversarie decisamente più titolate e agguerrite (v.fig. 2, pagina seguente).

Lo scetticismo sul *brand* Fiat, e sull’ancora vivido ricordo del recente e prolungato andamento aziendale negativo della casa torinese, porta però anche a valutazioni meno

13 Fonte: ANFIA-Associazione Nazionale Filiera Automobilistica, comunicato stampa del 18 aprile 2008 “Fiat al primo posto in Europa nella riduzione delle emissioni di CO2. Primato conquistato con una media di 137,3 g/Km nel 2007-Secondo la recente analisi condotta da JATO Dynamics, leader mondiale nella ricerca in campo automotive, FIAT conduce la classifica dei 10 maggiori car makers in Europa con la più bassa media di emissioni di CO2 nel 2007: 137,3 g/km, davanti a Peugeot (141,9 g/km), Citroen (142,2 g/Km), Renault (146,4 g/km) e Toyota (148,8 g/km) e, a seguire, Ford (149,1 g/km), Opel/Vauxhall (152,9 g/km), Volkswagen (161,7 g/km), BMW (176,7 g/km) e Mercedes (188,4 g/km). Questo dato, che risulta dal calcolo della media delle emissioni di CO2 ponderata per volumi, non fa che confermare e sottolineare l’impegno e gli sforzi compiuti dal costruttore nazionale per lo sviluppo di tecnologie a basso impatto ambientale”.

enfatiche e giubilatorie sulla nuova Cinquecento. Stuart Whitwell, direttore generale di una nota società di consulenza londinese di *brand valuation*, la Intangible Business, ha infatti

Fig. 2- Vendite a confronto fra le principali city car



Fonte: **Ns. elaborazione su dati Acea-European Automobile Manufacturers' Association, 2008**

affermato: “La gente non compra la Bmw Mini solo per nostalgia della vecchia Mini. La gente che compra una Bmw, compra un’auto di qualità. Sebbene possa andare meglio in Italia e in altre parti del Sud Europa (si riferisce alla 500, n.d.t.), non penso che essa sia iconica abbastanza per vendere bene negli altri mercati”¹⁴. Brand valuation o campanilismo ?

Durante il lancio al Lingotto di Torino, Luca Cordero di Montezemolo, presidente di una rinascente Fiat, ha commentato: “Oggi è una giornata importante per Torino e per la Fiat. E’ un momento in cui c’è l’apoteosi del prodotto, quello in cui qualunque imprenditore si confronta”¹⁵.

Commentiamo con le parole di Kapferer: “E’ un errore credere che il valore aggiunto delle griffes risiede esclusivamente nel valore-segno (...) in breve nell’immagine di sè conferita dalla comunicazione pubblicitaria. Una griffe può sopravvivere solo se dà prova di continua creatività e se la produzione si basa su un livello di qualità spinto all’estremo”(Kapferer, Thoenig, 1991).

3.3 La strategia di un lancio lungo un anno

¹⁴ Maxwell K., *Fiat takes ride on a mini*, The Wall Street Journal Europe, 5 luglio 2007, nostra traduzione.

¹⁵ Malan A., *La 500 una nuova partenza*, Il Sole 24 Ore, 5 luglio 2007

La recente partnership fra Fiat e MTV, che verte su concerti a sorpresa, eventi e feste musicali, dimostra ancora una volta, se ce ne fosse bisogno, come il target principale a cui Fiat ha pensato per la 500 sia nuovamente (e in analogia al 1957) un target giovanile.

Si tratta pertanto, sì, di una *city car* dedicata a popolazioni sia maschili che femminili adulte che vivono stili di vita e ritmi urbani di lavoro – cercando di seguirne anche l'evoluzione professionale e sociale - ma tuttora essa viene concepita anche come una “prima” auto per giovani che iniziano a sperimentare la vita automobilistica.

La strategia di comunicazione di lancio risulta quindi essere una strategia che comunque si indirizza a segmenti di domanda, se non esclusivamente giovanile in senso anagrafico, sicuramente innovativa¹⁶. Strategia che si sostanzia nell'uso di una comunicazione integrata che ha saputo abilmente mixare strumenti tradizionali e innovativi nell'intento di generare e di utilizzare un prezioso effetto “passaparola” attorno al nuovo prodotto.

Comunicazione interattiva, creazione di comunità ed organizzazione di eventi ne sono stati i veicoli che hanno fatto leva sul delicato rapporto dell'azienda e del brand con gli utenti da coinvolgere attivamente sia nella progettazione del prodotto (vedi paragrafo 3.4.4), sia nel lancio¹⁷. Il tutto gestito secondo lo studiato processo di fidelizzazione che conduce il consumatore a sperimentare il nuovo-rinnovato prodotto ed entrare a far parte di una comunità di estimatori che condividono consapevolezza, rituali condivisi e tradizioni comuni, nonché un senso di “responsabilità morale”, fattori tipici delle cosiddette “comunità di consumo” (McAlexander, Schouten, Koenig, 2002).

Dal marzo 2006 allo stesso mese del 2007 è stato quindi possibile per la comunità di “cinquecentisti” veterani e dei nuovi fan della piccola vettura, indirizzare alla casa torinese tramite il sito web www.fiat500.it, consigli e idee on line. Fiat ha parlato di ben 3.000.000 di appassionati che hanno concorso alla definizione della nuova autovettura. Nella notte del 21 marzo 2007 è stata programmata una prima diffusione delle foto ufficiali, tecnicamente in anteprima sul sito proprio per coloro che avevano avuto fedelmente l'attenzione per più di un anno di contribuire con suggerimenti, consigli, annotazioni alla progettazione. L'anteprima on line è stata quindi una forma di ringraziamento per gli estimatori più accaniti a poche ore dalla

¹⁶ “500 è un concetto inclusivo e non esclusivo e Fiat ha creduto in questo modo di andare incontro ai gusti di tutti i potenziali clienti, senza distinzione, dal più minimalista al più eccentrico” (tratto dal comunicato aziendale del 5 luglio 2007).

¹⁷ Volpato G. (2008) afferma che “con il lancio di questo modello l'azienda ha riunito in un'unica operazione tre principi di marketing particolarmente avanzati: a) realizzare una comunicazione con il pubblico a due vie: b) fare comunicazione pubblicitaria, oltre che in modo convenzionale, attivando i potenziali clienti perché siano essi a parlare del prodotto; c) creare un “evento” legato al prodotto da promuovere affinché siano i mezzi di comunicazione di massa a occuparsi del prodotto”.

presentazione generale alla stampa che è avvenuta lo stesso giorno e susseguentemente il 4 luglio.

Il 4 luglio ha visto infatti il lancio ufficiale e l'inizio della raccolta degli ordini nelle concessionarie che a fine settembre hanno avuto i primi modelli in commercio. Il 19 novembre 2007 la Fiat 500 è dichiarata “*Car of the year 2008*”. Un anno di relazioni con la stampa e con i media hanno prodotto centinaia di articoli e di pezzi giornalistici radio-televisivi. Il settimanale Panorama pubblica addirittura una “gallery” di foto e storie del “pubblico racconto” italiano.

3.4 Il ruolo della comunicazione “500 wants you!”

Nel settore automobilistico la comunicazione cosiddetta ad “imbuto” sequenziale, ossia che si serve di misure e strumenti che prendono per mano il consumatore dal primo momento in cui elabora l'idea dell'acquisto al momento finale della vera e propria decisione di acquisto, è particolarmente problematica perché il processo può essere temporalmente anche molto lungo, dal momento in cui il consumatore elabora l'iniziale idea di comprare una nuova auto al momento in cui poggia la penna per firmare l'atto di acquisto.

Ecco perché i marketer e i comunicatori del settore più che affidarsi ad una comunicazione integrata *verticalmente* (ad esempio, prima la campagna pubblicitaria tradizionale sia su carta stampata sia radio-televisiva piuttosto che on line, poi quella promozionale, infine quella diretta postale o email, e poi la “chiusura” – magari del contratto - sul punto vendita con una forza di rete agguerrita e ben motivata) puntano maggiormente ad una comunicazione integrata *orizzontalmente* che utilizza mezzi e strumenti in assoluta contemporaneità a colpire di volta in volta il target prefissato o quegli elementi di target, o fuori target che comunque concorrano alla decisione d'acquisto costituendone la *decision making unit* (Cherubini, Eminente, 2000).

Anche e soprattutto nel settore automobilistico come ha rilevato, in una ricerca svolta con Google, l'Economist Intelligence Unit (2006), insieme agli altri settori che prevedono acquisti di articoli di elevata importanza economica, i nuovi strumenti media - come i motori, i blog, piuttosto che i social network, sia privati che professionali, nonché i video scaricabili - stanno affiancando in maniera sempre più massiccia le forme tradizionali di tecnica commerciale. Il marketing on line infatti contribuisce, per il 68% dei responsabili di funzione intervistati, a creare notorietà del marchio e per il 55% a potenziare la preferenza rivolta verso lo stesso. Oltre il 60% degli intervistati è convinto che il marketing on line sia in grado di creare *awareness* nella contemporanea attività di comunicazione di prodotto e di servizio. “Il principio informatore è consentire al cliente di concretizzare la sua esperienza di acquisto

quanto più possibile al di fuori della concessionaria” ha infatti affermato G. Murphy intervistato quale vice presidente per il marketing di Chrysler¹⁸.

Il consumatore quindi prima di entrare in un punto vendita, concessionario d’auto, è chiamato attraverso i nuovi mezzi a: 1) interessarsi al nuovo prodotto, attraverso un lancio pubblicitario di tipo multimediale, via radio-tv, carta stampata, via web con tutte le possibilità previste - *interstitials, pop up, key word*, ...fino ai *corporate blog* (Vescovi, Dallagnese, 2007); 2) prendere nel contempo consapevolezza del brand, che utilizzando i vari mezzi che lo veicolano comunica il prodotto o il servizio, comunicando se stesso, la sua essenza e il suo stile (Kapferer, Thoenig, 1991); 3) conoscere attraverso i nuovi strumenti tutte le caratteristiche che fino a poco tempo fa era possibile “toccare” nel concessionario o vedere sui cataloghi sempre attraverso la rete vendita.

Collegandosi ai siti delle varie case automobilistiche è pertanto ora possibile conoscere gamme, modelli, colori, varianti, prezzi.

Partecipare ad eventi esperienziali può aiutare l’azienda e il brand a coinvolgere il consumatore potenziale cliente prima che varchi la soglia del concessionario.

Se poi il marketing sa ben utilizzare i nuovi mezzi nelle tecniche di ascolto del consumatore, delle sue necessità e delle sue preferenze, allora il sistema Internet diviene addirittura fonte costante non solo di comunicazione outbound per la marca ma anche di comunicazione inbound per conoscere e continuamente profilare, quindi condurre per mano - seguendone il modello di comportamento d’acquisto - il consumatore fino all’atto finale sapendo in ogni momento a che punto del processo egli si trovi. Internet diviene pertanto anche sistema mediale che, pur con alcuni limiti e vincoli, e senza effetti miracolistici, è in grado di aiutare strategicamente l’impresa nel suo continuo adattarsi all’ambiente e al suo divenire (Porter, 2001, Cafferata, 2003).

Il piano di comunicazione integrata della nuova vettura, denominato “500 wants you!” - complessivamente costato 12 milioni di euro - è stato quindi una vera e propria operazione internazionale che ha avuto come obiettivo, diremmo fondante, quello di consentire alle persone, alla “gente”, al popolo connesso soprattutto attraverso il web, quindi quello più innovativo e dinamico (e mediamente più giovane) di partecipare attivamente, sin dal momento della progettazione, alla vita della nuova autovettura. Il piano di comunicazione ha quindi avuto temporalmente inizio quando la casa torinese ha deciso strategicamente di produrre la nuova vettura di segmento A. Non si è trattato perciò di un’attività – quella di

¹⁸Economist Intelligence Unit, *Il futuro del marketing. Dal monologo al dialogo*, 2006, p.9

comunicazione – ancillare alle attività *core* di sviluppo, industriali e produttive. Si è trattato di un'attività integrata¹⁹ che ha permesso di costruire il più grande *laboratorio on line* di ascolto di marketing e di comunicazione che fino ad allora fosse mai stato visto nel settore di riferimento.

3.4.1 Il brand

Attraverso il lancio e la promozione della nuova Cinquecento, Fiat ha compiuto un interessante (anche perché in un relativamente breve lasso di tempo) percorso di rivalorizzazione del brand che, almeno a badare ai riscontri pubblici e di opinione²⁰, ha ottenuto ampio successo. Lo dimostra un indicatore che può essere considerato esteriore ma che in realtà essendo “il” codice comunicativo per antonomasia – il linguaggio – ci permette di comprendere quanto lavoro intelligente è stato fatto nella comunicazione di identità del brand e quanto – parimenti – ben sia stato assimilato dai fruitori, siano essi opinion maker, leader, o consumatori finali. Il linguaggio istituzionale usato dall'azienda nelle comunicazioni sul lancio del nuovo prodotto, comunicazioni soprattutto rivolte alle relazioni con la stampa ma anche al pubblico generico (vedi il sito e i suoi sotto-prodotti) ha attinto a piene mani al mondo mitologico dell'*automotive* per generare una grande aspettativa: indiscussa leadership, straordinario patrimonio tecnico, progettuale e umano, salto qualitativo, risposta più evoluta, completa libertà, vettura divertente, funzionale, ecologica, accessibile, simpatica, affascinante, straordinaria; un gioiello ...un patrimonio... tanto per citare, alla lettera, un florilegio sufficientemente corposo a riprova dell'impostazione tratteggiata.

Il linguaggio riportato dai media che ne deriva è, analogamente e specularmente, enfatico: e ciò testimonia l'efficacia della comunicazione di prodotto effettuata. Si parla ovunque di “mito” e di “racconto”: di “mito che fa parte della storia d'Italia”²¹ e di “rinnovare il mito del vecchio ‘cinquino’”; di “icona dell'Italia su quattro ruote”²²; di “operazione nostalgia” e di “una city car che fa sognare”; di “mix di revival, confort e tecnologia”; racconto di “giornate, vacanze, i momenti più belli di un'Italia...”²³; di godimento: “massimo piacere di guida”²⁴. La comunicazione aziendale è stata quindi – in questo caso - di successo²⁵.

¹⁹ “I fattori che determinano l'opportunità che la comunicazione sia presente in forma più meno integrata sono riconducibili a due insieme di elementi: le caratteristiche strutturali e organizzative dell'azienda e le caratteristiche dell'ambiente esterno, in particolare le condizioni strutturali e concorrenziali del settore” in Fiocca R., *La comunicazione integrata nelle aziende*, Milano, Egea, 1994.

²⁰ Pavan E., “Fiat 500, il nuovo logo è già cult. A ruba i gadget con il marchio”, *Marketing Oggi*, 18 aprile 2008

²¹ Id.

²² Cianflone M., *Fiat, arriva la nuova 500. Rinasce un mito*, *Il Sole 24 ore*, 21 marzo 2007

²³ Auto e moto, *Cinquecento di questi giorni*, 21 marzo 2007, <http://blog.panorama.it/autoemoto>

²⁴ Morosini N., *Ecco la nuova 500: fra tradizione futuro*, *Corriere della Sera.it*, 22 marzo 2007

²⁵ I decani americani degli studi sulle relazioni pubbliche Grunig e Hunt affermano che “le persone comunicano con successo quando altre persone hanno usato le parole comunicate e i simboli per costruire un'idea che

Come abbiamo visto, fino a metà 2005 Fiat sembrava una marca in costante declino, perlomeno dal lato delle immatricolazioni di nuove autovetture. Seppur considerata brand tradizionale, per non dire storico, a cui gli italiani erano assai legati. Gli stessi proprietari, gli Agnelli, resistevano nell'immaginario – e malgrado le luci e le ombre della cronaca anche privata - come la vera “real casa” italiana (Ferrante, 2007).

Ma, dal lato del prodotto, il *sentiment* dell'opinione pubblica - al momento del lancio della nuova Cinquecento - era prevalentemente negativo: a dispetto dell'apprezzamento che stavano riscontrando la Grande Punto e la nuova Panda, le autovetture Fiat continuavano ad essere considerate affidabili ma scarsamente attraenti per qualità e design. Il brand ne subiva pesanti contraccolpi. Il “lifting comunicazionale”, per dirla à la Kapferer, che era stato già intrapreso non poteva bastare. Anche se operazioni di *brand promotion* erano state avviate con discreto successo di pubblico e di stampa.

A metà 2005 con lo slogan "La Fiat non dorme mai e non va in vacanza" il brand manager L. Elkann aveva inaugurato, con l'insegna del Lingotto, la spiaggia sarda a Punta Marana-Olbia così come nell'inverno i rifugi sciistici nelle località più rinomate dell'arco alpino, piuttosto che la distribuzione di merchandising costituito da felpe e calzature, o la firma di *lounge bar* in giro per l'Italia, a sostenere, insieme all'immagine di un brand che stava rinascendo, la rete vendita e quindi le vendite di auto come la Croma o la Panda. L'intento era quello di avvicinare i consumatori tramite una comunicazione diversa da quella che aveva caratterizzato il passato, remoto e recente, interamente affidato al più tradizionale veicolo di comunicazione pubblicitaria.

Serviva una vera e distintiva ossigenazione per il *brand impresa* Fiat, ossigenazione che è stata sicuramente raggiunta attraverso il *brand prodotto* Fiat 500²⁶.

La distintività Fiat, infatti, poteva essere rafforzata solo rinnovando il/i prodotto/i elevandone prestazioni e qualità, design e immagine, determinando così soddisfazione nei consumatori e nei clienti. La comunicazione – intesa nella sua accezione più tradizionalmente e forse banalmente pubblicitaria e promozionale – sarebbe venuta a valle: solo dopo tale “creazione di differenza”, di valore aggiunto con la produzione e il rischio finanziario (Kapferer, Thoenig, 1991).

Nell'epoca della comunicazione *one-to-one*, in cui Fiat si è trovata a gestire in maniera, come abbiamo visto, assolutamente innovativa il proprio esistere e il proprio essere visibile nel

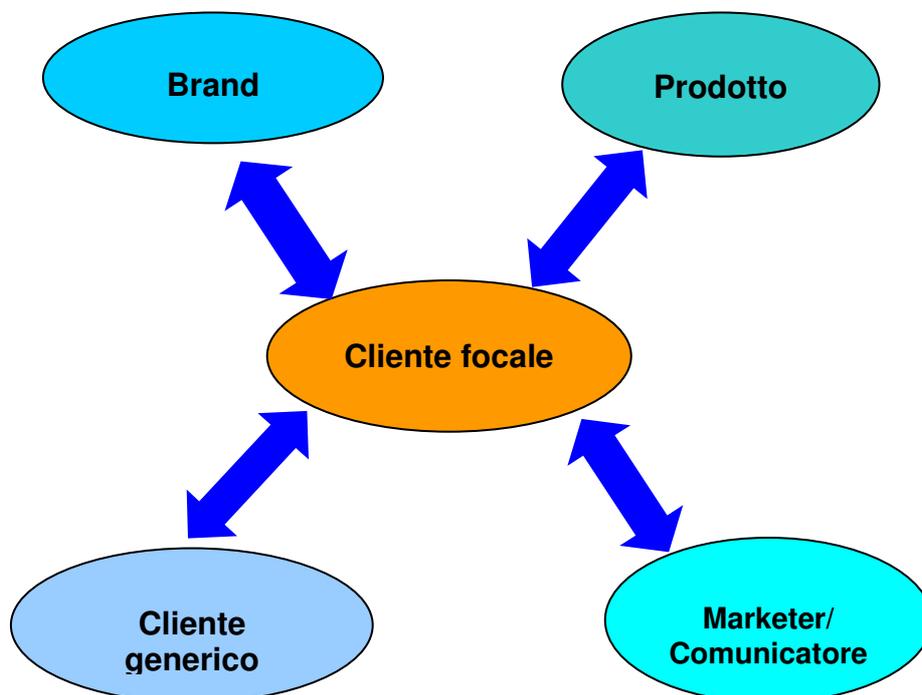
ragionevolmente riproduce l'idea del comunicatore” (trad. dell'autore), in Grunig J. e Hunt T., *Managing Public Relations*, Thomson Wadsworth, Belmont Ca, 1984.

²⁶ Per ben comprendere i significati e gli attributi della marca e i rapporti tra brand impresa e brand prodotto si veda Collese U., *Marketing*, Cedam, Padova, 2006.

settore, il marchio – modificato per la sesta volta in trent’anni - è stato quindi ristilizzato così da mantenere inalterata la riconoscibilità pur nella modernizzazione del tratto grafico che ha abbandonato i moderni bastoni su campo blu, per riabbracciare la leggibilità del nome tradizionale Fiat su campo rosso²⁷. La comunicazione innovativa attorno alla marca crea così, anche attraverso il ridisegno del marchio, ma non solo, un nuovo valore del brand. Valore determinato dalla qualità, dalla credibilità e dalla “freschezza” del nuovo prodotto, e quindi dell’impresa che lo ha lanciato, ma anche dalla fedeltà che questo prodotto di qualità e di successo comunicativo è in grado di generare. Fedeltà verso se stesso, verso l’impresa, verso la marca.

Fedeltà che si auto-alimenta anche grazie alla “intercustomer relationship”, alle relazioni sempre più qualificate che la comunicazione (fortemente) interattiva permette di creare fra i consumatori, in generale, e i clienti-estimatori del prodotto (Muniz, O’Guinn, 2001). Un passo avanti ulteriore si compie: anche i marketer e i comunicatori dell’azienda e del prodotto, grazie di nuovo agli strumenti multimediali e *web-based* messi in campo, divengono membri della comunità di consumo che si va costruendo attorno al prodotto (v. fig. 3). Contribuiscono

Fig. 3 - Modello Consumer-centric di una Comunità di Brand



Fonte: Ns. adattamento da McAlexander, Schouten, Koenig, 2002

²⁷ Ha recentemente affermato Antonio Romano, *brand designer* fra i più accreditati, padre dei logo di Tim e Rai, e autore della rivisitazione del marchio di Renault :“Trovo che ultimamente Fiat stia facendo un buon lavoro, confermando anche con il nuovo marchio, rivisto solo dopo otto anni dal precedente restyling, la volontà di lasciarsi alle spalle la stagione drammatica dell’ultimo decennio” in Aliperto D., *Alitalia? Non decolla neanche il brand. Fiat ed Enel promosse in comunicazione*, Italia Oggi, 25 marzo 2008.

così sempre più energicamente al processo di costruzione del brand e del suo valore, creando il contesto in cui le interazioni fra consumatori e clienti, marca e prodotto, accadono e si moltiplicano. “Il messaggio è questo: dietro il prodotto e la normale comunicazione corporate ci sono persone normali che capiscono e si prendono cura dei propri clienti” (nostra trad., McAlexander, Schouten, Koenig, 2002).

3.4.2 Internet e il popolo del web

Nel più puro approccio *high tech high touch*, la comunicazione di brand della Fiat Cinquecento ha saputo comporre, con efficacia, attività e strumenti avanzati e innovativi e strumenti più tradizionalmente coinvolgenti, come abbiamo visto, in particolare le relazioni pubbliche e gli eventi *live*²⁸. “Internet è diventato un vero e proprio mezzo di comunicazione per il brand” ha affermato Kotler²⁹.

Il piano di comunicazione integrata ha pertanto trovato nella dimensione web il suo generale strumento di *content management* e *agenda setting*.

Il sito web si è posto come “grande laboratorio on line”. Da subito, gli utenti hanno potuto partecipare attraverso il sito ufficiale al “*configuration lab*” che li ha messi in grado di giocare a modellare la loro 500 preferita, la loro *concept car*, potendo anche registrare le proprie idee. Le innumerevoli versioni prodotte dalla casa torinese corrispondono peraltro alle versioni maggiormente votate dal popolo web. Il sito ha inoltre previsto – non solo per i meri appassionati ma anche per i designer professionisti – uno spazio più professionalizzato e tecnologico a loro dedicato.

Questa dimensione di “progettazione diffusa” ha concretizzato l’attitudine di *pro-sumership* che il *consum-attore* moderno si trova sempre più frequentemente ad esprimere in un cambiamento della logica comportamentale individuale e quindi del marketing da *push* (chi riceve il messaggio è soggetto passivo, come il tele-utente generalista da salotto, ma non il cliente del satellitare o della tv digitale da ricercare e su cui eventualmente “pagare per vedere” ciò che si è scelto) a *pull* (chi riceve il messaggio è soggetto che si attiva per attingere l’oggetto desiderato del messaggio, da Internet, all’i-pod, ai video su you tube,...ai social network).

Si tratta di uno dei più importanti cambiamenti nella cultura del consumo contemporaneo che sposta il focus dai bisogni primari – punto di partenza del marketing tradizionale moderno -

²⁸ In Italia il quotidiano fra i più letti *la Repubblica* ha infatti titolato il pezzo di Michele Serra, attento giornalista di costume, “La Cinquecento high tech con l’effetto nostalgia”.

²⁹ Dini A., “AziendeLovebrand. Intervista a Philip Kotler, cit.

all'identità in una nuova "economia dell'esperienza mediale" come è stata recentemente e con efficacia definita da Gfk Eurisko³⁰.

Si è trattato di comunicare virtualmente, quindi globalmente, all'n-esima potenza: la comunicazione come design del prodotto. Su www.fiat500.com, per più di un anno (da marzo 2006 a luglio 2007) i navigatori hanno potuto inviare idee, consigli, suggerimenti relativi alla progettazione del prodotto reale che procedeva parallelamente negli studi dei designer Fiat.

L'operazione internazionale li ha visti poi premiati nella notte del 22 marzo, quando solo loro in anteprima hanno potuto vedere per poche ore le foto on line della neonata: migliaia di navigatori hanno sostato estasiati, come le cronache hanno riportato. L'anteprima virtuale è stata un vero e proprio ringraziamento dell'azienda ai fan che si sono dimostrati comunità cooperativa. Wikipedia ha subito ospitato una pagina dedicata alla nuova vettura.

Tutt'oggi *500 wants you* è ancora, e permanentemente, concepito in spirito web "collaborativo": è infatti possibile per ciascun utente personalizzare il sito, manipolare la struttura della pagina, spostare i box come il navigatore desidera anche iconizzando quelli che meno interessano al momento. Il navigatore può quindi creare la propria pagina (*my home*) a cui accedere ogniqualvolta entrerà nel sito della Cinquecento. La home page sarà modificabile all'infinito da ogni singolo utente. Il sito prevede anche "500logia", l'enciclopedia on line per racconti e immagini scritta a *n-mani* dai viaggiatori web.

3.4.3 La pubblicità

Nel 2004 Fiat non possiede auto – leggasi nuovi prodotti - da pubblicizzare: da qui la decisione di avviare una campagna shock in cui le marche straniere ringraziavano gli italiani che stavano massicciamente acquistando le loro auto.

Il 2005 è stato invece l'anno della pubblicità della Panda che scrittura la squadra giamaicana di bob a quattro: chi non la ricorda? La sferzata comunicativa giunge in pieno petto agli italiani. Segue la campagna autunnale 2005 con la Grande Punto associata all'italianissimo Vasco Rossi. L'acme nazional-musicale si otterrà nella campagna pubblicitaria della Bravo "*magnifica creatura*" di Gianna Nannini. La comunicazione di una Fiat che sta rinascendo passa, all'inizio e prima del lancio della nuova 500, attraverso principalmente il mezzo "classico" pubblicitario che va a scavare sull'immaginario italiano di un brand che si affida a voci italiane, prima Vasco, poi Gianna.

La chiave pubblicitaria – mezzo sicuramente tradizionale ma il solo in grado di risvegliare celermente dal torpore comunicativo la vecchia e blasonata Fiat attraverso un'opera costante,

³⁰ Lucchi E., "La tv in transizione in cerca di alternative tra molte seduzioni", in *Social Trends*, Gfk Eurisko, aprile 2008, n.104

continua, e soprattutto *pull* sul consumatore – trova la sua compiutezza espressiva nel momento in cui il marchio e i suoi prodotti vengono affidati allo spot-gag di Fiorello che pubblicizza Fiat sulla falsariga televisiva del suo efficacissimo e di successo “*W Radio Due*” radiofonico.

Fiat nel 2006 arriva a investire 107 milioni di euro in pubblicità risultando al settimo posto fra i big spender.

Nel 2007 (dati Unrae e Nielsen Media Research) Fiat Auto è il secondo big spender, prima di Toyota, GM, Citroen, Renault, Ford, Peugeot, Bmw e Mercedes. Fra i modelli più pubblicizzati - ci torneremo sopra - non compare però la Fiat Cinquecento. Nell'autunno del 2007, il primo spot ufficiale della nuova Fiat 500, e la relativa campagna firmata dall'agenzia Leo Burnett, che sembrerà pervadere i mezzi tanto è dilagante il passaro, nasce invece - come si afferma nell'entourage di Fiat - da un'idea del capo azienda Marchionne, con un taglio di comunicazione istituzionale (corporate) ma fortemente “emozionale” e coinvolgente in cui il marchio Fiat ristilizzato appare (deve apparire) “simbolo dell'italianità”, per alcuni in maniera forse eccessivamente arrogante simbolo fra i simboli³¹. Recita lo script “La vita è un insieme di luoghi e di persone che scrivono il tempo. Il nostro tempo” mentre scorrono le immagini e i volti di serenità e di dolore che hanno accompagnato la storia italiana, anche delle varie arti, del cinquantennio passato, fra gli altri: Falcone e Borsellino, Ciampi, Montanelli, Togliatti, Madre Teresa di Calcutta, Carla Fracci ed Eduardo De Filippo. Nello spot il marchio risulta infatti collegato all’“eterna lotta fra bene e male”, fra “cosa essere e cosa non essere” nell'esistenza di tutti e di sempre. Le immagini sono tratte dal Nuovo Cinema Paradiso di Tornatore, la colonna sonora è “*Back to Life*” del pianista Giovanni Allevi³²: ormai entrambi cult.

“La nuova Fiat appartiene a tutti noi” è il *claim* che chiude lo spot insieme ad una carrellata sulle sette evoluzioni di logo sino a giungere a quello attuale. La pianificazione ha visto in due settimane, a partire dalla giornata del lancio, 23 passaggi televisivi andati in onda nel prime time delle principali reti Rai e Mediaset, con prevalenza Canale 5 (11 break)³³. Il logo della Fiat compare una volta sola nello spot finale, dopo Falcone, Ciampi, Gaber e V. Rossi.

³¹ M.M., *La storia non è un brand*, Il Riformista, 31 marzo 2008

³² “*E' bello sapere che la mia musica viene avvicinata allo storico marchio della Fiat – dice Allevi, la cui musica era stata già usata dalla BMW – lo considero un gesto di affetto nei miei confronti, per la mia creatività musicale dalle profonde radici italiane che permetterà a tante persone nel mondo di entrare in contatto con le mie note. ...Per un nuovo Rinascimento tutto italiano*”, in www.repubblica.it, 4 luglio 2007

³³ Vizzini C. *TVspot. Spazio alle emozioni, è arrivata la nuova Fiat 500*, www.opinione.it, 24 luglio 2007

Con il pay off “You are We car”³⁴ presente nella massiccia pianificazione tabellare della campagna Cinquecento, si perfeziona la rinascita per il pubblico generalista di un brand che sembrava, se non morto, sicuramente appannato e inesorabilmente destinato al declino³⁵.

3.4.4 Gli eventi e gli strumenti di relazione “*Fastes en direct*”

Le caratteristiche prima evidenziate di una tipica *brand community* – ovverosia la consapevolezza dell'appartenenza, rituali condivisi e tradizioni comuni, nonché un senso di responsabilità morale nutrito verso il brand – secondo alcuni non esisterebbero in egual maniera o misura senza o prima degli eventi di promozione della marca (McAlexander et al., 2002). I benefici che gli esponenti della comunità di marca traggono dalla partecipazione “fisica” ad eventi appositamente ideati e gestiti per creare le comunità di brand sono di chiaro stampo simbiotico in un processo di vera e propria “socializzazione” della marca.

I nuovi estimatori e frequentatori dell'evento promozionale della marca godono dell'approvazione sociale dei già fidelizzati (basti notare i commenti, o meglio i *post* lasciati sul sito della 500 sia dai *newcomer* sia dai veterani). Nel contempo ai fidelizzati i nuovi fan lasciano il ruolo di leader del processo anche comunicativo.

I marketer e i comunicatori aziendali, come abbiamo visto, danno dal canto loro il proprio contributo alla community. Siamo in presenza di un classico, ma potenziato dalle nuove tecnologie (high tech) e dal diverso e più ampio grado di coinvolgimento emotivo (high touch), meccanismo strategico di marketing win-win.

Fiat sembra capirlo perfettamente e come titola il quotidiano francese “La Tribune” programma e dà il via ai “*fastes en direct*” che, come vedremo, se sono sostenuti da un bell'investimento in comunicazione, al tempo stesso, grazie al loro successo, procureranno un disinvestimento in quelle voci - ad esempio la pubblicità tabellare - che sul piano ex ante sembravano necessarie in grande misura.

Il lancio vero e proprio avviene quindi con una serie di eventi che coprono interamente le giornate del 4-5-6 luglio 2007. Già l'indomani, i francesi le giudicano, forse un po' malignamente, “*lancement en fanfare*” (Les Echos) oppure “*grandmesse du lancement*” (Le Figaro). Gli inglesi, non con maggiore simpatia, parlano di “*big aspirations*” (Herald Tribune) e di “*50th birthday extravaganza*” (the Times).

Il 4 luglio sono 7000 gli invitati al Lingotto tra cui 3750 dealer provenienti da 63 paesi, 500 i dipendenti della Mirafiori, 1000 i giornalisti di testate italiane e straniere, 200 i fornitori, 1000 gli invitati istituzionali fra autorità e imprenditori nonché personaggi dello spettacolo, della

³⁴ Novelli M., *You are, we car, E' tutto mio lo slogan della 500*, www.espresso.repubblica.it, 24 luglio 2007.

³⁵ Condina C., *Vasco, Fiorello e il brand rinato*, Il Sole 24 Ore, 5 luglio 2007

moda, *last but not least*, dello sport. E' grande festa in tante città italiane: Torino, ovviamente, e 30 città scelte fra quelle con le "piazze" più belle d'Italia.

La costruzione di responsabilità morale sulla marca conduce Fiat anche a promuovere una grande iniziativa benefica in collaborazione con "L'albero della vita onlus". In occasione, infatti, del lancio nelle piazze l'azienda decide di sostenere – attraverso la vendita di gadget - il progetto "Un nido per Pollicino" rivolto ai genitori bisognosi e ai loro piccoli "per farli diventare grandi" in un clima di speranza e serenità³⁶. L'iniziativa è continuata poi in tutta Italia presso i concessionari in particolare durante gli *open day*.

Lo spettacolo torinese sul Po vede all'opera i creativi e i produttori delle olimpiadi invernali, con grande finale di fuochi d'artificio. E', in breve, "Notte Bianca 500".

Il giorno seguente (5 luglio), avviene la presentazione della piccola Fiat al Quirinale al cospetto del Presidente della Repubblica e una ulteriore presentazione alla stampa a più di 1000 giornalisti. Per due giorni la Cinquecento è in mostra nelle 30 piazze italiane.

Il weekend successivo è in vendita nelle concessionarie, anche sparse nelle province italiane, che nel frattempo hanno avuto modo di presentare localmente la neonata Fiat ai propri clienti e stakeholder territoriali con feste ed eventi del tutto assimilabili a quelli corporate.

Il *Mito 500* prosegue il suo roadshow che vede nella capitale italiana, presso il quartiere Eur (Laghetto), nell'ambito della manifestazione *Miti in Italy*, nel periodo 7-16 settembre 2007, la sua presenza in mostra.

Il 18 aprile 2008 viene inaugurata la Design Week nella quale è esposta la mostra "500 Work Pop" realizzata da Fiat in collaborazione con Guzzini. Il 5 luglio 2008 prendono il via i "500 picnic". Nelle città più belle del mondo da Budapest a Londra, da Milano a Parigi, da Palermo a Roma, a Valencia³⁷, è stato festeggiato il primo compleanno della Cinquecento con l'organizzazione del "picnic più cool del momento" (come recitava il comunicato aziendale) in cui tutti, cinquecentisti o meno, erano "ovviamente" invitati. I fan con la 500 e, laddove non in possesso, in bicicletta. Previsti: musica, spettacolo, divertimento e "comunità". L'evento ha visto il dispiegarsi di un concorso per artisti (canto, danza, musica, arte di strada)

³⁶ *L'Albero della vita onlus* porta avanti progetti pedagogici rivolti all'infanzia nell'ambito del macro-progetto "Pedagogia per il Terzo Millennio®", promosso in collaborazione con la Fondazione Paoletti, che dà grande enfasi al ruolo della comunicazione come fonte di miglioramento per le relazioni umane. Ecco la mission istituzionale della onlus: "La Pedagogia per il Terzo Millennio® è un sistema per lo sviluppo e la comunicazione che opera per il miglioramento delle relazioni umane. È frutto dell'esperienza accumulata negli anni attraverso lo studio dei meccanismi che determinano il comportamento umano, e delle modalità che ne permettono il cambiamento. L'equipe di ricercatori composta da medici, psicologi, sociologi, filosofi e fisici teorici, da anni è impegnata nell'applicazione e divulgazione di questo sistema in ambito formativo, didattico e sociale".

³⁷ Gli eventi *picnic 500* hanno in realtà toccato città di tutto il mondo: Atene, Budapest, Città del Capo, Casablanca, Copenaghen, Hel (Polonia), Londra, Milano (Idropark), Monaco (Hans der Kunst), Palermo (Parco Case Rocca), Parigi, Roma (Semenzaio S. Sisto), Tokyo, Rotterdam, Valencia, Zurigo.

selezionati da Fiat in collaborazione con MTV che vedeva in palio Fiat 500, *ça va sans dire*, e chitarre Fender. Un bel successo testimoniato da video e foto che ormai campeggiano sul sito dedicato.

3.5 Il *place* multimediale

Anche la distribuzione, leva di marketing ridivenuta fondamentale con i nuovi creativi layout degli spazi adibiti alla mostra e alla vendita³⁸ trova un giusto rilievo e una nuova enfasi nel *temporary store* milanese, il primo dedicato interamente alla Fiat 500 e ai suoi valori nella convinzione che tale luogo sia in grado di generare nel consumatore potenziale cliente, nonché fan, un'esperienza indimenticabile e un ricordo positivo.

Nel *temporary store 500* è possibile quindi trovare le informazioni e avere le risposte a tutte le curiosità degli appassionati; è possibile acquistare oggetti di merchandising, prenotare la prova dell'autovettura su strada, nonché leggere riviste e volumi sulle auto. Lo store da aprile 2008 è anche navigabile via Internet attraverso un portatile o un telefono cellulare o comunque un mobile device, previa registrazione sul *500 pop.up store*, la versione Internettiana dello show room fisico di Corso Como.

La *shopping experience* sarà per il consumatore davvero gratificante e la *customer satisfaction* diventerà assai più completa...Risulta superato il concetto della vendita che avverrà (quando avverrà) in una tradizionale e reale concessionaria: ma il cliente vi perverrà con un bagaglio di esperienze relazionali e multisensoriali, di cui molte virtuali, che lo avranno reso partecipe attore dell'esperienza Cinquecento. Le Porte Aperte dei concessionari completano l'esperienza e conducono il consumatore all'acquisto (vedi capitolo 3.4).

4. Conclusioni

La *mission* aziendale che emerge con tutta evidenza dall'analisi della comunicazione integrata del nuovo prodotto non sembra concretizzarsi solo nelle vendite della *city car* della "rinascente" Fiat, seppure le stesse stiano confortando il fatturato.

Il vero obiettivo, o meglio il meta-obiettivo strategico della casa torinese, appare quello di una grande *operazione di comunicazione integrata*, declinata a livello sia nazionale sia internazionale, che pertanto pone il caso trattato perfettamente in linea – diventandone quasi un termine di benchmark per il settore automotive, ma non solo - con il tema generale oggetto di questo articolo. Comunicazione integrata volta al riposizionamento del *brand impresa* o meglio *brand(s) del Gruppo* su nuovi (riscoperti) valori: l'*italian style*, il *made in Italy*, ...il popolare che fa tendenza. Un riposizionamento verso l'identità e l'immagine di una casa

³⁸ Botter C., *Store design, i trend vincenti*, in *Business*, n.3, marzo 2008

automobilistica (o meglio tre) che produce auto di massa ma trendy anche per i giovani e che quindi va oltre la 500 e la Fiat e coinvolge, autonomamente e in sinergia, anche la più lussuosa Lancia e la più sportiva Alfa³⁹. Un marketing e una comunicazione che spingono finalmente l'acceleratore sui valori di distinzione e modernità: verso un rinnovamento dei prodotti che si raggiunge anche con operazioni di co-marketing e co-branding rivolte ai giovani, per statuto clientela dinamica e innovativa, e nel contempo ai meno giovani⁴⁰.

Dalla composizione e dalla integrazione strategica e operativa sia orizzontale che verticale delle varie e diverse misure comunicazionali, il caso segnala l'emersione di effetti positivi che un lancio efficace di un nuovo prodotto è in grado di generare sul complesso della gamma, della stessa impresa, del Gruppo. Un budget di pari entità (12 milioni di euro, più 4 dedicati alla depliantistica)⁴¹ non avrebbe determinato la stessa massiccia copertura da parte di tutti i media nazionali e stranieri se fosse stato utilizzato solo sul brand impresa e non avesse invece ampiamente goduto del "passaparola" generato, sì, dalla comunicazione di prodotto, ma sommamente da quella interattiva e di evento creata attorno alla nuova autovettura⁴². Una campagna meramente sulla marca Fiat non avrebbe avuto altrettanto seguito in tutto il mondo. Ancor meno se campagna solo pubblicitaria.

Le campagne sulla marca, cosiddette corporate o istituzionali, strumento per prassi ormai rivolto al (ri-)posizionamento, sono più concettuose, finanche troppo sofisticate per il pubblico dei media generalisti (tv e carta stampata), *elitistiche*. Tanto per citare casi famosi in settori diversi, ricordiamo la campagna istituzionale "L'energia va oltre" di Enel (2006) oppure le campagne "Mobile Broadband Benefits Society" di Ericsson (2007), campagne anche globali, usate spesso verso selezionati stakeholder. La comunicazione pubblicitaria corporate è in genere rivolta principalmente alla comunicazione dei valori e dell'identità aziendale; è dedicata a specifici target esterni o interni (comunicazione interna, creazione di senso di identità e di appartenenza) più che al mercato *consumer*.

³⁹ Nel dicembre 2007, durante il convegno "High tech high touch. La comunicazione oggi tra reale e virtuale" organizzato dal Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media della Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tor Vergata, G. Spagnulo – responsabile marketing e comunicazione Lancia Automobiles Spa - aveva avuto modo di illustrare la griglia dei valori e i relativi messaggi comunicazionali che il brand Lancia stava ponendo alla base del suo rilancio: eleganza, lusso e accuratezza, eredità e tradizione, temperamento, lettura moderna del viaggiare nel comfort. L'approfondimento della strategia di marketing e comunicazione delle nuove vetture Lancia è contenuta in questo volume.

⁴⁰ Si segnala la partnership fra Fiat e la Yamaha di Valentino Rossi nel gran premio motociclistico. Strategia tesa a catturare la clientela giovanile senza dimenticare lo "zoccolo duro" dei vecchi consumatori cinquecentisti che vengono attratti da promozioni come quella avviata con la Fabbri (il marchio della storica "amarena" italiana) con il concorso "Con Fabbri vinci Fiat Cinquecento".

⁴¹ Per il varo della Alfa "Mito", si favoleggia di addirittura 30 milioni di euro per "parlare on line ed emozionarsi". V. Odini A., *Alfa Mito parla il linguaggio del web*, Marketing Oggi, 5 settembre 2008

⁴² Volpato G., cit., 2008

La comunicazione di prodotto, la comunicazione interattiva e di comunità, la comunicazione attraverso gli eventi invece - opportunamente integrate - arrivano rapidamente all'obiettivo comunicazionale: sia esso il posizionamento, le vendite, la notorietà oppure l'immagine.

I gadget della Cinquecento vanno a ruba - Fiat dichiara a suo tempo - anche in Giappone, laddove ancora l'auto non c'è. L'auto è essa stessa concepita come sorta di gadget dall'azienda produttrice. Lo dimostra il "connubio perfetto" - come lo ha definito la casa torinese - fra Fiat e Ferrari. Ecco infatti la decisione di Maranello di dotare la rete di vendita della piccola *city car* come *courtesy car*. Una *limited edition* di duecento esemplari colore rosso vivo che sostanzia una paradossale "versione Cavallino rampante" della *city car*. Versione extra-lusso dotata di personalizzazione Ferrari, tetto apribile elettrico, con interni in pelle della prestigiosa azienda Frau, con un sofisticato impianto hi-fi e contrassegnata da targhetta numerata⁴³. Dunque, la rete Ferrari potrà davvero offrire ai propri clienti una vettura sostitutiva in grado di portare in giro per il mondo il proprio brand insieme a quello dell'auto simulata. Dal canto suo Fiat perfezionerà il proprio ri-posizionamento unendo il suo destino di comunicazione al successo internazionale di un brand in perenne ascesa.

Si assiste, per concludere, ad una vera e propria "smaterializzazione" che la comunicazione integrata reale e virtuale riesce ad operare del prodotto e attorno al prodotto: hanno successo e girano le sue ombre metafisiche (Benjamin, 1955, Baudrillard, 1984). High tech-high touch il prodotto. High tech-high touch la comunicazione.

5. Bibliografia

Baruffaldi S., *La scelta di guardare al futuro*, www.ilsole24ore.com, 9 luglio 2007

Baudrillard J., *L'échange symbolique et la mort*, Gallimard, Paris, 1976

Benjamin W., *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*, Einaudi, Torino, 1966

Cafferata R., *Internet. Un prodotto reale e virtuale, non miracoloso*, in Cafferata R. (a cura di), *Imprese italiane Internet*, Franco Angeli, Milano, 2003

Cafferata R., *Lezioni di Economia e Gestione delle Imprese*, Texmat, Roma, 2008

Carat, *Quaderno delle Tendenze 2005-2006*

Cherubini S. (a cura di), *Comunicare per competere*, Franco Angeli Editore, 2000

Cherubini S., Eminente G., *Marketing in Italia*, Franco Angeli Editore, Milano, 2006

Cherubini S., Pattuglia S. (a cura di), *Comunicare con gli eventi*, Franco Angeli editore, Milano, 2007

Collesei U., *Marketing*, Cedam, Padova, 2006.

Cucco R., Dalli D., *500 wants you. Un caso di convergenza tra retro-marketing, cooperative innovation e community management*, *Economia & Management*, 2/2008

⁴³ E inoltre: con motore di 1.400 cc., 6 valvole da 100 cavalli., doppio scarico cromato, componentistica Fiat e Magneti Marelli, cerchi in lega leggera da 16 pollici di diametro, pneumatici 195/45.

Economist Intelligence Unit , *Il futuro del marketing*, settembre 2006.

Eurisko , *La dieta mediatica degli italiani*, aprile 2008

Ferrante M., *Casa Agnelli*, Mondadori, Milano, 2007.

Gallo R., *Razionalizzazione della struttura produttiva di Fiat Auto e dei maggiori OEM*, in *Economia e Politica industriale*, n.118, 2003

Golinelli G., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol.1, Cedam, Padova, 2000

Grunig J., Hunt T., *Managing Public Relations*, Thomson Wadsworth, 1984

Kapferer J-N., Thoenig J-C, *La marca*, Guerini e Associati, Milano, 1991

Istituto Piepoli, *Ricerca Analisi delle motivazioni all'acquisto dell'auto*, febbraio 2008

Locke,,Searls, D.Weinberger D.,*The Cluetrain Manifesto:The End of Business as Usual*, 1999

M.M., *La storia non è un brand*, Il Riformista, 31 marzo 2008

McAlexander J.H., Schouten J.W., Koenig H.F., *Building Brand Community*, Journal of Marketing, 66, 2002

McLuhan M., *The Medium Is the Massage: An Inventory of Effects*, with Quentin Fiore, New York: Bantam, 1967; London: Allen Lane, 1967

Muniz Jr.A.M., O'Guinn T.C., Brand Community, Journal of Consumer Research, n.4, 2001

Musile Tanzi P., *La comunicazione crea valore?*, in AA.VV, a cura di Fiocca R., *Comunicare il cambiamento*, Egea, Milano, 1996

Odini A., *Alfa Mito parla il linguaggio del web*, Marketing Oggi, 5 settembre 2005

Pavan E., *Fiat 500, il nuovo logo è già cult*, Marketing Oggi, 18 aprile 2008

Porter M., *Competitive strategy*, Free Press, New York, 1980

Porter M., *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001

Rullani E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004

Scaglioni M., *Ora è lo spettatore a "bucare" lo schermo*, CorrierEconomia, 4 febbraio 2008

Shapiro C., Varian H.R., *Information rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999

Tapscott D., *The digital economy*, McGrawHill, New York, 1995

Vescovi T., Dallagnese S., *I corporate blog*, Società Italiana Marketing, Roma, Ottobre 2007

Volpato G., *Una crisi che viene da lontano. Il marketing strategico di Fiat Auto*, in *Economia e politica industriale*, n.116, 2002

Volpato G., *Fiat Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*, Isedi, Torino, 2004

Volpato G., *Fiat Group Automobiles. Un'Araba Fenice nell'industria automobilistica internazional-*, Il Mulino, Bologna, 2008

Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D.D., *Pragmatics of human communication*, Norton & Co., New York, 1967