



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

McDonald's: strategie di comunicazione multimediali

Relatore
Prof. Maurizio Telloli

Laureando
Jessica Evelyn Rodrigues de
Tima

Anno Accademico 2022 / 2023

Indice

Introduzione	pag. 3
I. La comunicazione multimediale	pag. 5
1.1 Introduzione alla comunicazione multimediale	pag. 5
1.2 La comunicazione visiva	pag. 6
II. Le strategie della comunicazione	pag. 9
2.1 Le forme della comunicazione	pag. 9
2.2 La comunicazione non verbale	pag. 14
III. Strategie di marketing e comunicazione d'impresa	pag. 21
3.1 Introduzione alle strategie di marketing	pag. 21
3.2 Comunicazione d'impresa	pag. 27
3.3 Comunicazione di marketing	pag. 30
3.3.1 Pubblicità e campagna pubblicitaria	pag. 31
3.3.2 Digital marketing	pag. 35
3.4 Pianificazione e controllo delle attività di marketing	pag. 37
IV. McDonald's	pag. 43
4.1 L'azienda	pag. 43
4.2 Il brand	pag. 45
4.3 Le strategie di marketing	pag. 56
V. La comunicazione multimediale di McDonald's	pag. 67
5.1 Video e audio	pag. 67
5.2 Social media	pag. 78
5.3 Immagini	pag. 88
Conclusioni	pag. 90
Bibliografia	pag. 93
Sitografia di riferimento	pag. 95

Introduzione

È sempre più evidente come il ruolo della comunicazione stia assumendo un'importanza crescente nel contesto odierno. In effetti, l'acquisto di un prodotto non si basa più semplicemente sulle sue caratteristiche oggettive, che potrebbero essere facilmente delineate attraverso dati informativi. Piuttosto, l'atto dell'acquisto è guidato da ciò che quel prodotto rappresenta e dalla storia che viene tessuta attorno ad esso.

La società in cui viviamo può essere giustamente definita come una "società della comunicazione", dove non è tanto il contenuto intrinseco delle cose o delle persone a essere al centro delle discussioni, ma piuttosto l'attenzione è rivolta al modo in cui queste cose vengono comunicate o addirittura al modo in cui le cose stesse comunicano con noi. Questa prospettiva riflette l'idea che il valore, la percezione e l'interazione con il mondo che ci circonda sono profondamente influenzati dalla comunicazione.

Come affermava Toschi (2006, p. 10), «non vale tanto il discutere della sostanza delle cose o delle persone, quanto del modo con cui queste cose vengono comunicate, o il modo in cui esse medesime comunicano». Questa citazione pone in risalto come il processo di comunicazione abbia il potere di plasmare la nostra comprensione, le nostre interpretazioni e le nostre relazioni con il mondo esterno. La capacità di comunicare in modo efficace diventa quindi un aspetto cruciale per influenzare il modo in cui le persone percepiscono e interagiscono con tutto, dalle idee alle esperienze, e persino ai prodotti che consumano.

In questo contesto, esplorare come la strategia di comunicazione messa in atto da McDonald's modelli la percezione e la comprensione del pubblico è un argomento molto interessante tenendo in considerazione l'influenza mondiale che questo marchio ha attualmente.

Nel prosieguo di questa tesi, mi addenterò nell'analisi di come la comunicazione sia diventata un elemento cardine nella costruzione di significati e nell'interazione umana, esaminando le dinamiche che si celano dietro a questo processo in continua evoluzione per arrivare infine a come McDonald's utilizzi la comunicazione a suo favore on alcune delle sue ultime campagne pubblicitarie.

I. La comunicazione multimediale

Il primo capitolo prende in analisi il concetto di comunicazione multimediale anche attraverso l'analisi di quella che è una delle sue caratteristiche principali, cioè la comunicazione visiva.

1.1 Introduzione alla comunicazione multimediale

«La multimedialità è una modalità di comunicazione che, attingendo a molte fonti di informazione perlopiù digitale, grazie alle capacità di elaborazione del computer e di software appositi riesce a proporre nuove forme ipertestuali e interattive, che giungono al destinatario attraverso più canali sfruttando in particolare la vista e l'udito, e potendo integrare le potenzialità di strumenti di comunicazione tradizionali e moderni» (Petralli 1996, p. 45).

La comunicazione multimediale vede la sua evoluzione dalla narrazione orale prima, attraverso la scrittura per arrivare, infine, ai mezzi di comunicazione. La digitalizzazione, ossia la trasformazione di informazioni in codici comprensibili dalle macchine elettroniche, è un elemento chiave di questa forma di comunicazione. La rivoluzione digitale ha plasmato la multimedialità così come la conosciamo oggi.

L'integrazione fra diversi codici data dalla convergenza digitale, cioè la trasformazione in bit di una informazione, permette di superare la distinzione dei diversi mezzi di comunicazione e crea una sorta di dialogo tra essi.

La comunicazione mediata dal computer, includente almeno due elementi tra testo, audio, immagine (fissa o in movimento), animazione e realtà virtuale, viene definita multimedialità e una delle sue peculiarità è l'interattività, cioè la capacità dell'utente di controllare il flusso della comunicazione e la sua fruizione. A causa della interattività l'informazione non risulta più unidirezionale e non presenta schemi prestabiliti.

I testi multimediali hanno l'abilità di mettere in relazione in modo diretto le capacità semantiche di chi ne usufruisce e la materia che viene trattata grazie alla loro struttura a rete. Inoltre, proprio per la loro interattività, sono in grado di individualizzare il processo conoscitivo dal momento che l'utente può controllare sia il contenuto che il processo di apprendimento.

Rivolgendosi contemporaneamente ad entrambe gli emisferi cerebrali delle persone per la molteplicità di sensi che vengono coinvolti durante un messaggio,

la comunicazione multimediale riesce a catturare maggiormente l'attenzione dell'utente.

Per quanto la compresenza e interazione di più linguaggi in un medesimo contesto informativo sia la principale caratteristica della comunicazione multimediale, bisogna tenere in considerazione l'enfasi che viene data alla comunicazione visiva tramite le tecnologie multimediali.

1.2 La comunicazione visiva

Nelle società contemporanee a fornire gran parte delle informazioni sono i mezzi di comunicazione di massa, i quali contribuiscono sia alla visione del mondo dell'individuo che a fornirgli dati utili a vivere nel proprio contesto sociale.

La comunicazione attraverso i mass media, come ogni altra forma di comunicazione, vede la relazione tra un emittente (solitamente una grande stazione televisiva o una testata giornalistica) e un ricevente (i pubblici di riferimento) nella trasmissione di un messaggio con codici complessi (formati da parola scritta, musica, immagine, ecc.) che produce effetti di breve o lungo termine.

La principale forma di comunicazione attuata ai giorni nostri è dunque di tipo visivo grazie a mezzi come la televisione e gli smartphones.

Come forma di comunicazione visiva, intendendo per essa tutto ciò che si può vedere, si può distinguere tra una comunicazione casuale e una intenzionale: mentre la prima viene liberamente interpretata dal ricevente, la seconda dovrebbe essere decodificata secondo le intenzioni di significato che l'emittente voleva trasmettere. A sua volta la comunicazione visiva intenzionale può essere divisa in informazione estetica e informazione pratica.

Come in ogni forma di comunicazione, bisogna tener presente gli eventuali disturbi che potrebbero portare alla distorsione o al completo annullamento del messaggio trasmesso dall'emittente al ricevente: non solo il messaggio può alterarsi durante l'emissione ma vanno tenuti in considerazione anche i filtri del ricevente attraverso i quali questo dovrà passare. Si distinguono tra filtro di carattere sensoriale, basati sulla capacità visiva del ricevente (per esempio il daltonismo), filtro operativo, dato dalle caratteristiche psico-fisiologiche del ricevente (persone di età diverse analizzeranno il messaggio in maniera diversa), e

filtro culturale, dato dall'universo culturale del ricevente (come le differenze tra occidentali e orientali).

Nella comunicazione visiva il messaggio può essere diviso in due parti: l'informazione vera e propria e il supporto visivo. Quest'ultimo è dato dall'insieme degli elementi che rendono il messaggio visibile: texture, forma, struttura, modulo e movimento.

Altro concetto fondamentale, quando si parla di comunicazione visiva, è la percezione, cioè quel processo psichico che sintetizza i dati sensoriali in forme dotate di significato. Essa è una delle «funzioni psicologiche» che costituiscono il «sistema dinamico» della cognizione (Vygotskij 1978, p. 52), «l'insieme delle strutture e dei processi che contraddistinguono il comportamento mentale dell'essere umano» (Messina 2000, p. 17).

È attraverso la percezione che gli stimoli avvertiti tramite gli organi di senso vengono elaborati.

Nonostante la percezione visiva sia quella prevalente per la nostra specie, bisogna tener presente che spesso i diversi organi di senso vengono coinvolti contemporaneamente: guardando la televisione, per esempio, vengono coinvolti vista e udito.

Il processo percettivo è il risultato dell'interazione di due contesti: un contesto interno, facente riferimento alla mente dell'individuo, e un contesto esterno, inteso come l'ambiente sociale e fisico nel quale l'individuo vive (Messina, 2000). L'interazione tra questi due contesti «determina il carattere relazionale dell'informazione che egli acquisisce e elabora sul mondo nel corso della sua esistenza» (Argenton, Messina 1990, p. 163).

Si distinguono due tipi di comunicazione visiva: una comunicazione visiva diretta, data dal contatto oculare, e una comunicazione visiva mediata, data per immagini (Messina, 2000). In particolare, nella comunicazione per immagine, l'immagine è un'interpretazione astratta della realtà, essendo il frutto di un processo percettivo-rappresentativo (Argenton, 1996), ed è costituita da forma, significato e funzione (Messina, 2000).

Lo stimolo fornito dall'immagine, come qualunque altro stimolo che attiri l'attenzione, porta l'individuo ricevente del messaggio a svolgere quattro attività principali: percepire, rappresentare, interpretare e valutare. Queste operazioni, svolte velocemente e in modo automatico, si riassumono nel processo di

attribuzione di significato, il quale può essere scisso in significato percettivo, basato sulla qualità della forma dell'immagine, e significato simbolico, basato sul contenuto che l'immagine vuole rappresentare (Argenton, 1996). Prima di capire il messaggio di un'immagine le si attribuisce un significato basato sulle sue qualità percettive, un significato percettivo appunto, e solo in seguito si cerca di capire il suo significato simbolico, cioè ciò che vuole comunicare (Messina, 2000).

L'immagine stessa poi, secondo Argenton (Argenton 1996, pp. 217-226), ha tre funzioni primarie: *rappresentativa*, inerente al significato percettivo e a quello simbolico veicolati dati dalla forma, *sociale*, il motivo per il quale un'immagine viene creata, e *referenziale*, riguardante la possibilità di attribuire un diverso significato rispetto a quello voluto dal suo autore.

Secondo Clark e Lyons (2010) si devono distinguere tra *caratteristiche superficiali* e *funzioni comunicative* di un'immagine. Le prime si riferiscono all'aspetto dell'immagine e al modo in cui queste sono state create, le seconde invece sono relative alla trasmissione di informazioni delle immagini.

II. Le strategie della comunicazione

In questo capitolo si illustrerà come si struttura la comunicazione e si prenderanno in esame i concetti di base caratteristici del processo comunicazionale con particolare attenzione a quella che è la comunicazione non verbale.

2.1 Le forme della comunicazione

La comunicazione, come attività complessa, si sviluppa attraverso le relazioni interpersonali e dunque necessita di almeno due persone che interagiscano affinché il processo possa svilupparsi. Un ambiente sociale è dunque il complemento naturale della comunicazione.

Le dinamiche della comunicazione si sviluppano all'interno di una relazione nella quale i partecipanti condividono un sistema di suoni, segni, significati, regole e convenzioni.

Si può descrivere la comunicazione come un sistema nel quale una sorgente di informazioni trasmette a un destinatario un messaggio. Quest'ultimo, attraverso un canale, viene poi trasformato in un segnale da un apparato trasmettitore e giunge a un apparato ricevitore

dove viene ritrasformato in messaggio prima di arrivare al destinatario (figura 1).

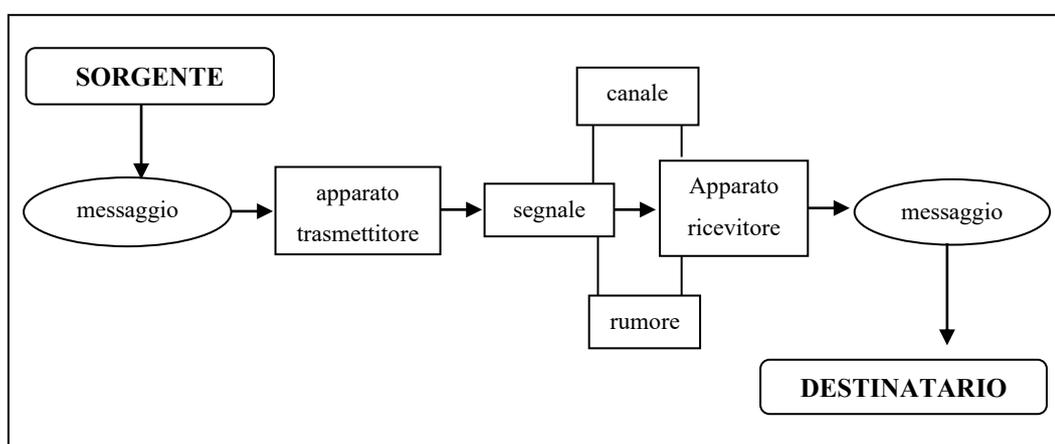


Figura 1. Rappresentazione schematica della struttura della comunicazione secondo il modello Shannon e Weaver.

Trasmettitore e ricevitore hanno, rispettivamente, la funzione di codificare e decodificare il segnale che dev'essere in un codice comune ad entrambe affinché la comunicazione abbia successo. Nel modello lineare il rumore viene inteso come una qualsiasi forza esterna che può interferire durante la corretta trasmissione del segnale. Il modello di Shannon e Weaver, tuttavia, non tiene conto

dell'intenzionalità dietro i messaggi e del contesto nel quale questi vengono inviati (Lotto, Rumiati, 2007).

Nel determinare la comunicazione, l'intenzione è fondamentale e può riflettersi a vari livelli durante lo scambio comunicativo: del primo livello fa parte l'*intenzione informativa*, nella quale l'intenzione dell'emittente è quella di incrementare le conoscenze del destinatario; il secondo livello, invece, fa riferimento all'*intenzione comunicativa*, nella quale chi emette il messaggio vuole coinvolgere il destinatario in modo da condividere ciò che il messaggio stesso comunica.

A seconda del contesto, poi, i messaggi possono avere diverse interpretazioni. Le informazioni date dal contesto danno vita, nell'individuo, a processi inferenziali che gli permettono di integrare le informazioni con quanto già conosce. Quest'ultimo processo di completamento delle informazioni viene detta *implicatura conversazionale*: in uno scambio interpersonale è l'impegno dei partecipanti a completare il significato letterale del messaggio con conoscenze che già possiedono (Lotto, Rumiati, 2007).

La comunicazione, secondo Grice (1975), presenta alcune regole date dal principio di cooperazione che si viene a creare durante gli scambi verbali: queste, dette *massime conversazionali*, danno modo a coloro che partecipano all'interazione di interpretare nel modo corretto i contenuti e gli obiettivi che vengono in essere durante lo scambio comunicazionale.

Massime conversazionali:

- della *quantità*: si devono fornire solamente le informazioni necessarie a comprendere il messaggio;
- della *qualità*: si devono fare affermazioni vere o che possano essere provate;
- della *relazione*: si devono fornire informazioni pertinenti all'interazione comunicazionale;
- di *modo*: si deve tenere in considerazione il modo in cui il contenuto della comunicazione viene espresso evitando le ambiguità (Lotto, Rumiati, 2007).

Perché la comunicazione sia efficace è necessario possedere un certo livello di competenza comunicativa. Quest'ultima capacità si può suddividere in tre caratteristiche principali: competenza sintattica, inerente l'aspetto formale del

messaggio fa riferimento alla capacità di elaborare e comprendere frasi formalmente corrette secondo le regole grammaticali, competenza semantica, riguardante gli aspetti del contenuto è la capacità di associazione tra significanti (parole) e significati (oggetti, eventi o situazioni corrispondenti), e competenza pragmatica, facente riferimento al contesto comunicativo e consiste nel comunicare tenendo conto del contesto in cui ha luogo la comunicazione.

Caratteristica principale della specie umana è, senza dubbio, l'uso del linguaggio verbale per comunicare. Quest'ultimo risulta essere il modo più diretto per acquisire informazioni sia riguardo i motivi dell'interazione comunicazionale stessa che riguardo agli attori che ne prendono parte per quanto concerne il loro carattere, condizione economico-sociale, atteggiamento psicologico e reazioni emotive (Matronardi, 1998).

Il linguaggio fa parte di quella che Goffman (1969-1971-1979) definisce *attività comunicativa di tipo verbale*: attraverso di essa si espone, in modo intenzionale, fatti e concetti ritenuti adeguati allo scopo prefissato da chi vuole trasmettere un messaggio.

Per quanto il linguaggio abbia una grande importanza, quando si tratta di comunicazione, non rappresenta, tuttavia, l'unico canale di comunicazione utilizzato dall'oratore. Goffman (1969-1971-1979) distingue due strategie tra loro distinte che possono essere messe in atto dall'interlocutore insieme o separatamente: l'*attività comunicativa verbale*, con la quale si espongono intenzionalmente fatti e concetti, e l'*attività comunicativa non verbale*, la quale comprende i gesti, i movimenti involontari di occhi e volto, le esclamazioni e le posizioni assunte dal corpo durante l'interazione.

Affinché si stabilisca una comunicazione tra emittente e ricevente, e quest'ultimo accetti il messaggio che gli viene trasmesso, è necessario che siano rispettate alcune condizioni:

- deve esserci la possibilità concreta di instaurare un dialogo, visto che i rapporti di tipo formale o gerarchico limitano la possibilità di dar vita ad una discussione;
- deve esistere un linguaggio comune tra emittente e ricevente;
- dare rilievo all'adesione del ricevente alla tesi esposta, essendo il consenso di questo ad avvalorare il discorso dell'emittente.

L'ultimo punto, in particolare, nasce dall'osservazione da parte dell'emittente del grado di apprezzamento dimostrato dai riceventi ed è fondamentale per mantenere la loro attenzione.

Anche comprendere le caratteristiche dei riceventi ha grande importanza nella comunicazione: attraverso un esercizio di psicologia differenziale ed un'analisi sociologica appropriata (Mastronardi, 1998) si potrà decidere gli argomenti di interesse da trattare in base al gruppo di classificazione a cui ci si fa riferimento.

Per quanto riguarda, nello specifico, la comunicazione non verbale si parte dall'individuazione dei caratteri generali indicali (*indexicals* per Abercrombie in Green, 1980) del modo di presentarsi e comunicare della persona, in seguito si osservano i segni comunicativi logici (quelli coscienti e intenzionale) e infine si analizzano i segni analogici (quelli innati, metacomunicativi e istintivi) che possono fornire informazioni di complemento o in contraddizione al messaggio che l'individuo cerca di trasmettere (Mastronardi, 1998).

Tab. 2.1 Scala di comunicazione non verbale

(V. Mastronardi, A. Regina, 1978; da Crystal 1969, Argyle 1982, Lavater e Trudgill 1982)

1) Presentazione	<ul style="list-style-type: none"> • aspetto • andatura e abbigliamento • comportamento spaziale • postura • contatto fisico 	
2) Segni logici	<ul style="list-style-type: none"> • emblemi (es. segno OK! degli americani) • gesti illustratori (es. “aveva pescato un pesce grosso così”) • gesti regolatori (regolano ed influenzano il flusso della conversazione) 	
3) Segni analogici	<ul style="list-style-type: none"> • il viso e le manifestazioni dell’emozione • gesti adattatori (o manipolatori) → 	<ul style="list-style-type: none"> • auto-adattatori • alter-adattatori • oggetto-adattatori
4) Segni vocali non verbali	<ul style="list-style-type: none"> • segni prosodici (connessi al discorso) → • segni paralinguistici (indipendenti dal discorso) • rumori emozionali (es. sorriso, pianto, mugolii, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ritmo (pausa) • tono • sonorità e timbro

Origine: V. Mastronardi, *Le strategie della comunicazione umana. La persuasione, le influenze sociali, i mass media*, FrancoAngeli, Milano (p. 160)

Un'altra forma di comunicazione non verbale è quella data linguaggio visivo. Caratterizzato da un codice visivo fatto principalmente di immagini, permette una comprensione sintetica e immediata del messaggio attraverso un minore sforzo cognitivo. Inoltre, a differenza del codice verbale, il codice visivo è universale e dunque può essere compreso anche da persone che non parlano la stessa lingua.

Un limite del linguaggio visivo è il fatto che questo non riesce a rappresentare tutte le caratteristiche di ciò che rappresenta: i dettagli non direttamente visibili attraverso l'immagine, per esempio, non vengono rappresentati.

Inoltre, l'universalità del linguaggio per immagini è strettamente legata alla relazione di somiglianza strutturale/percettiva tra segno e oggetto di riferimento e dunque all'indebolirsi di tale relazione può essere soggetta a incomprensione.

Il grado di comprensione più elevato è dato senza dubbio dall'integrazione tra linguaggio visivo e linguaggio verbale tuttavia, in alcune circostanze, è necessario scegliere quale linguaggio usare in base a ciò che si vuole comunicare.

2.2 La comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale comprende gli aspetti prosodici del discorso, quali ad esempio il tono della voce e il suo volume, e ciò che concerne il linguaggio del corpo, come le espressioni facciali, i gesti e i movimenti del corpo. Fa parte della comunicazione non verbale anche cose inerenti all'aspetto e alla persona come l'abbigliamento, i capelli e l'odore.

Quando si tratta di linguaggio non verbale è impossibile non comunicare: vengono continuamente trasmessi messaggi di tipo non verbale anche in modo involontario e in assenza di un linguaggio verbale che li accompagni.

Oltre ad essere più difficile da controllare o nascondere, il linguaggio non verbale risulta anche essere maggiormente ambiguo rispetto a quello verbale dal momento che molti gesti non hanno un significato specifico. Sarà quindi necessario che durante l'interpretazione del messaggio si tenga conto della situazione nella quale viene espresso e del contesto nel quale si colloca.

Volendo categorizzare i segnali non verbali si avrà: il sistema cinesico (inerente al movimento), l'aptica (inerente al tattile), la prossemica (relativa alla gestione dello spazio), il sistema paralinguistico (sistema vocale non verbale) e il silenzio, la cronemica (per quanto riguarda il tempo), artefatti e abbigliamento e i segnali olfattivi.

Tab 2.2 Componenti della comunicazione non verbale

<p>Sistema cinesico</p>	<p>espressioni facciali</p> <p>sguardo</p> <p>corpo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesti • postura • andatura • apparenza • costituzione fisica <p>colore e stile dei capelli</p>	<p>rivelatore primario delle emozioni</p> <p>il contatto visivo apre alla comunicazione mentre la sua interruzione chiude il canale comunicativo</p> <p>trasmettono informazioni personali</p>
<p>Aptica</p>	<p>è costituita dai messaggi trasmessi attraverso il contatto fisico (es. stretta di mano)</p>	<p>La presenza o assenza di tocco trasmette emozioni sia riguardo agli altri che all'individuo</p>
<p>Prossemica</p>	<p>occupazione dello spazio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zona intima (da 0 a 50cm) • zona personale (da 50 a 1m) • zona sociale (da 1 a 4m) • zona pubblica (oltre i 4m) 	<p>esprime l'attitudine, i sentimenti nei confronti delle persone e il territorio</p>
<p>Sistema paralinguistico e silenzio</p>	<p>l'insieme dei suoni trasmessi durante la comunicazione verbale indipendentemente dal significato delle parole.</p>	<p>le caratteristiche vocali, come la frequenza, il tono, le esitazioni e le pause, trasmettono un messaggio riguardo l'interlocutore</p>
<p>Cronemica</p>	<p>significati comunicati dal tempo e dalla sua gestione</p>	<p>si riferisce a come il tempo viene considerato nella vita dell'individuo</p>

Artefatti e abbigliamento	Abbigliamento Piercing e tatuaggi Scelta dell'arredamento	} trasmettono informazioni riguardo alla persona
Segnali olfattivi	significati comunicati dagli odori e dalle fragranze	rivelano le reazioni e i pensieri dell'individuo riguardo a diversi odori

L'aspetto, come forma di comunicazione non verbale, provvede alla presentazione dell'individuo trasmettendo messaggi riguardo il suo status sociale, il ruolo ricoperto nella situazione in cui si trova e, in generale, riguardo alla personalità all'atteggiamento emotivo della persona. L'andatura e l'abbigliamento dell'interlocutore stesso danno un'immagine significativa dell'individuo.

Anche la postura, cioè il modo in cui una persona sta in piedi, seduta o distesa, viene utilizzata nella comunicazione non verbale dal momento che puntualizza gli atteggiamenti interpersonali (Mehrabian, 1969). Sono due, secondo Mehrabian, le dimensioni principali della postura:

- Immediatezza, che consiste in:
 - inclinazione in avanti,
 - contatto,
 - prossimità
 - sguardo,
 - orientazione diretta,
 - apertura delle braccia e delle gambe.

I fattori che compongono l'immediatezza contribuiscono a ridurre la distanza, sia fisica che psichica, tra due persone.

- Rilassamento, inteso come atteggiamento rilassato, che si distingue per:
 - posizioni asimmetriche di braccia e gambe,
 - inclinazione indietro o laterale,
 - rilassamento della mano.

In presenza di persone non gradite si tende, per esempio, ad assumere posture meno rilassate (Mastronardi, 1998).

La comunicazione non verbale può essere usata per:

- sostituire messaggi di tipo verbale;

- enfatizzare ciò che viene detto;
- contraddire o negare i messaggi verbali;
- regolarizzare o controllare l'interazione verbale.

In ognuno dei casi sopra elencati bisognerà, tuttavia, tenere conto dei fattori che possono influenzare l'interpretazione del linguaggio non verbale: il contesto ha un ruolo fondamentale nel dare una cornice al significato dei messaggi non verbali. Altri fattori da tenere in considerazione sono: la congruenza tra messaggio non verbale e verbale, la cultura di appartenenza della persona in questione e la sua coerenza alle linee guida della persona stessa.

La capacità di comunicare attraverso messaggi non verbali viene imparata attraverso la socializzazione ed è legata a due tipi di intelligenza: quella sociale e quella emozionale. L'intelligenza sociale, nello specifico, è l'abilità di districarsi nelle situazioni sociali e durante le relazioni interpersonali. La capacità di andare d'accordo con le altre persone, capire le loro emozioni, motivazioni e intenzioni, così come riuscire a cooperare con gli altri sono tutte abilità che fanno parte dell'intelligenza sociale di un individuo.

L'intelligenza emozionale, invece, è la capacità di controllare, esprimere ed essere cosciente delle proprie emozioni. Riuscire a capire le emozioni e i sentimenti degli altri, così come i propri, e usare questa conoscenza come guida alle proprie azioni e pensieri è parte integrante dell'intelligenza emozionale.

La comunicazione comporta, contemporaneamente, l'invio e l'interpretazione sia di messaggi spontanei che di quelli deliberati.

Quando si tratta di comunicazione non verbale bisogna considerare le parole, il tono di voce, le espressioni facciali e il linguaggio del corpo nel loro insieme oltre alla cultura a cui fa riferimento l'emittente del messaggio.

Ci sono vari modi in cui classificare le differenti culture in base a diversi parametri:

- comunicazione esplicita o implicita: nel primo caso si intende esattamente ciò che viene detto o scritto e si ha una comunicazione chiara e precisa senza implicazioni di alcun tipo; nel secondo caso invece il focus si sposta nell'area ambigua dei gesti, del tono di voce e delle azioni, i quali aggiungono significato alla conversazione;
- basso o alto contesto: intendendo la quantità di informazioni necessarie alla comprensione, una cultura a basso contesto dà maggiore importanza

alle informazioni verbali che vengono trasmesse in modo diretto, chiaro e preciso; dall'altra parte una cultura ad alto contesto predilige informazioni di tipo non verbale con messaggi indiretti e vaghi. In una cultura a basso contesto l'informazione e il significato delle cose viene esplicitato nel messaggio e si preferiscono le interazioni verbali dirette. In una cultura ad alto contesto, invece, l'informazione e il significato viene internalizzato dagli individui risultando così in un messaggio più implicito dando valore alle espressioni non verbali dell'interazione.

- di tipo individualista o collettivista: si distinguono per il livello con il quale le persone di un paese tendono ad agire come individui piuttosto che come gruppo. Una cultura di tipo individualista dà maggior valore allo spazio personale, alla privacy e alla libertà di espressione sia pubblica che privata. Una cultura di tipo collettivista, invece, valorizza l'armonizzazione della collettività, le tradizioni dello stare insieme e non presenta piena libertà quando si tratta di esprimere liberamente la propria opinione.
- di contatto e di non contatto: nel primo caso le persone tendono a toccare di più, sono più dirette, si guardano dritte negli occhi, stanno fisicamente vicine e parlano con un tono tendente all'alto. Nel secondo caso, invece, si tende a toccare meno, ad essere meno diretti, a ridurre il contatto visivo, a mantenere una certa distanza fisica e a parlare con un tono più basso.
- a basso o alto potere: tenendo in considerazione il livello di inegualità sociale considerato normale, una società a basso potere risulta più egualitaria e presenta meno dimostrazioni non verbali di potere mentre una società ad alto potere dà maggiore valore all'autorità, distingue come il potere viene distribuito tra le varie classi in modo diverso e fa mostra, in modo non verbale, del potere.
- maschile o femminile: considerando le divisioni di ruolo e i valori di una società si ha una cultura di tipo maschile quando i valori prevalenti sono l'assertività, il successo e la competitività, mentre si ha una cultura di tipo femminile quando a prevalere sono valori quali la qualità della vita, le relazioni personali, i servizi e la solidarietà.

Per riuscire a interpretare adeguatamente il messaggio trasmesso da una persona bisogna dunque tenere conto delle caratteristiche culturali, del contesto e dei simultanei messaggi non verbali trasmessi da essa.

III. Strategie di marketing e comunicazione d'impresa

Oggigiorno la comunicazione riveste un ruolo strategico per le imprese, come affermato da Kotler: «Il marketing moderno richiede molto di più del semplice sviluppo di un buon prodotto, posto in vendita al prezzo corretto e distribuito in modo efficace. Le imprese devono comunicare con i propri consumatori, e ciò che si vuole comunicare non va lasciato al caso» (Kotler *et al.* 2001; trad. it. 2001, p. 575).

Come una delle quattro leve di marketing, insieme al prodotto, al prezzo e alla distribuzione, la comunicazione risulta essere quella maggiormente trasversale tra le quattro dal momento che ogni aspetto del prodotto, dalle sue caratteristiche al prezzo, comunicano qualcosa all'acquirente. Tenendo poi conto della necessità di differenziarsi che le imprese hanno rispetto alla concorrenza, si intuisce bene il perché dell'alto investimento in quella che poi risulta essere pubblicità.

In questo capitolo...

3.1 Introduzione alle strategie di marketing

Il marketing è “l'insieme delle conoscenze, delle competenze, delle attività e degli strumenti utilizzati dall'impresa ai fini della creazione di valore per i diversi stakeholder e per la società in generale attraverso la comprensione, la gestione e il controllo delle relazioni con il mercato” (Fiocca, Sebastiani 2015, p. 1). È grazie al marketing che l'impresa analizza i mercati, formula le decisioni più consone e verifica i risultati ottenuti con le proprie politiche di mercato.

Sono tre gli obiettivi specifici che vengono evidenziati grazie all'orientamento al marketing nelle decisioni d'impresa (Fiocca, Sebastiani, 2015):

- Soddisfare il cliente;
- Ottenere un vantaggio competitivo duraturo;
- Perseguire la redditività di lungo periodo.

Al centro della soddisfazione del cliente c'è il continuo sforzo da parte dell'impresa di prendere le proprie decisioni in modo da ottenere alti livelli di *customer satisfaction*. È quest'ultima, infatti, ad innalzare le performance d'impresa essendoci una correlazione tra *customer satisfaction* e-business *performance*: la soddisfazione dei clienti si esprime in maggiore redditività e miglioramento della quota di mercato. Se l'impresa soddisfa i propri clienti ha

maggiori volumi di vendita a prezzi superiori e con minori costi: il cliente, infatti, è disposto a pagare di più in cambio della garanzia di un risultato positivo già ottenuto in passato, mentre dal canto suo l'impresa non ha bisogno di investire ulteriormente in metodi per convincerlo all'acquisto.

Ci sono diversi tipi di marketing, visto che quest'ultimo si adatta alle peculiarità dell'impresa e del mercato al quale questa appartiene, ma si possono distinguere quattro diversi orientamenti per quanto riguarda la gestione dei rapporti di mercato:

- L'orientamento alla produzione, nel quale il successo d'impresa si distingue attraverso un'elevata efficienza tecnica e organizzativa con conseguente capacità di riduzione di costi e prezzi;
- L'orientamento al prodotto, dove prevale l'attenzione agli aspetti tecnici e di performance del prodotto attraverso il suo continuo miglioramento;
- L'orientamento alla vendita, dove la struttura commerciale e di vendita è ampia e gli investimenti si concentrano sul promuovere le vendite stesse;
- L'orientamento al mercato, dove ha importanza analizzare e gestire le relazioni di mercato adeguando man mano l'offerta al mutare della domanda.

Le logiche e gli strumenti di marketing devono essere contestuali alle condizioni di mercato delle diverse imprese e per questo alcune sono preferibili ad altre in determinati ambiti: in presenza di relazioni statiche di mercato, con concorrenza minima e con una domanda non particolarmente sofisticata, si preferirà un orientamento alla produzione; quando il cliente può comparare diversi prodotti al fine di ottenere adeguati livelli di qualità, si sceglierà l'orientamento al prodotto; nei mercati in cui il successo dell'impresa è dato da crescenti livelli di vendita, si osserverà in modo preponderante un orientamento alla vendita; infine quando la concorrenza risulta intensa e dinamica e la domanda è esigente e sofisticata, la scelta ricade sull'orientamento al mercato.

Quello del marketing è un processo, cioè una serie di fasi concatenate in modo logico, che guida le attività d'impresa.

Sono due le principali fasi di un processo di marketing:

- La prima è la fase analitica e conoscitiva, nella quale vengono raccolte informazioni sia sul mercato che sull'impresa stessa;

- La seconda è la fase decisionale che si suddivide, a sua volta, in strategica e operativa.

I dati raccolti durante la prima fase del processo di marketing servono a scegliere le combinazioni prodotto/mercato in cui operare. Nella fase decisionale poi si determina in modo strategico il targeting, cioè il segmento di mercato a cui fare riferimento, e il posizionamento dell'offerta, cioè le sue caratteristiche. Dal punto di vista operativo, infine, si definiscono le politiche di marketing mix da attuare.

Le informazioni ricavate dalla fase analitica, dunque, convergono nelle scelte riguardanti la segmentazione (definizione dei segmenti di mercato), il targeting (scelta del segmento da seguire) e il posizionamento (definizione delle caratteristiche dell'offerta dell'impresa).

Essendo quello del marketing un processo continuo, non sempre si possono distinguere le varie fasi tra analisi e decisioni di marketing ma molti elementi risultano tra loro interconnessi (Fiocca, Sebastiani, 2015).

Il processo di marketing si articola, come altri processi di management, in: analisi, pianificazione, realizzazione e controllo.

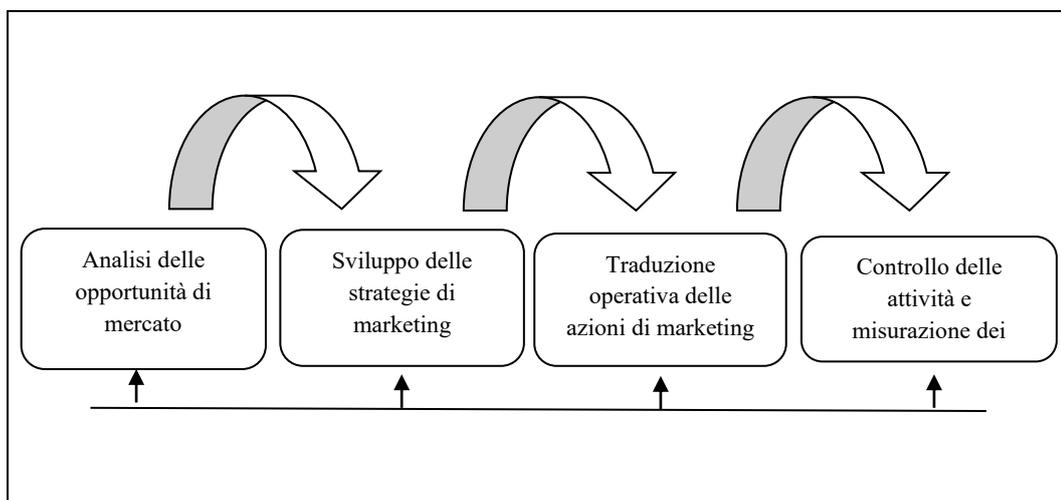


Figura 3.1 Frequenza delle fasi nel processo di marketing (Fiocca, Sebastiani 2015, p. 24)

Nella fase analitica sono due i fattori da tenere in considerazione: le caratteristiche interne dell'impresa e l'ambiente esterno in cui essa si trova. Quest'ultima analisi, poi, è fondamentale dal momento che l'impresa viene considerata un sistema aperto verso l'esterno e perciò da una parte il suo sviluppo si basa sulle possibilità offerte dall'ambiente mentre dall'altra le sue azioni influenzano l'ambiente stesso.

Per quanto riguarda l'analisi dell'ambiente esterno bisogna tenere conto sia del macroambiente in cui si trova l'azienda che del microambiente. Il primo è dato dalle forze esterne su cui non c'è modo di agire, come le minacce incombenti e le opportunità che si creano, il secondo invece è dato dall'insieme di attori della filiera allargata dell'impresa, cioè fornitori, clienti, concorrenti, fornitori e intermediari commerciali.

Analizzando il macroambiente si possono identificare sei sub-sistemi a costituzione delle principali forze che lo compongono:

- economico;
- politico-istituzionale;
- demografico;
- socioculturale;
- tecnologico;
- fisico (Fiocca, Sebastiani, 2015).

Passando poi all'osservazione del microambiente non solo si tengono conto dei principali concorrenti presenti ma si prende in analisi anche la soddisfazione dei clienti in modo da qualificare l'orientamento dell'impresa rispetto al mercato oltre che ai suoi acquirenti. Si deve inoltre tenere in considerazione il sistema distributivo attorno all'impresa, visto che questi risultano essere dei clienti intermedi.

Attraverso la *SWOT analysis* l'impresa può tenere in considerazione simultaneamente le opportunità, le minacce, i punti di forza e i punti deboli che la contraddistinguono.

L'analisi SWOT, acronimo di *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*, rappresenta un utile strumento per orientare il processo decisionale d'impresa. Questa aiuta a scremare le informazioni raccolte dall'ambiente mettendo in evidenza i principali punti focali per l'azienda.

Nello specifico dall'analisi esterna si raccolgono informazioni sulle opportunità, i possibili vantaggi sfruttabili in base all'allocazione delle proprie risorse, e sulle minacce, date dai fattori di rischio che potrebbero avere un'influenza negativa sulla strategia di marketing che si intende attuare. Dall'analisi interna invece si capiscono i punti di forza, cioè le aree di eccellenza dell'impresa, e i punti deboli, le aree con elevato margine di miglioramento, dell'impresa.

Attraverso quest'analisi si può riflettere in modo strategico su come sfruttare le opportunità presenti nell'ambiente utilizzando i punti di forza dell'azienda e, allo stesso tempo, si riesce a capire come contenere le diverse minacce o migliorando i punti deboli presenti o attivando in modo adeguato i punti di forza.

Opportunità, minacce, punti di forza e debolezze vengono poi inseriti in una matrice data dalla classificazione dei dati raccolti in fattori positivi (opportunità) o negativi (minacce).

Tab. 3.1 Swot analysis (Fiocca, Sebastiani 2015, p. 37).

Fattori interni	FORZE (S)	DEBOLEZZE (W)
Fattori esterni		
OPPORTUNITÀ (O)	Strategie – SO Strategie che usano le forze per trarre vantaggio dalle opportunità	Strategie – WO Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità attraverso il superamento delle debolezze
MINACCE (T)	Strategie – ST Strategie che usano i punti di forza per evitare minacce	Strategie – WT Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce

L'analisi esterna dell'ambiente serve, appunto, a decidere quali strategie sono opportune attuare, mentre quella interna decreta quali strategie siano effettivamente attuabili viste le caratteristiche dell'impresa stessa.

È in seguito all'acquisizione di informazioni della fase analitica che l'impresa può mettere in atto il marketing management, cioè la fase decisionale del processo di marketing.

Le decisioni vengono quindi distinte in strategiche e operative: le prime sono inerenti principalmente alle scelte prodotto-mercato, cioè sul posizionamento dell'impresa dal punto di vista economico, mentre le seconde si riferiscono alle scelte di marketing mix, che fanno quindi riferimento alle politiche di prezzo, prodotto, distribuzione e comunicazione di marketing.

Scopo ultimo delle politiche di marketing è quello di far acquisire e mantenere all'impresa un vantaggio sui suoi concorrenti. A tal fine va formulata ed attuata un'adeguata strategia competitiva che metta in relazione l'impresa e l'ambiente di riferimento.

Per prima cosa vanno cercate le fonti di vantaggio rispetto ai concorrenti tra gli *asset*, cioè le risorse, dell'impresa. Questi possono essere distinti tra asset tangibili e asset intangibili: ai primi appartengono le fabbriche, gli edifici, i magazzini, etc., mentre le risorse di conoscenza, intese come l'insieme delle competenze e delle caratteristiche del personale, e fiducia, intese come le relazioni che l'impresa stabilisce con gli attori esterni, sono parte degli asset intangibili.

Gli asset tangibili risultano condizione indispensabile per l'attività d'impresa ed è sotto questa ottica che risultano essere anche motivo di vantaggio concorrenziale ma non sono sufficienti, essendo facilmente imitabili.

Le risorse di fiducia, da parte loro, permettono l'interazione positiva tra azienda e mercato e sono dunque fondamentali per la creazione di un vantaggio duraturo. Queste, insieme alle conoscenze proprie dell'impresa, sono difficilmente imitabili e dunque sono la fonte primaria del vantaggio concorrenziale.

Tra le scelte strategiche possibili quelle più rilevanti dal punto di vista delle politiche di marketing sono quelle tra strategie basate sulle economie di dimensioni e quelle basate sulla differenziazione dell'offerta.

In particolare, le economie di dimensioni prosperano in mercati competitivi caratterizzati da prodotti, processi produttivi e distributivi e da una gestione d'impresa di tipo semplice e standardizzato. Infatti, la standardizzazione implica elevati volumi prodotti e venduti e dunque l'accesso ad un mercato non particolarmente esigente, data l'uniformità e la semplicità dei prodotti offerti, e al tempo stesso vasto. L'offerta si baserà, dunque, su prezzi contenuti attraverso una distribuzione ampia. Di contro i livelli di servizio e gli investimenti nella comunicazione saranno scarsi. Per quest'ultima, in particolare, si sceglierà l'utilizzo di mezzi di comunicazione di massa e di messaggi alquanto semplici.

Invece, la differenziazione competitiva viene perseguita quando la diversità del prodotto viene apprezzata dai consumatori, che per questo sono disposti a pagare un prezzo maggiore (*premium price*): la distribuzione diventa così selezionata mentre sia la comunicazione che i mezzi utilizzati per attuarla serviranno a confermare i punti di esclusività del prodotto.

Sono quattro i fattori che, separatamente o in modo congiunto, agiscono a dare vita ad una economia legata alle dimensioni: le economie di scala, che si verificano quando al crescere della produttività i costi medi unitari diminuiscono; la curva di esperienza e le economie di apprendimento, quando cioè la ripetizione

nel tempo di una attività porta ad un'efficienza tale per cui si riducono gli sprechi e quindi anche i costi connessi all'attività stessa; i vantaggi assoluti di costo, dati dal potere contrattuale che una grande impresa ha rispetto ai propri fornitori; e infine le economie di portata, che si ha quando uno stesso processo o risorsa può essere impiegato per più prodotti dell'azienda riducendo così i costi di produzione/distribuzione complessivi. Nel caso in cui queste tipologie di economie di dimensioni si verificano simultaneamente nell'impresa questa avrà una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti tali da essere difficilmente colmata. In opposizione, se il vantaggio di costo diminuisce il vantaggio concorrenziale ne viene compromesso fino anche ad annullarsi.

Per quanto riguarda le strategie basate sulla differenziazione dell'offerta, queste vengono adottate appunto per ovviare la concorrenza basata sul prezzo attraverso il rinforzo del legame di preferenza della domanda: le imprese decidono quindi di differenziarsi dai concorrenti in modo da essere ben riconoscibili. Per quanto le possibilità di differenziazione possano essere infinite queste vengono limitate da alcuni fattori quali: la presenza di una tecnologia praticabile, i costi della differenziazione, che non devono rendere il prodotto inaccessibile ai clienti, il feedback positivo del cliente rispetto alla differenziazione che lo dispone così a pagare un prezzo superiore, e infine la difficoltà di imitazione da parte dei concorrenti del fattore di differenziazione dell'impresa.

L'azienda può, volendo categorizzare le strategie di differenziazione, decidere se differenziare le caratteristiche fisiche del prodotto/servizio; differenziare il livello qualitativo del prodotto/servizio; differenziare i costi di accesso e utilizzo del prodotto; differenziare l'immagine del prodotto/servizio.

Sebbene le due tipologie di strategie vengano presentate come alternative, alcuni fattori dell'una sono presenti nell'altra e viceversa. Così come un'impresa che si basa sulla differenziazione deve valutare la possibilità di sviluppare delle economie dal punto di vista delle dimensioni, allo stesso modo, una strategia che si basa sulle economie di dimensioni deve trovare dei fattori differenzianti alla propria offerta.

3.2 Comunicazione d'impresa

La comunicazione è l'essenza di ogni sistema sociale o organizzazione (Katz, Kahn, 1966).

Non solo per quanto riguarda il contesto organizzativo aziendale, ma anche per quanto riguarda il rapporto tra l'azienda e i suoi *stakeholders*¹ esterni, il ruolo della comunicazione d'impresa è fondamentale.

Questa comprende attività quali:

- La formazione dei collaboratori interni all'azienda;
- Le funzioni manageriali di controllo e comando;
- La pubblicità;
- La comunicazione istituzionale;
- La comunicazione di marketing;
- La comunicazione finanziaria.

La comunicazione risulta essere lo strumento che consente all'impresa di cogliere diverse opportunità (Damascelli, Norsa 1993).

Sono diversi i modi in cui un'impresa comunica con il suo pubblico sia che si tratti di comunicazione verbale, di quella non-verbale o di quella pittorica². Alcuni di questi sono:

- Attraverso le riunioni, interviste, discorsi ecc.;
- Tramite il comportamento dei suoi dipendenti, il loro modo di porsi e vestirsi;
- Mediante la stampa;
- Grazie alla pubblicità;
- Con l'ausilio degli audiovisivi e di strumenti elettronici;
- Per mezzo dei propri edifici, i prodotti e le caratteristiche peculiari dell'impresa.

Vista la centralità che ricopre la comunicazione, diventa vitale per un'azienda elaborare una strategia.

¹ Dall'inglese, portatori d'interessi. Qualsiasi soggetto o gruppo che esercita una certa influenza nei confronti di una iniziativa economica, una società o un progetto.

Fanno parte di questa categoria sia i clienti, i fornitori, i finanziatori ecc., che i gruppi di interesse locali, quali le istituzioni statali o i residenti delle aree limitrofe all'azienda.

² La comunicazione solitamente viene classificata in *verbale*, che si realizza attraverso l'uso delle parole e può essere orale o scritta, *non-verbale*, data dal comportamento dell'emittente, dalle caratteristiche di un oggetto o attraverso la musica, e *pittorica*, fatta dalle grafiche, dai luoghi e dal design.

La strategia di comunicazione di un'impresa si basa sulla ricerca e l'analisi della sua situazione e del mercato di appartenenza con le relative scelte che fanno parte del *brief*³, sulla base del quale si elabora il messaggio che si vuole comunicare. Tenendo presente i fini e gli obiettivi presenti stabiliti dall'azienda e specificati nel brief, la strategia di comunicazione risulta essere l'analisi e la scelta degli strumenti di comunicazione adatti a trasmettere al target stabilito il messaggio nel modo più efficace possibile. Prima di sviluppare una strategia si devono analizzare alcune cose: lo scenario futuro, sia in generale che relativo all'azienda e al suo settore, l'azienda stessa, con la sua storia, i singoli prodotti o servizi e il target a cui puntare.

Tra i principali obiettivi della comunicazione di un'impresa c'è:

- Mantenere il rapporto con i propri clienti;
- Conservare la notorietà delle proprie marche sul mercato;
- Promuovere la domanda attraverso lo stimolo all'acquisto;
- Ampliare il mercato;
- Rafforzare la propria immagine.

L'azienda, mentre utilizza internamente la comunicazione per coordinare i propri collaboratori verso un fine comune, deve anche tenere presente i diversi pubblici ai quali rivolge i propri messaggi. Le decisioni di comunicazione devono quindi essere ben integrate in modo da mantenere il principio di unitarietà dell'impresa e al contempo tenere in considerazione le specificità dei destinatari a cui si indirizzano i messaggi.

Si possono suddividere in quattro aree, in base ai diversi pubblici di riferimento, i tipi di comunicazione che un'azienda pone in atto:

- Comunicazione istituzionale, il cui obiettivo è gestire la reputazione dell'impresa in relazione all'opinione pubblica e ai media;
- Comunicazione organizzativa, che definisce la comunicazione interna in modo da creare coinvolgimento dei dipendenti al fine di consolidare l'identità aziendale;
- Comunicazione finanziaria, il cui compito è acquisire le risorse finanziarie necessarie alla gestione dell'impresa;

³ Breve documento contenente tutti gli elementi utili ad un professionista perché possa lavorare a beneficio del suo committente.

- Comunicazione di marketing, il cui obiettivo primario è accrescere la notorietà e l'immagine di marca (Fiocca, Sebastiani, 2015).

La suddivisione nelle quattro aree sopra citate è data da un'interpretazione di tipo economico aziendale che risulta tuttavia indispensabile alla gestione della comunicazione d'impresa. La chiarezza data da tale suddivisione permette alle diverse aree di interagire tra loro e integrare le proprie funzioni in modo da concorrere simultaneamente al raggiungimento delle finalità generali dell'impresa.

3.3 Comunicazione di marketing

La comunicazione di marketing è parte integrante sia delle decisioni di marketing che della comunicazione d'impresa dal momento che è una delle variabili del marketing mix e che contribuisce nella gestione delle relazioni con il cliente (Fiocca, Sebastiani, 2015).

La comunicazione di marketing vede in sé diversi strumenti, tra i quali i più importanti formano il mix promozionale. A comporre quest'ultimo sono:

- La pubblicità;
- La promozione delle vendite;
- Gli strumenti di comunicazione istituzionale e di relazioni come le sponsorizzazioni, le convention, ecc.;
- La personal selling;
- La comunicazione di marketing interattiva come le *direct mail* o il *mobile marketing*.

A determinare la miglior combinazione possibile tra gli strumenti sopra citati sono le condizioni di mercato e le politiche di marketing dell'impresa stessa.

Una delle principali difficoltà di un piano di comunicazione di marketing, vista la varietà di strumenti presenti, è mantenere la coerenza tra questi, in modo da mandare un messaggio univoco e chiaro al mercato, indipendentemente dagli strumenti usati.

Questa specifica comunicazione ha effetti su diverse dimensioni quali la domanda e la concorrenza, per citarne alcune.

Per quanto riguarda la domanda, uno dei principali effetti della comunicazione di marketing è l'aumento delle vendite dei prodotti comunicati grazie al fatto che nuovi consumatori ne vengono a conoscenza. L'incremento nella domanda,

conseguente alla comunicazione di marketing, porta poi la marca ad essere percepita come preferita dandole così un vantaggio concorrenziale.

La molteplicità di mezzi e modalità di comunicazione rendono la comunicazione di marketing adattabile alle diverse circostanze. La decisione di quali strumenti, o combinazioni di strumenti, usare deve essere presa tenendo in considerazione: *l'integrated marketing communication*; la continuità nel tempo degli investimenti e delle iniziative di comunicazione; la capacità creativa e l'originalità dell'impresa e delle persone che vi lavorano; la coerenza con la strategia di marketing.

I principali strumenti di comunicazione, per la loro visibilità e per l'ammontare degli investimenti che si ripongono in esse, sono la pubblicità e la promozione delle vendite.

L'intento dell'impresa, quando si tratta di comunicazione, è quello di ottenere dal proprio pubblico tre diversi tipi di risposta: cognitiva, affettiva e comportamentale. La prima si ottiene facendo conoscere i propri prodotti e aumentandone la notorietà, la seconda nasce dalla relazione emotiva che si viene a creare grazie ad un'immagine positiva del proprio brand e infine l'ultima è data dall'induzione del consumatore a provare o acquistare in modo continuativo nel tempo il prodotto. Insieme la pubblicità e la promozione alle vendite garantiscono all'impresa di "conquistare" e mantenere i propri clienti dal punto di vista cognitivo, affettivo e comportamentale (Fiocca, Sebastiani, 2015).

3.3.1 Pubblicità e campagna pubblicitaria

La pubblicità è una tipologia di comunicazione a pagamento che, venendo indirizzata ad un pubblico specifico (il target), ha principalmente scopo commerciale.

Quest'ultima può distinguersi in: *corporate advertising*, quando riferita alla comunicazione delle caratteristiche dell'impresa, *product advertising*, quando è un prodotto ad essere pubblicizzato, oppure *brand advertising*, quando l'attenzione si colloca sulla marca. Inoltre, può essere classificata come *mass advertising* oppure come *pubblicità specializzata*, dipendendo dal fatto che venga indirizzata verso un pubblico ampio o un gruppo specifico.

Dal momento che il messaggio pubblicitario può essere trasmesso attraverso diversi mezzi di comunicazione, quali mezzi di comunicazione di massa, come la televisione, specializzati, quali le riviste, o interattivi, come nel caso del web

advertising, e il linguaggio utilizzato per trasmetterlo può variare da informativo a persuasivo ed emozionale, questo consente all'impresa di raggiungere vari risultati: non solo la pubblicità può far conoscere un prodotto ai suoi possibili acquirenti ma può anche influire sulla loro fidelizzazione, descrivere qualitativamente le caratteristiche del prodotto e indurre i clienti ad un'azione, quale può essere provare il bene pubblicizzato.

Come nel caso di altri strumenti del marketing mix aziendale, la principale sfida per l'azienda è scegliere la giusta combinazione tra le numerose alternative possibili tenendo tuttavia presente che in questo campo decisionale intervengono fattori soggettivi, quali gusti e preferenze di chi è tenuto a decidere. Si rende dunque necessario unire le capacità e intuizioni personali ad un rigore metodologico e tenere sempre a mente gli obiettivi di marketing per i quali sono prefissati la marca e il prodotto.

Per quanto riguarda le reazioni delle persone alle azioni di marketing messe in atto dalla pubblicità, tenendo conto che tali risposte sono soggettive e dunque non propriamente misurabili, si possono classificare in tre diverse tipologie: cognitive, affettive e comportamentali. Una risposta di tipo cognitivo si intende quando il messaggio trasmesso dalla pubblicità cattura l'attenzione dell'utente che riesce a comprenderlo e memorizzarlo instaurando una conoscenza di tipo spontaneo o che viene sollecitata dal prodotto o dalla marca. A livello affettivo la predisposizione verso il prodotto e la creazione di un'immagine positiva dello stesso sono due fattori che la pubblicità può contribuire a generare. Infine, a livello comportamentale, l'azienda si aspetta che la pubblicità solleciti i possibili clienti ad informarsi sul prodotto, a comprarlo e magari a fidelizzarsi ad esso (Fiocca, Sebastiani, 2015).

Misurando empiricamente i tre tipi di risposta si ottengono dati riguardanti "l'effetto-comunicazione" e "l'effetto-vendite", i quali si basano sulla notorietà e sull'immagine del prodotto/marca, nel primo caso, e sulla performance di mercato dell'impresa, nel secondo.

Le campagne pubblicitarie possono essere di tipo istituzionale, e quindi avere come obiettivo un'azione sulla reputazione della marca o dell'impresa, oppure essere orientate alle vendite: nel primo caso si metterà maggiormente in risalto la componente effetto-comunicazione mentre nel secondo sarà l'effetto-vendita in primo piano. Nell'impostare una campagna pubblicitaria andranno quindi definiti

in modo preciso gli obiettivi da raggiungere predisponendo, di conseguenza, gli strumenti di ricerca e verifica dei risultati che si otterranno.

Dopo aver stabilito il ruolo della pubblicità in quella che è la politica di marca si deve riflettere sul budget necessario all'attuazione della campagna pubblicitaria: l'investimento, infatti, deve permettere il superamento di una soglia minima e porsi in modo tale che il differenziale tra oneri e vantaggi derivanti dalla pubblicità sia ai massimi livelli possibili. Al di sotto della soglia minima gli effetti positivi della pubblicità risulterebbero inadeguati rispetto ai costi.

Per calcolare dunque il budget da destinare alla pubblicità ci sono diversi metodi che possono essere utilizzati anche contemporaneamente:

- Lo si può calcolare in percentuale rispetto ai ricavi passati o a quelli previsti;
- Si può decidere di imitare il comportamento dei propri concorrenti per quanto riguarda il budgeting;
- Si può proporzionare il budget alla propria quota di mercato decidendo di investire in proporzione rispetto il totale degli investimenti pubblicitari fatti nel settore;
- Lo si può definire in base agli obiettivi di marketing e comunicazione che si intendono raggiungere.

Sono cinque le voci di costo a cui viene destinato il budget pubblicitario: le ricerche di marketing (ex ante) necessarie a capire la posizione della marca, i servizi dell'agenzia pubblicitaria, ai costi di produzione della campagna, all'acquisto degli spazi pubblicitari nei diversi mezzi di comunicazione scelti e alle ricerche di marketing (ex post) relative gli effetti raggiunti dalla pubblicità. Oltre alle decisioni di budget, nello sviluppare una campagna pubblicitaria, l'acquisto e la pianificazione dei mezzi di comunicazione sui quali trasmettere il proprio messaggio è di vitale importanza data l'innumerabile quantità di mezzi disponibili e le molteplici combinazioni possibili. Si dovrà inoltre tenere conto delle diverse caratteristiche di ogni mezzo e scegliere quelli più idonei e coerenti all'immagine dell'impresa/prodotto/marca.

Tab 3.2 Caratteristiche dei principali mezzi di comunicazione pubblicitaria (Fiocca, Sebastiani 2015, p. 375)

<p>Televisione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consente di raggiungere la più alta copertura • Velocità nell'ottenere copertura e frequenza • Elevato impatto • Comunica tutte le caratteristiche del prodotto • Flessibilità di durata • Medium ideale per prodotti/servizi di largo consumo • Scarsamente selettivo sul target
<p>Quotidiani</p> <p>Esistono tre categorie principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. di informazione 2. economico-finanziario 3. sportivo <ul style="list-style-type: none"> • Relativamente bassa copertura su target generici • Eccellenti per copertura e frequenza su target • Buona duttilità del formato, della posizione, dei tempi d'uscita • Costruisce rapidamente un buon livello di ricordo, ma il consolidamento è debole • Medium molto utilizzato come appoggio al trade
<p>Periodici</p> <p>Esistono quattro categorie principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. di attualità 2. femminili 3. familiari 4. settoriali <ul style="list-style-type: none"> • Alcuni periodici sono i mezzi migliori per agire su target mirati • Alta copertura e buona frequenza • Alto impatto anche senza la presenza di inserti e di formati speciali • Buona copertura nel tempo • Elevata sedimentazione dell'immagine
<p>Affissioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte impatto su target geograficamente definiti • Mezzo di supporto • Difficile valutare l'esposizione e quindi la sua capacità di copertura e frequenza • Limitazioni nella formulazione del messaggio
<p>Radio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte crescita degli investimenti sul mezzo • Elevata copertura • Massima frequenza potenziale • Molto valido per messaggi di richiamo e/o di supporto
<p>Web</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percezione di modernità e dinamismo • Facilità di adattamento a condizioni dinamiche • Interattività • Grande capacità di selezionare il target

Bisognerà quindi considerare la capacità del mezzo di trasmettere in modo adeguato il messaggio e in seguito si terrà conto della sua idoneità nel raggiungere i target della campagna con derivanti costi.

Per quanto gran parte del budget di comunicazione e marketing venga impiegato in pubblicità e sales promotion ci sono altri potenziali mezzi comunicativi che possono essere utilizzati dalle imprese visto che sono in grado di integrare le due cose: le relazioni pubbliche, consigliate con un target refrattario alla pubblicità, il direct marketing, per ottenere effetti precisi di messaggio e target e avere un dialogo diretto con il target stesso, le fiere e mostre, intese come eventi comunicativi e le sponsorizzazioni, che hanno un grande impatto sulla immagine e notorietà dell'impresa.

3.3.2 Digital marketing

Con digital marketing si intendono tutte quelle attività di marketing che possono essere messe in atto attraverso l'uso di tecnologie digitali.

Oramai una comunicazione di tipo monodirezionale, come quella broadcast, risulta anacronistica vista la molteplicità di canali e contenuti, oltre che per la grande importanza che oggi ha il networking.

L'impresa deve adeguare la propria strategia al digitale e dunque deve plasmarla in una logica che sia multimediale, essendoci diverse forme in cui veicolare il messaggio (audio, testo, immagine, etc.), crossmediale, dal momento che i vari mezzi di comunicazione svolgono ruoli diversi in base alle proprie caratteristiche e all'utilizzo che ne fa il consumatore, *multidevice*, perché la fruizione di uno stesso contenuto deve adeguarsi a diversi dispositivi in base alle preferenze dell'utente, e multicanale, essendoci una integrazione tra on-line e off-line (Fiocca, Sebastiani, 2015).

In base al livello di controllo che l'azienda ha sui vari mezzi digitali questi possono essere classificati come:

- *Owned Media*, intesi come i mezzi di comunicazione gestiti direttamente dall'azienda e nei quali questa ha il totale controllo del messaggio che viene trasmesso;

- *Borrowed Media*, quei mezzi di comunicazione nei quali l'azienda gestisce direttamente i contenuti ma i quali appartengono a parti terze, come ad esempio i social network;
- *Paid Media*, media pagati dall'azienda in modo da avere maggiore visibilità, come nel caso del display advertising o delle sponsorizzazioni su Google;
- *Earned Media*, i canali nei quali l'azienda viene citata, come nel caso delle condivisioni sui social.

Tra le varie tipologie in cui si può differenziare il digital marketing vi è il social media marketing, il quale nasce come nuova tecnica grazie all'avvento dei social media. Le reti sociali vengono dunque portate on-line e potenziate dalla digitalizzazione che è in grado di ridurre la distanza e supera problemi di tipo temporale.

Peculiarità dei social network è quella di creare una rete di relazioni tra persone che condividono interessi comuni.

Decidere di aprire un profilo alla propria azienda/prodotto/brand su un social network è gratuito e permettere di creare una rete di contatti con i quali condividere i propri messaggi/interessi. Inoltre, vi è la possibilità di comprare spazi pubblicitari selezionando in modo preciso il target di visitatori che si vuole "colpire" grazie alla profilazione messa in atto dai social stessi.

Una strategia di digital marketing di successo prevede la creazione di contenuti di qualità che devono soddisfare l'esigenza informativa del target che si vuole colpire.

Il *content marketing* si riferisce alla produzione e alla distribuzione di contenuti che sempre più va affermandosi nel settore del digital marketing. Punto forte delle produzioni digitali è la mancanza di limiti, che invece caratterizzano i media tradizionali. Di contro la grande mole di informazioni presente nel web fa sì che sia l'attenzione dei clienti ciò che si deve ottenere per riuscire a trasmettere il proprio messaggio.

Analizzando la *user experience*, cioè il tracciamento del comportamento online del consumatore, si può sapere le preferenze del proprio target di riferimento e quindi adattare la i diversi stili comunicativi di conseguenza. L'analisi della *user experience* permette dunque di gestire i vari contenuti e di creare campagne di comunicazione on- e off-line tra loro integrate.

Una strategia di *content marketing* deve dunque essere progettata in modo da risultare integrata, coerente, contestuale e ottimizzata. Tra le sue principali caratteristiche devono inoltre esserci la consistenza, attraverso contenuti informativi utili e intelligenti o che riescano a intrattenere il target, la continuità, essendo una strategia di medio-lungo termine, e la diffusione, visto che i contenuti devono essere pensati per diverse piattaforme digitali e di facile fruibilità.

Risulta fondamentale, vista la grande concorrenza di messaggi che si viene a creare, che l'impresa riesca, con i suoi messaggi, a far parte della dieta mediatica dei propri consumatori. Allo stesso tempo è necessario anche tenere conto dei feedback ottenuti attraverso una comunicazione bidirezionale in modo da capire cosa sviluppare affinché possa piacere ai propri clienti.

L'individuazione di contenuti rilevanti e vicini alle persone oppure che siano divertenti è alla base del *content marketing*. A questi va poi aggiunto il "valore" che l'impresa vuole trasmettere attraverso i suoi messaggi.

Attraverso il marketing online si è potuto osservare il passaggio da *pull* marketing, cioè "spinto" verso il target, a *push* marketing, cioè "tirato", voluto direttamente dai consumatori.

3.4 Pianificazione e controllo delle attività di marketing

La pianificazione di marketing è un approccio sistematico dell'impresa che, in una logica di efficacia ed efficienza, permette di perseguire gli obiettivi d'impresa attraverso una gestione razionalizzata delle relazioni tra mercato e impresa.

Obiettivo principale della pianificazione è dunque comprendere la domanda e adeguare man mano le modalità relazionali, gestire le risorse interne e coordinare la rete relazionale con i diversi stakeholders dell'impresa (Fiocca, Sebastiani, 2015).

Questo processo, che non deve in alcun modo prescindere dalle caratteristiche dell'azienda, attribuire maggiore rilevanza alla forma rispetto al contenuto o enfatizzare la razionalizzazione a scapito della creatività, consente l'attuazione delle strategie e delle politiche a sostegno dell'impresa sul mercato in modo che queste possano avere successo.

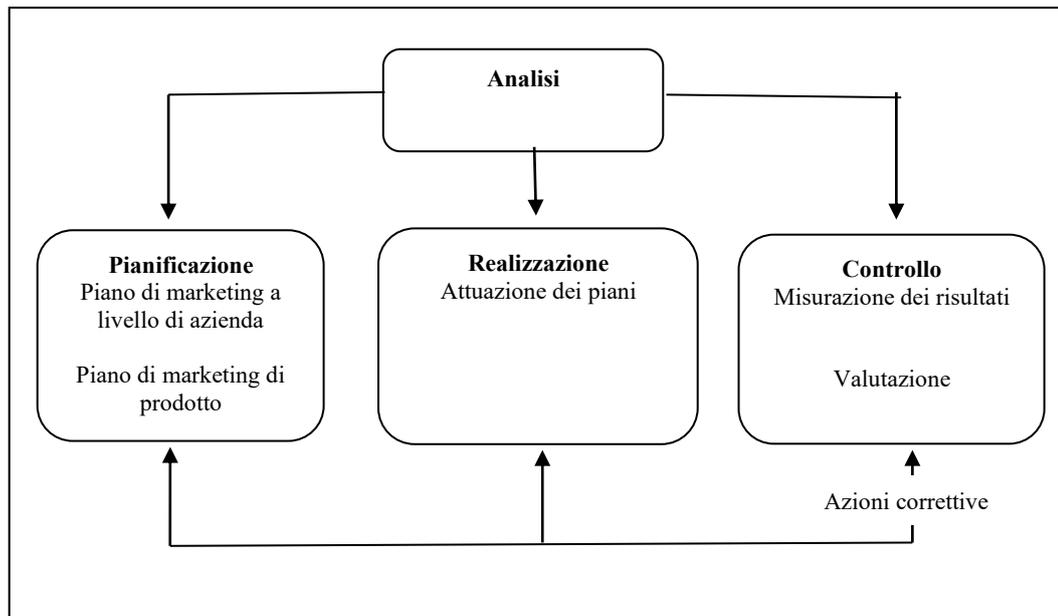


Figura 3.2 Le relazioni esistenti fra le attività del processo di pianificazione di marketing (Fiocca, Sebastiani 2015, p. 418)

Il processo di pianificazione di marketing ha inizio con l'analisi della situazione dell'impresa in modo da monitorare l'ambiente in cui questa agisce cercando opportunità e individuando eventuali minacce.

La pianificazione delle varie attività ha come punto focale i diversi piani tra quello di marketing, di prodotto e/o di marca ed è ciò che permette la definizione delle varie strategie in ambito decisionale.

I piani di marketing poi vengono tradotti in azione nella fase di realizzazione il cui successo dipende da alcuni fattori-chiave quali:

- Un'ottima coordinazione delle attività e delle persone coinvolte;
- La struttura organizzativa formale dell'impresa;
- Le varie procedure che fanno capo alla pianificazione, al budgeting e ai sistemi di retribuzione;
- Le risorse umane;
- La corrispondenza tra strategie e cultura d'impresa.

I risultati dei piani messi in essere vengono infine misurati durante la fase di controllo nella quale si possono, in caso, fare interventi correttivi in modo da raggiungere gli obiettivi definiti.

L'espressione più concreta del processo di pianificazione di marketing è lo sviluppo del piano di marketing. Quest'ultimo è un documento redatto con cadenza annuale con lo scopo di sintetizzare le modalità attraverso le quali l'impresa

intende raggiungere gli obiettivi strategici che si è posta a seguito della fase di analisi. Il piano di marketing presenta dunque la posizione dell'impresa nei vari mercati rispetto ai propri concorrenti, gli obiettivi da raggiungere, i mezzi che si intende utilizzare per raggiungere tali obiettivi, le risorse necessarie e i risultati attesi.

La struttura del piano riprende sostanzialmente i diversi momenti nei quali si sviluppa il processo di marketing:

- Analisi della situazione;
- Determinazione degli obiettivi;
- Sviluppo delle strategie di marketing;
- Pianificazione delle azioni di marketing;
- Realizzazione delle attività;
- Controllo.

Perché un piano di marketing sia valido bisogna che rispetti sette condizioni fondamentali:

- Solidità. Che si basi su ipotesi solide;
- Fattibilità. Che sia veramente realizzabile;
- Utilità. Permetta di costruire un vantaggio competitivo;
- Coerenza. Sia interna al piano che tra piani diversi;
- Redditività. Una reale attrattiva finanziaria;
- Vulnerabilità. Componenti di rischio conosciute;
- Flessibilità. Possibilità di modifiche.

Saranno infine le attività di controllo di marketing a decretare se le strategie adottate dall'impresa siano state corrette.

Un modo per concretizzare con un approccio multidimensionale che permetta di analizzare le attività inerenti alla relazione tra impresa e mercato è attraverso la *Balanced Scorecard*.

La *Balanced Scorecard* viene utilizzata, in una struttura multidimensionale, per descrivere, mettere in atto e guidare la strategia di tutta l'organizzazione in modo da tradurre le strategie aziendali in misure di performance. Presupposto fondamentale di questa metodologia è che occorre analizzare i vari indicatori nel loro insieme e non singolarmente in modo da avere una valutazione globale dell'andamento aziendale.

In questa analisi sono quattro le dimensioni rilevanti considerate significative ai fini del controllo delle strategie e delle azioni di marketing:

- La prospettiva della performance economico-finanziaria, che pone in relazione i risultati avuti dall'azienda e le aspettative di profitto degli azionisti;
- La prospettiva del cliente, basata su un orientamento che porti alla soddisfazione di quest'ultimo;
- La prospettiva della gestione dei processi, che ha lo scopo di individuare i fattori critici e le iniziative di miglioramento in modo da raggiungere i diversi obiettivi aziendali;
- La prospettiva dello sviluppo futuro, che consente uno sviluppo globale dell'azienda attraverso l'innovazione dei propri processi e l'apprendimento (Fiocca, Sebastiani, 2015).

Dal punto di vista economico-finanziario si prendono in considerazione gli indicatori del ROI⁴ (Return On Investment), che esprime la percentuale di reddito operativo, del ROE⁵ (Return On Equity), che indica la redditività del capitale di rischio e del ROS⁶ (Return On Sales), che rivela la redditività delle vendite.

Fulcro della prospettiva del cliente è la *customer satisfaction* che viene misurata sia in maniera indiretta, attraverso indici di *customer database*, sia in modo diretto attraverso metodologie accurate che necessitano della collaborazione dei clienti.

Per quanto concerne la prospettiva dei processi aziendali questa si basa su quei processi "critici" che creano i maggiori valori sia per i clienti che per gli azionisti dal momento che servono a conseguire gli obiettivi *customer-based* e finanziari dell'azienda.

Infine, con prospettiva di sviluppo futuro si intendono sia le innovazioni e i vantaggi competitivi che da queste derivano, sia la cultura e l'apprendimento dell'azienda che le prospettive di mercato su cui l'impresa può competere.

Un approccio di tipo multidimensionale serve quindi a integrare la classica ripartizione tra controllo strategico e controllo operativo. Il primo ha il compito di

⁴ ROI = reddito operativo dell'attività di marketing / investimento complessivo dell'attività di marketing

⁵ ROE = profitto netto / media capitale netto

⁶ ROS = utile netto / fatturato

verificare che la strategia adottata sia la migliore possibile avendo tenuto conto delle risorse disponibili, del contesto in cui si opera e degli obiettivi prefissati. Il secondo, invece, funge da verifica alla gestione caratteristica dell'impresa controllando puntualmente il giusto svolgimento delle attività di marketing e i loro ritorni.

L'attività di controllo va definita durante la pianificazione delle attività di marketing visto che per verificare alcuni risultati spesso i dati necessari devono essere raccolti durante l'attività stessa. La fase di controllo va quindi intesa come parte integrante dell'attività di marketing.

IV. McDonald's

In questo capitolo prenderemmo in analisi tre aspetti di McDonald's: l'azienda, il *brand* e la sua strategia di marketing.

Verrà messo in evidenza come l'azienda si sia evoluta da catena di fast-food a *brand* vero e proprio attraverso una strategia di marketing a lungo termine che l'ha portata ad essere conosciuta in tutto il mondo.

4.1 L'azienda

Nata dall'idea dei fratelli Richard (detto Dick) e Maurice (detto Mac) McDonald negli anni 40' a San Bernardino, in California, è solo nel 1955, quando Ray Krock fonda la *McDonald's Systems, Inc* (ribattezzata poi *McDonald's Corporation*) e realizza il sistema di franchising dei nuovi ristoranti, che nasce l'azienda per come la si conosce oggi.

Dalla sua nascita fino ad oggi la ricetta del successo della multinazionale degli hamburger è semplice: un menù fatto di pochi elementi semplici e che non richiedono cuochi professionisti unito ad un servizio veloce progettato come una catena di montaggio.

McDonald's Corporation è una catena di fast food di livello globale con ristoranti presenti in oltre cento paesi e fino al 2018 era la maggiore catena di fast food al mondo per punti vendita.

Sono due le tipologie di gestione dei ristoranti della catena: alcuni sono posseduti direttamente dalla compagnia mentre altri, circa il 93% (37.295 ristoranti su 40.031) del totale dei McDonald's, sono in franchising⁷.

Il business che si viene a instaurare tra McDonald's e i propri franchisees è supportato dall'adesione, da parte di questi ultimi, a specifici standard e policies, quali la Global Brand Standards definita nel 2021, che servono a garantire gli la performance generale dei vari ristoranti e, al contempo, proteggere il marchio McDonald's.

Ai vari franchisees è data libertà nella gestione di ciò che riguarda la forza lavoro, nelle decisioni di marketing e di prezzo mentre possono beneficiare del sistema operativo, delle risorse finanziarie e della forza di un marchio globale come McDonald's.

⁷ Annual Report (2021) McDonald's Corporation

Dunque, le principali entrate della Compagnia sono date a una parte dalle vendite dei ristoranti che operano direttamente per McDonald's mentre dall'altra parte vengono dalle tasse dei ristoranti che operano attraverso franchising. Altre entrate poi sono date dai tassi per la tecnologia, pagati dai franchisees, da accordi di licenza del marchio e ricavi originari da terze parti.

La compagnia si pone come scopo quello di nutrire e favorire le comunità dove opera, ha come *mission* quella di creare “feel good moments” per tutti mentre a definire chi è e come gestisce i suoi business sono cinque valori centrali:

- Servizio, mettendo al primo posto i propri clienti e lavoratori;
- Inclusione, aprendo le proprie porte a tutti;
- Integrità, facendo la cosa giusta;
- Comunità, comportandosi come buoni vicini;
- Famiglia, migliorando insieme.

Nella gestione del proprio personale la strategia principale è quella di creare un ambiente fondato sulla diversità, egualità e inclusione.

Caratteristica principale dell'azienda è la standardizzazione per la quale è diventata famosa in tutto il mondo: andando in qualsiasi McDonald's del mondo si potranno trovare gli stessi prodotti “classici” della catena. Al di là della standardizzazione dei prodotti e dei servizi, tuttavia, l'azienda tiene in considerazione anche i diversi gusti di ogni località in cui aprono i propri ristoranti sviluppando una parte di menu specifica.

Un esempio di quanto detto sopra è visibile nell'introduzione, a partire dal 2006, del McCafè, il servizio di caffetteria all'italiana.

Verso la fine del 2020 la Compagnia aveva annunciato l'attuale strategia di crescita da loro messa in atto: *Accelerating the Arches*. Punto focale di questa strategia è mettere il cliente al centro di ogni cosa mentre si focalizza sul gestire ottimi ristoranti. Una delle principali frasi usate da McDonald's è infatti “*running great restaurants*”.

Inoltre, a partire dal 2021, McDonald's ha cercato di potenziare i propri *pilastri di crescita MCD*: *Maximize the marketing* (massimizzare il marketing) attraverso l'investimento continuo in nuovi approcci per comunicare in modo efficace la propria storia, *Commit to the Core* (impegnarsi fino in fondo) nel servire panini di qualità e che soddisfino quanto più possibile la domanda dei clienti, *Double Down on the 3D's: Digital, Delivery and Drive thru* (raddoppiare sulle 3D: digitale,

delivery e drive) facendo leva sulle proprie forze competitive e implementando il proprio potere digitale in modo da migliorare l'esperienza del cliente.

La compagnia è guidata da undici ufficiali esecutivi⁸:

- Ian Borden, President, International;
- Heidi Capozzi, Corporate Executive Vice President – Chief People Officer;
- Francesca A. DeBiase, Corporate Executive Vice President – Global Chief Supply Chain Officer;
- Joseph Erlinger, Presidente, McDonald's USA;
- Katherini Beirne Fallon, Corporate Executive Vice President – Chief Global Impact Officer;
- Daniel Henry, Corporate Executive Vice President – Chief Information Officer;
- Catherine Hoovel, Corporate Senior Vice President – Corporate Controller;
- Christopher Kempczinski, President and Chief Executive Officer;
- Kevin Ozan, Corporate Executive Vice President and Chief Financial Officer;
- Desiree Ralls-Morrison, Corporate Executive Vice President, General Counsel and Secretary;
- Manu Steijaert, Corporate Executive Vice President – Chief Customer Officer.

Con la sua struttura lavorativa, McDonald's mette in atto un processo di razionalizzazione che ha dato vita alla definizione di Mcdonaldizzazione.

4.2 Il brand

Una marca, o brand, è formata da tre elementi di base: il nome, il simbolo e il payoff che la comunichi (Fiocca, Sebastiani, 2015). Per McDonald's questi tre elementi sono:

- McDonald's – nome
- I doppi archi della M del nome – simbolo/logo

⁸ Annual Report (2021) McDonald's Corporation

- *I'm lovin' it* – payoff

Sono quattro i livelli di significato attraverso cui comunica una marca:

- Alcuni attributi specifici del prodotto lo rendono facile da ricordare;
- I vantaggi percepiti, siano essi di tipo psicologico o funzionali, hanno la capacità di attirare i clienti;
- I valori comunicati dalla marca sono condivisibili dal compratore;
- L'immagine trasmessa definisce la personalità di marca, la quale attrae persone con un'immagine di sé corrispondente, sia quest'ultima desiderata o effettiva.

Una immagine di marca forte garantisce una maggiore fedeltà da parte dei consumatori e risulta in un notevole vantaggio competitivo dal momento che facilita i processi decisionali del consumatore, riduce i rischi di ricerca accelerando le scelte d'acquisto e diminuisce i rischi legati al prodotto.

Il marchio, cioè l'unione di nome, lettering e logo, di McDonald's è dato dai doppi archi dorati (*golden arches*) che, negli anni, hanno reso immediatamente riconoscibili i ristoranti della famosa catena di fast-food. Costituito nel 1968, appunto, da due archi gialli che formano la lettera "M", il logo di McDonald's riprende gli archi che, a partire dal 1962, integravano le strutture dei ristoranti della catena.

Quello che oggi è riconosciuto a livello mondiale come logo della Company è il risultato finale di un'evoluzione attraverso gli anni di differenti idee di rappresentazione grafica.

Il primo logo McDonald's era monocromatico a scritte nere su fondo bianco e aveva una conformazione rettangolare suddivisa in tre livelli differenziati dalla grandezza e dal tipo di carattere oltre che dai font, serif e sans-serif, scelti. Come si può osservare nella figura 4.1 il nome "McDonald's" appare scritto nella parte superiore in serif inclinato, al centro la scritta "famous" si pone tra doppie linee orizzontali in sans-serif maiuscolo mentre nella parte inferiore la scritta "barbecue" ha dimensioni più grandi e, sebbene sia in serif come la parte superiore, viene evidenziata attraverso l'uso del grassetto.

McDonald's
FAMOUS
BARBECUE

1940

Fig. 4.1

Nel 1948, visto il difficile periodo che l'azienda attraversava, il logo viene ridisegnato: si mantiene il formato rettangolare a più livelli ma si invertono i colori tra sfondo e caratteri. Gli "hamburgers", che hai tempi stavano avendo un aumento della domanda, sostituiscono il "barbecue" e viene aggiunto un payoff, "buyem by the bag", a sottolineare il nuovo servizio di take out (figura 4.2).



1948

Fig.4.2

A partire dal 1953 il focus si sposta su un modello di servizio veloce e i fratelli Dick e Mac McDonald perfezionano lo *Speed Service System* attraverso la razionalizzazione del lavoro e un menu ridotto fatto di hamburgers, frullati e

patatine. Il logo, come si può osservare nella figura 4.3, diventa di forma rotonda, si aggiunge la mascotte Speedee, uno chef dalla faccia simile ad un hamburger, e “McDonald’s” compare in stampatello rosso. La scritta “coast to coast”, evidenziata in rosso, serve a evidenziare la diffusione del franchise dei ristoranti McDonald’s mentre la scelta dei diversi colori e l’uso di una mascotte avevano lo scopo di attirare un target familiare richiamando l’attenzione della fascia infantile.



1953

Fig. 4.3

Gli archi dorati nascono dall’idea di uno dei fratelli McDonald: inserendoli ai lati della struttura del punto vendita, come visibile nella figura 4.4, attiravano l’attenzione dei passanti grazie alla loro altezza.



Fig. 4.4

Fu la struttura dei ristoranti poi a ispirare il direttore creativo Jim Schindler nella creazione del logo dell'impresa: gli archi dorati, sovrapponendosi tra loro e attraversati da una linea, componevano la lettera M richiamando la struttura architettonica dei ristoranti della catena. Gli archi dorati diventano così il segno distintivo di McDonald's.



1961

Fig. 4.5

Con il passare degli anni il logo viene man mano semplificato fino ad arrivare alla versione che si conosce oggi.

In particolare, il logo del 1968 vede la scomparsa della linea diagonale che attraversava gli archi e questi ultimi vengono uniti in modo da sembrare ancora di più una M. Cambia il font del nome e quest'ultimo viene incluso tra gli archi mentre si opta per una riduzione di colori tenendo solo il giallo e il nero.



1968

Fig. 4.6

Nel 1975 si nota un'inversione di rotta: gli archi dorati vengono inseriti in un rettangolo rosso ad angoli arrotondati e la scritta McDonald's diventa bianca.

La scelta di utilizzare un colore che richiama l'urgenza, quale il rosso, dal punto di vista della strategia di marketing da una parte richiama l'istinto della fame e dall'altra porta il consumatore a comprare e consumare velocemente, come richiesto da un fast food.



1975

Fig. 4.7

Dagli anni Novanta ad oggi le variazioni che l'impresa ha apportati ai suoi *Golden Arches* sono state diverse e venivano presentate nelle confezioni dei loro panini e nei materiali promozionali delle varie campagne. Una maggiore definizione delle linee che formano la M e un cambio di sfondo che è andato dal bianco, al rosso fino al verde, sono state le maggiori sperimentazioni del marchio fino al 2003.

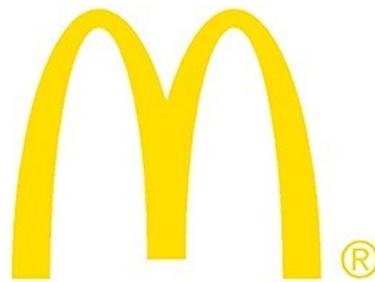
Nell'anno sopra citato, infatti, si aggiunge un carattere di tridimensionalità al logo e lo slogan "*I'm loving it*" è parte integrante del logo diventandone il protagonista. Il nuovo payoff diventa famoso anche grazie alla campagna realizzata da Heye & Partner GmbH: per il jingle si collabora con il cantante Justin Timberlake e, successivamente, con il rapper Pusha T. Lo stesso jingle, per la fama che ha guadagnato, è un logo sonoro che rende subito riconoscibile il brand McDonald's.



2003

Fig. 4.8

Volendo tornare all'essenziale, il 2006 si caratterizza attraverso un design minimalista: rimangono esclusivamente gli archi dorati senza contorni o ombre. Ormai l'azienda è ben nota quindi non ha bisogno di mantenere il proprio nome o il payoff visibili sul logo.



2006

Fig. 4.9

È in Europa che il logo, in risposta ad una sempre maggiore attenzione da parte dei consumatori verso cibi salutari, si tinge di verde. Nel 2007 viene così introdotto, per la prima volta, il verde scuro come sfondo agli archi dorati.

Sostenibilità e ambiente sono le parole chiavi del periodo e dunque l'azienda mette in atto iniziative ambientali e sociali, oltre a modificare i propri menù, in modo di adeguarsi al cambiamento. Il verde diventa dunque simbolo dell'impegno di McDonald's verso uno sviluppo sostenibile e ambientale, oltre che nei confronti della salute dei propri consumatori.

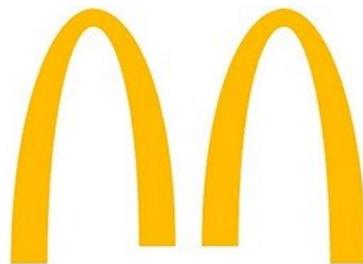


Fig. 4.10

Infine, ci sono casi particolari nei quali McDonald's ha deciso di cambiare momentaneamente il proprio logo: in occasione della Giornata Internazionale della Donna la famosa M viene capovolta diventando una W a simboleggiare il loro sostegno; più recentemente, nel 2020 gli archi dorati vengono distanziati lanciando un messaggio di invito al distanziamento sociale data la pandemia di Covid-19.



Fig. 4.11



2020

Fig. 4.12

Insieme al logo il marchio (o brand) serve dunque a caratterizzare l'identità dell'impresa in modo da renderla riconoscibile e rassicurante agli occhi dei consumatori, i quali si ritrovano a comprare il "marchio" McDonald's e non più un semplice panino.

La pubblicità McDonald's, enfatizzando sul loro servizio facile, veloce ed efficiente, ha contribuito alla diffusione del fenomeno chiamato *McDonaldizzazione*: uno stile di vita basato su efficienza, calcolabilità, controllo e prevedibilità, come i principi che guidano la multinazionale americana. Il termine,

coniato da George Ritzer⁹, viene usato per indicare l'adozione dello stesso principio di razionalizzazione dei ristoranti della nota catena da parte delle principali istituzioni sociali quali scuola, politica, regione, sport ecc.

La razionalizzazione interna a McDonald's è data dal fatto che la sua offerta si basa su quattro principi cardini che permangono nel tempo senza essere violati:

- **Efficienza:** capacità di andare da uno stato ad un altro con uno sforzo minimo e un risultato massimo. Nello specifico nell'azienda questo primo pilastro si traduce nella semplificazione estrema del processo produttivo dato da un menù ridotto fatto di pochi ingredienti facili da cucinare.
- **Calcolabilità:** l'enfasi viene posta sugli aspetti quantitativi dei prodotti che vengono venduti, come dimensioni e costi, e dei servizi che vengono offerti, intendendo il tempo necessario a preparare i vari prodotti.
- **Prevedibilità:** il prodotto rimane il medesimo in qualsiasi ristorante della catena. Questo aspetto si estende anche al lavoro interno ai fast-food, attraverso regole uguali per tutti gli store, che all'immagine stessa dei suoi ristoranti in modo da rendere il servizio offerto omologato.
- **Controllo:** applicato tramite menu a scelte limitate che rendono la decisione dei consumatori facili e certe, vista la garanzia di avere sempre le stesse dosi per ogni panino indipendentemente dallo store nel quale si sceglie di mangiare.

Questi principi sono gli stessi formulati dal sociologo Max Weber¹⁰ nell'osservare la società neoindustriale e capitalista del suo tempo nella generazione di quella che lui chiama *razionalità formale*.

La mcdonaldizzazione formulata da Ritzer rappresenta così un'estensione della teoria weberiana.

⁹ Esperto di teoria sociale e critico della cultura contemporanea che ha scritto una tesi sulla Mcdonaldizzazione della società.

¹⁰ Sociologo, filosofo ed economista tedesco.

4.3 Le strategie di marketing

La chiave del successo del brand McDonald's, soprattutto ai suoi esordi, sono state le stringenti regole che lo rendevano unico: ogni elemento doveva essere standardizzato e ripetibile attraverso un marketing di tipo globale.

Con il seguire degli anni e l'evolversi della coscienza comune, il brand si è evoluto ed ora si avvale di un marketing di tipo globale: ci sono casi in cui si diversificano, in base al paese, le promozioni, le campagne pubblicitarie e le partnerships. Un esempio di questo è dato dalla campagna di rebranding di McDonald's Italia: McDonald's decide di puntare sulla qualità degli ingredienti 100% italiani e certificati DOC e IGP, oltre che alle strategie di *cobranding* con chef famosi nel paese, come Gualtiero Marchesi e Joe Bastianich.

McDonald's, fin dagli anni 2000, è spesso stata accusata di fornire cibo spazzatura (junk food) e di essere uno dei fattori coinvolti nell'obesità infantile, soprattutto per quanto riguardano gli Stati Uniti. È in risposta a queste accuse che l'azienda decide di attuare un rebranding a livello mondiale per reinventarsi: vengono introdotti i valori nutrizionali sul packaging dei panini, anche in quei paesi dove non è presente l'obbligo di esibirli, così da dimostrare trasparenza verso i propri clienti; si introducono nuovi prodotti, come le insalate, e l'attenzione si sposta verso la qualità degli ingredienti scelti per i propri prodotti.

La maggior parte dei ricavi dei ristoranti McDonald's provengono dalle divisioni geografiche di Stati Uniti e Europa e dunque il loro approccio strategico si basa sul mantenere la posizione di leader in questi mercati mentre espandono la propria attività anche nei mercati emergenti. L'esigenza di soddisfare i diversi gusti distinti di ogni paese ha portato l'azienda a strutturare regionalmente la produzione e la commercializzazione dei propri prodotti. Cambiano dunque alcuni prodotti ma la filosofia che fa da core alla catena di fast-food rimane uguale in tutti i paesi: servizio, pulizia e valore rimangono gli stessi capi saldi ovunque dal momento che il segmento di consumatori a cui l'azienda si rivolge è ovunque identificabile per la necessità di avere un servizio veloce, a prezzi accessibili e con un buon livello di igiene.

I principali prodotti, quali manzo, pollo, patate e pane, sono simili in gran parte dei paesi ma vengono lanciati continuamente nuovi prodotti regionali in base alle esigenze alimentari di ogni paese, come nell'esempio sopra citato per quanto riguarda l'Italia.

Volendo analizzare il marketing mix di McDonald's attraverso il concetto delle 7P (4P formulate da McCarthy (1975) e le aggiuntive 3P pensate da Fifield e Gillian (1996)) per il quale le P stanno per product (prodotto), price (prezzo), promotion (promozione), place (posto), process (processo), physical (aspetto) e people (persone), si può osservare quanto segue:

- *Product* – uno degli obiettivi di McDonald's è creare prodotti che abbiano lo stesso gusto in qualsiasi ristorante della catena tenendo comunque in considerazione anche i gusti regionali. Da questo punto di vista il concetto “*think global, act local*” viene adottato dall'impresa in modo chiaro e si possono trovare diversi esempi di come questa abbia adattato la propria offerta in diversi ambienti internazionali.
- *Price* – McDonald's ha differenti strategie di prezzo in base ai differenti paesi in cui sono presenti i propri store. La loro politica per quanto riguarda lo stabilire il prezzo dei propri prodotti è ricavabile da quanto dichiarano nella loro mission e si basa sull'osservazione dei prezzi dei loro diretti competitori nei vari paesi, in modo da scegliere così un prezzo che venga percepito come adeguato dal consumatore.
- *Pomotion* – inteso come il mix delle comunicazioni di marketing viene anch'esso basato sulle differenze culturali e di altro tipo di ogni paese. Dal punto di vista della comunicazione McDonald's si distingue attraverso la massima «*brand globally, advertise locally*» (Sandler and Shani, 1991) sottintendendo come il proprio marchio sia lo stesso a livello globale ma che le varie scelte pubblicitarie vengono fatte in base a dove verranno trasmesse.
- *Place* – la Compagnia ha diversi ristoranti in tutto il mondo e continua a espandersi, sebbene in modo più prudente rispetto agli inizi;
- *Process* – le procedure di produzione dei vari prodotti sono identiche in tutti i ristoranti della catena così come la predisposizione delle loro cucine;
- *Physical* – fondamentale per ogni store McDonald's è che il servizio, la qualità e la pulizia rispettino gli standard della Compagnia. Il design di ogni ristorante, per quanto unico mantiene alcuni elementi caratteristici quali la scelta cromatica degli arredi;
- *People* – McDonald's adatta la gestione delle proprie risorse umane in base alle diverse legislazioni ma le forma in maniera unisona ponendo

particolare attenzione nella soddisfazione dei clienti che deve essere primaria per tutti i suoi dipendenti dal momento che questo è ciò che riesce a far distinguere la catena di fast-food dagli altri competitors.

Parte della strategia di McDonald's è influenzata, senza dubbio, dall'ambiente esterno con fattori quali la concorrenza, la situazione sociale dell'ambiente e le varie incertezze del periodo.

In particolare, tenendo conto delle perdite subite a causa del passaggio dei propri clienti ai diretti concorrenti, nello specifico Burger King, Wendy's e Subway, i quali presentavano un'offerta data cibi di miglior qualità a prezzi inferiori e con un servizio veloce, McDonald's ha cercato di soddisfare la ricerca di prodotti premium a prezzi contenuti da parte dei propri clienti, in modo da mantenere la propria posizione di mercato, offrendo prodotti quali le *McChicken Premiere* in paesi quali Regno Unito, Francia, Italia e Belgio. e attraverso alternative salutari nella composizione del *Happy Meal* per i bambini.

Per quanto concerne la situazione sociale l'azienda subisce gli influssi dati da una sempre maggiore attenzione da parte dei consumatori verso un'alimentazione di tipo sano. In quest'ottica si pongono la possibilità di scegliere prodotti "sani" durante la composizione dei menu per bambini e nell'inserimento di prodotti quali le insalate.

Target principale di McDonald's sono i bambini: gli stessi locali sono modellati pensando a questo target attraverso tablet con giochi interattivi e *playland*. Saranno i piccoli consumatori, poi, a incoraggiare l'intera famiglia ad andare da McDonald's. E questo un modo anche di fidelizzare i clienti delle future generazioni. Considerando poi la disponibilità della connessione wifi gratuita, data in ogni store, e l'aggiunta del *Mccafè* in molti locali della catena si nota un'espansione del target anche nelle fasce teen e adulti.

Attraverso un'analisi SWOT¹¹ di McDonald's si possono notare i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce che caratterizzano l'impresa e l'ambiente in cui questa si colloca.

¹¹ Acronimo che sta per Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats cioè punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce. L'analisi SWOT riassume in una matrice unica i principali risultati dello studio di mercato.

Tab. 4.1 Analisi SWOT di McDonald's

<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership di mercato negli USA • <i>Brand value</i> e <i>brand awareness</i> • Modello di business sostenibile • Alti livelli di profitti • Globalità 	<p>WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cibo poco sano • Declino dell'immagine di marchio • Alto turnover di dipendenti • Pubblicità negativa • Bassa differenziazione
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore attenzione su valori nutrizionali • Consegna a domicilio • Differenziazione dei prodotti • Implementare la CSR dell'impresa • Estensione localizzazione dei mercati internazionali 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preoccupazione sulla sicurezza alimentare • Saturazione dei mercati fast-food nei paesi sviluppati • Cause legali contro la compagnia • Fluttuazione delle valute • Concorrenza con la catena degli hamburger di qualità

Per quanto riguardano i punti di forza di McDonald's si sottolinea come abbia grande fama negli USA al punto che circa il 38% dei suoi ricavi provengono dal mercato americano (NYSE_MCD_2021, p. 13) ma, oltre a ciò, risulti anche essere un brand di fama mondiale e questo è riconoscibile dai vantaggi competitivi forniti dal suo *brand value* e *brand awareness*.

Il modello di business della Compagnia risulta sostenibile a lungo termine perché circa il 93% dei ristoranti sono in franchising (NYSE_MCD_2021, p. 25) mentre McDonald's Corporation si occupa di controllare che gli standard da loro approvati vengano messi in atto nei vari locali, oltre a formulare e applicare delle efficaci strategie di marketing per il brand. Il fatto poi che la Compagnia possieda comunque alcuni ristoranti in modo diretto permette sì che possa osservare direttamente i cambiamenti nel comportamento dei consumatori.

Nel 2021 si è osservato un aumento del 43% nei profitti dell'impresa secondo il report annuale del 2021 (NYSE_MCD_2021, p.22).

Uno dei grandi vantaggi competitivi di McDonald's è inoltre dato dalla sua presenza in diversi paesi del mondo.

Tra le debolezze della Compagnia si colloca, al primo posto, il fatto che il menu dei suoi ristoranti non sia molto salutare e ciò incide sulla sua crescita a lungo termine man mano che i consumatori diventano più coscienti dal punto di vista alimentare. Ciò si traduce anche in un'immagine di marca indebolita dal momento che quest'ultima viene associata a del cibo "spazzatura".

Un problema presente nei vari ristoranti della catena è l'alto turnover di dipendenti sia questo dato dall'insoddisfazione dei dipendenti o dal fatto che il lavoro da McDonald's viene visto come un lavoro passeggero non cambia il fatto che ci sia un continuo mutamento del personale con tutto ciò che questo comporta. Ogni notizia negativa legata a McDonald's risulta in pubblicità negativa e ha risonanza per tutti i suoi ristoranti, indipendentemente da dove abbia luogo la notizia.

Infine, la presenza di un menu ridotto risulta essere sia il punto forte che una delle debolezze della Compagnia dal momento che risulta in una bassa differenziazione. Tra le opportunità presenti nell'analisi SWOT di McDonald's vi è la possibilità di accrescere la brand immagine e il numero di consumatori prestando maggiore attenzione ai valori nutrizionali dei propri menu senza per questo compromettere la velocità del proprio servizio.

Le consegne a domicilio sono un'altra opportunità da considerare, nonostante comporti un aumento nei costi, così come la differenziazione dei suoi prodotti così da aumentare il suo vantaggio competitivo.

I programmi CSR della Compagnia devono essere indirizzati sulle critiche che sono state mosse contro l'impresa e comunicati attraverso un piano di comunicazione a tutti gli stakeholders della compagnia.

Affinché i ristoranti della catena abbiano una buona risonanza internazionale si devono tenere in considerazione gli aspetti unici di ogni località e questo deve poi raffigurarsi sia nel menu che nello stesso aspetto dei ristoranti.

Infine, considerando il riquadro delle minacce, come primo punto vi è la sicurezza alimentare soprattutto per ciò che riguarda gli effetti di un consumo continuo degli alimenti della catena di fast-food ma anche per ciò che concerne la manipolazione dei cibi.

La saturazione del mercato dei fast-food nei paesi sviluppati è una minaccia già presente che deve portare la compagnia a concentrare la propria presenza sui paesi in via di sviluppo.

Le controversie legali sono minacce potenziali che possono avvenire in qualsiasi momento e per diversi motivi mentre la fluttuazione delle valute è una minaccia data dal business globale di McDonald's. Infine, la competizione con catene che producono hamburger di qualità superiore è un fattore da considerare in quanto i consumatori potrebbero prediligerle, nonostante il prezzo, in favore di una qualità migliore, per esempio.

Tenendo conto dei vari punti dell'analisi SWOT si può osservare come la strategia di marketing di McDonald's si sia adeguata tenendone conto in un'ottica di miglioramento dell'impresa.

Soprattutto per quanto riguardano i punti deboli e le opportunità si può notare come questi due punti, in particolare, vengano presi in considerazione in quella che oggi è McDonald's s: dal punto di vista delle debolezze attraverso l'aggiunta di prodotti più sani nel proprio menu, oltre che al quantitativo calorico di ogni panino, una pubblicità mirata a migliorarne l'immagine, anche per quanto riguarda il trattamento dei propri dipendenti, e la scelta di aggiungere nuovi panini a rotazione; dal punto di vista delle opportunità, invece, si osserva come la maggiore attenzione ad aggiungere prodotti locali nei diversi ristoranti, in modo da adeguarli ai paesi nei quali sono presenti, abbia diversificato il menu della catena di fast-food attraverso una maggiore differenziazione dei prodotti ed infine anche l'aggiunta del servizio di delivery è stato un altro esempio di come la Compagnia abbia sviluppato un'opportunità.

La principale strategia messa in atto da McDonald's in questi anni viene denominata "*Accelerating the Arches*" e viene perfettamente riassunta nell'immagine presente nella figura 4.13 (McDonald's, mcdonalds.com, <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/accelerating-the-arches.html>).

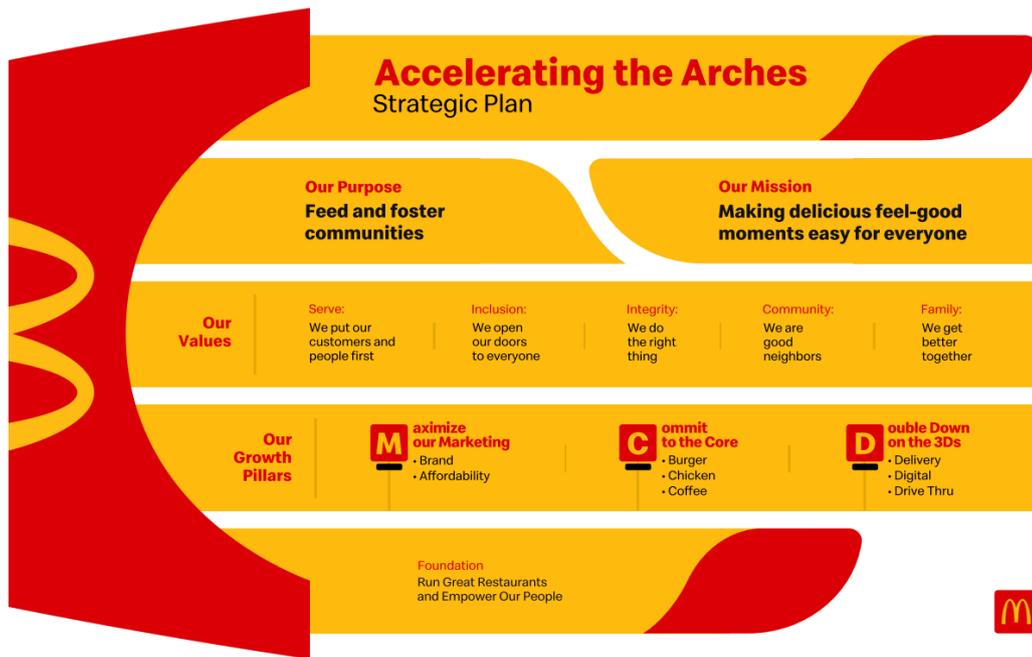


Fig.4.13, <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/accelerating-the-arches.html>.

Come visibile nella figura rappresentante la strategia dell'azienda, lo scopo primario di McDonald's è nutrire e favorire le comunità («feed and foster communities») mentre la loro mission è creare momenti di benessere facili per tutti («making delicious feel-good moments easy for everyone»).

La Compagnia si caratterizza attraverso cinque valori, rappresentati da altrettanti simboli, che vengono considerati fondamentali nella continua evoluzione del marchio (figura 4.14) oltre a servire come linea guida comportamentale per i propri dipendenti.

Our Values



Serve

Feed and foster communities



Inclusion

We open our doors to everyone



Integrity

We do the right thing



Community

We are good neighbors



Family

We get better together

Fig. 4.14, <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/accelerating-the-arches.html>.

Cinque parole chiavi vengono connesse ad ogni valore in modo da rafforzarne il concetto: *serve* (servire), *inclusion* (inclusione), *integrity* (integrità), *community* (comunità) e *family* (famiglia).

Il primo valore evidenzia l'importanza del cliente mentre il quarto e il quinto sottolineano come anche la comunità in cui il ristorante si trova e i suoi stessi dipendenti siano fondamentali all'impresa stessa. Il secondo ed il terzo valore, invece, rappresentano il modo di agire della Compagnia: tutti vengono accettati da McDonald's in modo inclusivo mentre l'azienda fa le proprie scelte mantenendo la propria integrità.

Per quanto riguardano le strategie di crescita messe in atto dalla grande catena di hamburger si osservino i loro “*growth pillars*” evidenziati nella figura 4.15.

Our Growth Pillars



Our Foundation

Run great restaurants and empower our people.

Fig. 4.15, <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/accelerating-the-arches.html>.

Per rimanere al passo con la domanda di mercato e al contempo crescere ulteriormente McDonald's punta sul potenziare quelli che considera i propri pilastri, cioè M, C e D. Per massimizzare il proprio marketing la Compagnia si concentra su campagne rilevanti, come quella di *Famous Orders*¹², in modo da elevare ulteriormente il proprio marchio e al contempo stabilire una connessione con i propri clienti.

Rimanendo fedeli a sé stessi, la catena di fast-food, cerca di migliorare i propri "classici", che risultano essere la principale scelta dei propri consumatori, mentre tengono in considerazione anche le nuove preferenze dimostrate dai clienti nell'introduzione di altri panini al menu.

Infine, potenziare le 3D, cioè *Digital*, *Delivery* e *Drive thru* serve non solo a collaudare la propria crescita di settore, tenendo conto del fatto che il digitale rappresenta circa un terzo delle vendite dei loro ristoranti, ma anche ad aumentare il coinvolgimento dei propri clienti attraverso offerte personalizzate, per esempio.

Le strategie messe in atto per la crescita della compagnia possono attuarsi a partire dal presupposto che si appoggiano sulla continua volontà della Compagnia di

¹² Campagna basata sulla scelta, da parte di un testimonial famoso, di un menu McDonald's.

“gestire ottimi ristoranti” («run great restaurants»): affidandosi ai propri collaboratori, McDonald’s elabora sempre nuovi metodi per implementare la velocità del proprio servizio e migliorare il proprio sistema organizzativo.

V. La comunicazione multimediale di McDonald's

Sono vari i canali di comunicazione sfruttati da McDonald's: spot pubblicitari alla tv o alla radio, promozioni in store, utilizzo dell'app McDonald's, spot multimediali attraverso app di terzi (esempio Spotify), operazioni benefiche (come nel caso della fondazione Ronald McDonald's) e molto altro che sfrutta l'online. In questo capitolo verranno presi in considerazione alcuni esempi delle campagne multimediali di McDonald's, in particolare verranno analizzate le strategie di comunicazione messe in atto per le campagne *Winterdays*, *Myselection 2023*, *Famous Order* e *Featured In*.

5.1 Video e audio

Il principale obiettivo degli spot di McDonald's è far capire ai propri consumatori quanto il servizio da loro offerto sia in grado di regalare un'esperienza unica e innovativa, come può essere il poter ordinare comodamente tramite app i propri menu preferiti.

Osservando alcuni spot trasmessi in Italia nell'ultimo periodo, la prima cosa a rimanere impressa è il payoff scelto dalla Compagnia che appare alla fine degli spot: «comodo, sicuro, McDrive», per quanto riguardano gli spot incentrati sul servizio *drive throu*, e «insieme, tutto ha più gusto», per gli altri servizi della catena di fast-food.

Volendo analizzare le due campagne firmate Leo Burnett¹³, messe in atto per gli *winterdays* di dicembre 2022 e per l'arrivo dei nuovi panini premium *Myselection 2023*, si può osservare l'attenzione nel coinvolgere i propri clienti attraverso la presentazione dei menu preferiti di alcuni personaggi, tra cui Babbo Natale, nel primo caso e tramite un testimonial di eccezione, quale Joe Bastianich nel secondo caso.

La campagna natalizia di McDonald's serve a promuovere l'uso della propria applicazione grazie alla quale si ha accesso ad offerte uniche ogni giorno. Girato in *stop-motion* il video mostra i vassoi con i prodotti preferiti di diversi personaggi (figure 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4) veicolando così l'idea che anche questi ultimi scelgano McDonald's.

¹³ Agenzia pubblicitaria di fama mondiale con sede a Chicago e uffici a Milano, Torino e Roma.



Fig. 5.1, https://www.youtube.com/watch?v=_FiLEh76mpl



Fig. 5.2, https://www.youtube.com/watch?v=_FiLEh76mpl



Fig. 5.3, https://www.youtube.com/watch?v=_FiLEh76mpl



Fig. 5.4, https://www.youtube.com/watch?v=_FiLEh76mpl

Lo spot di Natale della Compagnia riprende la campagna 2022 “*E il tuo ordine, qual è?*” nella quale vengono mostrati gli ordini di alcuni personaggi famosi, come quello mostrato nella figura 5.5.



Fig. 5.5, <https://www.youtube.com/watch?v=aMUmyKINTpE>

Nello spot pubblicitario vengono mostrati, tra gli altri, gli ordini di Joe Bastanich (figura 5.6) e di Ghali (figura 5.7) a richiamare, nel primo caso, la campagna dedicata ai Myselection e nel secondo quella chiamata “*Famous Order*” che in Italia ha avuto appunto Ghali come testimonial.



Fig. 5.6, <https://www.youtube.com/watch?v=aMUmyKINTpE>



Fig. 5.7, <https://www.youtube.com/watch?v=aMUmyKINTpE>

La campagna *My Selection 2023* (figura 5.8) di McDonald's Italia, lanciata il quattro gennaio 2023 e firmata anch'essa Leo Burnett, porta avanti la collaborazione tra il manager della ristorazione Joe Bastianich e la famosa catena di fast-food avuta inizio nel 2017 con la creazione di una linea di hamburgers premium specifica per il mercato italiano.

La promozione di questa linea di panini è stata sviluppata attraverso quattro spot televisivi, girati dai registi Jacek Szymanski e William 9, incentrati sulla bontà e sulla qualità degli ingredienti scelti per comporre i nuovi panini andati in onda sulle principali emittenti televisive italiane. A supporto della tradizionale pubblicità televisiva si è sviluppata contemporaneamente anche una campagna social attraverso gli hashtag “#MySelection” e “#MySelection2023” tramite il coinvolgimento sia di influencers che degli stessi consumatori della famosa catena di fast-food, oltre che attraverso brevi stories con lo stesso Bastianich.



Fig. 5.8,

https://www.mcdonalds.it/myselection?utm_source=instagram&utm_medium=social&utm_campaign=myselection_2023&utm_content=stories

Sempre sotto la guida dell'agenzia Leo Burnett, ma con la collaborazione delle agenzie OMD (Omnicom Media Group) e Fuse, nasce la campagna “*Famous Order*” con lo scopo di veicolare il messaggio che McDonald's è un luogo adatto a tutti e dove tutti hanno un ordine preferito indipendentemente che siano personaggi famosi o meno.

In particolare, la campagna italiana con testimonial Ghali si articola attraverso più mezzi: in TV si osservano spot di 30” e tre *cut* da 15” mentre altri contenuti vengono lanciati tramite social quali, Instagram e Twitch, attraverso il coinvolgimento di influencers.

La campagna di comunicazione messa in atto dall’agenzia milanese ha utilizzato un approccio *data-driven*¹⁴ per quanto riguarda la scelta dei propri testimonials appartenenti al mondo dello sport, dell’intrattenimento e dei social media.

In particolare, la scelta di riconfermare Ghali come rappresentante del brand ha messo in risalto alcuni dei valori propri di McDonald’s quali l’inclusione e la multiculturalità del marchio.

La collaborazione tra il cantante e la catena di fast food, infatti, è iniziata a partire dalla campagna “*lo capisci solo se lo provi*” messa in onda nel 2022 e ha avuto seguito anche durante la *BigMac Variation* dello stesso anno: durante il *Famous Order* di quell’anno si poteva ordinare il menu scelto da Ghali che comprendeva un *Big Mac* menù large con coca-cola e sei *Mc Nuggets* comprendenti una salsa agrodolce e una speciale salsa piccante messa in produzione solo per quel periodo, come si può osservare anche nella figura 5.7.

Oltre allo spot televisivo, per la stessa campagna, è stato realizzato anche un video digitale pensato inizialmente solo per il web nel quale, oltre a Ghali, è presente l’illustratore americano Justin Richburg. La colonna sonora del video è stata prodotta da Charlie Charles, il quale è anche il producer del rapper italiano, e richiama il genere musicale dello stesso Ghali trasportando così lo spettatore nel mondo del cantante dove lui poi presenta il suo ordine preferito.

La campagna pubblicitaria "Famous Order" di McDonald's in passato si è concentrata su combinazioni di cibo particolari che sono state rese famose da persone di spicco in vari campi, come lo sport, l'intrattenimento e persino la politica, in modo da connettere il marchio McDonald's con icone popolari e attrarre così l'attenzione dei fan di tali figure.

Tuttavia, nel 2023, McDonald's ha portato avanti la campagna "Famous Order" in un modo nuovo e innovativo con un approccio globale. Invece di concentrarsi solo su ciò che personaggi famosi ordinano, l'azienda ha deciso di mettersi in primo piano, diventando essenzialmente il protagonista della propria campagna

¹⁴ Metodo di ricerca basato sull’analisi di dati oggettivi.

pubblicitaria. La campagna "*As Featured In*" (come si può vedere nelle figure 5.9 e 5.10) si basa sull'idea di mostrare come il marchio McDonald's sia comparso all'interno di opere di intrattenimento, come film, anime e serie televisive.

Lanciato su Instagram e in televisione attraverso teaser che mostravano scene memorabili in cui il marchio compariva, il nuovo approccio messo in atto in questa campagna ha creato una connessione tra il marchio McDonald's e la cultura popolare. Mostrando il logo, i prodotti o l'immagine di McDonald's all'interno di contenuti di intrattenimento amati, l'azienda cerca di creare un senso di familiarità e di appartenenza nelle menti dei consumatori. Inoltre, utilizzando l'immaginario di film, anime e serie televisive, McDonald's sfrutta l'emozione e la nostalgia legate a queste opere per trasferire un messaggio positivo sul proprio marchio.

Questa mossa può anche essere considerata un modo per McDonald's di dimostrare la sua rilevanza e la sua presenza costante nella cultura popolare globale. L'azienda sta suggerendo che è stata parte integrante delle esperienze di intrattenimento che molte persone hanno amato nel corso degli anni. Questo tipo di strategia di marketing può contribuire a rafforzare la posizione di McDonald's come un marchio familiare e famoso che va oltre il semplice cibo veloce.



AS FEATURED IN
BLANKMAN
 1994



AS FEATURED IN
COMING TO AMERICA
 1988



AS FEATURED IN
 はたらく魔王さま!
THE DEVIL IS A PART-TIMER!
 2013



AS FEATURED IN
 墮落天使
FALLEN ANGELS
 1995

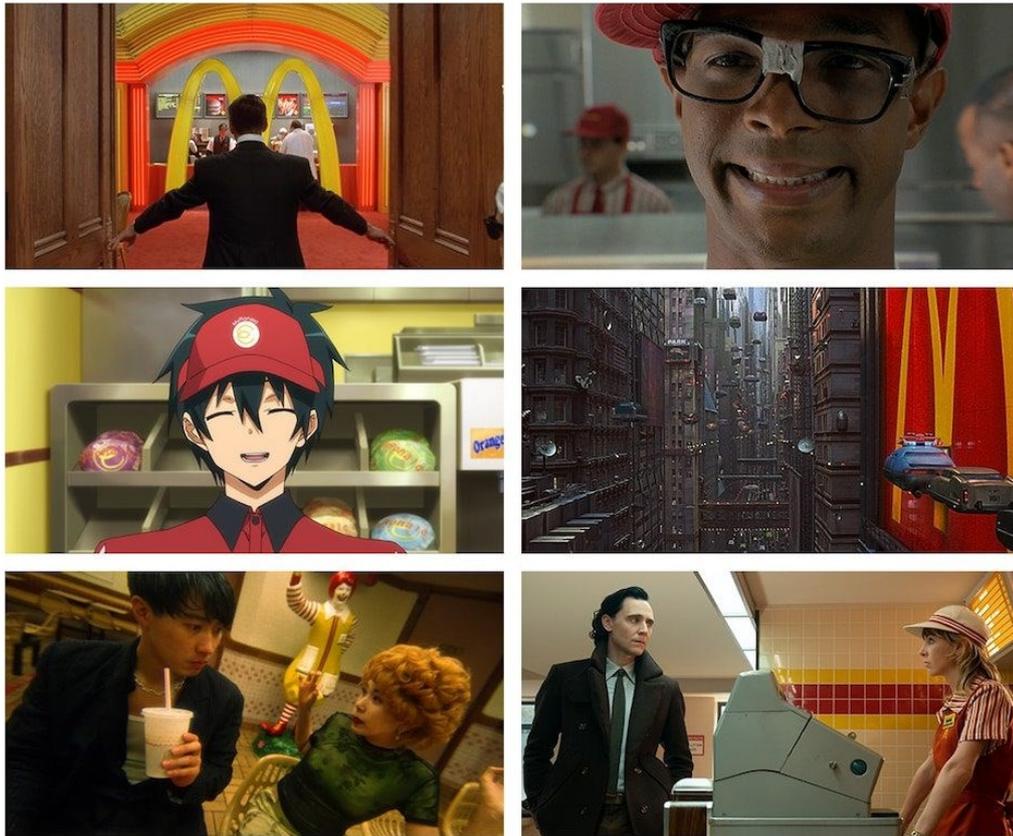


AS FEATURED IN
THE FIFTH ELEMENT
 1997



AS FEATURED IN
FRIENDS, "THE ONE WITH THE BULLIES"
 1996

Fig. 5.9



THE AS FEATURED IN MEAL

McDONALD'S PRESENTS THE AS FEATURED IN MEAL GUEST STARRING PALACE SKATEBOARDS
 FEATURING COMING TO AMERICA & RICHIE RICH (1994) & BLANKMAN & THE FIFTH ELEMENT & REALITY BITES
 & FRIENDS "THE ONE WITH THE BULLIES" & I'M NOT RAPPAPORT & CLUELESS & はたらく魔王さま! THE DEVIL IS A PART-TIMER!
 & SEINFELD "THE BOYFRIEND" & 墮落天使 FALLEN ANGELS & "YOU BE ILLIN'" BY RUN DMC & THE OFFICE (US) & THE LONGEST YARD
 & 30 ROCK "ST. VALENTINE'S DAY" & BRIEF ANSWERS TO THE BIG QUESTIONS BY STEPHEN HAWKING & FROM PARIS WITH LOVE
 & SPACE JAM & CHAK DE! INDIA & AQUÍ NO HAY QUIEN VIVA & "CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE" BY AKWID
 & THE FAST AND THE FURIOUS: TOKYO DRIFT & LOKI SEASON 2'



At participating McDonald's for a limited time. *MARVEL STUDIOS' LOKI | New Season Streaming October 6 on Disney+ | Disney+ subscription required. © 2023 MARVEL | All marks and trademarks are the property of their respective owners. All rights reserved.

Fig. 5.10

La campagna di promozione è attualmente in corso in più di cento paesi in tutto il mondo permettendo così a McDonald's di raggiungere un pubblico globale e diversificato.

Un aspetto interessante di questa campagna è la sua partnership con il rinomato brand londinese Palace: una collaborazione che ha portato alla creazione di un merchandising esclusivo legato alla campagna stessa (come si può osservare nella figura 5.12). Gli appassionati e i sostenitori hanno la possibilità di acquistare gli articoli unici creati appositamente per questo evento attraverso un collegamento

presente nell'app McDonald's. Una strategia questa che non solo accresce l'entusiasmo attorno alla campagna, ma offre anche ai fan l'opportunità di possedere dei pezzi collezionabili mostrando il loro sostegno in modo tangibile.

L'integrazione del merchandising nell'app rappresenta una mossa intelligente, poiché offre un'esperienza di shopping fluida e diretta per gli utenti: il processo di acquisto si semplifica e si viene a creare un flusso continuo tra l'esperienza della campagna, l'ottenimento degli articoli correlati, e la selezione del proprio menù. Inoltre, questo può essere un modo per aumentare l'interazione e l'impegno degli utenti con l'app stessa, poiché offre loro una ragione aggiuntiva per continuare a tornare e a esplorare le offerte disponibili.

Nel complesso, questa campagna rappresenta un esempio di come la promozione possa essere resa coinvolgente e interattiva attraverso strategie creative come la collaborazione con brand di fama internazionale e l'integrazione di merchandising in app.



Fig. 5.11, sacchetto della campagna “As featured in”



Fig. 5.12

5.2 Social media

Nel contesto del social media marketing, McDonald's Italia ha dimostrato un'attiva presenza su diverse piattaforme, in particolare su Facebook, dove conta ben 82 milioni di fan, e su Instagram, con 508.000 follower. Tuttavia, va notato che TikTok, con 155.000 follower, non è più stato utilizzato dal 2021. Questo comporta un approccio diversificato nella comunicazione attraverso le principali forme di contenuto, tra cui eventi, campagne e post creativi, che vengono adattati in base alle specifiche caratteristiche di Facebook e Instagram.

McDonald's Italia si distingue dalla maggior parte delle aziende poiché non pubblica lo stesso contenuto identico su entrambe le piattaforme social. Su Facebook, il format preferito è principalmente il video con dimensioni di 940x700 pixel e una durata compresa tra 10 e 15 secondi. D'altra parte, su Instagram, si utilizzano i caroselli¹⁵ o i reel¹⁶ con dimensioni di 1080x1080 e 1080x1920 pixel. Una differenza significativa riguarda anche la frequenza delle pubblicazioni: su Facebook, McDonald's pubblica quasi ogni settimana tra i tre e i quattro contenuti,

¹⁵ Un post a carosello è composto da una sequenza di immagini che creano una presentazione slide.

¹⁶ Breve contenuto video in formato verticale creato con più clip immagini o video.

mentre su Instagram la presenza è limitata a un post, e in casi eccezionali a due. Questa scelta potrebbe essere influenzata dalla differenza nell'interazione delle due comunità: la community di Facebook è molto attiva e costantemente coinvolta attraverso commenti, domande, condivisioni e like, mentre quella di Instagram è meno presente rispetto alla prima.

Tra le campagne social più significative lanciate da McDonald's negli ultimi anni, spicca la campagna denominata "Tutti in pigiama". Nel marzo del 2015, questa campagna è stata lanciata in ventiquattro paesi in tutto il mondo, invitando i clienti a recarsi in qualsiasi McDonald's indossando il pigiama per ricevere una colazione gratuita. L'iniziativa ha avuto un impatto globale, in parte grazie all'uso dell'hashtag *#ImLovinIt*, che ha contribuito a diffondere rapidamente la notizia e ha incoraggiato gli utenti a condividere le loro foto in pigiama, rendendo la campagna virale.



Fig. 5.13

La campagna social *SummerDays* è un altro esempio di grande successo nell'approccio di McDonald's al marketing digitale. Questa campagna è strutturata come un calendario di trentuno giorni, di solito durante il mese di luglio, e offre offerte giornaliere esclusive ai possessori dell'app ufficiale di McDonald's. Il lancio di questa promozione è stato accompagnato da uno sforzo significativo di marketing sui social media.

Per promuovere la campagna *SummerDays*, il brand ha creato spot video coinvolgenti che sono stati condivisi sui social media. Questi spot video hanno presentato giovani che, una volta ricevuta una notifica sull'app di McDonald's, interrompono ciò che stavano facendo per leggere l'entusiasmante notizia. Questo approccio ha catturato l'attenzione del pubblico e ha contribuito a generare un interesse crescente per la promozione.

La chiave del successo di questa campagna è stata la combinazione di offerte esclusive, una tempistica ben studiata durante l'estate e un coinvolgimento efficace dei social media attraverso la creazione di contenuti accattivanti. Questo ha incoraggiato un numero sempre maggiore di persone a scaricare l'app di McDonald's e a partecipare alle offerte quotidiane, creando così un forte legame tra il brand e i suoi clienti durante il periodo estivo.

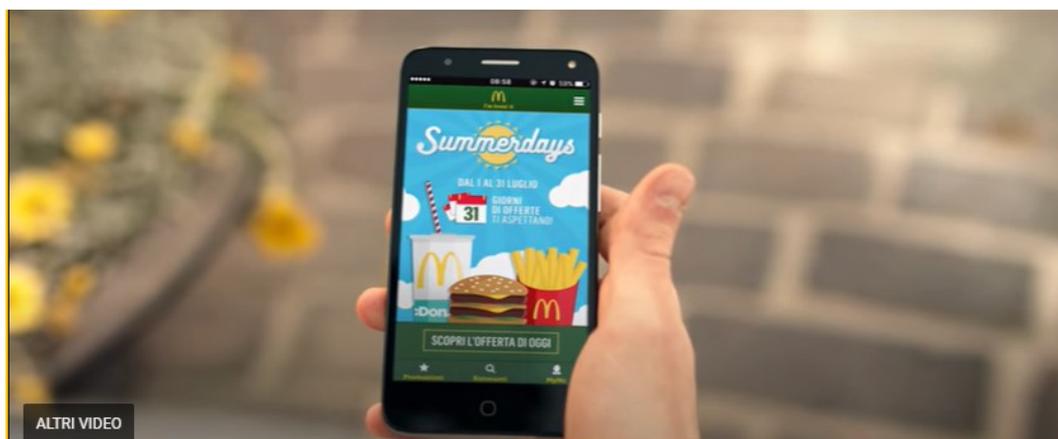


Fig. 5.14

Prendendo in considerazione la campagna *MySelection* 2023 dal punto di vista dei social media, si può osservare come ci sia stato un continuo accompagnamento dell'evento sui social, soprattutto a inizio campagna.

In particolare, su Instagram la promozione dell'evento è stata sviluppata in modo da aumentare la consapevolezza del brand, generare lead e di conseguenza avere un aumento delle vendite prendendo in considerazione un target composto da adulti tra i venticinque e i quarantacinque anni interessati a cibo, cucina e lifestyle. Tra le strategie di social media utilizzate per raggiungere i propri obiettivi c'è stata la creazione di contenuti coinvolgenti e pertinenti al pubblico a cui dovevano essere destinati attraverso l'utilizzo di immagini e video delle nuove ricette *MySelection* che esaltavano l'appetibilità dei prodotti e tramite consigli e ricette culinarie per creare i propri panini.

Per aumentare la visibilità dei post, inoltre, sono stati utilizzati hashtag quali *#MySelection2023*, *#Food*, *#McDonalds*, *#Cucina* e *#Lifestyle*.

A rafforzamento degli hashtag c'è stata la collaborazione con alcuni influencers in modo da espandere il messaggio della campagna ampliando al contempo il proprio pubblico.

Altri due modi attraverso i quali McDonald's è riuscita a coinvolgere i propri utenti durante la campagna dei panini di Bastianich sono stati l'organizzazione di concorsi, tra i quali si aveva la possibilità di vincere un viaggio per due o un set di pentole da cucina firmate *MySelection*, e l'attivazione di promozioni specifiche tramite app.

La campagna ha fatto sì che le interazioni sui social media aumentassero del 20% mentre le vendite dei panini *MySelection* hanno avuto un'impennata del 15%.

La campagna *MySelection 2023* di McDonald's sulla piattaforma di Instagram è esemplificativa di come si possano utilizzare i social media in campo aziendale in modo efficace al fine di raggiungere i propri obiettivi di marketing.

Per quanto riguarda invece la campagna *Famous Order*, dal punto di vista della strategia sui social media, si è basata su contenuti volti a coinvolgere il pubblico mostrando sull'aspetto umano della campagna: si vedono le celebrità mentre mangiano o ordinano da McDonald's il loro cibo preferito.

Anche in questo caso ci sono state collaborazioni con una serie di influencer che hanno condiviso, e portato i propri followers a condividere, il proprio menù preferito attraverso l'hashtag *#FamousOrder* che ha dato vita ad una community online che ha diffuso ulteriormente il messaggio della campagna.

Tenendo presente alcuni esempi specifici, sono stati pubblicati una serie di video che, mostrando le celebrità in un momento comune a molti, hanno aiutato a far percepire il brand come più umano. Attraverso immagini accattivanti, in modo da incoraggiare gli utenti ad ordinare i diversi panini, venivano poi mostrati i vassoi dei vari personaggi.

Nel suo insieme la campagna *Famous Order* ha contribuito a rafforzare l'immagine di McDonald's come un brand inclusivo e vicino ai propri clienti.

Per quanto riguarda la comunicazione corporate dell'azienda si può notare come questa abbia lo scopo di promuovere l'immagine del marchio come socialmente responsabile nel sostenere le comunità in cui si trova ad operare oltre che impegnata nell'offrire un'esperienza culinaria di qualità.

A dimostrazione del suo impegno sociale McDonald's sostiene alcune cause, tra cui l'educazione alimentare, la lotta alla fame e la sostenibilità ambientale e lo dimostra attraverso la propria comunicazione corporate anche attraverso i propri post su LinkedIn che servono non solo a far conoscere il proprio impegno in

quell'ambito ma anche a sensibilizzare su queste tematiche le persone che seguono il brand.

Un esempio di post inerente all'impegno ambientale portato avanti dalla Company può essere osservato nella figura 5.15: McDonald's Italia fa presente la sua collaborazione con due associazioni ambientali nella raccolta dei rifiuti impropriamente rilasciati nelle due grandi città italiane.



Fig. 5.15

In particolare, la pagina LinkedIn di McDonald's raccoglie i post dei Mc di tutti i paesi e dunque sono presenti sia i post relativi a McDonald's Italia, come nell'esempio sopra, che quelli di McDonald's America, come osservabile nella figura 5.16.

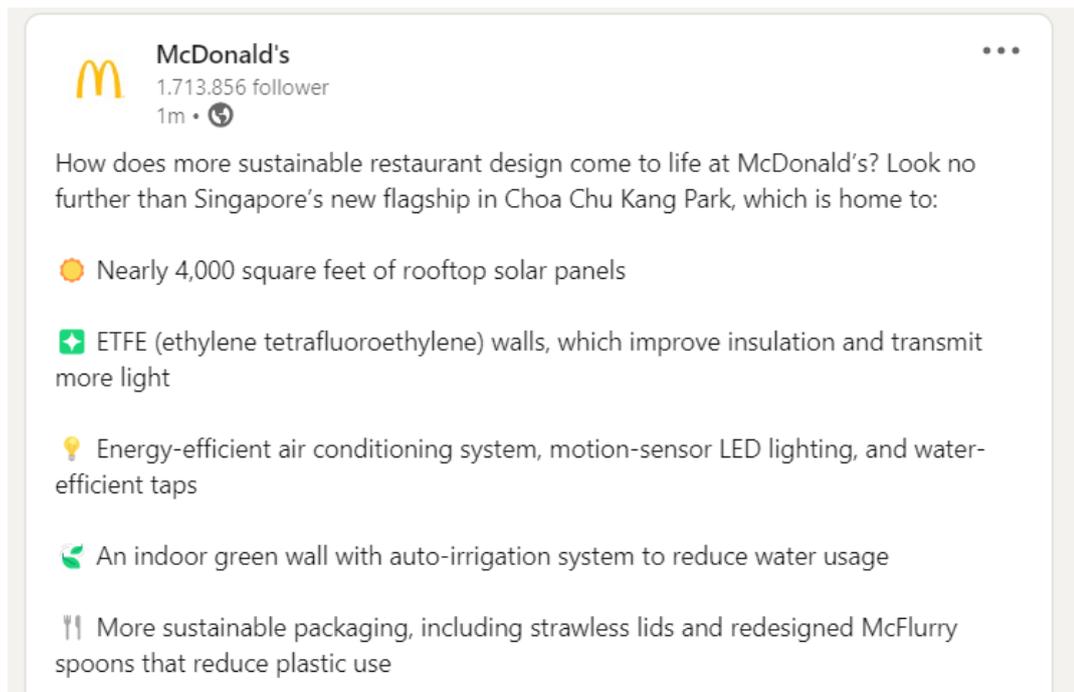


Fig. 5.16

Essendo presente in oltre cento paesi nel mondo, McDonald's collabora con diverse comunità sia creando posti di lavoro che contribuendo allo sviluppo economico locale. Un esempio relativo all'Italia può essere dato dalla partnership con Caffè Ottolina Spa e Comieco, osservabile nel post LinkedIn presente nella figura 5.17.

Un'altra giornata di formazione e condivisione trascorsa insieme ad alcuni dei nostri Brand Ambassador. Questa volta siamo stati a Milano per far visita allo stabilimento di **Caffè Ottolina Spa**, storica torrefazione della città che ci fornisce caffè di qualità certificato Rainforest Alliance, che ogni giorno serviamo all'interno dei nostri McCafé®. Insieme a **Comieco** poi, presso la Cartiera dell'Adda, siamo andati alla scoperta del percorso di recupero e riciclo della carta: è in queste strutture che, una volta uscito dai ristoranti, il packaging McDonald's – per oltre il 90% del totale in carta riciclabile, certificata o riciclata - continua il suo percorso verso una seconda vita.

È stato stimolante e educativo poter conoscere da vicino le realtà dei nostri partner e scoprire gli elevati standard di **#qualità** dei prodotti e l'impegno condiviso verso il Paese.

Un grazie di cuore a tutti i Brand Ambassador che hanno partecipato ❤️



Fig. 5.17

Sono diversi i canali su cui si articola la comunicazione corporate del brand di panini: le campagne pubblicitarie sono senza dubbio il modo più impattante con il quale McDonald's promuove il proprio brand e i propri prodotti ma anche, in particolare per ciò che riguarda il suo impegno sociale, le relazioni pubbliche si concentrano sull'organizzazione di eventi ed iniziative in grado di promuovere la propria immagine mentre sensibilizza il pubblico sui temi trattati. Il post presente nella figura 5.15 mette in evidenza uno degli eventi organizzati dalla Company in favore dell'ambiente in ambito italiano.

Infine, anche il sito web (vedi figura 5.18) e i canali social del brand forniscono ulteriori informazioni sugli impegni e gli eventi organizzati da McDonald's. Volendo portare un esempio locale e recente si può osservare la campagna "I'm

lovin'it Italy” di quest’anno volta a sottolineare l’impegno in Italia del brand non solo per quanto riguarda la qualità del proprio prodotto ma anche in termini di sostegno all’economia agroalimentare del paese, di creazione di posti di lavoro e di sostenibilità ambientale.

Attraverso diversi spot divisi per tematica, McDonald’s vuole raccontare l’impatto che ha in Italia: i temi trattati sono quelli relativi alla qualità dei prodotti, alla creazione di opportunità lavorative e alla riduzione del proprio impatto ambientale, tutti punti focali per la compagnia, come si può vedere anche nel sito (figura 5.18).



Fig. 5.18

Attraverso una piattaforma raggiungibile dal sito McDonald’s Italia, vengono messi in luce l’impatto concreto sul paese sia per quanto riguarda il sostegno all’economia agroalimentare italiana, la scelta dei propri fornitori presenti sul territorio, la qualità dei prodotti scelti, la creazione di posti di lavoro, il supporto nella crescita dei propri lavoratori e l’impegno nella riduzione della plastica nei propri ristoranti.

Primo tema trattato, a partire da aprile, è stato quello della qualità: viene messo in evidenza l’impegno nella scelta delle materie prime provenienti da allevamenti locali attraverso gli stessi lavoratori McDonald’s che fanno da portavoce istituzionali.

Da giugno poi la campagna ha iniziato ad affrontare il tema delle “*persone*” facendo vedere l’impegno del brand verso i propri collaboratori anche attraverso programmi di formazione e la predisposizione di borse di studio che aiutino i propri lavoratori a conciliare studio e lavoro. In questa parte della campagna si nota anche il tentativo di recruiting da parte di McDonald’s di nuovo organico grazie alla proposta di contratti stabili.

Infine, a partire dal 2024, il tema della campagna “*I’m lovin’it Italy*” si sposterà sull’impegno nel ridurre l’utilizzo della plastica nel proprio sistema che comprende sia la rete dei ristorati che quella dei fornitori del brand. Un impegno quest’ultimo che si traduce nell’organizzazione di giornate per l’ambiente in collaborazione con i Comuni dove sono presenti i ristoranti del franchising e il coinvolgimento del personale McDonald’s (come nella giornata per l’ambiente organizzata a Bassano del Grappa in ottobre, vedi figura 5.19 e 5.20).



Fig. 5.19



Fig. 5.20

5.3 Immagini

Componente fondamentale della strategia di marketing di McDonald's è senza dubbio l'utilizzo di immagini attraverso un piano ben definito volto a creare un'immagine positiva e familiare del marchio.

Tra i principali elementi a composizione delle rappresentazioni del brand è il colore: McDonald's utilizza immagini accattivanti e dai colori vividi in modo da attirare l'attenzione di chi le guarda con una predominanza dei colori rosso e giallo che compongono il logo della catena e che vengono spesso associati ad emozioni quali gioia e divertimento (vedi figura 5.21). Il costante utilizzo dei due colori inoltre ha reso immediatamente riconoscibile qualsiasi campagna collegata al marchio.



Fig. 5.21

I prodotti dei ristoranti vengono fotografati in modo da sembrare invitanti, freschi e gustosi così da richiamare in chi le guarda la voglia di mangiarli (vedi figura 5.22).



Fig. 5.22

Il fatto che il principale target della catena di panini siano le famiglie la porta ad utilizzare costantemente immagini in cui queste ultime vivono momenti di condivisione anche, in un'ottica di espansione del proprio target, oramai vengono rappresentate persone di diverse età e contesti sociali nelle campagne del famoso marchio di panini (vedi figura 5.23 e 5.24).



Fig. 5.23



Fig. 5.24

La strategia di comunicazione del marchio, per quanto riguarda l'uso delle immagini, si declina attraverso la pubblicità, il marketing digitale e i social media. In un'ottica di storytelling, inoltre, le immagini usate da McDonald's raccontano qualcosa: che sia la storia delle origini dei prodotti, il lavoro dei vari fornitori collegati alla catena o il punto di vista di chi lavora per la Company, le immagini aiutano a creare un legame di tipo emotivo tra il marchio e il pubblico.

Anche la costante rappresentazione degli ambienti aiuta a richiamare clienti: si incoraggia la visita da parte delle persone rappresentando spazi accoglienti nei quali le persone possono divertirsi o rilassarsi mentre condividono momenti speciali con altre persone.

In generale, dunque, le scelte stilistiche di immagine di McDonald's rispecchiano la linea scelta per la loro strategia di marketing e quindi si articolano in quegli stessi settori in cui vengono declinate le campagne pubblicitarie e le comunicazioni istituzionali: le immagini rispecchiano gli impegni del marchio riguardo alla qualità, alle persone e alla responsabilità sociale come parte integrante delle comunità in cui vengono aperti i loro ristoranti.

Il contrasto vivido di colori delle immagini, la scelta di posizionare i propri prodotti in primo piano come parte integrante di un momento conviviale e la scelta di testimonials di diverse età e categorie sono sicuramente i principali motivi del successo della catena di fast-food: imprimendo nella mente delle

persone un messaggio confortante e familiare McDonald's ha reso il proprio logo uno dei più riconosciuti al mondo.

Conclusione

L'obiettivo di questa trattazione era analizzare le diverse strategie di comunicazione multimediale messe in atto da McDonald's, in particolare McDonald's Italia, negli ultimi anni in favore della rivisitazione del brand che la compagnia ha portato avanti nel tempo.

Iniziando con l'introduzione di cosa si intende per comunicazione multimediale presentata nei primi capitoli di questo elaborato, si capiscono le basi su cui si fondano le diverse strategie, di comunicazione prima e di marketing poi, messe in atto da McDonald's in favore del proprio brand. Essendo la comunicazione multimediale basata sull'utilizzo di più canali sui quali trasmettere un messaggio, questa si è evoluta nel corso del tempo insieme ai mezzi di comunicazione fino ad arrivare a sfruttare in modo particolare la vista e l'udito: tra le caratteristiche principali della comunicazione multimediale infatti c'è l'interattività, cioè la possibilità da parte dell'utente di controllare la fruizione e il flusso di informazioni ricevute, l'ipertestualità, che permetta una libera navigazione tra le informazioni, e la multimedialità, cioè la trasmissione attraverso diversi canali del messaggio tramite l'utilizzo di testo, audio, video e altri elementi multimediali.

Tra i vantaggi presentati dalla comunicazione multimediale c'è un maggior coinvolgimento dell'utente, grazie al fatto che sfrutta più sensi contemporaneamente, una maggiore personalizzazione, in modo da adattarsi alle specifiche esigenze di chi riceve le informazioni e dunque una maggiore efficacia data dai precedenti due vantaggi. È proprio per le considerazioni appena citate che il continuo investimento in progetti multicanali, come per le campagne *MySelection* e *MyOrder*, fatto da McDonald's garantisce un alto livello di coinvolgimento nei suoi clienti.

Uno dei fattori chiave del successo di McDonald's è proprio la strategia di marketing e comunicazione che hanno elaborato nel tempo. Per raggiungere il suo target di riferimento, infatti, l'azienda mette in atto una serie di strategie che tengono conto della comunicazione visiva, di quella verbale e di quella non verbale. Per quanto riguarda la comunicazione visiva McDonald's utilizza immagini e loghi iconici che creano un senso di familiarità e riconoscimento tra i propri consumatori, infatti la M dorata della catena è tra i loghi più conosciuti al mondo; dal punto di vista della comunicazione verbale invece la Company sceglie di usare un linguaggio semplice e diretto per i suoi messaggi e lo si può

riconoscere anche nel suo payoff *“I’m lovin’ it”* che viene ricordato con facilità anche da chi non mangia nei ristoranti della catena; infine la parte di comunicazione non verbale in McDonald’s è dato dai gesti e dal linguaggio del corpo che presentano nelle loro campagne ma soprattutto da quello dei loro dipendenti i quali vengono addestrati ad avere un’interazione amichevole e accogliente con i clienti attraverso la creazione di quelli che vengono definiti *“feel good moments”* all’interno della Company.

Tra i canali di comunicazione utilizzati dall’azienda la pubblicità è certamente tra quelle a maggior investimento: il pacchetto pubblicitario di McDonald’s include spot televisivi, spot radiofonici e anche in formato stampa sotto forma di cartelloni.

Oltre che attraverso i mezzi di comunicazione classici, McDonald’s raggiunge un pubblico più mirato attraverso la propria strategia digitale utilizzando i social media e pubblicizzando la propria catena di fast food anche online.

Infine, la continua concentrazione nel costruire delle relazioni con i propri clienti anche attraverso le iniziative di marketing locale fanno parte di quella che è la strategia di marketing relazionale messa in atto dalla Company.

Basando i propri sforzi sul creare un’immagine iconica ben riconoscibile, sul comunicare un messaggio sempre coerente e sul coinvolgere i propri clienti attraverso diverse esperienze durante le loro visite ai ristoranti, la strategia di comunicazione multimediale di McDonald’s può dirsi un successo dal momento che ha contribuito a creare un marchio iconico che oggi viene apprezzato da milioni di persone in tutto il mondo.

Bibliografia di riferimento

- Argenton A. (1996), *Arte e cognizione. Introduzione alla psicologia dell'arte*, Raffaello Cortina, Milano.
- Argenton A., Messina L. (1990), *Concettualizzazione e istruzione*, Il Mulino, Bologna.
- Barni S. (1998), *La comunicazione d'impresa. Come prepararsi ad attuare una comunicazione di successo*, FrancoAngeli, Milano.
- Ceil C., *Advertising Objectives and Communication Strategies Of Mcdonald's and Dove*
- Cangia C. (2013), *Teoria e pratica della comunicazione multimediale*, Editoriale Tuttoscuola, Roma.
- Collesei U., Iseppon M., Vescovi T. e Checchinato F. (2005), *Strumenti operativi per le decisioni di marketing*, Cedam, Padova.
- Damascelli N. e Norsa L. (1993), *Come fare comunicazione d'impresa. Metodi e strumenti per affermare l'identità e l'immagine aziendale verso l'interno e verso l'esterno*, Sperling & Kupfer Editori, Mappano (TO).
- Di Fraia G. (2020), *Social media marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Editore Ulrico Hoepli, Milano.
- Fiocca R. e Sebastiani R. (2015), *Politiche di marketing e valori d'impresa*, McGraw-Hill Education, Milano.
- Grice H. P. (1975), *Logic and Conversation in Syntax and Semantics*, vol.III: *Speech Acts*, Cambridge, Ma, London, Harvard University Press; trad. it. *Logica e conversazione*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- Hansen K., *When French Fries Go Viral: Mobile Media and the Transformation of Public Space in McDonald's Japan*, Center for Asian and Pacific Studies, San Diego State University, Volume 14, Issue 2 (Article 7 in 2014). First published in ejejs on 29 July 2014.
- Kolmakova L., *Glocalization Marketing Strategy of McDonald's Case Study: Turkey*, Stockholm, Sweden 2017.
- Kotler P, Armstrong G., Saunders J. e Wong V. (2001), *Principles of Marketing*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall; trad. it. *Principi di marketing*, Torino, ISEDI, 2001.
- Kroc R with Anderson R., *Grinding it Out. The Making of McDonald's.*, St. Martin's Griffin, New York, 1987.

- Livolsi M. (2003), *Manuale di sociologia della comunicazione*, Editori Laterza, Bari.
- Lotto L. e Ruminati R. (2007), *Introduzione alla psicologia della comunicazione*, Il Mulino, Bologna.
- Marina Puzakova, Hyokjin Kwak & Monique Bell (2015), *Beyond Seeing McDonald's Fiesta Menu: The Role of Accent in Brand Sincerity of Ethnic Products and Brands*, *Journal of Advertising*, 44:3, 219-231, DOI: 10.1080/00913367.2014.957367
- Mastronardi V. (1998), *Le strategie della comunicazione umana. La persuasione, le influenze sociali, i mass media*, FrancoAngeli, Milano.
- Messina L. (2000), *Percezione e comunicazione visiva*, CLEUP scarl, Padova.
- Munari B. (1968, 1972), *Design e comunicazione visiva*, Editori Laterza, Bari.
- Petralli A. (1996), *Neologismi e nuovi media. Verso la "globalizzazione multimediale" della comunicazione*, CLUEB, Bologna.
- Smith K., Moriarty S., Barbatsis G. e Kenney K. (2005), *Handbook of visual communication. Theory, methods, and media*, Lawrence Erlbaum Associates, United States of America.
- Sposaro F. (2014), *Inside McDonald's. Strategie di branding e influenza sui target di consumo*, Prospettivaeditrice, Roma.
- Toschi L. (2006), *La deriva comunicativa. Verso un modello generativo della comunicazione*, in Cambi F., Toschi L., *La comunicazione formativa. Strutture, percorsi, frontiere*, Apogeo, Milano.
- Toffanin M., *Introduzione alla comunicazione multimediale*, Goware, 2016, Firenze.
- Vygotskij L. S. (1978), *Il processo cognitivo*, Boringhieri, Torino, 1980.

Sitografia di riferimento

<https://www.businessinsider.com/mcdonalds-im-lovin-it-live-virtual-music-festival-uk-stormzy-2020-10?IR=T>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00070700110383154/full/html>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00070700410528808/full/html>

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.859.6709&rep=rep1&type=pdf#page=39>

[http://asbbs.org/files/ASBBS2014/PDF/G/Gerhardt_Hazen_Lewis\(P271-278\).pdf](http://asbbs.org/files/ASBBS2014/PDF/G/Gerhardt_Hazen_Lewis(P271-278).pdf)

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.652.7033&rep=rep1&type=pdf>

<https://core.ac.uk/download/pdf/27209459.pdf>

<https://www.perazza.it/le-migliori-strategie-social-di-mc-donalds/>

https://www.youtube.com/watch?v=9V5hJd_0SIM

<https://www.insidemarketing.it/iconic-stacks-di-mcdonalds-potenza-dei-brand-iconici/>

<https://www.insidemarketing.it/creazione-del-nuovo-packaging-di-mcdonalds/>

<https://www.insidemarketing.it/costumi-da-bagno-di-mcdonalds-realizzati-con-cannucce-di-plastica/>

<https://www.insidemarketing.it/marketing-non-convenzionale-mcdonalds/>

<https://www.insidemarketing.it/candele-di-mcdonalds-al-profumo-di-panino/>

<https://www.insidemarketing.it/fast-food-strategia-di-branding/>

<https://www.insidemarketing.it/mcdonalds-segnala-dove-ricaricare-auto-elettriche/>

<https://www.mysocialweb.it/come-scrivere-unintervista/>

<https://www.theguardian.com/media/2021/jun/23/uk-to-ban-junk-food-advertising-online-and-before-9pm-on-tv-from-2023>

<http://michaelmarketingworld.com/strategia-marketing-mcdonalds/>

<https://www.mysocialweb.it/mcdonald/>

<https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-mcdonalds/>

<https://www.cnbc.com/2021/02/18/mcdonalds-sets-targets-to-diversify-its-leadership-seeks-gender-parity-by-2030.html>

https://ca.finance.yahoo.com/news/mc-donalds-unveils-the-mc-plant-a-year-after-beyond-meat-test-164401725.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADSW-vTqcq15_CeuBg6Rz4_4XSXzYDhFCR6loObUpAYKS9JkDMeyld5fKVqr_Sz6W49IrW5uCLv0SjfizbCEkT2jwEEd6deGhiybcCalqfQeNqGonCkTs wcNQozzcAnjDtH0L-CSZ4HpbOGLekxrZXVZV3_7aAfWatwYTn9t_0A

https://www.comieco.org/mcdonalds-seda-e-comieco-alleati-per-la-sostenibilita/?utm_source=Newsletter+&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter+3+agosto&utm_content=

<https://apnews.com/article/discrimination-violence-0bf489c297e0ea5f40f970ce1c201805>

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGljvQgMSrRGnBRtxMDBJsxRHXw>

<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/where-we-operate.html>

<https://drive.google.com/file/d/1QA1jm398hro2U4Q5jZ1-Z3nKAFHuJla/view>

https://drive.google.com/file/d/1V7OF8gU6S_WzxFVx4v1YM7RaVfM1y_9B/view

<https://drive.google.com/file/d/10odmi2ZzqXTIdi-HG0KWWUEUFcvtmkEpE/view>

<https://drive.google.com/file/d/1RZgrD6s1h41YBu2o0iiY4mv907T8L2wU/view>

<https://it.wikipedia.org/wiki/McDonald's>

<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/investors/financial-information.html>

<https://www.annualreports.com/Company/mcdonalds-corporation>

<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/accelerating-the-arches-2.html>

<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/accelerating-the-arches.html>

<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/media-assets-library.html>

<https://www.youtube.com/channel/UCz5AT67PsWQgP0OCmXnzSjQ>

<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/Q4-2022-earnings.html>

<https://www.insidemarketing.it/brand/mcdonalds/>

<https://www.leoburnett.it/news/leo-burnett-firma-la-campagna-di-comunicazione-mcdonalds-my-selection-2023/>

<https://youmark.it/ym-youmark/mcdonalds-presenta-la-campagna-famous-order-in-collaborazione-con-leo-burnett-omd-e-fuse/>

<https://www.nrn.com/marketing/mcdonald-s-goes-global-its-latest-famous-order-campaign>

<https://www.pressetelegram.com/2023/08/10/mcdonalds-will-host-a-fashion-experience-at-downey-restaurant-on-its-70th-birthday/>

<https://brand-news.it/brand/alimentari/food/mcdonalds-rafforza-il-legame-con-litalia-con-la-campagna-im-lovinit-italy-firma-leo-burnett/>