



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale
Classe LM-38

Tesi di Laurea

*Marketing e Coronavirus: analisi
comparativa delle strategie adottate da
IKEA Italia e IKEA Russia*

Relatore
Prof. Marco Bettiol

Laureanda
Paula Skoczewska
n° matr.1209776 / LMLCC

Anno Accademico 2020 / 2021

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1. La pandemia del Covid-19	8
1.1. La situazione epidemiologica in Italia e in Russia. Le misure di restrizione adottate dai rispettivi Governi	9
Capitolo 2. Il marketing al tempo della crisi	13
2.1. P come promotion	15
2.2. P come product	36
2.3. P come price	46
2.4. P come place	54
2.5. Osservazioni	57
Capitolo 3. La dimensione interculturale della comunicazione	60
3.1. La comunicazione digitale e la dimensione interculturale: Italia e Russia	64
Capitolo 4. Study case: IKEA	75
4.1. IKEA nel mondo	75
4.2. Il marketing globale di IKEA	76
4.3. IKEA in Italia	81
4.4. IKEA in Russia	82
4.5. IKEA vs Covid-19	85
4.6. La promotion di IKEA ai tempi del lockdown	86
4.7. Osservazioni sulla comunicazione di IKEA in risposta alla pandemia	131
4.8. Osservazioni sulla comunicazione interculturale di IKEA: pubblico italiano e pubblico russo	133
Conclusioni	148
Riassunto del contenuto in lingua russa / Короткое содержание диссертации	153
Bibliografia / Sitografia	163

INTRODUZIONE

L'anno 2020 è stato un anno particolare per tutti. La pandemia ha stravolto ogni aspetto della nostra vita e ha influito anche sul tema di questa tesi.

Dopo un'iniziale preoccupazione riguardante in particolare la salute, abbiamo avuto modo di scoprire che la questione sanitaria non era l'unico aspetto coinvolto. Le ripercussioni del Coronavirus e delle conseguenti misure di restrizione hanno coinvolto i mercati a livello locale e globale. Al giorno d'oggi, il danno economico non è ancora stimabile con esattezza, ma le perdite sono percepibili in ogni settore. La reazione immediata dei principali attori economici è stata fondamentale e visibile fin dall'inizio dello stato di emergenza.

Questa ricerca è volta, dunque, all'analisi del fenomeno dal punto di vista dell'adattamento delle varie dimensioni del marketing mix (le cosiddette 4P).

La maggior parte dei Paesi ha adottato misure di sicurezza che riguardavano soprattutto la chiusura di luoghi affollati, quali punti vendita, scuole, università, fabbriche e alcune aziende, cinema, teatri, palestre e la limitazione alla circolazione delle persone, a partire dagli spostamenti tra singoli comuni fino all'arresto dei trasporti internazionali.

Trascorrendo una buona parte del tempo davanti allo schermo di un computer o di uno smartphone, ci si è presto resi conto che, parallelamente all'evolversi della situazione epidemiologica, evolveva anche la pubblicità della maggior parte dei brand, e questo succedeva con i contenuti sia in lingua italiana che in lingua russa. È stata la prima volta in cui chi scrive ha avuto l'occasione di seguire in prima persona le reazioni del mercato di fronte a una situazione così inattesa e dal carattere unico.

Molte aziende che sono state colpite direttamente, e quindi costrette alla chiusura, non solo non hanno mai smesso di fornire i propri servizi, ma hanno perfino intensificato la propria comunicazione con i clienti, adeguando il messaggio

pubblicitario e l'offerta di prodotti, optando per il passaggio al canale online e rendendo gratuito l'accesso ad alcuni servizi, normalmente a pagamento.

La presente ricerca comprende, nello specifico, l'analisi delle cosiddette 4P del marketing mix: **promotion** (comunicazione), **product** (offerta), **price** (politica dei prezzi) e **place** (canale). Ognuna di queste dimensioni svolge un ruolo decisivo nel successo di un'azienda.

La ricerca è stata condotta in base ai contenuti proposti dai canali social media (soprattutto dalla piattaforma Instagram), dai siti web e dalle newsletter di alcuni brand d'importanza locale e globale. I contenuti analizzati sono stati originariamente prodotti in lingua italiana e in lingua russa. La parte più consistente della ricerca riguarda la dimensione della Comunicazione, sia per la mole del materiale che ho potuto analizzare, sia perché si addiceva maggiormente a una comparazione linguistica dal punto di vista interculturale. Sono state prese in considerazione, infatti, le pubblicazioni di brand italiani e russi. Lo Study case riguarda la comunicazione di IKEA e le strategie adottate per il pubblico russo e per il pubblico italiano.

La tesi è articolata in quattro capitoli.

Il primo introduce il fenomeno e confronta la situazione d'emergenza in Italia e in Russia, illustrandone le principali tappe, quali le prime reazioni delle autorità nazionali, le date dei provvedimenti più importanti, il numero dei contagi e i successivi allentamenti delle restrizioni, fino al mese di giugno.

Il secondo capitolo precisa alcune nozioni riguardanti il marketing, quali le quattro dimensioni del marketing mix, e offre un breve excursus sull'importanza dell'implementazione di una strategia efficace durante le crisi. Come in ogni situazione, ci sono settori che subiscono un impatto maggiore e settori che mantengono i profitti quasi invariati.

Viene presentata, in seguito, una rielaborazione di ogni elemento (comunicazione, prodotto, canale e prezzo) in risposta alla crisi attuale. L'adeguamento del messaggio comunicativo e della pubblicità, l'ampliamento dell'offerta, un'attuazione particolare della politica dei prezzi o la scelta di un canale di distribuzione più raggiungibile: sono questi i punti chiave di questa analisi.

Naturalmente, l'adeguamento di ognuna delle sopracitate dimensioni del marketing viene esemplificato in maniera esaustiva e si basa su un confronto tra i contenuti in lingua italiana e in lingua russa e tra le strategie adottate dai rispettivi brand. Il periodo di riferimento corrisponde ai primi mesi del 2020, dalle prime reazioni di massa rispetto alla situazione epidemiologica all'allentamento delle misure di restrizione nei mesi di maggio e giugno.

Il terzo capitolo, invece, è volto a introdurre alcuni concetti chiave di una comunicazione interculturale di successo: si è deciso di fare questa digressione in quanto, analizzando contenuti destinati ai tipi di pubblico proveniente da culture diverse, si è potuto constatare che la comunicazione, sebbene fosse improntata a un unico obiettivo, evidenziava alcune palesi divergenze e approcci distinti finalizzati ad attirare il potenziale cliente.

Tutte queste considerazioni vengono riviste in maniera più esauriente e dettagliata nel quarto capitolo, che è dedicato alla dimensione della promotion del brand IKEA. IKEA è una multinazionale e leader indiscussa della comunicazione in ognuna delle realtà in cui opera.

Viene proposta una presentazione dell'azienda, della sua storia sul mercato italiano e russo e i punti chiave del marketing globale. In seguito, si è cercato di individuare le principali strategie adottate durante il periodo di chiusura e di pre-chiusura degli store, in conformità alle misure di sicurezza contro la trasmissione del virus imposte dai Governi (in Italia dal 12 marzo fino al 18 maggio e in Russia dal 27 marzo fino al 3 giugno). Infine, vengono esposti i risultati ottenuti dall'analisi dei contenuti proposti dal brand sugli account Instagram: il profilo italiano, *@ikeaitalia*, e il corrispettivo russo, *@ikea_rus*. I risultati riguardano sia le tattiche comunicative in risposta alla pandemia, sia l'approccio interculturale e differente tra le pubblicazioni proposte per il pubblico italiano e il pubblico russo.

L'analisi si focalizza soprattutto sul contenuto scritto, ma vengono prese in considerazione anche le pubblicazioni complete, comprendenti immagini o video. Grazie a questa ricerca, oltre a confermare le ipotesi iniziali e arrivare ai risultati forniti nelle *Conclusioni*, è stato possibile considerare la pandemia in un'ottica diversa. È vero che il mondo è focalizzato sui danni economici, che ogni giorno si registrano nuovi contagi e le misure di restrizione sono state nuovamente attivate;

d'altra parte, però, l'autrice vuole sperare che, com'è stato dimostrato anche da altre grandi crisi nel passato, questa situazione possa offrire nuove possibilità di crescita, almeno alle aziende che sanno come trasformarsi. In particolare, durante questa crisi è stato velocizzato ulteriormente il passaggio ai canali digitali, che può semplificare la vita sotto molti aspetti, far risparmiare energia e risorse. Le aziende hanno dovuto imparare a considerare maggiormente i bisogni del cliente, che ha confermato il suo ruolo di consumatore attivo e responsabile. La qualità ha ripreso a vincere sulla quantità, le persone sono diventate più attente alla propria salute, all'ambiente e alla sicurezza dei propri cari. L'uomo moderno sta avendo l'occasione di rivedere molti degli aspetti della propria vita, ritenuti scontati fino a poco fa. Con le giuste capacità di adattamento, da questi eventi potremo trarre grandi opportunità di miglioramento.

La raccolta dei dati per la tesi comprende il periodo compreso tra i mesi di marzo e di agosto del 2020.

Tuttavia, non si tratta di un fenomeno passato e concluso. Al momento della consegna dell'elaborato la situazione mondiale è diventata più critica, il numero delle vittime si trova in costante crescita. Le restrizioni volte a contenere la trasmissione del Covid-19 ci hanno accompagnato per tutto il 2020 e si sono radicate in ogni aspetto della nostra vita quotidiana.

1. LA PANDEMIA DEL COVID-19

Il 31 dicembre 2019 la Commissione Sanitaria Municipale di Wuhan (Cina) ha segnalato all'Organizzazione Mondiale della Sanità un cluster di casi di polmonite a eziologia ignota nella città di Wuhan, nella provincia cinese di Hubei. Il 9 gennaio 2020, il CDC cinese ha riferito che era stato identificato un nuovo Coronavirus (SARS-CoV-2) come agente causale della malattia respiratoria poi denominata Covid-19. La Cina ha reso pubblica la sequenza genomica che ha permesso la realizzazione di un test diagnostico. Durante i primi mesi dell'anno 2020, il nuovo virus si è espanso anche in altri continenti. Per quanto riguarda l'Europa, l'Italia è stata uno dei primi Paesi colpiti dalla pandemia.

L'11 marzo 2020, l'OMS ha definito quella del Covid-19 non più un'epidemia confinata ad alcune zone geografiche, ma una pandemia diffusa in tutto il pianeta¹. Una serie di misure di restrizione e di prevenzione della trasmissione sono state introdotte in quasi tutti i Paesi del mondo, compresa l'Italia e la Russia, che hanno adottato misure restrittive più o meno rigorose, come l'obbligo di quarantena, la chiusura delle frontiere, l'incentivazione dello smart working e della didattica a distanza, la limitazione o chiusura di luoghi di assembramento quali centri commerciali, cinema, teatri e palestre.

L'avvio di un allentamento totale o parziale di tali misure ha coinciso con i mesi di maggio e giugno, quando si è assistito a una riapertura graduale delle attività economiche e produttive e degli spazi pubblici. Tuttavia, una buona parte delle limitazioni che ci hanno accompagnato per tutto il 2020 si estenderà, molto probabilmente, per almeno la prima metà del 2021. Gli istituti di salute in tutto il mondo hanno portato avanti tutte le sperimentazioni possibili per elaborare un vaccino efficace.

Alcuni Stati hanno deciso di proseguire sulla strada di un lockdown completo (l'Italia, l'Australia o la Cina), altri si sono limitati a misure meno drastiche e sole

¹ Fonte: Ministero della Salute, www.salute.gov.it.

raccomandazioni, altri ancora hanno deciso di non limitare in alcun modo la vita dei cittadini (la Bielorussia e, in parte, la Svezia).

La crisi del Coronavirus non rappresenta soltanto una crisi sanitaria: la pandemia ha provocato il maggior numero di arresti economici in tutto il mondo nello stesso tempo, comparabile all'arresto economico delle guerre mondiali. L'economia globale è stata posta in condizioni di lockdown: un evento del tutto unico, con conseguenze di un impatto ancora non misurabile.

1.1. La situazione epidemiologica in Italia e in Russia. Le misure di restrizione adottate dai rispettivi Governi

La seguente tabella permette di confrontare le principali “tappe” della situazione di emergenza in Italia e in Russia, quali le prime reazioni, i provvedimenti presi in relazione alle norme d'igiene e di sicurezza, ai divieti di assembramento, al funzionamento delle attività commerciali e agli spostamenti dei cittadini, e, infine, i successivi allentamenti:

	ITALIA	RUSSIA
Quadro generale	L'Italia è stata uno dei primi Paesi europei a essere colpito dalla pandemia. I mesi più tragici sono stati quelli di marzo e aprile, con un successivo rallentamento di trasmissione; è stata anche uno dei pochi Paesi al mondo ad aver dichiarato lo stato di emergenza per un periodo così prolungato (fino al 31 gennaio 2021).	Il picco dei contagi si è registrato qualche settimana più tardi rispetto all'Italia. Maggio è stato il mese con il più alto numero di contagi, e da allora la curva non ha dato segnali significativi di discesa. Il tasso di mortalità ufficiale resta però molto inferiore a quello della media degli altri Paesi.
Situazione epidemiologica al 30 aprile 2020 ²	N. totale di contagi: 203.591 N. totale di decessi: 27.682	N. totale di contagi: 106.498 N. totale di decessi: 1.073
Situazione epidemiologica al 31 luglio 2020	N. totale di contagi: 247.158 N. totale di decessi: 35.132	N. totale di contagi: 839.981 N. totale di decessi: 13.963

² I dati relativi alla situazione epidemiologica sono stati riportati sul sito ufficiale dell'OMS: www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports/.

La prima reazione	Proclamazione dello stato di emergenza il 31 gennaio 2020; emanazione di prime misure di contenimento del contagio, che verranno riaggornate per i successivi mesi tramite decreti a varia scadenza.	Dopo una parziale negazione della gravità della situazione da parte del presidente Putin, la prima risposta è stata la chiusura delle frontiere, inizialmente per i Paesi con il numero di contagi più alto, tra cui la Cina e l'Italia e, in seguito, per tutti i cittadini stranieri.
Provvedimenti	Sospensione di tutte le attività didattiche, delle manifestazioni pubbliche, fermo per locali, bar e ristoranti, raccomandazioni di igiene e distanziamento sociale, instaurazione di zone rosse, divieto di assembramento. Il Dpcm dell'11 marzo stabilisce la chiusura di tutte le attività commerciali non di prima necessità; inoltre, viene incentivato lo smart working.	I provvedimenti vengono presi sia a livello statale che a livello regionale, in base allo stato epidemiologico. Oltre alle raccomandazioni di tipo igienico-sanitario, il 28 marzo viene emanata un'ordinanza che prevede un periodo di giorni non lavorativi (<i>нерабочие дни</i>), esteso successivamente fino all'11 maggio, per i settori che non sono di prima necessità.
Lockdown	Il lockdown totale ha inizio con l'ordinanza del 22 marzo. Entra in vigore il divieto di spostamento, salvo che per comprovate esigenze, vengono chiuse le attività produttive non essenziali o strategiche. Rimangono aperti i negozi di generi alimentari e di prima necessità, le farmacie e tutti i servizi di base. La circolazione è permessa solo se in possesso di un'apposita autodichiarazione.	Non viene imposto un vero e proprio lockdown, sebbene i cittadini siano fortemente incitati a seguire il regime di autoisolamento (<i>режим самоизоляции</i>) e a non uscire di casa se non necessario. A Mosca vengono emessi pass digitali per gli spostamenti (<i>пропускной режим</i>) sul trasporto pubblico e privato, consentiti al massimo due volte a settimana, se non per comprovati motivi. Il periodo di giorni non lavorativi prevede la chiusura degli esercizi di ristorazione, la sospensione della vendita al dettaglio, con l'eccezione dei medicinali e dei beni di prima necessità, la chiusura al pubblico della maggior parte dei parchi urbani, l'interruzione del lavoro dei centri di cura

		personale. Viene incentivato il lavoro da casa.
Allentamenti	<p>Il 4 maggio si apre la seconda fase, in cui vengono consentiti, in maniera graduale, gli spostamenti privati e la ripresa di alcune attività.</p> <p>Riaprono i negozi di vendita al dettaglio, le attività legate alla cura della persona, i locali, le palestre, a condizione che le regioni accertino che la curva epidemiologica sia sotto controllo e che vengano adottati protocolli di sicurezza. Il mese di giugno segna il passaggio alla terza fase, caratterizzata dalla riapertura di cinema, teatri e centri culturali, e dal permesso di spostarsi fra regioni. Ulteriori decreti di allentamento riguardano soprattutto gli spostamenti all'estero.</p>	<p>Da circa metà maggio inizia la prima fase di allentamento delle misure, prima a Mosca, poi nelle altre regioni.</p> <p>Possono riprendere il normale funzionamento varie attività commerciali, in conformità con i requisiti del regime sanitario-epidemiologico. Il 13 luglio il sindaco di Mosca ufficializza un ulteriore alleggerimento delle misure e il passaggio già alla terza fase. L'Oblast' di Leningrado, di Tomsk, di Tversk, di Voronež o la Repubblica di Baškortostan, invece, sono stati gli ultimi a passare alla seconda fase.</p>

Entrambi i Governi hanno cercato di agire con l'obiettivo di arrestare il numero crescente di contagi. Le decisioni hanno date leggermente diverse, a seconda dello sviluppo epidemiologico del Paese. In Italia, l'esistenza del virus non è mai stata messa in dubbio dalle autorità ufficiali e ha portato a uno dei lockdown più rigorosi d'Europa. La stessa cosa non è accaduta in Russia, dove, almeno nel primo periodo, il Coronavirus era stato utilizzato da Putin come arma politica: la pandemia veniva dipinta come un problema interno dell'Unione Europea e un elemento che poteva minare le solide basi dell'Occidente. In seguito, è diventato chiaro che neanche la Russia poteva sfuggire all'arrivo del virus e solo a quel punto sono state introdotte misure di restrizione. I numeri ufficiali dei contagi e delle vittime, tuttavia, possono essere considerati puramente indicativi, in quanto la Russia resta un Paese in cui l'informazione viene filtrata da parte delle autorità.

L'emergenza sanitaria prodotta dal Covid-19 è diventata un aspetto determinante per alcuni Governi, nonché l'elemento centrale per la tenuta interna e per il mantenimento di un'immagine internazionale.

L'impatto della pandemia ha riguardato anche i consumi delle singole persone. La nostra società è sostanzialmente basata sul consumismo e ogni minima alterazione nel comportamento del consumatore viene percepita subito a livello globale. Per questo motivo, fin dall'inizio dell'emergenza sanitaria, gli esperti del marketing hanno dovuto ripensare i modi di comunicare e fare pubblicità per adattarsi alla nuova situazione.

I capitoli a seguire studiano la maniera in cui la pandemia ha condizionato il marketing in Italia e in Russia, a livello di comunicazione, di innovazione del prodotto e dei servizi, di scelta del canale e di politica dei prezzi.

2. IL MARKETING AL TEMPO DELLA CRISI

Per “crisi economica” si intende un improvviso passaggio dalla prosperità alla depressione nella vita economica; anche il protrarsi di una situazione di ristagno degli affari, di disoccupazione e di basso livello dei prezzi, dei salari, dei profitti e dell’interesse³.

Comunemente si crede che una recessione economica provochi inevitabili ripercussioni negative sul marketing aziendale e sulla performance di molte aziende. Può rappresentare perfino un rischio per la loro sopravvivenza. Tuttavia, non tutte le aziende sono colpite alla stessa maniera da una crisi. Alcuni brand riescono a trarne un’opportunità per crescere, avvantaggiandosi rispetto alla concorrenza più debole che taglia le spese, in attesa che la recessione abbia fine.

Se, da una parte, il consumatore riduce i consumi all’essenziale, dall’altra, non può rinunciare a certe spese ed è disposto a spendere addirittura una cifra più alta. È sufficiente pensare a quanto è accaduto con i dispositivi medici di protezione durante i primi mesi del 2020. Con la crescita della domanda, molte aziende hanno optato per l’aumento dei prezzi, che è stato successivamente fermato da un’ordinanza del Governo italiano sul prezzo fisso delle mascherine monouso.

In realtà, quindi, un giusto mix di strategie di marketing porta a significativi profitti anche durante una recessione.

A questo punto, conviene puntualizzare alcune nozioni base del marketing, che saranno utili per comprendere meglio i successivi capitoli.

Philip Kotler, uno dei massimi esperti mondiali nelle strategie di marketing, lo definisce nel seguente modo (Kotler, 2000: 4):

Il marketing è un processo di analisi e di pianificazione delle politiche di un’azienda diretto a soddisfare bisogni ed esigenze di un gruppo di consumatori.

In altri termini, è l’arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto.

Per marketing management intendiamo l’analisi, la pianificazione, la realizzazione e il controllo di programmi volti all’effettuazione di scambi con determinati

³ Fonte: Enciclopedia Treccani.

mercati, allo scopo di realizzare obiettivi aziendali. Questo processo si riconduce a due dimensioni fondamentali:

1. Marketing strategico: analisi del consumatore, della concorrenza, ricerca e scelta delle opportunità di mercato e sviluppo di strategie;

2. Marketing operativo: si occupa di attuare concretamente tali strategie, tramite la combinazione di quattro leve operative tradizionalmente note come le “**4P**” del marketing mix. Si tratta del classico modello ideato da McCarthy (Kotler, 2000: 4):

- la comunicazione commerciale (**promotion**): le attività di comunicazione, tramite pubblicità in varie forme.

- il prodotto (**product**): un'idea offerta al fine di produrre un cambiamento comportamentale, associata a un prodotto tangibile o a un servizio.

- il prezzo (**price**): il costo che il destinatario deve sostenere per attuare il cambiamento richiesto.

- la distribuzione (**place**): i canali attraverso cui il prodotto/ servizio raggiunge i destinatari e il luogo nel quale esso viene offerto.

Per il principio della coerenza, le leve del marketing mix devono essere combinate fra loro in maniera tale da attribuire all'impresa un'immagine unica e ben definita. In base al principio della flessibilità, invece, le leve devono necessariamente adattarsi ai cambiamenti esterni: ambiente, competizione o altre situazioni imprevedibili.

Oggi, una di queste situazioni è rappresentata dalla crisi dovuta alla pandemia del Covid-19, il cui impatto è andato ben oltre una crisi medico-sanitaria. In un mondo così globalizzato come quello odierno (anche più che nel 2008, l'anno dell'ultima importante crisi economica), le situazioni di recessione che investono un singolo settore provocano, a catena, conseguenze disastrose per tutta l'economia su scala mondiale. Nell'ottica del marketing, la pandemia rappresenta un evento esterno che influisce sulle attività e sulle strategie delle imprese fino a indurle a rivedere i modelli attraverso i quali operare per tenersi a galla e, se possibile, ottimizzare l'attività.

Proviamo ora a esaminare le strategie più comuni attuate in questo contesto da alcuni brand italiani e russi, considerando le quattro dimensioni del marketing mix (product, price, promotion, place).

2.1. P come promotion

Il concetto di “promotion”, in origine identificato dalla dottrina esclusivamente nella promozione propriamente detta (*sales promotion*), negli ultimi decenni ha subito un’evoluzione significativa in virtù della quale la promozione è stata pienamente riconosciuta in tutta la sua valenza comunicativa. Attualmente, le imprese possono usufruire di un’ampia gamma di attività e tecniche promozionali per informare, coinvolgere, influenzare i consumatori e spingerli all’acquisto dell’offerta aziendale: pubblicità, promozione delle vendite, eventi promozionali, sponsorizzazioni, il product placement, il merchandising, il packaging, azioni sul punto vendita, allestimenti di temporary shop, ecc.

Negli ultimi anni, la dimensione della comunicazione ha acquistato sempre più spazio rispetto alle tre restanti dimensioni (prodotto, distribuzione e prezzo). Un tempo si trattava solo di una leva considerata come uno strumento tattico, non pianificato e proposto per “svuotare il magazzino” o per distinguersi dalla concorrenza. Oggi, invece, la comunicazione non è apertamente promozionale: al contrario, consente ai brand di diventare narratori e di fornire informazioni importanti, soprattutto nel periodo della recente crisi, quando online diventa il nuovo offline.

Infatti, anche le precedenti recessioni economiche hanno dimostrato che solo le aziende che non smettono di comunicare con il cliente e non “spariscono” durante una crisi possono contare su una maggiore fidelizzazione di quest’ultimo, in quanto si propongono come più affidabili e in grado di offrire dei valori nei momenti difficili. All’epoca della Grande depressione americana, ad esempio, aziende come Camel o Chevrolet hanno saputo conquistare il mercato grazie a un’aggressiva campagna di marketing distribuita nel corso degli anni Trenta. Alcune ricerche (Strategic Planning Institute, 2002) suggeriscono infatti che gli investimenti effettuati durante una recessione portano a profitti significativi.

Il pubblico destinatario tende a ridurre le spese non essenziali, è sopraffatto dalla paura e può non ricordarsi subito di eventuali messaggi o pubblicità da parte di un’azienda, perché focalizza l’attenzione sulle notizie ufficiali. Tuttavia, se un’azienda cura il proprio messaggio comunicativo, essa può crescere di valore agli occhi del cliente e la sua pubblicità avere un impatto ancora più favorevole.

Nella prima fase di una crisi, quella emergenziale, è importante non invitare a “comprare a tutti i costi”, ma dimostrare la propria empatia e promuovere emozioni positive. Nella seconda fase, quella intermedia, le persone sono ancora preoccupate, ma hanno più tempo per ragionare e riescono a percepire la credibilità di un’azienda. A lungo termine, la reputazione di un’azienda che ha saputo comunicare in maniera efficace e si è dimostrata vicina al cliente nel periodo più difficile contribuisce a guadagnarne la fiducia e a portarlo verso una futura decisione di acquisto. La comunicazione dovrebbe evolversi durante il periodo della crisi, in sintonia con la graduale riduzione della paura da parte del cliente (fig. 1).

	FASE	OBBIETTIVI DI MARKETING	EFFETTO SUL CONSUMATORE
RIDUZIONE DELLA PAURA ↓	1) Emergenza	Trasmissione di empatia e di supporto emotivo	➔ Emozione positiva
	2) Intermedia	Ispirare credibilità dell’azienda	➔ Percezione cognitiva
	3) Lungo termine	Migliorare reputazione dell’azienda (senso di affidabilità)	➔ Intenzione di acquisto

Fig. 1. Tabella elaborata in base a quanto esposto da Niyomkij T., Speece M., Tiangsoongnern L., 2016: 4-5.

Questa strategia si rivela conveniente anche per il fatto che, durante una recessione, i costi della pubblicità e delle risorse umane diminuiscono grazie alla riduzione della domanda. Tale riduzione dei costi, unita a un marketing efficace, si traduce in una migliore performance dell’azienda. Non bisogna aspettare necessariamente la fine di una recessione per trarne i profitti (Srinivasan et al., 2005: 110 - 122).

Al giorno d’oggi, l’analisi delle strategie comunicative di marketing al tempo della pandemia non può prescindere dal considerare l’attività comunicativa dei brand proprio nell’ottica del marketing digitale: il direct marketing e il direct response, il marketing interattivo, l’e-mail marketing, il marketing virale e il social media marketing.

Questa transizione verso il mondo digitale è stata notevolmente accelerata dalla pandemia e non riguarda solo la comunicazione dei brand. Il rapido passaggio a smart working, e-learning, virtual meeting, e-commerce e connessioni virtuali testimonia la crucialità delle tecnologie digitali al giorno d'oggi.

Come si è già detto, la diffusione della pandemia e i successivi lockdown hanno portato, in tutto il mondo, non solo a una crisi economica, ma anche a una trasformazione più o meno radicale delle nostre abitudini e tendenze. Uno dei principali cambiamenti riguarda, senza dubbio, l'uso dei canali digitali, destinato a rimanere più alto rispetto al periodo pre-pandemico.

Esistono già alcune ricerche che riguardano l'uso dei social media. Negli ultimi mesi sono stati utilizzati soprattutto per rimanere in contatto con la famiglia e gli amici e per avere accesso alle informazioni (in Europa, circa il 40% degli utenti legge le ultime notizie sui canali social). Secondo un report di aprile 2020 di *Global Web Index* (condotto in sessantaquattro Paesi, tra cui l'Italia), il 47% degli utenti dichiara di trascorrere più tempo sui social media e il 36% sulle applicazioni degli smartphone. Negli USA e nel Regno Unito, circa il 25 % degli utenti afferma di aver conosciuto un nuovo brand tramite pubblicità o raccomandazioni sui social network.

Parallelamente all'incremento dell'utilizzo dei canali online, si è registrato un taglio di budget legato alla pubblicità tradizionale (come accade solitamente in caso di crisi economiche). L'istituto di ricerca *World Advertising Research Center* riferisce che le spese legate alla pubblicità, a livello globale, diminuiranno dell'8%. Una percentuale di cui questo settore era destinato, invece, a crescere nelle stime risalenti al periodo pre-pandemico. A soffrirne sono specialmente il settore della pubblicità televisiva, della radio e della carta stampata.

Si calcola che la pubblicità online sia diminuita "solo" del 2,3%. Stiamo assistendo a una sostituzione graduale ma rapida della pubblicità tradizionale a favore della comunicazione online come social media marketing e content marketing: crescono, infatti, le spese legate alla pubblicità sui social media (+ 9%), ai video online (+ 5%) e alla ricerca (+ 1%), (McDonald, 2020).

La maggioranza dei messaggi pubblicitari sono stati trasmessi tramite canali digitali e, in particolare, tramite i social media, in quanto sono il mezzo più adatto per condurre campagne di marketing in maniera più creativa, coinvolgente e diretta. Rappresentano uno strumento su cui si può puntare nell'immediato e che può tenere ben visibile un marchio aiutando a restare nella mente di potenziali clienti sino a quando sarà necessario. Basta pensare alla popolarità e alla diffusione rapida degli hashtag quali #iorestoacasa, #restaacasa, #litalianonsiferma, #stayhome, #socialdistancing, #insiemeripartiremo, #лучшедома, #МыВместе, #ОставайсяДома e tanti altri. L'attenzione suscitata durante il periodo del lockdown e la possibilità di raggiungere il cliente non sono mai state così alte nel contesto del social media marketing.

Yotpo.com, una piattaforma di marketing e-commerce, riferisce che il 30% dei consumatori ha cominciato a prestare più attenzione ai messaggi di marketing (inclusi e-mail, sms e annunci a pagamento) durante il periodo del Covid-19 e, secondo un sondaggio condotto a marzo, il 43% di essi trova rassicurante ricevere notizie da marchi di cui si fida; il 40% degli intervistati desidera sapere, inoltre, come i marchi stanno rispondendo alla pandemia. Le persone stanno ascoltando. Non esiste una formula esatta per creare messaggi efficaci in questo momento storico, i professionisti del marketing non hanno mai visto nulla di simile, specialmente in formato digitale. Ciononostante, come vedremo in seguito, molti marchi riescono a farsi strada nei cuori e nelle tasche dei consumatori.

È interessante osservare, ad esempio, che perfino i settori che hanno dovuto chiudere le proprie porte ai clienti durante il lockdown non si sono fermati nella pubblicazione di contenuti e hanno, addirittura, aumentato la propria presenza nel mondo online. Questo è accaduto con alcuni negozi di vendita di beni di largo consumo, banche, palestre e ristoranti.

Secondo *Yoloco.ru* (fig. 2), una piattaforma di soluzioni per marketing digitale, su Instagram si è verificato un cambio drastico relativo alla quantità di post pubblicati dai profili russi di alcuni brand. I settori che hanno intensificato maggiormente la propria attività sono enti di istruzione e del settore fitness, banche, aziende di

trasporti, FMCG, ristoranti ecc. Il turismo, l'e-commerce e il settore della bellezza, invece, hanno ridotto drasticamente il numero delle pubblicazioni.

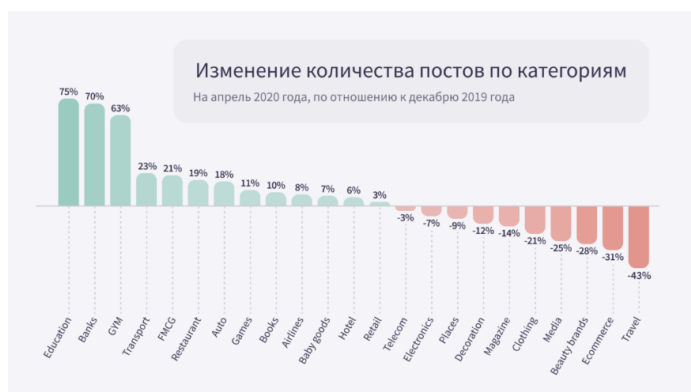


Fig. 2. Grafico relativo alle categorie delle pubblicazioni sui social media russi, da www.yoloco.ru.

Molte aziende si sono rese conto dell'importanza di questo strumento proprio durante la pandemia e hanno cercato di trarne opportunità per raggiungere i clienti e dimostrare la propria vicinanza.

La comunicazione aziendale ha risentito della diffusione del virus fin dall'inizio. La prima fase della crisi, di emergenza, causata dall'instaurarsi di una situazione completamente nuova, è stata caratterizzata da un generale disorientamento e dallo shock. Questo periodo, per l'Europa, è comunemente associato al mese di marzo.

Un'analisi condotta su un campione di 1100 aziende (Johnston, 2020) ha svelato alcune linee comuni attuate nelle pubblicità per adattarle al periodo. L'impiego di immagini in cui ci sono persone a stretto contatto fra loro (che si abbracciano, si baciano o si tengono per mano) è diminuito del 27,4%. Una delle tendenze più volte riprese è stata l'idea di distanziare l'una dall'altra le lettere e le forme per veicolare meglio il concetto del distanziamento sociale. L'azienda Audi, ad esempio, ha deciso di staccare i suoi iconici quattro anelli (fig. 3.1). Il logo di Hyundai, solitamente visto come una H, rappresenta in realtà due persone che si stringono la mano. Kappa, lo storico marchio torinese di abbigliamento, ha lanciato sui social il suo nuovo logo: le due persone, solitamente schiena contro schiena, adesso sono distanziate (fig. 3.2). La catena di librerie russa *Čitaj Gorod* cambia il proprio logo a "*Čitaj Doma – Leggi a casa*" (3.3):

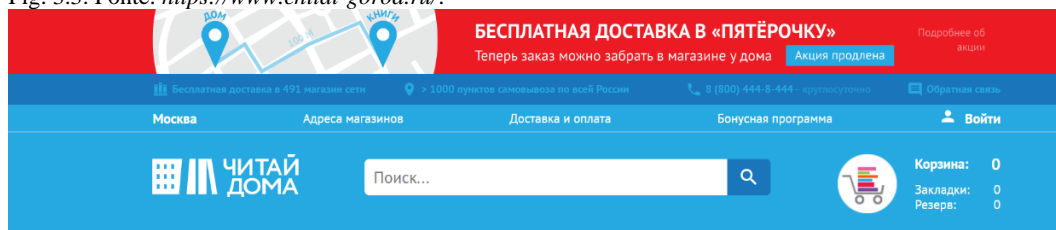
Fig. 3.1. Fonte: <https://www.audi.it/it/web/it.html>.



Fig. 3.2. Fonte: <https://www.kappastore.com/>.



Fig. 3.3. Fonte: <https://www.chitai-gorod.ru/>.



Con la promozione del distanziamento sociale, gli autori hanno potuto comunicare il proprio aggiornamento alla situazione reale. Una semplice dimostrazione non era abbastanza e gli esperti del marketing hanno individuato subito i bisogni del pubblico. In quel frangente non si trattava di un bisogno di acquisto o di consumo, ma di trovare un analgesico contro l'agitazione e l'ansia generali dovute a notizie eclatanti su cifre spaventose di vittime e previsioni disastrose sul futuro. La comunicazione assume toni più rassicuranti, cerca di trasmettere un senso di compassione e di empatia al proprio pubblico (conformemente al real-time marketing). Un esempio di comunicazione efficace sono gli spot pubblicitari che divulgano un senso di empatia coinvolgendo direttamente i clienti, come pubblicitari, attori o testimonial. Tra i primi brand italiani ad aver compreso le potenzialità di una comunicazione pubblicitaria realizzata con il contributo dei propri clienti c'è Vodafone. Lo spot intitolato "Insieme"⁴ è incentrato sulla possibilità di comunicare, lavorare e condividere anche a distanza e tutta l'impostazione ha enfatizzato questo messaggio, suscitando nel pubblico un senso

⁴ Fonte: <https://video.corriere.it/cronaca/ecco-giganetwork-spot-vodafone-la-croce-rossa/3e8e87e6-6e83-11ea-925b-a0c3cdbe1130>.

di comunità ed emozioni positive. Simili iniziative sono state intraprese in Italia da Barilla⁵ o, in Russia, da MTC, un operatore di rete mobile nazionale⁶.

Il sentimento di compassione e di vicinanza alle persone reali è stato trasmesso anche tramite contenuti che informavano il cliente sulle eventuali azioni di beneficenza. In questo modo, le aziende hanno potuto esprimere il loro sentimento di empatia e accrescere la fiducia del cliente che, in seguito, potrà ricordarsi di chi ha cercato davvero di aiutarlo. Lavazza (fig. 4) rende pubblica la notizia della donazione del gruppo sulla propria homepage.

Tra le banche, la russa *Točka* (fig. 5) informa i clienti sull'apertura di un fondo di sostegno per gli imprenditori a cui ha contribuito lei stessa, invitando così i propri clienti a fare lo stesso. Anche Unicredit (fig. 6) si fa promotrice di una simile iniziativa per le imprese italiane.

Pjatëročka (fig. 7), una catena di supermercati russa, organizza consegne di prodotti alle persone anziane; Lidl Italia (fig. 8) comunica la propria attività di sostegno sotto forma di donazioni di prodotti alle persone in difficoltà.

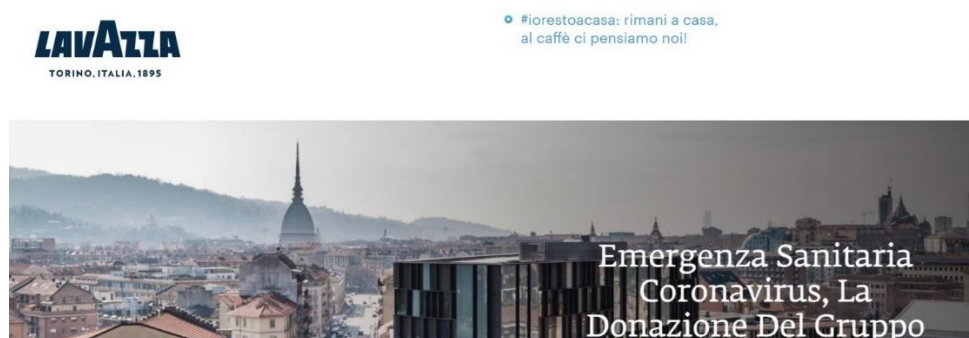


Fig. 4. Homepage della pagina web ufficiale di Lavazza (www.lavazza.it).

⁵ Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=oCVUYwbLr1k>.

⁶ Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=eHZV7OGFoZI>.

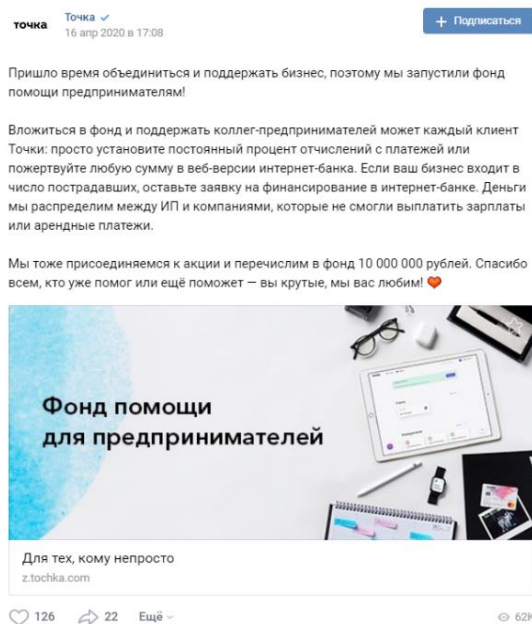


Fig. 5. Una pubblicazione dalla pagina web ufficiale *Vkontakte* di *Točka*. Fonte: <https://vk.com/banktochka>.



Fig. 6. Homepage della pagina web ufficiale di Unicredit (www.unicredit.it).



Fig. 7. Dall'account Instagram ufficiale di *Pjatëročka* (@*pyaterochka_official*).



Fig. 8. Dall'account Instagram ufficiale di *Lidl Italia* (@*lidlitalia*).

In una seconda fase della crisi, il cliente si adatta gradualmente alle nuove condizioni, prova meno tensione e l'agitazione iniziale si attenua. I sentimenti che si fanno sentire di più sono apatia, noia e un senso di soffocamento.

In media, le persone e i giornali parlano tutti dello stesso argomento, mentre il pubblico vuole distrarsi con contenuti più leggeri. La comunicazione dei brand assume, quindi, un carattere più di intrattenimento. Gli utenti apprezzano questa tendenza, perché contribuisce a trasmettere una sensazione di “normalità”, come se l'economia globale non si fosse mai fermata.

Osserviamo qualche iniziativa originale che tratta le solite tematiche, ma in maniera ironica e distanziata.

Black Star Burger, una catena di ristoranti russa, gioca con l'elemento della carenza di merce nei negozi e ne sdrammatizza il contesto, informando il cliente che «il ristorante non è minacciato da nessun deficit» e propone l'immagine di scaffali del supermercato colmi di hamburger (fig. 9). In seguito, lancia un'iniziativa: il consumatore, oltre a effettuare un normale ordine di cibo, adesso può divertirsi a creare da solo il proprio panino, tramite un *шеф-набор* (set dello chef) che arriva con ingredienti separati e pronti a essere “montati” (fig. 9.1):



Fig. 9. Dall'account Instagram ufficiale di Black Star Burger (@blackstarburger).



Fig. 9.1. Dall'account Instagram ufficiale di Black Star Burger (@blackstarburger).

Sono state frequenti anche iniziative di engagement⁷ proposte, ad esempio, da Bauli, che ha ideato la campagna *#pasquaconituo*, invitando i fan a pubblicare una foto o un messaggio che rappresentasse la loro Pasqua, in famiglia o lontano da casa, sempre con l'apposito hashtag, e poi promossa tramite uno spot pubblicitario⁸.



Fig. 10. Dall'account ufficiale Instagram di Bauli (@bauliitalia).

La campagna si è conclusa con un grande successo anche per il loro profilo social: un aumento del 46% di follower della pagina Instagram @bauliitalia e oltre 58.178.000 *impression* su Facebook, per un'iniziativa che, in questa Pasqua così particolare, ha saputo coinvolgere ed emozionare (fig. 10). Una simile campagna è stata proposta da Dominospizza e da Dodopizza, due catene di pizzerie russe: i loro post

invitano i follower a pubblicare le foto del cibo ordinato con l'hashtag *#домасДоминос* (a casa con Dominos) o *#будьДодома* (gioco di parole: resta a Dodocasa, da Dom: casa), come si vede nelle fig. 11 e 11.1.



Fig. 11. Dall'account Instagram ufficiale di Dodopizza (@dodopizza).

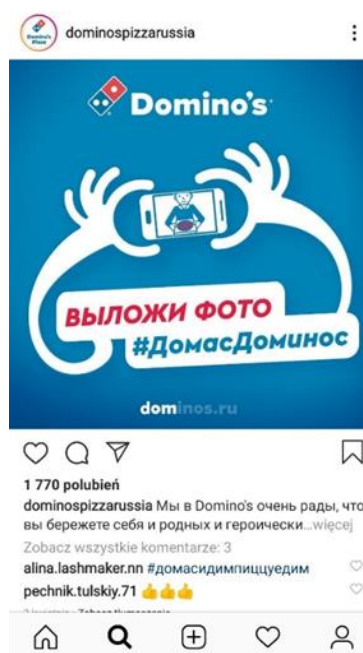


Fig. 11.1. Dall'account Instagram ufficiale di Dominospizza (@dominospizzarussia).

⁷ Per “engagement” si intende un maggiore coinvolgimento degli utenti nelle relazioni con l'azienda e con il brand per effetto di esperienze interattive (Gregori, 2019).

⁸ Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Qs9yRCV-o3Y>.

Proponendo contenuti di questo tipo, un'azienda non rischia di finire fra gli spam. Al contrario, una volta guadagnata la fiducia del cliente, potrà ottenere anche la sua simpatia. A lungo termine, il cliente assocerà il brand a caratteristiche positive quali una giusta dose di umorismo e la capacità di presentare una situazione angosciante in un'ottica diversa.

È riscontrabile un'altra tendenza significativa che accompagna le crisi economiche globali. Oggi, come anche in passato, si è potuto stabilire un certo collegamento tra una recessione economica e un maggiore richiamo ai sentimenti patriottici. Ancora, durante la Grande crisi degli anni Trenta, l'atteggiamento di chiusura al commercio internazionale e la limitazione degli spostamenti globali furono strategie reputate più efficaci per proteggere i singoli Stati dalla crisi mondiale. Fu proprio una crisi economica che portò alla formazione della Germania nazionalsocialista e alle catastrofiche conseguenze della Seconda guerra mondiale. Anche l'ultima crisi economica, cominciata nel 2007, ha portato l'Occidente verso nuove forme di nazionalismo: l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea; manifestazioni di carattere indipendentista in Catalogna; la crescente popolarità dei partiti conservatori e populistici in Paesi quali la Germania, l'Ungheria, la Polonia e l'Italia. Attualmente, la globalizzazione, la filosofia del libero commercio e della libera circolazione, i diritti umani e la democrazia vengono messi in questione. Una delle prime e più comuni risposte alla diffusione del virus è stata la chiusura delle frontiere dei singoli Stati, l'evocazione dei sentimenti di carattere patriottico e la ripetizione del mantra "Compra locale – Sostieni il commercio del Tuo Paese". Basta pensare ai discorsi politici che evocano il senso di comunità nazionale o ai momenti in cui si cantava l'inno nazionale sventolando la bandiera italiana dai balconi. Altri politici ancora invitano a indossare le mascherine come segno di patriottismo e amore per il Paese.

Questa tendenza non è sfuggita agli esperti del marketing, che hanno fatto leva sui simboli di coesione nazionale, quali i prodotti locali, il patrimonio comune o le destinazioni turistiche interne.

Alcuni brand hanno cercato di trasmettere un tono rassicurante tramite pubblicità di carattere patriottico. In Italia, *Head & Shoulders* ha lanciato una nuova campagna

intitolata “Ne usciremo insieme #aTestaAlta”⁹, mentre Barilla ha proposto uno spot con la voce narrante di Sophia Loren che, tra immagini della bandiera tricolore e riprese aeree delle città desolate, ringrazia tutti gli italiani.

Se a livello politico la comunicazione di carattere patriottico fungeva da elemento di coesione sociale e di obbedienza alle rigide norme di sicurezza, a livello di contenuto pubblicitario, invece, l’obiettivo è stato quello di attirare i clienti tramite l’evocazione di emozioni intense, quali il patriottismo e l’orgoglio nazionale.

La Nazione entra prepotentemente nell’immaginario collettivo e trova nella pubblicità una rappresentazione compiuta. Gli operatori sanitari diventano soldati in trincea che lottano per salvare la patria; gli ospedali si rivelano spazi di guerra e il Coronavirus il nemico da sconfiggere, mentre il resto del popolo deve sostenere chi è in prima linea, rimanendo a casa e rispettando le misure di prevenzione. I brand non perdono occasione di dimostrare la propria empatia tramite lodi al personale medico e pubblicazioni del proprio contributo a favore del servizio sanitario (Sentieri, 2020). La compagnia russa di voli S7 informa sull’iniziativa *Врачи на борту* (Medici a bordo) a favore degli operatori sanitari, che potranno godere di un trattamento speciale a bordo e di vari sconti (fig. 12 e 12.1). Barilla esprime la propria gratitudine nei confronti del personale sanitario visto come “eroe nazionale” anche nelle pubblicazioni sui social (12.2).

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

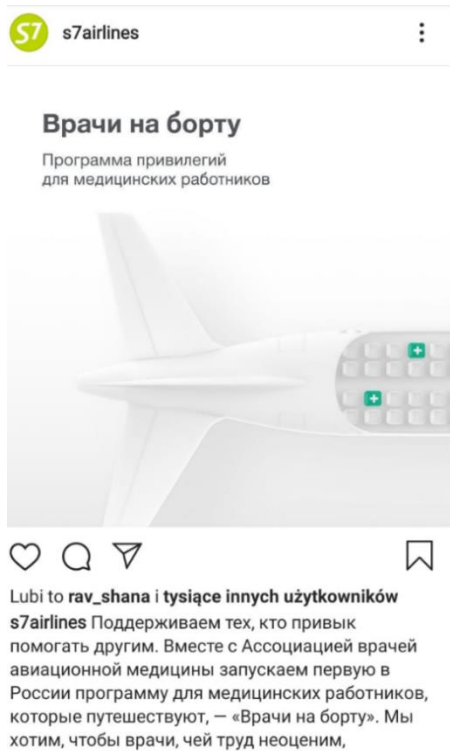


Fig. 12. Dall'account Instagram ufficiale di S7 Airlines (@s7airlines).

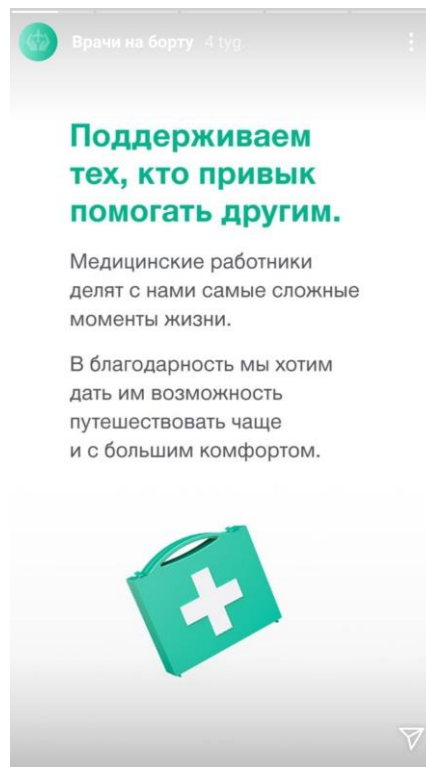


Fig. 12.1. Dall'account Instagram ufficiale di S7 Airlines (@s7airlines).



Fig. 12.2. Dall'account Instagram ufficiale di Barilla (@barillaitalia).

Sebbene il Coronavirus venga rappresentato in entrambi i casi come un nemico dell'intera nazione, bisogna segnalare che è la comunicazione in Italia a risentire maggiormente di questo carattere nazionalistico. Il simbolo del tricolore appare con

più frequenza di quanto non accada con la bandiera russa nel caso dei relativi contenuti. Questo fenomeno può essere dovuto a un ritmo di contagio della pandemia diverso o alle misure di restrizione differenti. L'Italia è stata uno dei primi Paesi a essere colpito, dunque in maniera più inattesa, e il lockdown è stato più rigoroso che altrove. Il simbolo del tricolore serviva a incitare alla disciplina e alla sopportazione. È risaputo che il senso di patria e di comunità sorge soprattutto nei momenti di smarrimento collettivo¹⁰. Ancora nella fase della graduale riapertura e della fine del lockdown spesso si è fatto leva sull'immagine di un intero Paese che riparte e continua ad apparire il tricolore: l'espressione "L'Italia riparte" è assoluta protagonista delle pubblicità, dei titoli e degli articoli, come riportato nella fig. 13.



Fig. 13. Dall'account Instagram ufficiale di Lidl Italia (@lidlitalia).

Il richiamo alla patria, inoltre, è protagonista delle narrazioni nel campo del turismo (fig. 13.1 e 13.2):

¹⁰ È interessante notare che anche i media russi hanno trattato di questo fenomeno, v. *Коронавирус научил Италию патриотизму и ответственности — пора и другим перенять этот опыт (Il Coronavirus ha insegnato all'Italia il patriottismo e la responsabilità)*. Fonte: <https://russian.rt.com/inotv/2020-03-21/Glavred-La-Stampa-koronavirus-nauchil>.



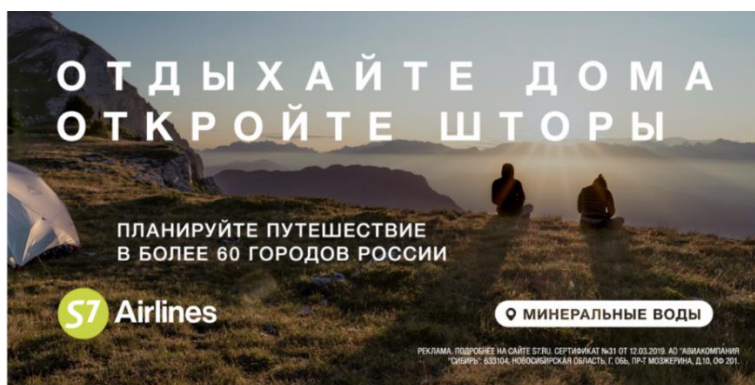
Fig. 13.1. Dall’account Instagram ufficiale di Alitalia (@alitaliaofficial).



Fig. 13.2. Dall’account Instagram ufficiale di S7 Airlines (@s7airlines).

Le due compagnie di volo di bandiera pubblicizzano le destinazioni interne, con slogan di sfumatura nazionalista: “Un’estate tutta italiana” oppure “по России с любовью” (girando la Russia con amore).

La comunicazione dei tour operator e delle compagnie aeree ha cercato di far riemergere dall’inconscio collettivo dei clienti l’attrazione delle destinazioni interne che, soprattutto nel caso dei turisti russi, non sarebbero state prese in considerazione. Sul blog aziendale, la compagnia S7 ha continuato a promuovere varie destinazioni russe tramite gallerie, racconti di viaggio, articoli, video e proposte di tour insoliti, come nel caso di un viaggio on the road da San Pietroburgo a Dagestan. Altri slogan che promuovono destinazioni interne sono: “Riposa a casa, apri le tende. Pianifica il tuo viaggio in oltre 60 città russe – Mineral’nye Vody” (fig. 14) e “Noi siamo hippie: in viaggio da Pietroburgo a Dagestan” (fig. 14.1).




S7 Airlines
[Покупка и управление](#)
[S7 Priority](#)
[Информация](#)
[Бизнесу](#)
[Путешественникам](#)



Fig. 14 e 14.1. Homepage della pagina web ufficiale del blog di S7 Airlines. Fonte: <https://www.s7.ru/ru/blog/>.

Nel caso dell'Italia, non c'è stato bisogno che i fornitori di viaggi e trasporti inventassero pubblicità altrettanto creative, perché le mete italiane sono di gran lunga più note – e in un certo senso più presenti nell'immaginario collettivo di vacanza – di quelle russe, anche per i turisti russi stessi. Il cliente viene, per lo più, invitato a non perdere un'occasione unica per ammirare le bellezze della penisola senza l'abituale folla. La scelta delle destinazioni locali, come vedremo meglio nell'analisi dedicata alla strategia dei prezzi, è stata spesso promossa tramite vari sconti, offerte e iniziative di cashback, in nome della ripresa economica del Paese (fig. 15).



Fig. 15. Newsletter di Alitalia, risalente alla data di 15 luglio 2020.

Nel rispetto alle prescrizioni contenute nel Decreto-legge 16 maggio 2020 n. 33, in Italia, dal giorno 18 maggio, è stata consentita la riapertura dei negozi al dettaglio in sede fissa anche di beni non di prima necessità, purché «si diventi partecipi della responsabilità nella prevenzione del contagio, per il quale il distanziamento sociale e l’attuazione di regole igieniche rigorose restano le uniche forme di difesa».

Le aziende devono cioè dimostrare la consapevolezza che il rispetto del contenuto dei protocolli rappresenta un impegno assunto nella gestione del rischio epidemiologico e che dal successo del loro funzionamento dipende la possibilità di scongiurare un futuro lockdown. I toni rassicuranti e confortanti ritornano in questa fase di allentamento delle misure di restrizione. Sia in Italia che in Russia, in date leggermente diverse, viene autorizzato l’accesso ai luoghi pubblici e l’apertura dei locali. Le aziende devono inoltre garantire al cliente il rispetto delle nuove norme volte alla convivenza con il Covid-19 e al contenimento dei contagi.

In una breve comunicazione proposta da un post Instagram (fig. 16), la catena di ristoranti *Shokoladnica*, tramite un breve video, rassicura i propri clienti sull’osservanza di tutte le misure sanitarie da parte dei propri dipendenti, come l’uso di mascherine e guanti, la disinfezione dei tavoli e dei menu. Non mancano parole

affettuose nei confronti dei propri clienti: «La maggioranza dei nostri locali ha già riaperto le proprie porte o lo farà nelle prossime due settimane. Siamo molto contenti del vostro ritorno e del fatto che scegliate proprio la nostra caffetteria per le vostre buone colazioni, pranzi d'affari e splendide cene. E per farvi sentire ancora più al sicuro vogliamo raccontarvi come ci prepariamo a ogni giornata in questa realtà nuova. Guardate il video e venite a trovarci». Nel caso della famosa catena di hamburger, Black Star Burger, la comunicazione ha un tono più diretto e rapido: «Il ristorante a Pietroburgo lavora a pieno regime, non vige più nessuna restrizione e riceviamo gli ospiti come prima» (fig. 16.1). Alitalia (fig. 16.2) pone l'accento sulla sicurezza dei passeggeri quale priorità assoluta per tutta l'azienda.

Fig. 16. Dall'account Instagram ufficiale di *Shokoladnica* (@shoko.ru).



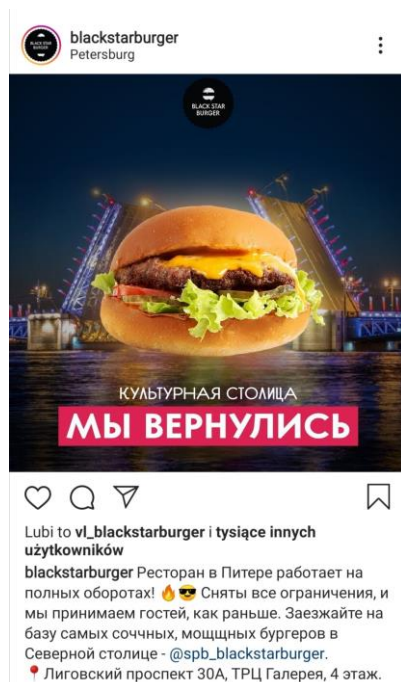


Fig. 16.1. Dall'account Instagram ufficiale di Black Star Burger (@blackstarburger).



Fig. 16.2. Dall'account Instagram ufficiale di Alitalia (@alitaliaofficial).

Questa fase è stata caratterizzata, da un lato, da un generale senso di sollievo e da una grande voglia di agire, dovuto a un lasso di tempo molto lungo trascorso in casa. Dall'altro, però, erano ancora percepibili sentimenti di insicurezza e di rancore: le aziende cercavano di informare il cliente in maniera il più esaustiva possibile sulle norme di sicurezza rispettate, senza rinunciare ai toni entusiasti e affettuosi, come prova di aver sentito la mancanza dei propri clienti.

Dalla compassione alla creatività e al coraggio: i tre ingredienti base della comunicazione dei brand contestualizzata nella realtà del Covid-19. Ovviamente, come abbiamo detto anche prima, si tratta di una crisi particolare, per nulla paragonabile alle precedenti recessioni economiche, governate da meccanismi distinti. Nel caso preso in esame, infatti, *esiste* una terza fase di ritorno alla normalità (a livello di messaggio pubblicitario) ricollegabile alla fine del lockdown, difficilmente riscontrabile in modo così esplicito in qualsiasi recessione economica precedente.

Tuttavia, è possibile riconoscere una ripresa di certe strategie, tipiche di una comunicazione proattiva, utile durante i cosiddetti “momenti bui”, come la reazione immediata che porta a adottare, fin dall'inizio, una politica aggiornata di

comunicazione e insieme adeguare la strategia di trasmissione dei contenuti alle varie fasi della crisi e agli stati d'animo ricorrenti del consumatore (elaborato sulla base degli studi di Niyomkij et al., 2016: 4-5):

disorientamento → terrore → apatia → noia → solitudine → ripresa speranzosa.

Grazie a questa strategia, a lungo andare, il cliente si ricorda, anche in maniera inconscia, dell'atteggiamento assunto dai brand. Una volta terminata la crisi, è molto più probabile che scelga un determinato prodotto perché lo associa a valori quali affidabilità, credibilità, senso umano ed empatia. Le aziende hanno dimostrato con astuzia che la priorità, in questi momenti, non è data dal profitto, ma dalla volontà di offrire sostegno ai consumatori, all'ambiente e ai propri dipendenti.

Oltre a creatività e compassione, alcune aziende hanno dimostrato coraggio, perché invitando i clienti a restare a casa anziché a frequentare i negozi hanno rischiato di influire negativamente sui loro stessi profitti. Un rischio che, d'altra parte, però, poneva l'azienda come attore coerente con la situazione.

Tra le 4P del marketing, la leva della comunicazione ha avuto un ruolo di particolare rilevanza. In generale, negli ultimi anni la comunicazione tra brand e cliente si sta evolvendo, assumendo un carattere sempre più diretto. Il consumatore non è più un destinatario passivo, una *marionette* nelle mani del venditore. È consapevole delle proprie scelte di acquisto, è interessato non solo al prodotto in sé o al prezzo, ma anche ai valori che un'azienda può trasmettere, alle linee di politica che conduce, alla sua storia e, soprattutto, alla comunicazione e all'aspetto social.

Durante una crisi, risulta ancora più importante reagire e adeguare il proprio messaggio pubblicitario alla nuova situazione, trovando opportunità alternative per raggiungere il cliente. Nel caso della crisi del Coronavirus, cogliere questa opportunità si traduce, come abbiamo potuto osservare, in efficaci strategie di marketing di contenuti e di social media marketing, che hanno facilitato la comunicazione e si sono rivelate un ottimo mezzo per comunicare in maniera più diretta con il cliente, per coinvolgerlo in iniziative legate all'attività del brand, per tenerlo aggiornato sulle risposte aziendali di fronte alla situazione e per proporsi, infine, come una risorsa di cui avvalersi quando si è in cerca di sicurezze, distrazioni o intrattenimento. Con il panorama digitale in continua evoluzione, comunicare e

interagire con il pubblico può costituire una soluzione di continuità, indipendentemente dalla situazione, purché si disponga di strategie giuste.

Tra la comunicazione in lingua russa e quella in lingua italiana si possono rilevare molte convergenze:

- Si cerca di evitare i termini connotati negativamente: “vittime”, “contagi”, “pandemia” ecc., sostituendole con “emergenza sanitaria”, *новые реалия* (“realtà nuova”), *период самоизоляции* (“regime di autoisolamento”); il termine *Coronavirus/Коронавирус* appare di rado, perlopiù nelle istruzioni di tipo sanitario.
- La comunicazione è densa di espressioni semanticamente associate ai valori più attuali quali “aiuto”, “sostegno”, “salute”, “sicurezza” e “stare insieme”, oltre a tutte le espressioni che rimandano allo “stare in casa”.

Le differenze si presentano in poche occasioni:

- La comunicazione italiana ricorre spesso a certi slogan (e hashtag) che vengono riproposti più volte durante il periodo considerato, quali: “Ripartire insieme”, “L’Italia riparte”, “Al vostro fianco”.
- La comunicazione in russo, invece, non abbonda di richiami patriottici.

Una comunicazione efficace è la condizione necessaria, anche se non sufficiente, dell’attuazione di un marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione) fruttifero. Nel capitolo dedicato all’analisi dettagliata della comunicazione adottata da IKEA, risulterà possibile osservare più in profondità quanto un brand specifico sia stato capace di adeguare il proprio messaggio in tutte le fasi della crisi della pandemia.

Come vedremo nei paragrafi successivi, tutte le dimensioni sono state allineate alla nuova situazione del mercato, ma senza una promozione strategica non sarebbe stato possibile arrivare al cliente e informarlo sull’offerta, sugli sconti o su un canale di distribuzione diverso.

2.2. P come product

Il prodotto assume un ruolo centrale per l'esistenza e lo sviluppo dell'impresa e può considerarsi come base di tutto il marketing mix. Un'offerta costantemente in linea con le esigenze dei consumatori costituisce l'elemento necessario, ma non sufficiente, per il successo di mercato di un brand.

Il problema centrale della gestione del prodotto è che esso è una componente dinamica del marketing, dipende profondamente dalle esigenze dei consumatori, dalla competizione fra aziende, dalle nuove opportunità offerte dalla tecnologia e da altri fattori collegati al rapporto prodotto/mercato, come ad esempio i cambiamenti della struttura distributiva. Il prodotto è soggetto, inoltre, a obsolescenza, più o meno rapida, con cicli utili che si sono notevolmente abbreviati negli ultimi anni. L'attività fondamentale della gestione di marketing del prodotto è quella di valutare continuamente le sue performance nel mercato attraverso ricerche di vario tipo (statistiche, motivazionali, analisi della redditività).

Le esigenze dei consumatori, a loro volta, dipendono da una serie di altri fattori esterni. Oggi, uno di questi fattori è costituito dalla pandemia del Coronavirus, dalle misure di restrizione adottate dai Governi e dal conseguente cambio di stili di vita. Gli aspetti più salienti che caratterizzano attualmente le nostre vite e che, di conseguenza, influenzano le tendenze di consumo, riguardano:

- Trasferimento di molte attività che fino a poco tempo prima erano associate alla presenza fisica e alla socializzazione verso i canali digitali, di conseguenza la maniera di vivere lo spazio online si sta sempre più confondendo con quello offline. Non sono più due mondi separati, uno finto e l'altro reale, bensì un unico spazio ibrido.
- L'osservanza delle norme di igiene e del distanziamento preventivo caratterizza ogni aspetto della nostra vita, dalle relazioni sociali al consumo.
- Una maggiore preoccupazione per la propria salute.
- La rivincita della qualità sulla quantità in più settori: rapporti personali, consumi, modi di passare il tempo, anche al costo di maggiore spesa economica e tempi più lunghi.

Tutto questo ha avuto, e sta avendo tuttora, conseguenze immediate sui consumi e sui percorsi di acquisto: il numero di acquisti online del settore di generi alimentari ha superato quello dell'abbigliamento; la crescita della spesa digitale ha portato alla preferenza di distribuzione Direct-to-Consumer (acquisto di prodotti direttamente dai marchi); l'utilizzo di servizi di streaming per guardare la televisione è aumentato considerevolmente. Inoltre, i consumatori sono più attenti ai valori trasmessi da un marchio, effettuano acquisti tenendo conto dell'aspetto green, della provenienza dei materiali o degli ingredienti, nel caso di alimentari; c'è più propensione a provare cose nuove come risposta a una situazione di incertezza; le persone acquistano maggiormente quello di cui hanno bisogno, piuttosto che quello che vogliono, quindi ci sono meno acquisti d'impulso (FreshPlaza, 2020).

La svolta più sostanziosa è data dalla crescita esponenziale del settore e-commerce. I dati della *Netcomm*, il Consorzio del Commercio Digitale Italiano, svelano che dall'inizio del 2020 si sono registrati 2 milioni di nuovi consumatori online in Italia, di cui 1,3 milioni sono arrivati alle piattaforme di acquisto digitale proprio durante l'emergenza sanitaria del Covid-19. Il commercio sul web è il settore che registrerà una crescita più alta nell'economia mondiale, nonostante l'impatto del virus.

In Italia, ad esempio, l'aumento è calcolato fino al + 55% (Santaguida, 2020). Anche in Russia, come dimostra un sondaggio condotto ad aprile 2020 dal Centro Studi dell'Opinione Pubblica russo, Levada, il settore dei servizi online è in rapida espansione (Levada, 2020). Tra i servizi di cui gli intervistati dichiarano di aver cominciato a usufruire si trovano: consegna di cibo e di prodotti alimentari (23%), consegna di merce di altro genere (23%), servizi di chiamate e di conferenze online (15%), servizi di svago e di intrattenimento culturale in forma virtuale (12%), corsi online (8%), ecc.

Nelle prime settimane della crisi del Covid-19, la novità principale tra i servizi forniti da molte aziende è stata la proposta di contenuti istruttivi. Le aziende sono diventate fornitori non solo dei soliti prodotti, ma anche di informazioni affidabili sulle norme di sicurezza e sui comportamenti corretti da seguire. È aumentata la diffusione delle immagini e dei video che promuovevano la detersione e il lavaggio corretto delle mani. Tra i servizi "del momento" troviamo anche minicorsi istruttivi.

Le catene di supermercati, *Perekrestok* (fig. 17) e *Lidl Italia* (fig. 17.1), informano i clienti, tramite una serie di fumetti, sulle misure corrette da adottare durante il momento degli acquisti in negozio:



Lubi to **x5retailgroup** i **inni perekrestok** Подготовили комикс о правилах поведения в супермаркетах «Перекрёсток». Они помогут обезопасить себя и других.

Сохраните себе и поделитесь с друзьями!

#x5retailgroup #пятерочка #перекрёсток #карусель

Fig. 17. Dall'account Instagram ufficiale di *Perekrestok* (@perekrestok).



Lubi to **freshpointmagazine** i **tysiące innych użytkowników**

lidlitalia Anche quando fai la spesa, comportati responsabilmente: si tratta di piccoli gesti che contribuiscono a tutelare la tua salute e quella dei nostri collaboratori che, anche in questo momento particolare, sono sempre pronti ad accoglierti con il sorriso.

Fig. 17.1. Dall'account Instagram ufficiale di *Lidl Italia* (@lidlitalia).

L'operatore telefonico *Beeline*, invece, rende disponibile un servizio di consulenza riguardo alla malattia e alla profilassi (fig. 17.2).

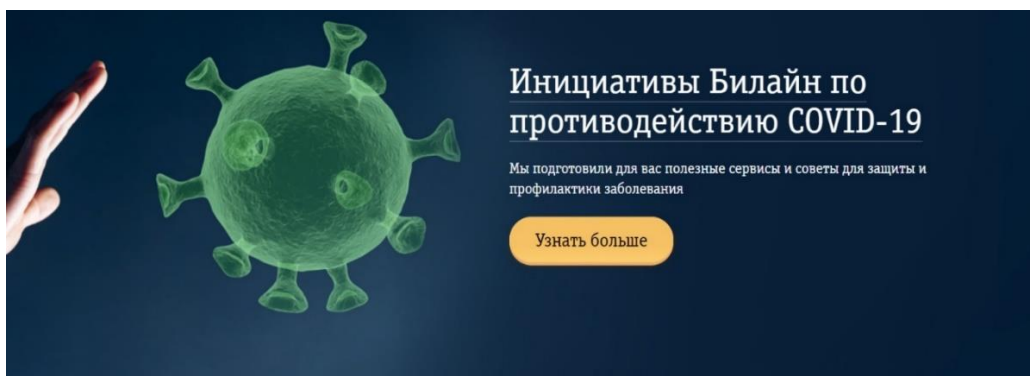


Fig. 17.2. Homepage della pagina web ufficiale di *Beeline*.
Fonte: <https://moskva.beeline.ru/customers/products/>.

La competizione viene messa da parte. Ci si rende conto che insieme si può risultare più forti contro un nemico comune e proteggersi da un andamento imprevedibile del mercato.

La Feltrinelli e IBS.it – polo e-commerce italiano specializzato in prodotti digitali – hanno unito le forze e messo al servizio dei lettori una fra le più grandi librerie online del Paese (fig. 17.3), con i rispettivi patrimoni di storie, autori, librai e professionalità del mondo editoriale. Le due piattaforme hanno creato in questo modo uno spazio virtuale che offre un catalogo di oltre quattro milioni e mezzo di volumi e la possibilità di fruire dei contenuti, incontrare gli autori e partecipare a dibattiti.



Fig. 17.3. Homepage della pagina web ufficiale di Feltrinelli (www.feltrinelli.it).

Similmente, anche Unicredit e Lonely Planet si sono trovate a collaborare nella realizzazione di un prodotto nuovo: *Italia on the Road*, un live tour sponsorizzato dalla banca e realizzato da un gruppo composto da autori, influencer e videomaker per raccontare l'Italia che si è rimessa in viaggio dopo l'emergenza, attraverso immagini, riprese e racconti (fig. 17.4). In Russia, le collaborazioni più frequenti volte a proporre un nuovo ed efficace servizio riguardavano soprattutto ristoranti o negozi di alimentari, che si appoggiavano ufficialmente ai fornitori di servizi di consegna: «Abbiamo unito il nostro impegno e l'amore per una consegna veloce e semplice con l'impresa Delivery Club», informa *VkusVill*, la catena di negozi di cibo naturale (fig. 17.5).

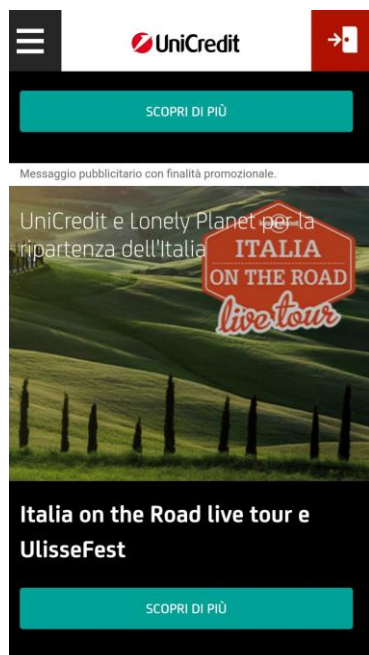


Fig. 17.4. Homepage dell'applicazione mobile ufficiale di Unicredit.



Fig. 17.5. Dall'account Instagram ufficiale di Vkusvill (@vkusvill_ru).

L'importanza di proporre al cliente un servizio di consegna a domicilio efficace e veloce assume un ruolo cruciale, non solo per il settore gastronomico e alimentare, ma ormai per qualsiasi venditore. È altrettanto fondamentale informare il cliente sulla possibilità di usufruire di questo servizio (e se era attivo anche in precedenza, ora si cerca di perfezionarlo o di renderlo gratuito).

Sono soprattutto i servizi online, però, a rappresentare la novità più rilevante tra i prodotti del 2020. Dopo lo shock iniziale dovuto alla rapida diffusione del virus (la prima fase della crisi), il potenziale cliente continua a essere attento, evita gli assembramenti ma, in parallelo, comincia ad acquistare consapevolezza che la vita prosegue. Ritorna alla propria routine: una routine diversa, segnata dalla nuova realtà. Le attività che prima si effettuavano esclusivamente in presenza vengono ora messe a disposizione tramite piattaforme online. Le aziende che ritardano a offrire questo tipo di servizio risultano, inevitabilmente, perdenti.

È un tipo di servizio diffuso sia tra le aziende italiane che quelle russe. Dagli esempi appare chiara la maggiore incentivazione dell'online banking. Unicredit Italia ricorda che l'apertura di un conto corrente può essere effettuata anche da remoto e

con canone azzerato (fig. 18). Sono sempre presenti espressioni che testimoniano il supporto del brand, come nello slogan: “Ovunque voi siate, noi ci siamo”, proposto dalla banca. Anche *Sberbank* (fig. 18.1) rende nota la possibilità di aprire un conto business online (*дистанционное открытие*):

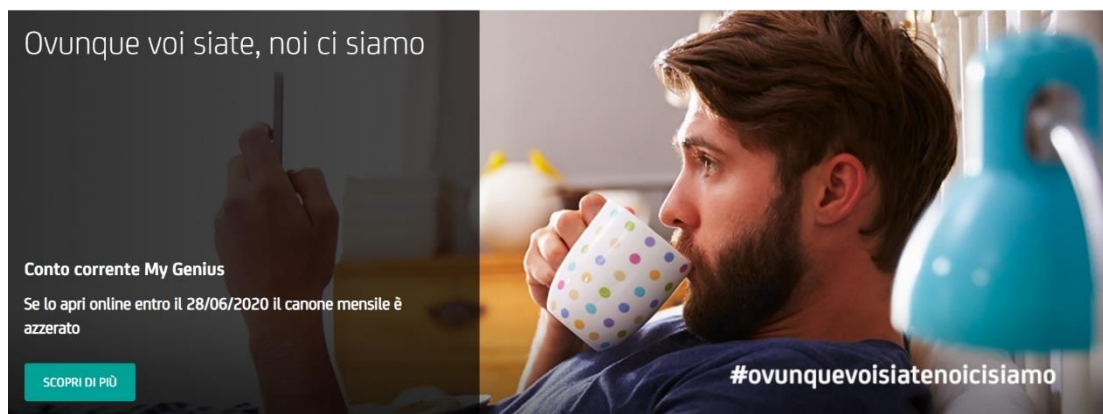


Fig. 18. Homepage della pagina web ufficiale di Unicredit Italia (www.unicredit.it).

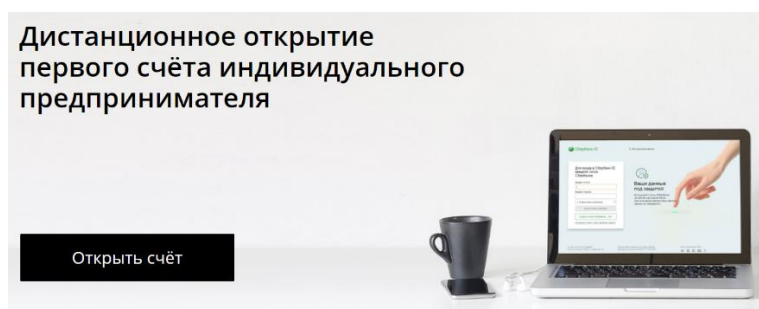


Fig. 18.1. Homepage della pagina web ufficiale di Sberbank. Fonte: <https://www.sber.ru/new>.

C'è chi va oltre e propone un prodotto del tutto innovativo, come un servizio di video shopping. Una startup russa, *SberDevices*, in collaborazione con *Lamoda.ru* e *Ozon.ru*, due giganti sul mercato russo di e-commerce, sta già lavorando a una piattaforma innovativa di servizi di video shopping che funzionerà tramite le ultime *Smart Technologies* (Retail&Loyalty, 2020). *Lamoda.ru* propone, inoltre, un servizio di consulenza a distanza da parte di un vero stilista, *Stilist*. La figura 18.2 riporta l'annuncio riguardante le sue funzionalità:

Fig. 18.2. Dalla pagina web ufficiale di *Lamoda.ru* (www.lamoda.ru).

<p>Шаг 1</p> <p>Заполните анкету</p> <p>Расскажите подробно, какой гардероб вам нужен. Поделитесь ожиданиями, чтобы стилист смог учесть ваши вкусы.</p>	<p>Шаг 2</p> <p>Начните чат со стилистом</p> <p>Познакомьтесь со стилистом и покажите образы, которые вас вдохновляют! Не забывайте отвечать на вопросы стилиста, чтобы он собрал подборку именно под вас.</p>	<p>Шаг 3</p> <p>Получите онлайн-подборку</p> <p>В ней будет и список покупок, и примеры образов. Если в первом варианте подборки что-то не понравится, стилист заменит.</p>	<p>Шаг 4</p> <p>Закажите и примерьте</p> <p>Во время онлайн-примерки стилист подскажет, как правильно обыграть вещь и составить образ. Вы сможете купить только то, что понравится.</p>
<p>Passo 1 – Compila il questionario. Racconta in maniera minuziosa di quale guardaroba hai bisogno. Condividi le tue aspettative per permettere allo stilista di capire i tuoi gusti.</p>	<p>Passo 2 – Comincia la chat con lo stilista. Conoscilo e mostragli i modelli che ti ispirano! Non dimenticarti di rispondere alle sue domande: troverà ciò che fa più per te.</p>	<p>Passo 3 – Ricevi online il look su misura per te! Un elenco di prodotti ed esempi di modelli. Se qualcosa non ti piace, lo stilista effettuerà un cambio.</p>	<p>Passo 4 – Ordina e prova. Al momento della prova online, lo stilista ti consiglierà la maniera giusta di indossare un capo e di abbinarlo. Puoi comprare ciò che ti piace.</p>

Un simile servizio è stato lanciato anche da Clarins Italia (fig. 18.3): i clienti possono provare un make-up in modalità virtuale:

Fig. 18.3. Homepage della pagina web ufficiale di Clarins Italia (www.clarins.it).

Oltre alla necessità di offrire al cliente la possibilità di svolgere tutto online, senza dover uscire di casa, cresce di importanza anche il servizio contactless. Si registra una richiesta di prodotti che permettano di fare le cose senza dover “toccare” nulla: ricevere una consegna senza contatto, prelevare soldi senza dover premere i pulsanti del bancomat, persino sfogliare un menu al ristorante sul proprio smartphone. Tutto tramite i codici QR. *Contactless, cardless* e *Бесконтактная доставка* o *Бесконтактный заказ* diventano espressioni chiave della nuova offerta, come dimostrano le figure 19, 19.1 e 19.2.

Yandex Eda, un’applicazione russa di servizi di consegna di cibo a domicilio, informa sulla nuova opzione che permette di lasciare la mancia ai fattorini in forma elettronica: *бесконтактные чаевые* (mancia contactless).



Fig. 19. Homepage della pagina web ufficiale di Intesa Sanpaolo. Fonte: <https://www.intesasanpaolo.com/>.

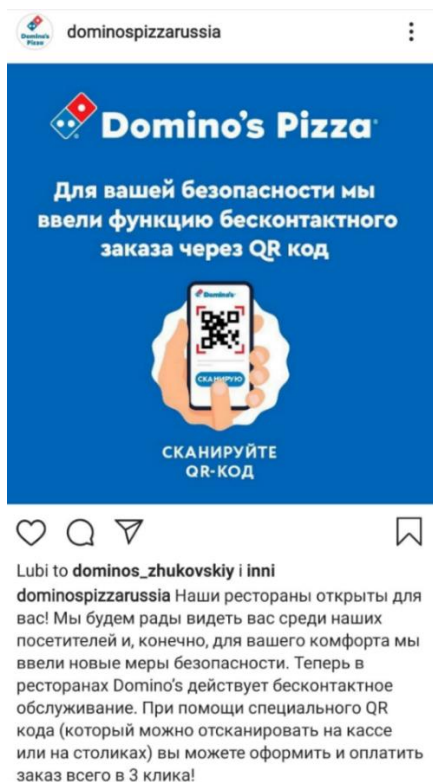


Fig. 19.1. Dall'account Instagram ufficiale di Dominospizza (@dominospizzarussia).

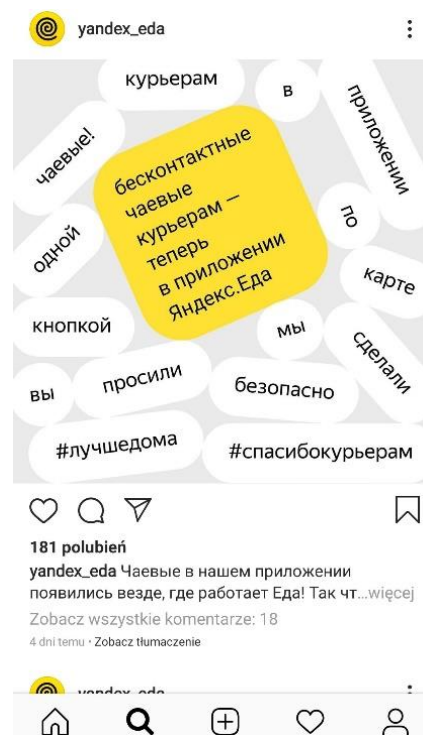


Fig. 19.2. Dall'account Instagram ufficiale di Yandex Eda (@yandex_eda).

Al di fuori del mondo virtuale, alcuni adattamenti sono avvenuti anche per quanto riguarda la proposta del prodotto in senso strettamente fisico: è così che molte aziende, in particolare quelle del settore cosmetico e farmaceutico, hanno deciso di ampliare la gamma della propria offerta. Hanno quindi cominciato a riconvertire o a estendere significativamente alcune delle loro linee produttive per far fronte all'emergenza e alla domanda crescente dei clienti. Le marche di cosmetici Natura Siberica (fig. 20) e Pupa (20.1) hanno lanciato le proprie linee di disinfettanti per le

mani, prodotti ormai tra i più richiesti dai consumatori. Lo hanno annunciato tramite post Instagram, descrivendo ciascuno le caratteristiche peculiari del proprio gel igienizzante. Allo stesso modo, anche la vendita delle mascherine è diventato un business per molte aziende, dal settore di abbigliamento ai fornitori di stampa personalizzata (fig. 20.2 e 20.3):



Fig. 20. Dall'account Instagram ufficiale di Natura Siberica (@naturasiberica_ru).

Fig. 20.1. Dall'account Instagram ufficiale di Pupa (@pupamilanoitaly).

trumask™: l'accessorio fashion per le tue uscite

La trumask™ è la mascherina personalizzabile che garantisce la massima traspirazione. Hai a disposizione 270 design tra cui scegliere. Se non trovi quello che cerchi puoi anche caricare il tuo e personalizzare la tua trumask™ a partire da una sola copia.

QUAL È LA TUA?



Fig. 20.2. Homepage della pagina ufficiale di Pixartprinting (www.pixartprinting.it).

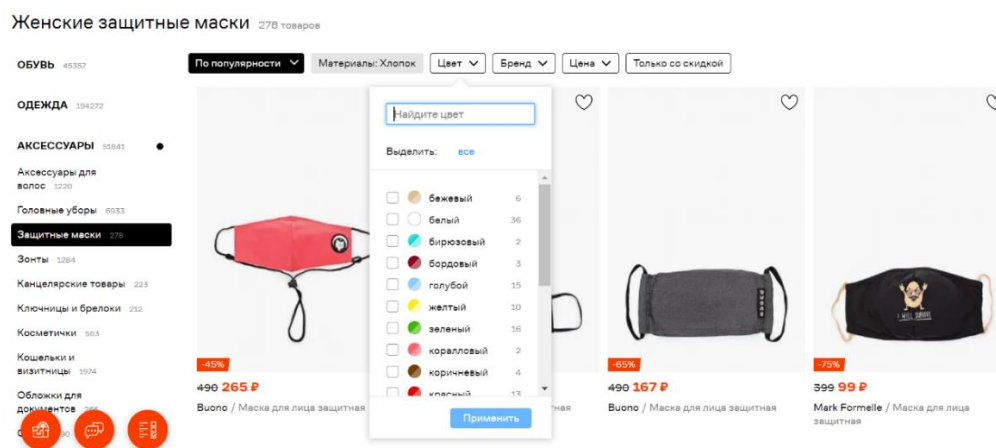


Fig. 20.3. Dalla pagina ufficiale di *Lamoda.ru* (www.lamoda.ru).

I portali e-commerce *Pixartprinting.it* e *Lamoda.ru* propongono le mascherine come un accessorio fashion e personalizzabile, di produzione di diversi brand, colori e taglie.

L'arrivo della pandemia ha creato dal nulla un mercato completamente nuovo, che non era presidiato da nessuno: tutti partivano da zero e avevano le stesse possibilità di successo. Gli esempi riportati dimostrano che le aziende in questione hanno cercato di adattare subito la propria offerta di prodotti o di servizi alla situazione. Questo tipo di adeguamento si è registrato sia nel mercato italiano che in quello russo e prevede:

- l'ampliamento della propria linea con i prodotti più richiesti in quel momento;
- la riconversione della produzione a prodotti tessili (mascherine) o sanitari (gel igienizzanti);
- l'ottimizzazione di prodotti o di servizi già offerti (consegna a domicilio efficace);
- la digitalizzazione di servizi prima erogabili esclusivamente in negozi fisici;
- l'impiego della creatività per sorprendere il cliente con un servizio inusuale (collaborazioni tra più aziende volte a proporre un prodotto innovativo, consulenze online di vario tipo o pagamento elettronico delle mance).

La pandemia avrebbe quindi velocizzato alcune tendenze di consumo che, presto o tardi, sarebbero entrate comunque a far parte delle nostre vite (come l'e-commerce o la digitalizzazione di molti servizi). Una crisi è un'occasione per "ripulire" il

mercato dai più deboli e far emergere i più forti, i più capaci di adeguarsi alla realtà trasformata e i più ricettivi agli stimoli. Il ruolo del marketing, in questi mesi, è stato cruciale: bisognava individuare al più presto i nuovi bisogni dei consumatori, oppure anticiparli, e proporre prodotti in sintonia con la situazione attuale.

Non si notano particolari differenze per quanto riguarda l'adeguamento del prodotto offerto tra i brand italiani e i brand russi. Anche se il mercato italiano è comunemente visto come uno dei meno digitali in Europa, con la crisi ha dimostrato di essere in grado di rinnovarsi e introdurre servizi nuovi, se la situazione lo richiede. In Russia, invece, dove l'intero sistema di pagamenti elettronici è molto più diffuso, la crisi ha trovato aziende preparate a perfezionare ulteriormente tali servizi: mance elettroniche, piattaforme di video shopping o collaborazioni più strette tra venditori e fornitori di consegna. La pandemia è stata un evento del tutto inatteso e senza precedenti, ma che ha innescato processi simili in tutto il mondo. Pertanto, l'adeguamento del proprio prodotto e l'erogazione dei servizi sono avvenuti in maniera pressoché analoga.

2.3. P come price

Tra le leve del marketing mix la determinazione del prezzo di un bene o di un servizio, detta anche *pricing*, è la variante più flessibile. Un minimo aggiustamento a volte è sufficiente per ottenere dei risultati immediati. Si tratta, però, di un processo complesso che richiede un'analisi a tutto tondo. In generale, esistono quattro principali criteri per la determinazione dei prezzi:

1. Metodo del *cost plus*: consiste in una stima dei costi di produzione del prodotto e nell'applicazione di un ricarico sul prezzo.
2. Metodo orientato al sistema competitivo: è il secondo metodo più diffuso e consiste nell'analizzare i prezzi della concorrenza, basandosi su di essi come riferimento nel costruire il proprio prezzo.
3. Metodo orientato al mercato *value-based pricing*: il prezzo si determina in base a quanto il potenziale cliente è disposto a spendere. Più alta è la percezione del valore, maggiore è il prezzo che si può applicare.

4. Metodo composito o completo: con questo metodo si utilizzano e si combinano i tre metodi precedentemente illustrati, considerando contemporaneamente i costi di produzione, i prezzi della concorrenza e la domanda dei clienti.

L'implementazione di efficaci strategie di pricing richiede l'analisi di tutti questi elementi e la prontezza a riadattare e a cambiare i prezzi nel corso del tempo, rispondendo ai cambiamenti del mercato e alle strategie della concorrenza (Kotler, Armstrong, 2010: 355-356).

Bisogna tenere conto, inoltre, di alcuni fattori interni ed esterni che limitano la possibilità di deciderne liberamente il livello: i fattori d'impresa (costi), di mercato (la domanda e la situazione competitiva) e ambientali (una serie di fattori rilevanti come la legislazione, l'inflazione o un'eventuale crisi economica).

Tali fattori possono portare l'azienda a effettuare degli aggiustamenti sul prezzo dei prodotti. Essa può, per esempio, proporre degli sconti sul prezzo di alcuni prodotti, facendo da ricompensa per determinate azioni o scelte dei consumatori (come la frequenza di acquisto o la fedeltà al brand).

La strategia del *pricing* rientra dunque tra le leve decisionali presentate nel modello del marketing mix: è una tra le variabili controllabili dall'azienda, usate anche allo scopo di raggiungere specifici obiettivi di marketing. Infatti, il prezzo di un prodotto può incidere fortemente sulla percezione che i consumatori hanno non solo del prodotto in sé, ma anche del brand stesso (che, come abbiamo visto, risulta particolarmente importante nel periodo della pandemia). Un'azienda, però, deve sempre considerare il potenziale impatto che questo aggiustamento può avere sul valore percepito del prodotto e del brand: un prezzo troppo ribassato potrebbe danneggiare la sua reputazione, mentre per applicare un prezzo più alto rispetto a quello della concorrenza occorre che il prodotto sia di alta qualità.

Oggi, molte aziende aggiustano di continuo i prezzi dei propri prodotti, così da rispondere ai bisogni dei singoli consumatori o alle situazioni specifiche. Con l'avvento di internet, l'uso dei cookies per la raccolta di dati e il perfezionamento della tecnologia, le aziende (in particolare le compagnie aeree e altri enti del settore turistico) riescono a proporre dei prezzi diversi, in maniera praticamente automatica, a utenti specifici in momenti o date precise.

La crisi del Covid-19 costituisce, senza dubbio, uno dei presumibili fattori esterni o ambientali, il cui avvento influenza il mercato a livello globale tramite una serie di fenomeni:

- il consumatore è più propenso al risparmio;
- le drastiche restrizioni imposte a livello governativo equivalgono, in molti casi, a un taglio netto delle entrate (forzata chiusura dell'esercizio);
- le limitazioni agli spostamenti ostacolano il normale svolgimento delle diverse attività di un'impresa;
- la recessione di un settore o di un solo Paese genera una serie indeterminabile di conseguenze inattese.

Durante la crisi del Coronavirus, le decisioni sui prezzi da adottare da parte di singole aziende non sono state univoche. Tra una moltitudine di settori è difficile affermare se l'incremento o abbassamento dei prezzi di un certo bene sia dovuto all'influenza diretta della crisi, alle decisioni di marketing o ad altri fattori, come fenomeni speculativi.

Una delle prime strategie adottate è stata quella di mettere a disposizione, in forma gratuita, alcuni prodotti e servizi online, di solito a pagamento. Le piattaforme digitali (e-learning, giornali, riviste, portali *cloudshare*) hanno aperto l'accesso ad alcuni corsi e servizi di chiamata online per favorire il lavoro e lo studio a distanza, alcuni giornali hanno reso gratuito l'accesso alle informazioni e i portali con contenuti audio hanno prolungato la scadenza dei "periodi di prova gratuiti". Si tratta di un modo per dimostrare l'empatia del brand, la vicinanza al cliente ma, allo stesso tempo, è una maniera indiretta per catturarlo. È probabile che, una volta abbonatosi per "prova gratuita", egli continui a utilizzare il servizio anche dopo, e non solo durante il lockdown.

Di seguito riporto esempi di pubblicità informante sull'accesso gratuito ai contenuti digitali della piattaforma Ninja Marketing, un portale italiano per la *digital economy*, e di *KinoPoisk* (fig. 21), una piattaforma russa di cinema in streaming:

#IoRestoaCasa

Tutte le Free Masterclass di Ninja Academy

Vuoi utilizzare il tempo in casa per approfondire e accrescere il tuo bagaglio di competenze digitali? Parti da qui: una serie di masterclass gratuite di Ninja

Academy, a tua disposizione subito, come primo step di un percorso che potrebbe perfino portarti a una certificazione riconosciuta.

Li abbiamo suddivisi per argomento e li trovi tutti qui.

(Fonte: www.ninjamarketing.it)

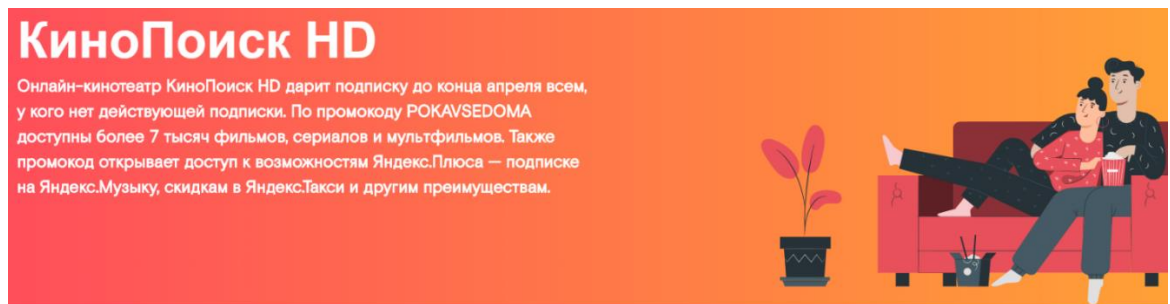


Fig. 21. Da *KinoPoisk HD*, www.kinopoisk.ru

Traduzione: «Il cinema online *KinoPoisk HD* regala a tutti un periodo di iscrizione gratuita per tutto il mese di aprile a chiunque non l'abbia ancora attivato. Con il codice promo *POKAVSEDOMA* (finché stiamo tutti a casa) è possibile accedere a oltre 7 mila film, serie e cartoni animati. Il codice, inoltre, permette l'accesso ai servizi di iscrizione a *Yandex Plus*: musica, sconti su *Yandex.Taxi* e altri vantaggi».

Questa strategia non è strettamente legata a un aggiustamento di prezzi, quindi a una pura politica di *pricing*: non si tratta di abbassare o aumentare il prezzo di un prodotto, bensì di renderlo disponibile in modo gratuito. È una strategia di fidelizzazione del cliente, per il quale decidere se entrare in contatto con un prodotto è il passo principale. Se tali prodotti o servizi vengono resi gratuiti, la scelta risulta più facile. Anche se, in seguito, il cliente dovesse cambiare idea e non voler più prolungare la sottoscrizione o pagare per un contenuto simile, l'azienda riceverà, comunque, un feedback reale di persone che hanno veramente utilizzato un servizio. Altre strategie di marketing a entrare in gioco sono, ad esempio, il cosiddetto “effetto dotazione”, che si verifica quando si è disposti a pagare di più per qualcosa che già si possiede (Mowat, 2017).

Una politica di *pricing* particolarmente intensa è stata attuata dai settori sui quali la pandemia ha avuto un impatto più forte, non solo durante le settimane del lockdown (come nel caso di alcuni locali, centri estetici o piccoli punti vendita), ma pure, e soprattutto, nel lungo termine. A essere maggiormente interessati sono stati quello dell'e-commerce, con un impatto decisamente positivo, e quello dei viaggi, influenzato, al contrario, in maniera molto negativa.

In Italia, secondo i dati dell'istituto di ricerca *Demoskopika*, l'emergenza Coronavirus potrebbe bruciare diciotto miliardi di spesa nel 2020 e far registrare al turismo le cifre più basse dal 1994 (Demoskopika, 2020).

ATOR, l'Associazione dei Tour Operator in Russia, stima che le perdite nel settore potrebbero essere le più ingenti degli ultimi vent'anni. L'assenza dei turisti cinesi nei soli mesi di febbraio e marzo ha causato una perdita di circa tre miliardi di rubli.

L'ipotesi iniziale prevedeva che le compagnie alzassero i prezzi dei biglietti dei voli per compensare le perdite di questi mesi e garantire le norme di sicurezza imposte dai Governi. Con un graduale miglioramento della situazione epidemiologica e con la ripresa degli spostamenti aerei interni ed esterni, le compagnie hanno fatto scattare, invece, una vera e propria lotta tariffaria, dovuta alla necessità di ottenere maggiore liquidità e quindi incoraggiare le persone a prendere l'aereo. Si registra una riduzione di oltre il 20% sul prezzo medio dei biglietti rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso (giugno 2019). Le promozioni riguardano soprattutto i primi voli a partire dalla revocazione delle restrizioni di viaggio e/o dall'apertura delle frontiere. Ryanair (fig. 22) e S7 Airlines (22.1) informano i propri clienti sull'imminente ripresa dei voli e incitano a un acquisto immediato, facendo leva sui prezzi bassi e sulle promozioni (*распродажа, скидки*).



Fig. 22. Dalla newsletter di Ryanair, relativa alla data 25.06.2020.

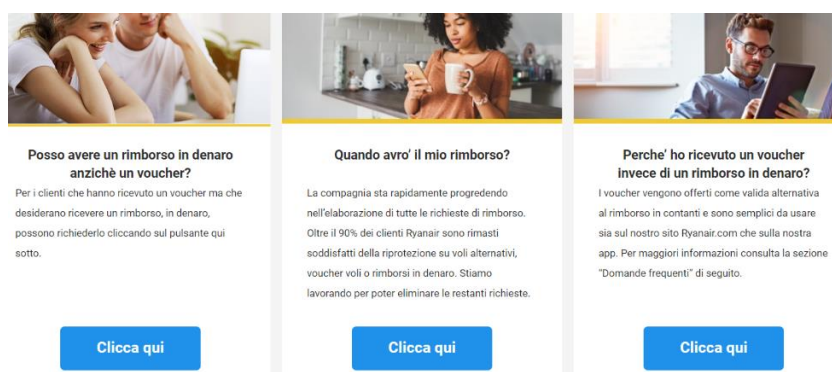


Fig. 22.1. Dall'account Instagram ufficiale di S7 Airlines (@s7airlines).

La focalizzazione comprende soprattutto le destinazioni interne o quelle esterne, solo se è ammesso sceglierle al momento della prenotazione (nel caso dell'Italia riguarda le mete europee, e nel caso della Russia quelle turche, ad esempio).

Le strategie riguardano anche un aggiornamento delle politiche di rimborso, una questione piuttosto importante per un prodotto tanto incerto come la pianificazione di un viaggio. Le compagnie aeree sono costrette ad attuare questo tipo di politica non solo per assicurarsi le entrate, ma anche in vista dei decreti legislativi¹¹ emanati dalle Autorità italiane e russe.

Le aziende (esempi visibili nelle fig. 23 e 23.1), in particolare le compagnie aeree, mettono sempre a disposizione e ben visibile una sezione apposita in cui forniscono informazioni dettagliate su eventuali cambi, rimborsi e voucher.



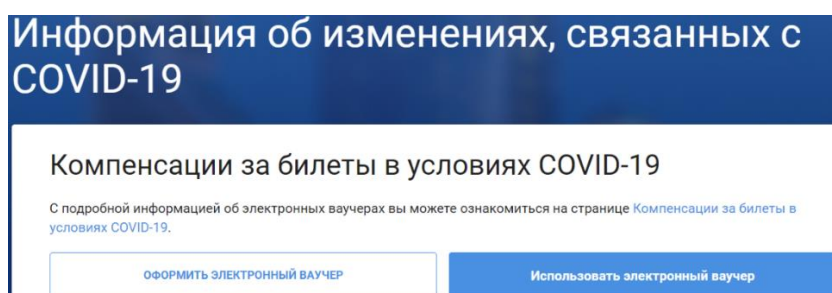
Posso avere un rimborso in denaro anziché un voucher?
Per i clienti che hanno ricevuto un voucher ma che desiderano ricevere un rimborso, in denaro, possono richiederlo cliccando sul pulsante qui sotto.

Quando avro' il mio rimborso?
La compagnia sta rapidamente progredendo nell'elaborazione di tutte le richieste di rimborso. Oltre il 90% dei clienti Ryanair sono rimasti soddisfatti della riprotezione su voli alternativi, voucher voli o rimborsi in denaro. Stiamo lavorando per poter eliminare le restanti richieste.

Perche' ho ricevuto un voucher invece di un rimborso in denaro?
I voucher vengono offerti come valida alternativa al rimborso in contanti e sono semplici da usare sia sul nostro sito Ryanair.com che sulla nostra app. Per maggiori informazioni consulta la sezione "Domande frequenti" di seguito.

Clicca qui Clicca qui Clicca qui

Fig. 23. Dalla sezione "Rimborsi" della pagina web ufficiale di Ryanair (www.ryanair.it).



Информация об изменениях, связанных с COVID-19

Компенсации за билеты в условиях COVID-19

С подробной информацией об электронных ваучерах вы можете ознакомиться на странице [Компенсации за билеты в условиях COVID-19](#).

ОФОРМИТЬ ЭЛЕКТРОННЫЙ ВАУЧЕР Использовать электронный ваучер

Fig. 23.1. Dalla sezione "Rimborsi" della pagina web ufficiale di Aeroflot (www.aeroflot.ru).

¹¹ In Italia, l'art. 28, c. 5, del Decreto-legge n. 9 del 02/03/2020 obbliga l'organizzatore a offrire un pacchetto alternativo, restituire il prezzo o emettere un voucher a favore del consumatore in caso di annullamento di vacanze già prenotate. In Russia, si tratta del decreto del Governo della Federazione russa del 06/07/2020 n. 991, sulla procedura per il rimborso di fondi in base ai contratti di trasporto aereo e alle regole di viaggio durante il Covid-19.

Una politica di reso viene attuata anche – e soprattutto – dagli e-commerce. Per attrarre i nuovi clienti, probabilmente abituati solo ai negozi fisici, molti brand pubblicizzano resi e cambi “gratuiti”, “facili” e “senza problemi” per aumentare i tassi di conversione e gli acquisti. La pandemia rappresenta per queste aziende il periodo più adatto per conquistare il mercato. Le piattaforme di commercio sul web riportano simili annunci:

Abbiamo esteso la nostra politica di rimborso e cambio alla luce delle chiusure temporanee dei negozi e dell'impatto che il Covid-19 potrebbe avere sui nostri clienti. I prodotti acquistati a partire dal 1° febbraio 2020 o successivamente possono essere restituiti per 28 giorni dopo la data di riapertura dei nostri negozi nel Paese di acquisto.

(Fonte: homepage di Primark Italia)

Доставка с примеркой

У нас есть собственная служба доставки Lamoda Express, которая работает в 66 крупнейших городах России: Москва и МО, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Новосибирск, Екатеринбург, Самара, Тольятти, Тюмень, Челябинск и другие. Срок доставки — 1-2 дня. Бесплатная доставка по всей России!

Примерьте перед покупкой! Интернет-магазин Lamoda даёт возможность примерить одежду, обувь и другие товары перед оплатой заказа курьеру. Оплачивайте только то, что вам подошло и понравилось!

Оплата и возврат

Интернет-магазин одежды и обуви Lamoda.ru позволяет вернуть товар в течение 14 дней с момента покупки. Вернуть товары можно как с курьером до оплаты заказа, так и по почте или в одном из пунктов выдачи заказов в Москве.

Вы можете оплатить покупки не только наличными, но и банковскими

Consegna con la prova

Il nostro servizio di consegna Lamoda Express opera nelle 66 città più grandi della Russia: Mosca e Oblast' di Mosca, San Pietroburgo, Nižnij Novgorod, Novosibirsk, Ekaterinburg, Samara, Togliatti, Tjumen', Čeljabinsk e altri. Il tempo di consegna è di 1-2 giorni. La spedizione è gratuita in tutta la Russia!

Prova un vestito prima di acquistarlo! Il negozio online Lamoda permette di provare abiti, scarpe e altri prodotti prima di pagare l'ordine al corriere. Paga solo ciò che ti sta bene e che ti piace!

Pagamento e restituzione

Il negozio online di abbigliamento e calzature Lamoda.ru consente la restituzione della merce entro 14 giorni dalla data di acquisto. Puoi restituire la merce sia tramite corriere prima di pagare l'ordine o per posta o in uno dei punti di ritiro a Mosca.

Puoi pagare non solo in contanti, ma anche con carta. Tutti i corrieri Lamoda

картами. У всех курьеров Lamoda Express dispongono di un terminale Express при себе есть терминал для электронico.
оплаты картами. Ora puoi acquistare scarpe e vestiti con un
Теперь купить обувь и одежду можно в clic senza uscire di casa!
2 клика, не выходя из дома!

(Fonte: www.lamoda.ru)

Un cambio o un reso non sono redditi al primo acquisto, ma una migliore esperienza del cliente porterà con molta probabilità a un tasso di fidelizzazione più elevato e a un aumento nei ricavi nel lungo periodo. In altri termini, è proprio l'obiettivo su cui puntano i brand durante questa crisi: presentarsi come un'azienda affidabile, empatica e disposta a venire incontro a un cliente.

Non è sufficiente avere una politica di reso e cambio ben scritta: è necessario anche assicurarsi che i clienti la vedano prima dell'acquisto. Questa strategia è stata messa in atto da molti. Visitando un qualunque sito di e-commerce durante il primo semestre del 2020, il cliente notava, in primo luogo, informazioni sulla consegna e sui rimborsi e solo in seguito la vetrina dei prodotti da acquistare. L'e-commerce di libri russo *Čitaj Gorod* (fig. 24) inserisce in una posizione ben visibile l'informazione sulla consegna gratuita a partire da una spesa di 100 rubli.

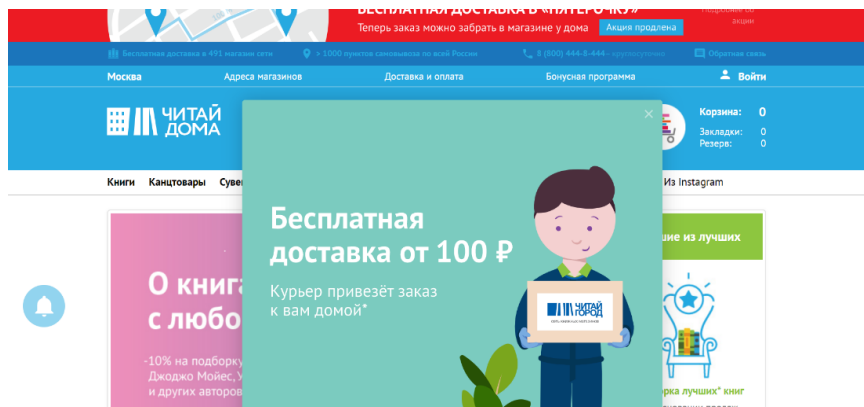


Fig. 24. Homepage della pagina web ufficiale di *Čitaj Gorod* (www.chitaj-gorod.ru).

Tramite gli esempi riportati finora è stato possibile osservare le strategie di *pricing* più rilevanti attuate durante la pandemia, soprattutto a livello comunicativo. Non sono stati analizzati effettivi aumenti o abbassamenti dei prezzi sul mercato, poiché

ciò richiederebbe un altro tipo di indagine. L'accesso gratuito ad alcuni servizi, normalmente a pagamento, e un'efficace pubblicità sono stati tra le prime risposte alla situazione di emergenza. Successivamente, si è potuto constatare che erano diminuiti i prezzi di certi prodotti, di cui però non era possibile fruire al momento dell'acquisto, si veda il caso dei biglietti aerei: un metodo per assicurare all'azienda un flusso di entrate, anche se meno consistenti.

Tuttavia, specialmente durante i primi mesi del 2020, in seguito a una crescente domanda di alcuni prodotti, quali i dispositivi di protezione medica, si è verificata la speculazione sui prezzi di mascherine e gel igienizzanti, raggiungendo cifre esorbitanti. Tant'è che il Governo italiano ha preso la decisione di normalizzare tale prezzo (che prima o poi si sarebbe comunque abbassato, data una maggiore offerta del prodotto). È difficile individuare una strategia di *pricing* univoca.

2.4. P come place

Il luogo, ovvero la distribuzione commerciale. Riguarda tipicamente le decisioni relative alla scelta dei canali distributivi, alla tipologia di intermediari commerciali e al numero di livelli d'intermediazione da porre tra il produttore e il consumatore. Tiene conto di tutte le decisioni relative al movimento fisico dei beni: la scelta del sistema logistico, la dislocazione degli impianti, dei magazzini e dei punti vendita, la quantità di scorte da tenere in magazzino, ecc.

Tradizionalmente, il canale distributivo si definisce diretto quando tra l'impresa e l'acquirente finale non vi sono intermediari, e indiretto quando tra questi due elementi si inseriscono intermediari (agenti, grossisti o distributori al dettaglio), che svolgono diverse funzioni di canale. Il canale indiretto, a sua volta, si definisce corto quando vi è la presenza di un solo intermediario, e lungo quando ce n'è più di uno. Il canale diretto rappresenta la tipologia distributiva più semplificata, poiché prevede due sole figure: il produttore, o fornitore di servizi, e l'acquirente. Il primo possiede, quindi, un controllo totale sulla distribuzione. Le forme più diffuse di rapporto diretto con la clientela possono riguardare piccoli negozi o centri di servizi e canali elettronici di direct marketing.

L'impatto del Covid-19 nel cambiamento del canale distributivo si potrebbe sintetizzare tramite un'unica espressione: la grande accelerazione. Il consumatore si è trovato all'improvviso costretto a utilizzare il canale online come unica via (o una via più sicura) per effettuare acquisti in una situazione di lockdown e di isolamento. A livello mondiale, nel primo trimestre 2020, il numero di acquirenti attivi online è aumentato del 40%. In particolare, nei primi tre mesi dell'anno si è registrato un incremento dei ricavi online del 20%, del traffico digitale del 16% e della spesa media per acquirente del 4%.

In Italia, dove l'acquisto fisico di beni, sia di largo consumo che riguardanti i consumi secondari, è sempre privilegiato, il lockdown ha avuto effetti ancora più dirompenti sugli acquisti online. Nel pieno dell'emergenza, nella settimana tra il 23 e il 29 marzo, le vendite per i prodotti di largo consumo sono aumentate del 162,1% rispetto all'anno precedente. Il record si è registrato nella settimana di Pasqua, in cui Nielsen ha verificato un aumento del 178,1% della spesa online rispetto all'anno precedente. È utile ricordare che il mercato in e-commerce dell'alimentare in Italia vale circa l'1,4% del totale (Ispi, 2020).

In Russia, invece, secondo quanto riporta *Advantshop.ru* (VC, 2020), una piattaforma di creazione dei siti web, nell'aprile 2020 il numero di ordini dei 100 e-commerce più popolari è cresciuto in media del 25% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con un abbassamento del 5% rispetto a marzo 2020 (come si vede dalla fig. 25):



Fig. 25. Fonte: <https://vc.ru/u/58941-kamil-kalimullin/125647-advantshop-predstavil-issledovanie-o-vliyanii-koronavirusa-na-rynok-onlayn-prodazh-2019-2020god>.

Come abbiamo già potuto osservare nel caso di altre dimensioni del marketing mix, i brand hanno cercato di spostare il canale di distribuzione dal negozio fisico alla distribuzione online, informando i clienti sulla possibilità di effettuare ordini sul proprio sito, sull'attivazione di un servizio di consegna contactless – e spesso gratuito – e su una politica di rimborso/cambio estesa.

Non si è ancora in grado di stabilire se, e in che misura, l'espansione del commercio elettronico abbia favorito una distribuzione Direct-to-Consumer. Tuttavia, si è osservato che, in tempi di insicurezza e di una maggiore ricerca di fonti affidabili, il cliente preferisce approcciarsi direttamente al venditore. Ma questo potrebbe non essere abbastanza in un mondo dominato da giganti quali Amazon, Zalando, Aliexpress o Alibaba.

La pandemia ha avuto, però, anche un altro impatto rilevante nella dimensione del place: non solo per quanto riguarda i canali di distribuzione, ma anche lo *spazio* della fornitura di servizi.

Dagli spazi esterni, quali strada, ristoranti e negozi, il consumo si sposta agli spazi interni, ovvero il domicilio del cliente. Questa tendenza è visibile in diversi settori, come l'abbigliamento (una tuta da casa al posto di capi per uscire) o lo sport (attrezzi per fare ginnastica in casa). In particolare, il luogo “casa” accentua il proprio valore di simbolo narrativo della contrapposizione tra il *dentro*, sicurezza e rifugio, e il *fuori*, incertezza e pericolo (l'analisi di contrapposizione sarà ripresa nel capitolo dedicato allo *Study case* su IKEA). L'elemento che ha favorito ulteriormente il ruolo della casa è stata la tecnologia, che ha agito in qualità di “abilitatore” della vita all'interno delle case stesse. Non c'è più bisogno di uscire di casa e recarsi in un negozio fisico: ora il canale che permette di svolgere la maggior parte dei compiti è il proprio PC o smartphone. Improvvisamente, la città postmoderna, luogo del piacere, dello shopping, degli incontri, nonché il centro dei consumi, diventa fonte d'ansia e percorrerla significa esporsi al rischio rappresentato dal nemico invisibile.

Nel settore dei viaggi accade la stessa cosa, su una scala più grande: dalle destinazioni estere, lontane ed esotiche, si torna a riscoprire le regioni d'Italia. I turisti che hanno ripreso a viaggiare lo hanno fatto all'interno dei confini nazionali.

Per molti Paesi il turismo interno rappresenta l'unica ancora di salvezza: sia il Governo italiano che il Cremlino hanno cercato di stimolarne la domanda. In Italia si parla del famoso Bonus Vacanze, che ammonta fino a 500 euro, in Russia del *туристический кэшбэк* (cashback turistico), ovvero di un piano di rimborso da parte dello Stato dei soldi spesi per fini turistici.

2.5. Osservazioni

Le strategie sopra illustrate, relative alle quattro leve del marketing, ossia la comunicazione, il prodotto, il prezzo e il canale, fanno parte del cosiddetto real-time marketing (detto anche *mission-based marketing* o marketing situazionale), ovvero di un marketing capace di reagire tempestivamente alle sfide del momento con la produzione di contenuti immersi nell'attualità e nella contingenza spazio-temporale in cui i brand agiscono; la comunicazione aziendale approfitta di questo interesse nei confronti del trend in voga lavorando in tempo reale per raggiungere più utenti possibili. I brand che abbiamo analizzato hanno cercato di intercettare una situazione potenzialmente capace di generare un forte engagement e di sfruttarla in modo da attirare l'attenzione del pubblico di riferimento. La situazione in questione è, ovviamente, la crisi del Coronavirus.

È ancora presto per rispondere se e, in tal caso, in che modo le strategie del marketing analizzate abbiano avuto degli effetti positivi, in termini di fidelizzazione dei consumatori o di aumento di profitti. Nondimeno, l'affermazione del cliente nel suo ruolo di co-autore, tipico del consumatore della società postmoderna, è una tra le principali conclusioni a cui è possibile giungere. Solo tramite l'ascolto e l'anticipazione dei suoi interessi e bisogni è possibile conquistare un nuovo, potenziale acquirente.

Un'altra delle osservazioni riguarda il ruolo dei canali digitali nel marketing attuale: tutte le dimensioni che abbiamo analizzato ne hanno approfittato, proponendo una tipologia di comunicazione e di pubblicità sviluppatasi quasi interamente tramite canali online e spot televisivi. Un'attenzione particolare si deve all'importanza dei social media. L'efficacia di una strategia di social media marketing è direttamente proporzionale alla capacità dell'impresa di essere credibile e influente nei confronti

dell'audience: l'importanza della credibilità è stata dibattuta in più occasioni nel contesto della comunicazione strategica al tempo della pandemia.

Si osserva, inoltre, una sostanziale analogia tra le strategie di marketing adoperate nel caso della comunicazione con il pubblico italiano e con il pubblico russo. Contrariamente ad alcune crisi finanziarie che possono colpire i Paesi in maniera diversa, in base al carattere dei mercati nazionali e ad altri aspetti, la crisi del Coronavirus, data la sua *specificità*, ha avuto uno sviluppo pressoché simile in tutto il mondo.

Possiamo confermare, dunque, che ogni crisi apre delle porte: rispetto a quelle passate, la crisi del Covid-19 può considerarsi un fenomeno unico, perché ha contribuito a una transizione dinamica e a modalità nuove di comunicare, di fare marketing e di vendere. Oltre alla transizione sempre più completa verso il mondo digitale, ha confermato la posizione centrale e attiva del consumatore, tramite il ruolo cruciale delle iniziative di engagement del pubblico e l'importanza del contenuto proposto. Ha consolidato un metodo di comunicazione bidirezionale, basato sulla trasmissione di valori e scambio di opinioni. I brand, inoltre, hanno dovuto accettare pienamente la sfida, lanciata già da qualche tempo, di assumersi il ruolo di venditori non solo di merce, ma anche di valori pienamente umani, ricchi di sensibilità nei confronti delle persone e dell'ambiente.

Eppure, la consapevolezza di tutti questi fattori non è abbastanza per assicurare una campagna fruttifera. Nel social media marketing, così come in ogni tipo di campagna di vendita, è importante studiare una strategia lungimirante e inclusiva che permetta di realizzare un progetto nel quale tutte le parti concorrono al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Ecco perché è fondamentale sviluppare una strategia di vendita che stimoli passo dopo passo il consumatore e lo accompagni verso l'acquisto (Fariselli, 2020: 13). Si rivela necessaria la valutazione di una serie di fattori determinanti, come la natura costante della "pubblicità" (che non è una campagna lanciata per qualche mese o per una sola stagione), il mercato target e una comunicazione istantanea, rapida e spesso incontrollata. Esistono numerosi manuali sulle migliori strategie da adottare per un social media marketing brillante ed efficace, in quanto l'utilizzo del web è legato al

processo decisionale d'acquisto (come camminare lungo una strada piena di pubblicità colorata). Il fenomeno, tuttavia, è studiato relativamente poco nell'ottica globale e di comunicazione internazionale.

Negli esempi sopra riportati, che comprendevano un campione di marchi principalmente italiani e russi, abbiamo potuto notare molte somiglianze nelle strategie di comunicazione "al tempo del Covid-19" adottate nelle rispettive culture. Si trattava, però, di contenuti abbastanza esemplari (ho voluto porre accento sulla reazione globale e generale davanti alla crisi). Il quarto capitolo presenterà, invece, un'analisi minuziosa di come IKEA abbia condotto un eccellente marketing situazionale, diversificando e adattando i contenuti a seconda del background culturale del destinatario (italiano e russo).

La dimensione culturale, infatti, rappresenta uno dei fattori che maggiormente incidono sulla maniera d'uso dei social media da parte degli utenti e, di conseguenza, sulla decisione d'acquisto.

Le aziende hanno bisogno di conoscere il pubblico a cui intendono rivolgersi e optare per una strategia di adattamento ottimale, non solo in termini di una comunicazione efficace durante la pandemia, ma anche tenendo conto della provenienza del pubblico: ogni destinatario è inserito in un contesto culturale distinto che richiede strategie di marketing diverse. Pertanto, se fino a ieri i brand si trovavano davanti al compito, relativamente recente, di adeguare il messaggio comunicativo alla cultura del consumatore, oggi questo non basta e la sfida diventa doppia: il messaggio va adeguato anche alla situazione di una nuova realtà colpita dalla pandemia.

Il prossimo capitolo tratterà, dunque, di alcuni aspetti del marketing globale e della comunicazione interculturale, e sarà focalizzato, in particolar modo, sulle peculiarità della comunicazione avvenuta sui social media.

3. LA DIMENSIONE INTERCULTURALE DELLA COMUNICAZIONE

Qualsiasi azienda che miri a un successo globale non può prescindere da un approccio comunicativo efficace e adeguato al background culturale del consumatore, anche nell'ottica dell'utilizzo del web che varia per quanto riguarda la frequenza d'uso, il numero e la tipologia di contatti, l'interazione e il contenuto delle pubblicazioni. In Giappone, ad esempio, i blog sono dedicati, perlopiù, agli hobby o alle passioni, mentre nella maggior parte del mondo dominano tematiche più personali e intime. Per quanto riguarda le piattaforme, Facebook non è l'unica a essere utilizzata: in Paesi come la Cina (*Renren.com*) o la Russia (*Vkontakte.ru*) i social locali generano più traffico grazie a una migliore appropriatezza culturale. Nel caso del marketing internazionale, l'obiettivo è di collocarsi sui mercati esteri attraverso l'impiego di tutti i mezzi a disposizione per raggiungere gli scopi prefissati. La finalità sta nel raggiungere il consumatore-utilizzatore, seppure in una realtà di commercio estera.

È fondamentale saper scegliere i canali di distribuzione più adatti ed economici, praticare una mirata campagna pubblicitaria e di promozione del prodotto, optare per una presentazione adeguata con rivisitazione del marchio, controllando costantemente l'aspetto umano di tutta la pratica di marketing. È un adeguamento continuo al mercato estero in cui le aziende devono tenere in considerazione non solo la priorità della domanda di tale mercato rispetto all'offerta base, ma anche, e soprattutto, l'aspetto culturale e la specificità del consumatore estero che si vuole conquistare.

Al giorno d'oggi, nel 2020, ci sembra di far parte di un mondo completamente globalizzato. La maggior parte dei prodotti o dei servizi che utilizziamo quotidianamente provengono da brand conosciuti a livello universale: Amazon, Google, Apple, Facebook, McDonald's, Coca-Cola, Marlboro, Nike, Starbucks, Airbnb, Samsung, L'Oréal Paris, Gucci, Zara, IKEA, Pampers... solo per citarne alcuni. Ma siamo sicuri che il fenomeno della globalizzazione dei mercati abbia allo stesso tempo creato un "gusto globale" nei consumatori? Abbiamo citato alcune delle aziende multinazionali che hanno avuto successo in quasi ogni parte del mondo ma, dall'altra parte, è possibile stilare un elenco altrettanto lungo di brand

che non sono riusciti a penetrare in realtà diverse da quella di origine per una serie di motivi, come una mancata strategia di adattamento di prodotto e di messaggio al cliente. Alcune ricerche (Cheon et al., 2007: 109-147) dimostrano che i bisogni, le aspettative e la percezione di un brand da parte dei consumatori cambiano in base alla loro cultura. Al momento della scelta di una strategia di marketing adatta a un mercato locale, non basta, quindi, considerare solo i fattori economici quali l'industria, l'infrastruttura o gli aspetti legislativi di una regione, ma occorre essere consapevoli di altre condizioni coesistenti, come fattori macroeconomici, culturali, sociali e linguistici.

Coca-Cola è una delle aziende che promuove un design e campagne pubblicitarie identici a livello globale. Spesso gli slogan vengono mantenuti, appositamente, in lingua originale, in modo da giocare con il ruolo di dominanza che questo brand possiede. Tuttavia, sia Coca-Cola che Pepsi-Cola hanno adeguato il prodotto in base a certi mercati, aumentando, ad esempio, la percentuale di zuccheri delle proprie bevande in Medio Oriente, dove è apprezzato un gusto più dolce. In Russia, inoltre, l'azienda ha ampliato la propria offerta con una gamma di succhi, *Dobryj*, interamente localizzata: le bevande vengono prodotte solamente con ingredienti e piante locali, tipiche di varie regioni della Russia (tant'è che circa l'80% dei russi la reputa una marca autoctona).

McDonald's è un altro marchio profondamente standardizzato, a livello di immagine dell'azienda e di fornitura di servizi. Allo stesso tempo, però, opta per una parziale localizzazione: a seconda del Paese, cerca di modificare l'offerta del menu. In Italia troviamo il panino McItaly, in India il Maharaja Mac o il Teriyaki McBurger in Giappone. L'azienda tiene conto di alcune specificità dei mercati locali: in India, ad esempio, ha eliminato il manzo dai panini.

Altre volte, aziende propongono una gamma di prodotti e di servizi altamente standardizzata, ma si presentano sotto un nome diverso di Paese in Paese. Il marchio Unilever ha scelto di diversificare i nomi dei propri gelati: *Ola* in Olanda, *Frijo* in Spagna, *Eskimo* in Ungheria, *Algida* in Italia e in Polonia, *Langnese* in Germania e *Inmarko* in Russia. La catena di supermercati di elettronica di consumo, Media Markt, è conosciuta in Italia come MediaWorld. Danone, invece, si presenta sul mercato russo sotto un nome locale, *Простоквашино* o *Prostokvashino*, che si rifà

al nome di un famoso cartone animato sovietico degli anni Settanta, *Troe iz Prostokvašino* (fig. 26):



Fig. 26. Fonte: <https://prostokvashino.ru/>.

In relazione alla pubblicità, essa può essere condotta a livello globale o locale.

Nel primo caso, si tratterà di una campagna pubblicitaria di una qualità superiore, in quanto, una volta impiegate tutte le risorse necessarie, potrà essere distribuita in tutto il mondo. Da un lato, perciò, le risorse saranno maggiori, permettendo all'azienda di focalizzare tutta l'attenzione su uno spot. Dall'altro, però, un prodotto non sempre potrà essere pubblicizzato ovunque allo stesso modo: una pubblicità della Nike con l'atleta americano LeBron James che uccide un drago si è rivelata un fallimento locale in Cina, dove questa creatura simboleggia una forza positiva (Johansson, 2009: 371-381). A ogni modo, la maggior parte dei contenuti pubblicitari viene adeguata al pubblico di destinazione e corrisponde ai parametri locali di etica, morale e, soprattutto, di estetica.

Anche quando un prodotto è accettato in più di un mercato, la comunicazione dev'essere rilevante dal punto di vista culturale: la contestualizzazione del messaggio non è una semplice traduzione. Alcuni concetti, infatti, possono risultare impossibili da trasportare o riprodurre, perché non equivalenti in tutte le culture.

Le aziende che vogliono comunicare con un pubblico globale e comprenderlo devono conoscere non soltanto il contesto linguistico di riferimento, ma anche il sistema culturale di appartenenza. Secondo M. J. Bennett (Milton J. B., 2015), la comunicazione interculturale è una forma di comunicazione che avviene quando un messaggio prodotto da un membro di una certa cultura deve essere ricevuto, interpretato e compreso da un altro individuo appartenente a una cultura diversa. Quando due interlocutori non hanno una comune base di competenze e

comportamenti come invece succede tra due di medesima provenienza, l'efficacia della comunicazione viene ostacolata o ridotta.

Lo scopo della comunicazione interculturale è proprio quello di analizzare tali difficoltà e di aumentare e facilitare la comunicazione tra culture.

La competenza interculturale consiste, dunque, nella capacità di comprendere e rinforzare le diverse identità culturali coinvolte in una particolare situazione.

Uno degli studiosi che si è occupato maggiormente dell'interculturalità è Hofstede¹², secondo il quale l'acquisizione delle capacità di comunicazione interculturale passa attraverso tre fasi: consapevolezza, conoscenza e competenza (Hofstede et al., 2014: 15). La consapevolezza sta nel rendersi conto che ogni essere umano agisce secondo un "software mentale", diverso da cultura a cultura; la conoscenza consiste nel riconoscere con mente aperta tali valori, costumi e tradizioni quali strumenti di un processo di comunicazione efficace. Nell'ultima fase, quella della competenza, la capacità delle aziende di comprendere le differenze culturali viene messa in pratica tramite una strategia di comunicazione adeguata. Oggi tutte le imprese di successo sono molto focalizzate sul cliente e particolarmente attente a una comunicazione valida ed efficace con il consumatore. Questi, a sua volta, prende le decisioni di acquisto valutando, oltre al prezzo e alla qualità, il contenuto proposto da un brand, le sue azioni e i valori che sostiene. Accanto ai valori "recenti", come la sostenibilità, l'attenzione all'ambiente, alle persone e alle tematiche attuali (come il Coronavirus), vi è, tuttavia, una serie di valori impliciti, di matrice culturale: per costruire un rapporto tra i consumatori e i brand, le aziende e la loro comunicazione devono rispecchiare tali valori (De Mooij, 2010: 45).

Per sistema di valori si intende un insieme di idee e di opinioni condivise da una collettività riguardo a ciò che è giusto, buono e apprezzabile. Un valore indica un criterio di valutazione. I valori vengono insegnati nella prima infanzia e trasmessi in maniera assoluta. Descrivono ciò che le persone pensano in termini generali su come dovrebbe essere il mondo, occupano una posizione centrale nel sistema cognitivo di un individuo e fungono da punti di riferimento standard: influenzando su credenze e su attitudini, guidano le azioni del singolo e, di conseguenza, dell'intera

¹² Geert Hofstede, psicologo e antropologo olandese (1928-2020).

comunità. Spesso le persone non sono consapevoli dei valori che operano nel loro inconscio, come un pilota automatico (*ibidem*: 46).

La vendita di valori diventa una *condivisione* di valori: con una strategia giusta, un brand può comunicare evocando emozioni “tattiche” nel cliente esterno, emozioni che equivalgono a quelle suscitate nel destinatario della cultura di origine. I brand stanno cercando di accogliere una forte domanda di autenticità che viene dal consumatore e tale tendenza è stata incitata dalla crisi della pandemia, che ha evidenziato ancora di più l’importanza di certi valori autentici come condivisione, empatia e coinvolgimento del consumatore nella politica aziendale.

Il marketing, infatti, è sempre più orientato a creare un senso di appartenenza attorno alla marca e a coinvolgere i clienti più a fondo, invitandoli a svolgere un ruolo più attivo nel dare feedback, nel modellare nuovi prodotti, nello sviluppare o diffondere messaggi di marca o nell’interagire all’interno delle comunità di consumatori. La questione della strategia giusta di comunicazione si rivela oggi di cruciale importanza: la comunicazione migra verso i canali digitali, e la pubblicità sul web, richiedendo così una consapevolezza delle differenze culturali ancora maggiore rispetto alla pubblicità tradizionale. Proviamo a considerarne meglio gli aspetti principali in relazione al pubblico che ci interessa maggiormente, ovvero quello italiano e quello russo.

3.1. La comunicazione digitale e la dimensione interculturale: Italia e Russia

Questo paragrafo descrive le peculiarità degli utenti web italiani e russi in base al background culturale, che incide sulla rispettiva percezione della pubblicità e delle pubblicazioni. Tale analisi sarà di aiuto per capire il modo di comunicare di IKEA, a cui si è dedicato il quarto capitolo.

Sia l’Italia che la Russia possiedono un alto numero di utenti dei social media che è in crescita ogni anno. *Цифровая экономика: краткий статистический сборник (Economia digitale: breve resoconto statistico)* è una ricerca condotta annualmente dalla Higher School of Economics (HSE) di Mosca sulla percentuale di utenti di internet dalle varie provenienze che possiedono almeno un account su

un social network. Per l'anno 2018, la Russia occupa un posto alto nella classifica: il 78% degli utenti tra i 15 e i 74 anni utilizza i social per comunicare. In Italia, la percentuale è del 63% (l'indice più alto, l'89%, appartiene al Giappone). Una differenza è riscontrabile nel tipo di piattaforme social utilizzate: in Italia, al primo posto si conferma Facebook per il 90% degli utenti, grazie alle continue novità come Messenger Rooms, seguito da YouTube all'89%. Al terzo posto, troviamo in continua crescita Instagram, di cui usufruisce il 73% degli italiani e amato soprattutto dai giovani. I russi, invece, secondo una classifica basata sul numero di messaggi scambiati nel 2019, mostrano un'esplicita preferenza per i social locali: *Vkontakte* è al primo posto, Instagram al secondo, *Odnoklassniki* al terzo (Brand Analytics, 2019). La piattaforma *Vkontakte* è la quarta piattaforma più utilizzata al mondo ma, per quanto riguarda il tempo medio che vi è trascorso e il numero di pubblicazioni, si colloca al primo posto, superando anche Facebook. Instagram si rivela, invece, la piattaforma che "accomuna" gli utenti italiani e russi. Un'altra indagine (Global Web Index, 2019) riporta l'elenco dei Paesi i cui cittadini trascorrono più tempo sui social network, e la Russia si trova in cima, al quinto posto (fig. 27):



Fig. 27. Fonte: Global Web Index, 2019.

Oltre a queste statistiche, esistono alcuni studi relativi alle dimensioni culturali di vari Paesi, tra cui l'Italia e la Russia, applicabili proprio nello studio delle differenti

strategie comunicative che possono rivelarsi più adeguate a seconda del gruppo di riferimento.

La teoria delle dimensioni culturali del ricercatore Hofstede, menzionato in precedenza, rappresenta un quadro concettuale per la comunicazione interculturale. Descrive, infatti, gli effetti che un sistema di valori può esercitare sulle persone appartenenti a una certa cultura e come tali valori influenzano i comportamenti umani (Hofstede et al., 2014: 15, 338).

Essa consiste in una serie di fattori – cinque, più uno introdotto da Minkov – che mostrano le dimensioni dei valori presenti in varie culture.

- **Distanza dal potere (DDP):** indica il modo in cui una società si rapporta al potere delle sue istituzioni e forme organizzative. Questa dimensione esprime, in altre parole, in che misura i membri meno potenti di una società accettano il potere e quali sono le loro aspettative circa una sua distribuzione democratica.
- **Individualismo contro collettivismo (IND vs COL):** si riflette sull'immagine di sé, definita in termini di "io" o "noi".
- **Mascolinità contro femminilità:** la maschilità rappresenta una società più competitiva, in cui i ruoli sono più definiti, al contrario della femminilità, che indica una preferenza per collaborazione, consenso ed equilibrio sociale.
- **Rifiuto dell'incertezza:** esprime in che grado i membri di una società si sentono a disagio nei confronti dell'incertezza e dell'ambiguità. Le culture che presentano un alto tasso di fuga dall'incertezza amano la stabilità, le regole e le norme sociali, e cercano di evitare il più possibile i rischi.
- **Orientamento a lungo termine contro orientamento a breve termine:** le società con una cultura dall'orientamento a lungo termine hanno una visione più pratica, incoraggiano il risparmio e gli sforzi verso un'educazione moderna quale strategia per accogliere il futuro.
- **Indulgenza contro controllo:** misura quanto gli individui cerchino di controllare i loro desideri e impulsi.

Nel campo che ci interessa, ovvero quello del marketing digitale, il modello Hofstede è applicabile per capire le influenze culturali sulle decisioni di acquisto. Secondo una ricerca (Goodrich, de Mooij, 2013: 2-10), condotta su un campione di popolazione proveniente da cinquantacinque Stati del mondo, gli indici di IND vs COL e di DDP spiegano in maniera più chiara come le persone acquisiscano informazioni e quanto l'informazione ottenuta sia importante nel processo decisionale d'acquisto (vedi "i cinque stadi del processo decisionale").

Nelle culture più individualistiche, l'identità equivale a un individuo (o al gruppo di familiari più stretto), mentre nelle culture collettiviste le persone agiscono pensando in termini di "noi", di un gruppo maggiore a cui devono lealtà e solidarietà. Come si traduce questo nell'utilizzo del web?

Il primo gruppo utilizza internet per cercare informazioni per massimizzare il proprio utile, mentre il secondo per condividere e scambiare opinioni con gli altri. Questa dimensione è particolarmente importante per capire cosa sta alla base delle decisioni degli acquisti online, perché spiega le differenze che si trovano nell'approccio comunicativo personale o impersonale.

Nelle culture con un indice di DDP alto, le persone si affidano di più alle fonti personali e alle opinioni di altri consumatori e cercano recensioni sui prodotti in maniera più attiva. Le culture che hanno un punteggio di DDP basso, invece, preferiscono informarsi direttamente sul sito dell'offerente.

L'indice del rifiuto dell'incertezza dimostra che le culture con un basso punteggio generalmente basano le loro decisioni di acquisto su più fonti, al contrario dei consumatori con un punteggio alto, i quali vengono guidati da un sentimento di fiducia maggiore verso gli altri e verso le istituzioni.

Il fattore dell'orientamento a lungo termine spiega, tra l'altro, la differenza che sta nell'alfabetizzazione tra gli adulti. Nelle culture orientate maggiormente a lungo termine, il tasso è più alto e si legge di più (stampa, quotidiani, libri). Secondo *World Culture Score Index* (Market Research World, 2005), tra i Paesi che leggono di più la Russia occupa la settima posizione, con sette ore e sei minuti di lettura a settimana, mentre l'Italia si posiziona ventiquattresima nella classifica, con cinque ore e trentasei minuti. Non è chiaro se questo risultato si traduca anche in una maggiore disponibilità a trascorrere più tempo a leggere i contenuti proposti sui

social media ma, com'è stato riportato prima, la piattaforma social russa *Vkontakte* è quella su cui gli utenti trascorrono più tempo in media per una visita.

I sondaggi rivelano che gli utenti provenienti dalle culture più individualistiche, come quella anglosassone, sono meno inclini all'uso dei social media nel processo d'acquisto. Al contrario, gli utenti vietnamiti, cinesi o russi, dove l'indice di COL è più alto, hanno dimostrato di considerare le piattaforme social come una buona fonte di informazioni utili nella fase decisionale.

Inoltre, le culture collettiviste con l'indice di orientamento a lungo termine alto sono più propense a usare piattaforme social locali più che Facebook, che permettono loro di restare più anonimi, ma di sentirsi parte di un gruppo più grande. Le culture orientate a breve termine, invece, preferiscono utilizzare i social media per dimostrare il proprio status e per "mostrarsi".

Pertanto, gli esperti di marketing, nel contesto di culture a breve termine, dovrebbero favorire messaggi enfaticamente l'espressione di sé e, dall'altra parte, sottolineare lo spirito di gruppo e l'anonimato nei Paesi di orientamento a lungo termine, con presenza aggiuntiva sui siti di social media diversi da Facebook. Le aziende dovrebbero, inoltre, focalizzarsi maggiormente sulle strategie del social media marketing se la cultura del target è di tipo collettivista; sulla presenza nei motori di ricerca nel caso di culture individualistiche.

Per quanto riguarda le culture italiana e russa, la differenza sostanziale, come si è riportato di seguito, sta negli indici di distanza dal potere (DDP), individualismo vs collettivismo e mascolinità vs femminilità.

Un altro contributo importante alla comunicazione interculturale si deve all'antropologo statunitense Edward T. Hall, secondo cui la cultura e la comunicazione sono due concetti che si influenzano a vicenda. È stato il primo a proporre la suddivisione delle culture in due gruppi fondamentali: ad **alto contesto** e a **basso contesto**. Il primo è rappresentato da società che reputano più rilevante il contesto, ovvero le emozioni, i luoghi e la comunicazione non verbale. Anche i silenzi fanno parte della comunicazione. I parlanti di questo gruppo si rifanno di più all'intuizione e alla capacità di collaborazione e di comprensione. Viceversa, le culture a basso contesto danno molta importanza alle informazioni verbali e scritte.

Le culture ad alto contesto, inoltre, preferiscono uno stile formale nella comunicazione, quando lo richiede il contesto sociale, mentre gli appartenenti al secondo tipo favoriscono uno stile di comunicazione meno formale e più diretto. Un ultimo punto che è necessario sottolineare è che le culture a basso contesto sono più propense al confronto, dal momento che i legami sociali al loro interno sono meno forti. Nelle società *high context*, d'altro canto, grazie a relazioni sociali molto intense, lo scontro è più raro (Di Mauro, 2011: 67 -69).

Ovviamente una società non è solo di basso o di alto contesto, né è strettamente governata da un sistema di valori rigido, ma è il risultato della combinazione di più dimensioni, che cambia a seconda del gruppo sociale che si sta prendendo in considerazione. Tuttavia, ogni collettività ha delle propensioni.

Italia

Per delineare brevemente il profilo dell'utente-consumatore appartenente alla cultura italiana, conviene utilizzare, in primo luogo, la tabella dei valori di Hofstede (fig. 28):



Fig. 28. Tabella dei valori di Hofstede, applicata alla cultura italiana. Fonte: Hofstede Insights Program.

Con un indice 50 per il DDP, l'effetto mediato si deve all'Italia settentrionale, che preferisce l'uguaglianza, il decentramento del potere e del processo decisionale.

Con un punteggio di 76, l'Italia è una cultura orientata all'individualismo, dove gli amici sono un punto di riferimento importante (soprattutto nel Sud Italia), ma è altrettanto importante avere obiettivi personali da raggiungere (Nord Italia). Nel processo di decisione d'acquisto, un utente italiano è più autonomo e non ha un bisogno altrettanto forte di consultarsi con altri consumatori, come nel caso di un utente russo. Con uno scoring di 70, l'Italia è una società maschile altamente

orientata al successo: alle nuove generazioni viene insegnato da subito che la competizione è importante e che essere il vincitore è fondamentale.

Stando ai risultati di questo modello, il pubblico italiano, individualista e volto al successo e ai risultati, sarà più attirato da una pubblicità “pratica”, concentrata sull’illustrazione del prodotto e sulle sue modalità d’uso, sugli attributi e sui vantaggi, e che contenga anche informazioni pratiche sui punti vendita. L’indice del rifiuto dell’incertezza è abbastanza alto (75): si traduce nel bisogno di ricevere una comunicazione più autentica, che eviti di proporre un’overdose di pubblicità “fasulla”. L’atto di vendita è più rapido, in quanto “il tempo è denaro”, per cui anche la comunicazione più strategica dev’essere rapida, semplice da individuare, gli slogan diretti e facilmente memorizzabili: il cliente non sarà intenzionato alla creazione di una relazione emotiva e di fiducia con altri utenti (oppure con il brand) tanto quanto nelle società collettiviste. Non è disposto a leggere contenuti troppo lunghi. Il messaggio pubblicitario dovrebbe focalizzarsi perlopiù su una persona che è determinata, indipendente e che ha un obiettivo da raggiungere. Questo si percepisce, ad esempio, nelle pubblicità delle macchine, in cui, molto spesso, viene rappresentata una sola persona al volante, con l’accento posto sul piacere della guida o sull’essere ribelle. Raramente una vettura viene rappresentata come un mezzo di trasporto sicuro per recarsi in diversi luoghi con amici e famiglia (come lo è in altri Stati).

Un’eccezione può essere osservata nel settore del cibo, dove sono altamente frequenti elusioni alla comunità, di famiglia o di amici (la tipica immagine è quella di più persone che consumano il cibo allo stesso tavolo o che cucinano insieme). Inoltre, si gioca spesso sul sentimento patriottico: viene accentuata la provenienza locale dei prodotti e la loro tradizione e, in questo caso, il “collettivismo” sembra vincere sulla predominante individualista.

In relazione agli studi di Hall, invece, possiamo collocare l’Italia a metà tra i due tipi di culture: anche in questo bisogna tenere conto delle differenze culturali tra il Nord e il Sud. L’Italia per lungo tempo è stata divisa tra diversi poteri e la sua cultura ha subito molteplici influenze, dunque non è più considerabile interamente di alto contesto.

Tuttavia, allo stesso tempo, è stata condizionata, ad esempio, dalla Chiesa cattolica, ricca di rituali e cerimonie, e ciò ha certamente contribuito a far sì che si sviluppassero degli elementi tipici delle società ad alto contesto. Se ignorassimo le regioni settentrionali, potremmo senza dubbio considerare l'Italia una cultura policronica¹³ ad alto contesto. È comunemente accettato fare più cose contemporaneamente, la rigidità non è ben vista, i “5 minuti” spesso diventano due ore, non è previsto passare subito al nucleo di una conversazione. La comunicazione abbonda di gesti, e lo stesso contesto di una conversazione è importante: che si svolga al telefono o in un luogo esteticamente piacevole può suscitare un effetto del tutto diverso in un parlante italiano. Si tende, inoltre, a stabilire un certo grado di familiarità e di fiducia con l'interlocutore nella maggior parte delle situazioni. Tuttavia, la parte settentrionale del Paese, di cultura più individualista e autonoma, si caratterizza per un approccio più monocronico e, talvolta, di basso contesto: non è previsto scambiarsi informazioni troppo personali e un “Come stai?” fa parte solamente dello *smart talking*. Viene apprezzata maggiormente un'informazione dettagliata e precisa che non dà nulla per scontato.

Russia

Partiamo dai risultati di Hofstede, applicabili alla cultura russa (fig. 29):

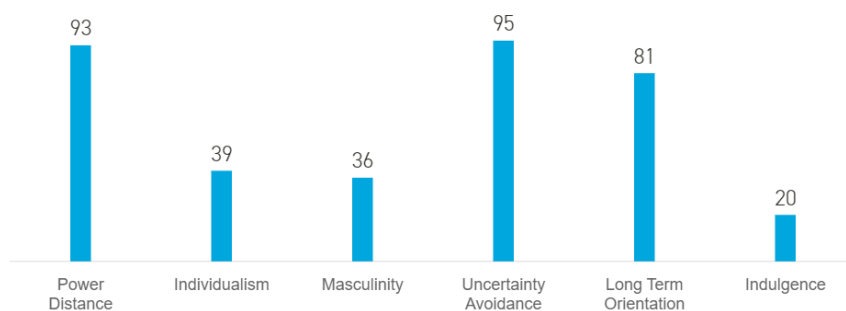


Fig. 29. Tabella dei valori di Hofstede, applicata alla cultura russa. Fonte: Hofstede Insights Program, <https://www.hofstede-insights.com/>.

Per quanto riguarda la Russia, un assai elevato indice di DDP dimostra che il potere non è distribuito in maniera uniforme e che lo status sociale gioca un ruolo importante nella vita dei russi. La strategia di marketing vincente potrebbe essere

¹³ Un'altra suddivisione proposta da Hall: si tratta di culture policroniche e monocroniche.

quella di abbinare un prodotto a un simbolo di status elevato (inclusi i social media influencer, la pubblicità dei VIP o di atleti famosi). Al consumatore russo piace associare un prodotto a uno status materiale più alto, al potere e alla stabilità. I prodotti vengono spesso pubblicizzati da personaggi famosi o da atleti che godono di una certa fama, e che simboleggiano così un gusto raffinato. Una buona ed efficace pubblicità tiene conto dei valori importanti e attuali per un dato pubblico che, nel caso dei russi, sono rappresentati dall'aspirazione a possedere qualcosa di esclusivo, alla moda e che permetta loro di differenziarsi dagli altri.

Come potremo osservare nel capitolo dedicato alla comunicazione di IKEA, l'elemento-simbolo di un bene personale e unico è la casa, ottimo strumento per mostrare il proprio benessere e status.

Una distanza dal potere notevole (93) significa che gli utenti russi si affidano meno alle fonti ufficiali e sono invece più propensi a raccogliere le opinioni altrui prima di procedere all'acquisto, servendosi soprattutto delle piattaforme social.

Com'è deducibile dal contesto storico della Russia, l'indice dell'individualismo locale è basso, di soli 39 punti. La stessa lingua abbonda di espressioni inclusive: *мы с друзьями, мама с папой* ("noi con gli amici", "la mamma con il papà"), che in italiano sarebbero "io e i miei amici", "la mamma e il papà"). Come dimostrano i dati riportati all'inizio del paragrafo, la Russia, come altre culture collettiviste, preferisce l'utilizzo delle piattaforme locali come *Vkontakte* oppure *Odnoklassniki* rispetto all'universale Facebook. Molte delle aziende internazionali che operano sul mercato russo, infatti, possiedono una versione dei siti web e account di social media locali, dove propongono contenuti originariamente in lingua russa.


La comunicazione dei brand, nei Paesi collettivisti, non ha un ruolo così pratico come nelle società individualiste: dovrebbe basarsi sulla creazione di una relazione di fiducia con i consumatori ed essere volta a creare un legame emotivo presupponendo che, con l'acquisto di un prodotto, il consumatore entri a far parte di un gruppo. L'indice di orientamento a lungo termine è altrettanto alto, per cui un brand potrebbe sfruttare questo dato optando per post social con contenuti più lunghi e personalizzati, che potrebbero stancare, invece, un utente italiano, abituato a una comunicazione più immediata.

Il prodotto non è visto tanto come qualcosa che deve accrescere l'utilità individuale, quanto come segnale di appartenenza sociale. L'individuo acquista un determinato prodotto perché in questo modo comunica agli altri individui il bisogno di appartenenza. Un punteggio basso nell'indice di mascolinità indica che le persone si sentono motivate non dall'aspirazione al successo, ma dal desiderio di provare piacere in ciò che fanno.


I russi avrebbero aspirazioni più modeste in relazione al raggiungimento degli obiettivi personali; un atteggiamento di dominanza è accettato solo da chi occupa una posizione socialmente superiore. La comunicazione, perciò, potrebbe basarsi sulle emozioni positive, sulla trasmissione di immagini di attività che rendono felici, ancora meglio se in compagnia. Una comunicazione efficace, da questo punto di vista, dovrebbe mirare a trasmettere un senso di armonia e di condivisione. L'indice di rifiuto dell'incertezza è leggermente più alto rispetto alla cultura italiana, per cui nel contenuto pubblicitario proposto l'autenticità del comunicato non sarà l'elemento più rilevante (Russian Research Marketing, 2017).

La Russia si colloca all'interno del gruppo di culture ad alto contesto. Molte informazioni vengono date per scontate perché ci si basa su un implicito background culturale comune. Infatti, anche secondo il modello di Hofstede, la cultura russa è caratterizzata da un alto indice di collettivismo. La collaborazione si basa sulla qualità dei rapporti interpersonali e sulla fiducia; esistono poi molte regole formali di comunicazione, come una netta distinzione tra le forme di cortesia *B_{bl}* (Lei) e *T_{bl}* (tu), e risulta facile offendere qualcuno perché non è stata utilizzata quella corretta. Inoltre, il campo dell'ambiguità e la capacità di trarne delle conclusioni sono molto ampi tra i parlanti russi. Un'eccessiva esplicitazione del contenuto può essere vista come qualcosa di negativo. L'espressione del senso di malcontento non è ben vista, almeno al primo impatto, e si preferisce mantenere il silenzio, evitando uno scontro diretto. Talvolta, però, i russi possono rivelarsi abbastanza sensibili (la loro lingua abbonda di espressioni sentimentali ed emotive).

Per avere un quadro più completo del tema trattato, propongo una tabella riassuntiva che delinea i principali tratti distintivi di un'audience di consumatori italiani e russi, analizzati in questo capitolo:

 Utente italiano:

- Più autonomo, basa la propria decisione d'acquisto sulle info contenute sul sito ufficiale e non tanto sulle opinioni altrui.
- È attirato da una comunicazione più pratica, semplice e rapida con modalità d'uso dell'oggetto e con informazioni sui punti vendita.
- Apprezza l'utilità d'uso individuale di un bene/ servizio.
- Rifiuta una pubblicità poco autentica.
- Non è disposto a leggere contenuti troppo lunghi.
- Approva una pubblicità che richiama al senso di patriottismo e di comunità, soprattutto nel campo del cibo.
- Reputa importante il contesto di una comunicazione.
- In contesti ufficiali, preferisce una comunicazione più esplicita.

 Utente russo:

- Prima di acquistare tende a consultarsi con altri utenti, non gli bastano le info proposte dal sito ufficiale.
- Preferisce una comunicazione più personale, basata su un rapporto di fiducia tra brand e cliente.
- Tende ad acquistare non tanto per l'utilità individuale di un bene quanto perché esso simboleggia uno status più alto, oppure per sentirsi parte di un gruppo.
- È disposto a leggere contenuti più lunghi, più personalizzati e non dà tanta importanza all'autenticità.
- Apprezza contenuti che richiamano emozioni positive, come felicità, piacere, armonia collettiva.
- Reputa importante il contesto di una comunicazione.
- In contesti ufficiali, accetta una comunicazione meno esplicita.

A questo punto disponiamo di strumenti adatti ad analizzare più in dettaglio l'atteggiamento e le strategie comunicative di uno dei pionieri del marketing internazionale, IKEA.

Mi focalizzerò sulla valutazione dell'efficacia proprio di questa dimensione del marketing mix, in quanto rispecchia in maniera più esemplare non solo l'adozione di una tattica mirata per un *real-time marketing* in risposta alla pandemia, ma anche perché permette di analizzare al meglio le peculiarità comunicative dal punto di vista interculturale.

4. STUDY CASE: IKEA

4.1. IKEA nel mondo

IKEA® fu fondata da Ingvar Kamprad nel 1943 e già negli anni Cinquanta divenne il principale salone di vendita di mobili in Svezia. In seguito, intraprese la via della globalizzazione: prima nei Paesi vicini, come la Norvegia e la Danimarca, poi, a partire dagli anni Settanta, in quelli germanofoni. Nel 1975, gli uffici HQ furono spostati dalla Svezia in Danimarca e, successivamente, in Olanda, dove il marchio ha la propria sede dal 2001.

Fra gli anni Ottanta e Novanta, l'azienda si è diffusa anche oltreoceano, negli Stati Uniti. All'inizio degli anni Duemila fu lanciata la vendita online. Attualmente, il colosso svedese possiede 367 negozi in trenta Paesi e circa 158 mila dipendenti. Il fatturato nell'anno 2018 è stato di 38,8 miliardi di euro. Le visite ai suoi punti vendita sono state di 838 milioni di unità, in rialzo del 3%, mentre la frequentazione del sito web è salita del 10% a 2,4 miliardi di visite, e anche nelle previsioni future di IKEA il canale dell'e-commerce è destinato a crescere (Bennewitz, 2018). Con l'espansione in molti Paesi e in diversi continenti, il marchio ha dovuto adattarsi ai mercati locali, tenendo conto di vari elementi, quali la strategia di vendita, la localizzazione dei negozi, la pubblicità e la comunicazione.

Gli store IKEA sono, perlopiù, situati vicino a importanti punti demografici, fuori città, orientati a una clientela che arriva in macchina. Di recente, stanno nascendo vari punti di vendita, di dimensioni più ridotte, anche nei centri cittadini, dove è possibile comprare accessori più piccoli oppure progettare l'arredo con uno specialista. In alcuni posti è preferibile la localizzazione fuori città, con un grande parcheggio, in altri è più importante assicurarsi i collegamenti del trasporto pubblico (Cina). Nella maggior parte dei Paesi i prezzi dei prodotti IKEA rimangono più bassi rispetto ai prezzi medi delle aziende locali. Tuttavia, nei mercati dei Paesi emergenti, come la Cina, o i Paesi dell'Est Europa, il brand svedese si vede costretto ad abbassare in maniera drastica i prezzi per risultare altrettanto competitivo.

4.2. Il marketing globale di IKEA

L'azienda vuole essere vista come un brand innovativo, eco-friendly, a buon prezzo, che stimola la creatività e l'autonomia della persona (*Do it yourself*), che unisce la funzionalità al design e in cui ogni individuo trova ciò che cerca, dalla famiglia numerosa al giovane single freelancer, indipendentemente dalle dimensioni della casa.

La strategia di comunicazione di IKEA è integrata poiché si avvale di tutti gli strumenti, a seconda delle risorse disponibili nel proprio tempo, come il materiale cartaceo (i cataloghi sono dei veri e propri libri), la televisione o il marketing 2.0. La sua comunicazione attiva ha fatto diventare il marchio non solo un fornitore di arredi, ma anche un fornitore a tutti gli effetti di contenuti e valori.

“IKEA: *The Life Improvement Store*” è la mission che si propone l'azienda ed è il messaggio portavoce di ogni contenuto. Anche se storytelling e brand journalism, al giorno d'oggi, fanno parte del marketing di ogni azienda che cura la propria immagine, IKEA è stata tra le prime a sperimentare un tipo di marketing che penetrasse in ogni campo di contatto possibile tra il marchio e il cliente: dall'offline (visita in negozio, che è un'esperienza d'intrattenimento di per sé) all'online (cataloghi interattivi, app, portale *share space*, social media), completando la gamma di prodotti e aumentando la consapevolezza dei clienti.

Dai contenuti di IKEA si nota immediatamente la capacità del marchio di rimanere aggiornato su ogni evento e di saperlo includere e sfruttare in maniera sorprendente nella comunicazione con il cliente.

L'immagine della fig. 30 dimostra che perfino la notizia della decisione del principe Harry e di sua moglie Meghan di lasciare la famiglia reale può essere incorporata nella pubblicità di cartoni da imballaggio.



Fig. 30. Dall'account ufficiale di IKEA Italia (@ikeaitalia).

In occasione della Giornata internazionale contro l'omofobia 2019, IKEA ha lanciato una versione speciale, in versione arcobaleno, dell'iconica shopper blu. È stata, inoltre, a pari passo con altre aziende, protagonista di diverse campagne per il sociale, come la “*Home for a refugee*”.

Un'attenzione particolare, in conformità con la tendenza globale, viene data all'aspetto eco-friendly. L'esempio più immediato è la decisione di limitare al massimo la stampa del famoso catalogo per l'anno 2021. La premura per l'ecosistema e per un ambiente più pulito costituirà l'essenza della nuova edizione. L'azienda comunica inoltre l'introduzione di veicoli elettrici per trasportare la merce ordinata dagli store al domicilio dei clienti nella città di Mosca (fig. 31).

Il gioco di parole *Везет Вам и планете* consiste nell'utilizzare il verbo *везти* che significa sia “portare (la merce ordinata) su un mezzo” sia “avere fortuna”, interpretabile come “avete fortuna, sia voi che il pianeta” o “portiamo l'ordine sia a voi che al pianeta”.



Fig. 31. Dall'account ufficiale di IKEA Russia (@ikea_rus).

Un'altra caratteristica peculiare è quella di dare un nome a ogni mobile, per facilitare la loro memorizzazione. Di solito vengono usati nomi del mondo dell'infanzia, nomi stranieri di associazione più universale, di spezie, funghi, frutta

o descrittivi funzionali (ad esempio, SKÄRPT è una serie di coltelli da cucina dal termine inglese *sharp*). Trova il suo spazio anche il cliente più piccolo, il bambino, che viene considerato come “la persona più importante del mondo”.

La linea di IKEA è altamente standardizzata: non esclude, tuttavia, alcuni adattamenti di prodotti in Paesi specifici (sempre in Cina, viene adattata la dimensione dei letti). Gli obiettivi chiave del marchio sono, più o meno dall’inizio, quelli di rendere i prodotti di qualità accessibili a tutti, non solo ai privilegiati, e di allestire i negozi in grandi magazzini aperti al cliente, in modo da permettergli di fare acquisti in totale autonomia. I mobili sono impacchettati in scatole piatte, per ridurre i costi di trasporto. È conosciuto sicuramente da tutti il famoso catalogo dell’IKEA, a edizione annuale, nato nel 1951, che raggiunge i potenziali clienti nel loro domicilio, assicurandosi così la loro visita anche nei negozi più distanti.

Fin dall’inizio della sua espansione globale, IKEA ha cercato di adattare le strategie di vendita all’internazionalizzazione del marchio che, tuttavia, è rimasto fortemente incentrato sulla diffusione dei valori trasmessi dallo stile di vita scandinavo. Un modello di organizzazione geocentrico è stato portato avanti nel mondo con successo, perché integrato da un parziale adattamento alle culture di arrivo.

Ingvar Kamprad, il fondatore (Rask et al., 2010), afferma: «You can ask yourself, is it right of us to come in with our style and way of socialising and not adapt to their culture... but we would not destroy their culture – we would create togetherness. And in general it worked out well».

Questo approccio si traduce anche in un modello di assunzioni che favoriva un personale eterogeneo e multilingue. Una delle dichiarazioni di missione dell’azienda dice: «We see the diversity issue as a matter of creating a more challenging business atmosphere and of course expanding the recruitment base – including everyone and not just Swedish men. It also gives us a diverse workforce with a lot of positive business possibilities» (Kling and Goteman, 2003: 31-37).

Attualmente, con nuove tendenze di consumo che vedono il cliente come un co-autore della vendita e una maggiore attenzione che viene prestata al valore che un marchio deve trasmettere, IKEA cerca di adattare in maniera ancora più efficace i propri contenuti a seconda del pubblico a cui indirizza il prodotto.

È molto attiva sui social media, negli spot televisivi, ha sempre portato avanti la strategia del catalogo cartaceo (fino all'anno 2020 in cui, coerentemente alla tendenza eco-friendly, ha ridotto drasticamente il numero delle copie concrete e ha optato per la versione digitale), possiede uno staff in ogni Paese in cui opera, incaricato a adattare, e non semplicemente a tradurre, i contenuti, le pubblicità e intere campagne per il pubblico di destinazione.

Per quanto riguarda i social media, l'azienda possiede pagine e account diversi per ogni Paese in cui è presente, con una gestione autonoma dei contenuti e con strategie editoriali in parte diverse, sebbene improntate a una linea unica. Non si limita ai canali di comunicazione principali, come Facebook o Youtube, ma cerca di agire da più lati, a seconda dei media popolari in un dato contesto (*Vkontakte* nei Paesi russofoni, o *Youku* in Cina).

In ogni Paese, ad esempio, viene celebrato il “proprio” compleanno di IKEA.

La fig. 32 mostra la pubblicità lanciata in occasione del venticinquesimo anniversario di presenza di IKEA sul territorio italiano, invece l'immagine proposta nella fig. 33 raffigura uno stand presente nei negozi IKEA in Russia, nel 2009, durante il decimo anniversario. L'idea ha radici nella storia russa: la parte superiore rappresenta un tipico appartamento sovietico, familiare a tutti gli abitanti dell'ex URSS (tutti, in quanto la divisione in classi non era tanto evidente come nei Paesi occidentali) e la parte inferiore mostra il risultato della presenza di IKEA nelle case: un design più moderno e confortevole. La frase *История все расставила по местам* è traducibile come “la Storia sistema tutto”.

Nel 2013, IKEA ha festeggiato il primo ventennio sul territorio polacco. La fig. 34 rappresenta la Fiat 126, la macchina d'eccellenza nelle famiglie polacche per tutto il periodo degli anni Novanta, che trasporta sul tetto il Palazzo della Cultura e della Scienza di Varsavia, simbolo del regime comunista, caduto pochi anni prima. Si riferisce anche a un'usanza nazionale di trasportare tutto il necessario, compresi i primi acquisti da IKEA, in una macchina di dimensioni assai ridotte, come questa.



Fig. 32. Pubblicità di IKEA Italia, lanciata in occasione del venticinquesimo anniversario di presenza dell'azienda sul mercato italiano. Fonte: <https://www.insidemarketing.it/strategia-di-comunicazione-ikea/>.



Fig. 33. Uno stand presente nei negozi di IKEA Russia nel 2009. Fonte: <http://katya-a.blogspot.com/2009/09/10.html>.



Fig. 34. Pubblicità di IKEA Polonia del 2013. Fonte: <https://warszawa.naszemiasto.pl/ikea-janki-obchodzi-20-urodziny-zobacz-jakie-atrakcje-na/ar/c3-1944237>.

Sono tutti esempi di pubblicità che traggono ispirazione dalla cultura dei Paesi in oggetto. La strategia di IKEA è un ottimo esempio di marketing globale efficace sotto ogni aspetto: riesce a proporsi come fornitore di valori di attualità (come vedremo, anche nel caso della pandemia ha saputo trovare il proprio spazio e modo di comunicare), senza tralasciare la specificità culturale di ognuno dei mercati in cui è presente. Questo atteggiamento è visibile anche in contenuti più semplici, come post su Instagram o video spot. In seguito, analizzeremo meglio le strategie di comunicazione interculturale, tenendo conto degli aspetti distintivi del pubblico italiano e russo, esposti nel terzo capitolo.

I contenuti risultano non solo aggiornati rispetto alla situazione epidemiologica, ma anche adeguati a target diversi, aspetto che risulta evidente dal carattere delle pubblicazioni che esamineremo nel prossimo paragrafo.

Per concludere, possiamo riassumere la strategia di marketing di IKEA in cinque punti chiave:

- “The IKEA Way”: prezzo basso, qualità e funzionalità che raggiungono ogni tipo di cliente;
- L’esperienza dello shopping e l’organizzazione dei punti vendita: i negozi sono allestiti sotto forma di showroom interattivi e offrono la possibilità di farsi una pausa nei punti di ristoro IKEA. I punti vendita di dimensioni notevoli rappresentano un’occasione di divertimento in sé;
- Rappresentazione del prodotto: design nordico, imballaggio piatto, facile da trasportare e montare;
- Immagine del brand: patrimonio svedese, colore giallo e blu e le conseguenti associazioni;
- Strategia di comunicazione: marketing 2.0, attività online, catalogo cartaceo, adattamento dei contenuti a seconda del target culturale.

4.3. IKEA in Italia

Il primo negozio IKEA in Italia aprì nel 1989 a Cinisello Balsamo, nella periferia di Milano. Attualmente, nella penisola si trovano ventiquattro store e cinque planning studio “Progetta & Arreda”.

L’Italia è anche uno dei Paesi in cui si vende di più. L’IKEA è il primo gruppo per fatturato (1,8 miliardi di fatturato, + 1,3% nel 2016) nel settore dei mobili (dati da “Il Sole 24 Ore”). I punti vendita che incassano maggiormente sono quelli di Milano, Roma, Torino e Padova.

Come in altri Paesi con una presenza confermata dell’azienda, anche in Italia IKEA sta pianificando di aprire nuovi punti di vendita in centro città: più compatti, per valorizzare la potenzialità di più canali. O ancora, sta per essere lanciato il primo *Plan & Order* italiano, uno spazio di 800 metri quadrati (gli store tradizionali raggiungono i 30 mila m²) dove le persone possono trovare ispirazione guardando i prodotti e le soluzioni esposte come in uno showroom, progettare la propria casa con l’aiuto di un esperto e poi acquistare i prodotti online o tramite l’app. Come risulta dall’intervista con Jesper Brodin, il CEO dell’azienda (Mancini, 2019),

presto si prevede anche la possibilità di usufruire dei servizi a domicilio di un interior designer con cui sviluppare il progetto di arredamento, come accade già a Milano, Bologna e Padova.

La presenza online di IKEA, invece, per quanto riguarda il pubblico italiano, comprende un sito web (*www.ikea.it*), una pagina Facebook con oltre 29 milioni di like, un canale YouTube (*IKEAitalia*) con 61 mila iscritti, un profilo Instagram (*@ikeaitalia*) con 1,3 milioni di follower e un profilo Twitter che conta 590 mila seguaci. Tutto redatto in lingua italiana. I link per le rispettive pagine social sono tutti presenti sul sito principale di IKEA, sotto forma di piccole icone, in fondo alla pagina.

4.4. IKEA in Russia

In Russia, invece, la catena arrivò un decennio più tardi, ovvero nel 2000, con il primo punto vendita a Mosca. Attualmente, nel Paese si contano 15 sedi e 6 planning studio (*Dizajn-Studija*). Secondo i dati di *Interfax.ru*, il fatturato del gruppo nel 2018 è cresciuto dell'11,3 % rispetto all'anno precedente, arrivando alla cifra di 102,5 miliardi di rubli (Interfax, 2019).

Il mercato russo è il secondo tra quelli in più rapida espansione. Questo perché è un mercato con una storia di consumo relativamente breve, per cui è soggetto a cambiamenti più intensi e ancora da definirsi. È molto importante il servizio clienti, le informazioni fornite e la possibilità di entrare in contatto con l'azienda sui social media che contano, in tutto, circa tre milioni di follower.

Kvartiroteka (un neologismo, traducibile come “appartamentoteca”) è un'opzione lanciata da poco che permette ai clienti russi di progettare in maniera virtuale l'arredo dei propri appartamenti, a misura di appartamento “sovietico”. Sono state prese in considerazione non solo misure ridotte della maggioranza delle abitazioni russe, ma anche configurazioni più frequenti di spazi, ottenendo così quattordici prototipi di appartamenti. L'opzione di planning virtuale comprende anche modelli originali di appartamenti presi da nuovi quartieri residenziali nei conglomerati urbani come Mosca o San Pietroburgo. È un servizio pensato esclusivamente per la clientela russa (anche se esistono altre opzioni di arredo e di planning in tutti i

Paesi), data anche una percentuale considerevole della popolazione che vive lontano dagli store e non può permettersi più di una o due visite all'anno. *Kvartiroteka* è stata lanciata a giugno del 2019 e nei primi sei mesi ha portato a 2,8 milioni di visite sul portale russo di IKEA.

Similmente a IKEA Italia, IKEA Russia possiede un sito web (www.ikea.ru) che rimanda ad altri canali online gestiti dall'azienda: un canale YouTube (*IKEArussia*) con 26 mila iscritti, un profilo Instagram (*@ikea_rus*) con 2,2 milioni di follower, una pagina Facebook con 29 milioni di like, un profilo Twitter con 3,8 mila seguaci. È presente anche sulle piattaforme russe *Vkontakte*, dove arriva a più di 1,2 milioni di iscritti, e *Odnoklassniki*, con 274.313 membri.

Risulta particolare il contenuto della pagina di IKEA sul portale *Vkontakte*, in quanto l'azienda non è l'unica a pubblicare il contenuto sulla propria pagina: chiunque dei sottoscritti può non solo commentare, ma persino pubblicare post con domande dirette all'azienda o agli altri utenti, e il team di IKEA si ritrova a essere surclassato dalla quantità di informazioni che provengono dagli altri utenti e si generano attorno ai prodotti o ai servizi. In effetti, la bacheca del profilo *Vkontakte* di IKEA è composta perlopiù da domande, lamentele e idee degli utenti.

Alcune volte, è IKEA stessa a rispondere, ad esempio riguardo a un problema con la realizzazione dell'ordine (fig. 35). Lo scambio di messaggi tra gli utenti e l'azienda è frequente e caratterizzato da risposte immediate, dai toni ufficiali e pacati.

Utente: Buonasera, l'altro ieri abbiamo fatto un ordine con consegna da IKEA. L'ordine è di grandi dimensioni. 109077034. L'orario era fra le 8 e le 22. Ora sono già le 21:15 e non c'è nessuna notizia. Secondo il regolamento, dovrebbero chiamare un'ora prima della consegna. Invece nessun segnale. Fino a quando devo aspettare? Ho assolutamente bisogno oggi del prodotto ordinato. Come devo comportarmi? Ho un bambino piccolo che tra poco va a letto e ricevere l'ordine sarà complicato. Ma arriverà poi? È tutto il giorno che sono in attesa, è veramente una seccatura.

IKEA Russia: Buonasera Džinka. Specifichi, per favore, se ha pagato il suddetto ordine. Se sì, ci mandi per favore, tramite un messaggio privato, le ultime quattro cifre del numero della carta con cui ha fatto il pagamento, la data della transazione e il link a questo post.

Purtroppo, al momento, l'ordine si trova senza informazioni sul pagamento, per questo non è stato inoltrato alla realizzazione.

Utente: @IKEA Russia, l'ordine è stato pagato subito. Altrimenti come avrei fatto a ordinarlo!? Nel sito c'è SOLO il pagamento con la carta!

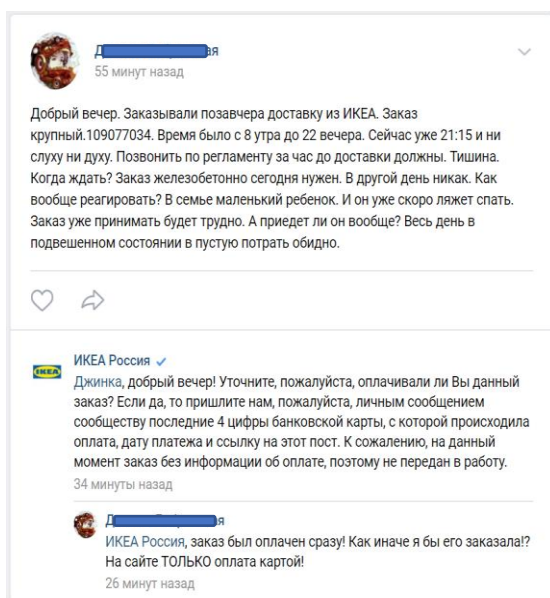


Fig. 35. Dall'account ufficiale di IKEA Russia sulla piattaforma *Vkontakte* (@IKEA Russia).

Risultano ben visibili i rischi che l'azienda si assume: molti dei contenuti sono di feedback negativo. Qualcuno si lamenta di non aver ricevuto appoggio dal servizio clienti, qualcun altro di aver avuto problemi con la consegna. La stessa cosa succede anche nei commenti sui profili Instagram sotto le pubblicazioni di IKEA (sia in versione italiana che russa del canale), ma non ha un impatto altrettanto forte, quanto su una pagina dedicata quasi per intero a tali lamentele o domande provenienti direttamente dal pubblico. A conferma di quanto esposto nel terzo capitolo, l'utente russo reputa i canali social una fonte di informazione più valida e tende a consultarsi maggiormente sui forum, spesso con pubblicazioni lunghe e dal carattere anche personale.

È attivo, inoltre, il sito web ufficiale di IKEA (*www.ikea-family.ru*) – esiste anche in altri Paesi ma, al momento, non in Italia – che rappresenta la comunità dei membri IKEA Family. Contiene una sezione con le pubblicazioni di foto di arredamenti, vari articoli, o annunci di vendita dei prodotti IKEA di seconda mano.

Sia in Italia che in Russia, quindi, IKEA risulta vivamente presente sui canali di comunicazione online, come le piattaforme globali (Facebook, Instagram o Twitter) e quelle nazionali (*Vkontakte* e *Odnoklassniki*). Possiamo confermare, dunque, quanto detto nel paragrafo 3.1 sull'uso dei social media da parte degli utenti italiani e russi. In Russia, i canali social locali contano con un numero di membri maggiore rispetto alle piattaforme globali, come Twitter o YouTube, che godono, invece, di maggiore successo tra gli utenti italiani (l'account Twitter di IKEA Italia conta mezzo milione di seguaci, mentre la versione russa "solo" 3,8 mila). Instagram è la piattaforma che accomuna gli utenti per quanto riguarda la popolarità (@ikeaitalia: 1,3 milione, @ikea_rus: 2,2 milioni) rispetto ad altri canali.

Proprio per questo motivo ho deciso di focalizzare la mia analisi di contenuti basandomi proprio sui rispettivi account Instagram dell'azienda, in quanto fonte più completa ed esaustiva di materiale.

4.5. IKEA vs Covid-19

IKEA fa parte di quei settori che sono stati esposti a un rischio reale di calo, in quanto non distribuisce prodotti o servizi di prima necessità. Da una parte, poteva contare sull'e-commerce ma, dall'altra, doveva tenere conto del fatto che quello dell'arredamento è quel settore in cui la maggior parte delle transazioni avviene in negozio, dopo che il cliente ha sperimentato fisicamente le dimensioni e l'aspetto dei mobili che vuole acquistare.

A gennaio, IKEA aveva annunciato la chiusura di tutti i suoi 30 negozi in Cina. Nel marzo 2020, circa 300 dei suoi 380 negozi sono stati chiusi in tutto il mondo.

In Italia, così come nella maggior parte degli Stati europei, la chiusura è avvenuta nel mese di marzo, in Russia a fine marzo. Il periodo di chiusura è durato da due a quattro mesi, a seconda della situazione epidemiologica di ogni Stato/regione. L'azienda svedese aveva pronosticato un calo tra il 70 e l'80%. Tuttavia, in seguito alla riapertura dei negozi, la domanda è stata più alta del previsto. In questo modo ha potuto addirittura restituire i sussidi finanziari ricevuti da nove Paesi durante l'emergenza sanitaria del Coronavirus (De Cesare e QuiFinanza, 2020).

Mentre una gran parte del retail mondiale stava passando un periodo nero, IKEA ha dimostrato di essere imbattibile: l'agenzia Digital Silk la classifica come uno dei migliori venditori online nel periodo della pandemia. L'azienda svedese avrebbe superato giganti quali Nike, Lululemon o Steam: in alcuni mercati, la vendita ha superato addirittura di dieci volte il fatturato pre-pandemico. In Corea del Sud, ad esempio, le vendite di quest'anno sono aumentate del 32,6% rispetto all'anno fiscale precedente, nonostante l'impatto del virus (Stevens, 2020).

Il buon risultato economico è un motivo ulteriore per analizzare le strategie adottate da questa azienda.

IKEA, come tante altre attività commerciali non di prima necessità, ha dovuto chiudere le proprie porte e adeguarsi alla situazione, in modo da minimizzare, per quanto possibile, le perdite e non sparire dalla mente del cliente, superando le limitazioni imposte: portare avanti una comunicazione efficace e coerente al contesto, realizzare prodotti e servizi validi e vendibili anche durante la pandemia e saperli offrire nel migliore dei modi.

L'analisi si concentra sull'aspetto relativo alla comunicazione (P di promotion). Questo perché la dimensione legata alla comunicazione, rispetto alle altre leve del marketing mix, riflette meglio le strategie adottate e la peculiarità del carattere di pubblicazione diverso a seconda del target di destinazione.

4.6. La promotion di IKEA ai tempi del lockdown

Per studiare la tattica comunicativa e pubblicitaria dell'azienda come fonte principale di materiale si è deciso di utilizzare i contenuti pubblicati da IKEA sui rispettivi account Instagram e, in maniera minore, le versioni dei portali web (www.ikea.it e www.ikea.ru) e dei canali YouTube per i contenuti video (www.youtube.com/user/IKEAitalia e www.youtube.com/user/IKEARussia).

Nella maggior parte dei casi, le pubblicazioni sui vari canali corrispondono a livello cronologico e tematico (come vedremo, si riscontrano delle differenze per quanto riguarda il contenuto e la frequenza di pubblicazione).

L'analisi riguarda i post pubblicati di entrambi i gestori (testo, immagini, video) durante il periodo di chiusura e di pre-chiusura degli store, dovuta alle misure di sicurezza contro la trasmissione del virus imposte dai Governi (in Italia dal 12 marzo fino al 18 maggio, e in Russia dal 27 marzo fino al 3 giugno). Naturalmente, anche dopo tale periodo la comunicazione continua a risentire della nuova situazione. Tuttavia, per concretizzare la ricerca e i risultati si è scelto di concentrarsi su un lasso di tempo non troppo lungo. Di seguito, viene riportato un breve schema “numerico” in cui i due account vengono messi a confronto¹⁴:

Account	@ikeaitalia	@ikea_rus
Il primo giorno considerato	7 marzo – la data in cui viene pubblicato il primo post con l’invito a rimanere a casa	17 marzo – la data in cui viene pubblicato il primo post che rimanda alla sicurezza della casa
L’ultimo giorno considerato	19 maggio – la data in cui viene annunciata la riapertura dei negozi	6 giugno – viene preannunciata la riapertura della maggior parte dei negozi
Numero totale di giorni considerati	81 giorni	81 giorni
Numero totale dei post pubblicati nel periodo considerato	80	117
Media dei post al giorno	0,9	1,4
Numero delle pubblicazioni contenenti richiami espliciti alla tematica della situazione di emergenza, alla chiusura in casa, alle nuove abitudini e sfide	47 (59%)	84 (71%)
Numero dei follower prima della pandemia/ lockdown	1 milione (dicembre 2019)	2 milioni
Numero dei follower nel mese di giugno	1,2 milioni	2,2 milioni
La media dei like ricevuti per ogni post	9.612	13.133
Numero dei commenti in media per ogni post	79	122
Numero delle pubblicazioni nel mese di aprile 2019	56	27
Numero delle pubblicazioni nel mese di aprile 2020	39	32

¹⁴ Dati ottenuti dall’Istituto per statistiche dei profili Instagram (www.followerstat.it).

Stando ai dati sopra riportati possiamo notare che, in entrambi i casi, nel periodo della pandemia il numero dei follower è aumentato. La reazione alla situazione di emergenza è stata pressoché immediata e in linea con l'andamento epidemiologico e le restrizioni adottate a livello normativo (marzo: prime limitazioni, maggio e giugno: riaperture). Una piccola differenza è osservabile per quanto riguarda il numero delle pubblicazioni, che è leggermente più alto nel caso dell'account russo e porta a una media di pubblicazioni maggiore rispetto all'account italiano. Da qui deriva anche una ripresa più frequente della tematica relativa alla situazione nuova: il tema viene sfiorato dal 71% delle pubblicazioni dell'account russo, rispetto al 59% di @ikeaitalia. È interessante paragonare l'attività degli account del mese di aprile del 2020 con quella dello stesso mese dell'anno precedente: nonostante ci si aspettasse un'intensificazione delle pubblicazioni, nell'account russo avviene il contrario (56 post dell'aprile 2019 vs 39 del 2020), e così per quello italiano, la cui attività aumenta in maniera pressoché insignificante (27 pubblicazioni del 2019 vs 32 del 2020).

Il caso di IKEA conferma, dunque, alcune tendenze globali e generali riscontrate durante i mesi del lockdown. C'è stata una relativa crescita del numero dei follower su entrambi i profili di Ikea, in quanto è aumentato il tempo trascorso sui canali social media. IKEA, come la maggior parte dei brand che abbiamo già analizzato, ha dimostrato un atteggiamento proattivo: non ha evitato di toccare il tema attuale e, in entrambi i casi, più della metà delle pubblicazioni risalenti al periodo del lockdown rimanda esplicitamente alla nuova situazione. Tuttavia, non è stato possibile riscontrare un'intensificazione di pubblicazioni rispetto al corrispondente periodo pre-pandemico (aprile 2019, in questo caso). Questo potrebbe essere dovuto al fatto che l'account era già abbastanza attivo sui social *prima* e la sua comunicazione non è cambiata tanto dal punto di vista quantitativo, quanto nell'ottica dei contenuti.

È possibile, infatti, individuare una serie di strategie comunicative tipiche, in relazione alle varie fasi della crisi: la prima fase e la chiusura dei negozi, la fase intermedia del lockdown e la graduale riapertura.

I contenuti e il modo di comunicare, come vedremo in seguito, si adattano sia alle suddette fasi e ai cambiamenti d'animo delle persone, sia ai gruppi di target culturalmente diversi (ma in certi punti simili): la cosiddetta doppia sfida.

Prima fase: la chiusura dei negozi

Abbiamo visto quanto è stato importante per i brand adeguare la propria comunicazione alla pandemia fin dall'inizio, coerentemente alle fasi della crisi. Nel caso di IKEA, l'azienda decide di toccare il tema della chiusura dei negozi ancora prima dell'ordinanza ufficiale.

Per quanto riguarda l'account *@ikeaitalia*, il 7 marzo 2020 è la data del primo post su Instagram e Facebook che riguarda la nuova situazione. In quel momento, in Italia, il numero dei contagi si aggira intorno ai 4 mila, non c'è ancora un'ordinanza ufficiale di rimanere in casa; compaiono, però, le prime raccomandazioni sul distanziamento sociale. L'azienda comincia subito a rispondere alle nuove esigenze, pubblicando un post accompagnato da un video¹⁵ che mostra le attività possibili da svolgere in casa, dal lavoro in pigiama alla maratona TV in famiglia. Inizia anche la campagna "Ripartiamo da Casa" e l'inserzione dell'hashtag *#RipartiamoDaCasa*, non presente nei post precedenti, ma che accompagnerà i successivi post, anche dopo la riapertura (nei mesi di luglio, agosto e settembre questo hashtag continuerà a essere utilizzato, ma con una frequenza gradualmente in decrescita).

Il 12 marzo, in seguito al nuovo Dpcm sulla chiusura delle attività commerciali non di prima necessità, viene pubblicato un aggiornamento, in cui l'azienda informa della propria chiusura e invita tutti a rimanere a casa e a visitare il negozio online.

Nel caso di *@ikea_rus*, le comunicazioni seguono quanto stabilito dal Governo russo, in relazione alla chiusura delle attività commerciali non di prima necessità. Le misure adottate sono simili a quelle del Governo italiano (nel primo capitolo è possibile confrontare i dettagli delle loro rispettive azioni). A seguito delle raccomandazioni sulle regole da seguire rigorosamente nei luoghi pubblici, le prime norme riguardanti la chiusura si limitano alla provincia di Mosca, focolaio russo del

¹⁵ Fonte: <https://www.facebook.com/IKEAItalia/posts/10157962070984137>.

virus, ed entrano in vigore dal 27 marzo. Per quasi tutto il mese di marzo, non si parlava ancora di totale chiusura. Tuttavia, IKEA, come informa in uno dei suoi post, già dal 20 marzo aveva deciso di chiudere le aree giochi per i bambini e il primo post Instagram pertinente alla situazione viene pubblicato tre giorni prima, il 17 marzo. Anche se il regime di apertura non subisce cambi, IKEA raccomanda già ai propri clienti di restare a casa, e di ritornare nei negozi una volta passato il pericolo, oppure di effettuare ordini online. Vengono lanciati due hashtag nuovi, che sono un invito esplicito a restare in casa: *#ОставайтесьДома* e *#ИКЕАдомалычие* (*#RimaneteACasa* e *#IKEAMeglioACasa*), che accompagneranno la maggioranza dei post successivi, anche dopo la riapertura, esattamente come nella comunicazione in italiano.

Il caso vuole che proprio durante il periodo di distanziamento sociale IKEA celebri il ventesimo anniversario di presenza sul territorio russo. Un evento che, in condizioni normali, rappresenterebbe un'occasione imperdibile di pubblicità, promozioni e profitti. Dal punto di vista legale, infatti, i negozi rimangono aperti e nulla preclude di farlo. IKEA, però, dimostra una spiccata sensibilità e assume un atteggiamento di alta responsabilità. Utilizza l'hashtag *#ИКЕА20лет* (*#IKEAcompie20anni*) per qualche giorno, prima e dopo. Eppure, già nel primo post relativo al "Resta a casa", del 17 marzo, menziona questo grande evento e, rivolgendosi al cliente, evoca l'immagine di chi attende qualche festa speciale ma all'ultimo qualcuno si ammala. A questo punto bisogna aspettare la guarigione e posticipare l'evento per ritrovarsi più tardi, al sicuro e nel rispetto della salute di tutti. E quello che fa IKEA, nel rispetto della salute di tutti i propri clienti e dipendenti e delle norme di sicurezza

Il post del giorno successivo, il 18 marzo, richiama nuovamente a rimanere a casa e dichiara l'intenzione di IKEA di voler aiutare ai clienti a vivere il tempo trascorso nel proprio domicilio in maniera più produttiva, oltre che divertente.

Il 27 marzo, invece, a seguito della decisione del Governo di chiudere le attività commerciali non di prima necessità, viene pubblicato subito un aggiornamento che informa i clienti sulla nuova situazione.

La seguente tabella contiene i primi post relativi alla situazione d'emergenza a confronto:

@ikea_rus	→ traduzione in italiano	@ikeaitalia
<p>1. А у вас так бывало: собираешься отмечать долгожданный день рождения, а тут заболевает кто-то близкий, и праздник приходится отменить? Тогда вы нас понимаете. Как и мы понимаем вас: когда есть опасность здоровью, в самом деле, лучше побережся. Поэтому мы рекомендуем вам оставаться дома! Даже если вы уже запланировали покупку [...] Несмотря на то, а скорее даже – именно потому, что мы вас очень ценим и ждем, мы просим немного отложить нашу встречу – до того момента, когда это снова будет безопасно. #ОставайтесьДома – 17 marzo</p> <p>2. В этот период дом — самое лучше место, в котором вы можете находиться. [...] Поэтому мы решили каждый день делиться с вами новыми идеями, которые помогут сделать ваше время проведение дома не только интересным, но и полезным. (18 marzo). Сегодня мы расскажем, как устроить весеннюю уборку так, чтобы вы могли смело собой гордиться 😊 [...]. – 18 marzo</p> <p>3. Мы заботимся о вашем здоровье и здоровье наших сотрудников, поэтому с</p>	<p>1. Vi è mai capitato di voler festeggiare il vostro compleanno, atteso da parecchio tempo, ma poi, all'improvviso, si ammala qualcuno dei vostri cari e la festa va annullata? Allora ci capite. Così come noi capiamo voi. Quando si rischia la salute è meglio rinunciare. Per questo vi raccomandiamo di restare a casa! Anche se avevate già pianificato di fare acquisti [...] Nonostante il fatto, o anzi proprio per il fatto, che teniamo molto a voi e vi aspettiamo, vi preghiamo di posticipare un po' il nostro incontro, finché non saremo di nuovo al sicuro. #RimaneteACasa – 17 marzo</p> <p>2. In questo momento la casa è il luogo migliore in cui possiate trovarvi. [...] Perciò abbiamo deciso di condividere con voi, ogni giorno, idee nuove che vi aiuteranno a trascorrere il tempo a casa vostra non solo in maniera interessante, ma anche utile. Oggi vi raccontiamo come svolgere le pulizie di primavera, per essere pienamente orgogliosi di voi stessi 😊 [...]. – 18 marzo</p> <p>3. La vostra salute e quella dei nostri dipendenti è importante per noi. Perciò da oggi chiudiamo tutti i</p>	<p>1. Reinventare il tempo, reinventando gli spazi. Accogli in casa tutta la tua vita, insieme ai nostri consigli. Scopri come nelle nostre stories. #RipartiamoDaCasa – 7 marzo</p> <p>2. In questo periodo, casa è il posto migliore in cui possiate stare. Per questo chiuderemo per un po'. Le porte di IKEA rimarranno aperte per voi su ikea.it. #RipartiamoDaCasa – 12 marzo</p>

<p>сегодняшнего дня закрываем все офлайн-магазины по 5 апреля включительно. Магазин IKEA Самара закрывается завтра.</p> <p>Двери нашего онлайн-магазина открыты, и мы перешли на бесконтактный способ доставки. Также доступна услуга бесконтактного самовывоза товаров из пункта выдачи интернет-заказов.</p> <p>На сайте вы всегда можете найти вдохновение в разделе Идей.</p> <p>#ОставайтесьДома и проводите время с пользой!</p> <p>#IKEАдомалучше #IKEА</p> <p>– 27 marzo</p>	<p>negozi offline fino al 5 aprile incluso. Il negozio IKEA di Samara chiuderà da domani.</p> <p>Le porte del nostro negozio online rimangono aperte e abbiamo avviato la modalità di consegna senza contatto. Funziona anche il servizio di autoconsegna della merce nei punti di ritiro. Sul nostro sito potete sempre trovare una fonte di ispirazione nel settore Idee.</p> <p>#RimaneteACasa e trascorrete il tempo in maniera utile!</p> <p>#IKEАMeglioACasa #IKEА</p> <p>– 27 marzo</p>	
--	--	--

Vediamo, inoltre, come viene proposta l'informazione sulla chiusura sulle rispettive pagine ufficiali web di IKEA:

<i>www.ikea.ru</i>	→ traduzione in italiano	<i>www.ikea.it</i>
<p>До 11 мая (включительно) все магазины и дизайн-студии ИКЕА закрыты. Онлайн-магазин, доставка и пункты выдачи заказов продолжают работать.</p> <p>Подробности здесь.</p> <p>Временно приостановлена услуга доставки Почтой России.</p>	<p>Fino all'11 maggio compreso, tutti i negozi e gli studio-planning IKEA saranno chiusi. Continuano a funzionare i negozi online, le consegne e i punti ritiro.</p> <p>Per ulteriori dettagli vedete qui.</p> <p>È stato temporaneamente sospeso il servizio di consegna tramite Posta Russa.</p>	<p>A seguito delle ultime direttive per il contenimento dell'emergenza sanitaria in corso, tutti i negozi IKEA in Italia rimarranno chiusi fino al 17 maggio. Durante questo periodo sarà possibile continuare ad acquistare i prodotti che preferite online ma i tempi di consegna potrebbero essere più lunghi del previsto. I servizi di montaggio e installazione rimarranno sospesi fino a nuove indicazioni delle autorità competenti. Confidiamo nella vostra comprensione.</p>

In entrambi i casi, la comunicazione di IKEA con il cliente segue di pari passo l'andamento della situazione d'emergenza e le disposizioni dei Governi; i primi post a riguardo vengono pubblicati il giorno stesso o, al massimo, il giorno dopo, in rispetto delle norme adottate dall'alto. IKEA, inoltre, mostra il proprio impegno nel voler informare i clienti sul pericolo e ammonirli di restare a casa, proponendosi come un'azienda responsabile nei confronti dei propri clienti e dei dipendenti.

I primi post Instagram, sia di *@ikeaitalia* che di *@ikea_rus*, che informavano sulla chiusura degli store, evocano l'immagine di "porte aperte" della versione online del negozio, con l'obiettivo di offrire subito un'alternativa e di dimostrare che nulla impedisce di continuare a fare acquisti. Viene, inoltre, utilizzato il famoso slogan che invita a rimanere a casa, ribadendo così che è proprio la casa a essere il posto più sicuro in cui ci si possa trovare. Si riscontra una certa differenza per quanto concerne la comunicazione ufficiale (sui portali web) e l'informazione proposta sui social media: il contenuto italiano si caratterizza per una maggiore lunghezza dell'annuncio, una sintassi più completa e un tono più discorsivo, che termina con un segnale di gentilezza ("Confidiamo nella vostra comprensione").

La comunicazione ufficiale in russo appare, invece, più brusca e si limita alla mera trasmissione dell'informazione. Nella parte dedicata all'analisi più dettagliata delle differenze nella comunicazione in lingua italiana e russa, vedremo meglio che questo fenomeno può essere spiegato dall'importanza del contesto alto e basso nelle rispettive culture.

Il canale Instagram *@ikeaitalia* invita i follower a seguire le stories: cosa a cui, come vedremo, l'account russo rinuncia, concentrando quello che vuole trasmettere in maniera scritta. È evidente il richiamo di rimanere a casa, che risulta più forte nel caso dell'account russo (mancando una reazione altrettanto rapida del Governo, la responsabilità spetta all'azienda).

Le sedi italiane di IKEA, con l'obbligo di chiusura imposto a livello normativo, avevano minore responsabilità diretta sull'atteggiamento dei propri clienti. IKEA in Russia, invece, ha dovuto contare sulle misure di sicurezza interne dell'azienda per diffondere un maggior senso di responsabilità fra i dipendenti e la clientela: da qui deriva la strategia di trasmettere in maniera più diretta l'invito a restare a casa.

L'azienda riconferma che nella prima fase di una crisi, quella emergenziale, è fondamentale dimostrare la propria empatia e promuovere emozioni positive, che emergono dalla preoccupazione nei confronti della salute dei propri clienti e dei dipendenti. Risulta altrettanto importante la rinuncia alla pubblicità diretta, volta all'aumento dei profitti; non ci si arresta, però, del tutto: bisogna rimanere presenti, aggrappandosi subito agli strumenti offerti dai canali online, i quali, grazie anche a hashtag nuovi e coerenti con il contesto, offrono la possibilità di restare in contatto con i propri clienti tramite pubblicazioni social e li invitano a effettuare acquisti direttamente dal sito internet.

Responsabilità sociale

Un altro dei metodi per dimostrare la vicinanza alle persone reali, con l'obiettivo di acquisire fiducia e presentarsi come un brand di valore, è informare il cliente sulle azioni benefiche portate avanti durante la crisi sanitaria. La proposta di contenuti densi di sentimenti di compassione e di empatia viene ripresa in maniera molto frequente. Allo stesso modo, anche IKEA ha deciso di valorizzare il proprio marchio tramite donazioni a favore dei più colpiti, abbinando l'azione benefica alla pubblicità. Questa strategia viene abitualmente impiegata da IKEA (vedi paragrafo precedente) che, anche nella situazione attuale, decide di destinare i propri mezzi a sostegno delle persone anziane e delle famiglie bisognose nelle aree più colpite: per aiutarli, IKEA ha donato il cibo dei propri store, attraverso varie ONG, tra le quali il Banco Alimentare. Ha sostenuto anche le associazioni ONDS, Binario95 e Spazio Aperto, fornendo gli arredi e provvedendo alla sanificazione di dormitori e mense destinati ad accogliere i senzatetto.

Per dare conforto ai pazienti, più di cento degli speaker IKEA SYMFONISK sono stati donati agli ospedali lombardi del Gruppo San Donato e agli ospedali di Parma. IKEA ha anche messo a disposizione della Protezione civile dell'Emilia-Romagna le tensostrutture Better Shelter, una soluzione per le aree di triage, il deposito di beni di prima necessità e le aree ristoro e riposo, per offrire ai volontari uno spazio dove ritrovare le energie. Per sostenere la realizzazione di nuovi ospedali, IKEA ha supportato con il proprio range la Protezione civile e la Croce Rossa in Liguria, Emilia-Romagna e Toscana. Ha fornito aiuti, inoltre, ai Medici senza Frontiere.

Il profilo *@ikeaitalia* informa il pubblico italiano sulle suddette azioni tramite un post Instagram del 2 aprile, accompagnato da un breve video in cui le azioni vengono mostrate tramite immagini, suoni e parole.

Sul sito *www.ikea.it*, nella sezione “A proposito di noi”, viene aggiunta la sottosezione “La risposta di IKEA al Coronavirus: insieme, siamo più forti”, destinata a informare i clienti sulle azioni promosse dall’azienda a sostegno di chi si trova in difficoltà, come l’assicurazione dei mezzi di sostentamento a lungo termine per i propri co-worker, la realizzazione di alloggi temporanei e di centri di quarantena e la donazione di mobili e attrezzature agli ospedali e alle comunità locali. Viene menzionato anche il movimento *#Togetherwithkindness*, un gruppo globale fondato dai dipendenti IKEA, che consiste in piccoli e grandi atti di gentilezza nelle rispettive comunità locali, per trasmettere speranza durante la crisi.

I termini e le espressioni che abbondano sono “sostenere”, “sostegno”, “aiutare”, “persone”, “comunità”, “spirito”, “insieme”, “Coronavirus”, “crisi”, “sicurezza”, “visione”, “migliorare”. Il messaggio risulta autentico, non viene proposto assieme alla pubblicità. Il brand acquisisce un volto più umano e ottiene una maggiore fiducia da parte del cliente, perché antepone il benessere e la sicurezza della comunità al profitto.

È l’unica volta in cui IKEA utilizza il direttamente i termini “Coronavirus” o “crisi” senza ricorrere a sinonimi.

In Russia, il gruppo Ingka, formato da IKEA e dai centri commerciali Mega, ha donato mobili e altri prodotti per sostenere ospedali e cliniche di Mosca nella lotta contro il Covid-19. Ha sponsorizzato, inoltre, i pasti per il personale sanitario dell’ospedale del distretto di *Chimki*, a Mosca. Si tratta di un aiuto di un valore di oltre otto milioni di rubli¹⁶.

Al momento, i canali social di IKEA Russia non riportano questo avvenimento e sul sito di *ikea.ru* non è presente nessuna sezione dedicata alla presentazione dell’azienda come fonte di aiuti nella pandemia (anche se una parte del sito è dedicata a illustrare l’impegno di IKEA per il miglioramento del pianeta, l’economia verde e lo sviluppo sostenibile delle comunità locali).

¹⁶ Fonte: sito ufficiale del Governo dell’Oblast’ di Mosca, 2020.

Trasformare la casa e viverla al meglio

La comunicazione, ovviamente, non si limita alla trasmissione di un senso di empatia e di vicinanza alle persone. Coerentemente con le tendenze generali, riscontrate anche nel caso di altri brand, IKEA cerca di offrire una sensazione di pace e di serenità ai clienti. Vuole fornire idee e ispirazioni su come trascorrere questo periodo difficile, vincere l'ansia o adattarsi alle nuove sfide della vita durante il lockdown.

Com'era d'altronde prevedibile, l'azienda decide di focalizzarsi sull'elemento della casa: le tematiche delle pubblicazioni trovano il loro centro narrativo proprio all'interno delle "quattro mura" domestiche.

Nel caso di altre aziende analizzate, con l'adozione delle misure di isolamento, il focus dall'esterno si sposta verso il domicilio del cliente. Questo, però, in un certo senso, non può accadere con IKEA, che opera *già* in casa. L'azienda, perciò, decide di sfruttare lo spazio della casa non solo come un appartamento da arredare, ma come centro di tutta la vita. Ora la casa deve essere capace di offrire sia uno spazio di lavoro, sia un angolo per divertirsi e giocare con i figli, ma anche per stare da soli. È un nido, l'unico luogo in cui sentirsi sicuri e un'opportunità per rafforzare o riprendere i legami con la propria famiglia.

La casa, infatti, costituisce il nucleo di comunicazione, a partire dagli hashtag stessi creati per la campagna pubblicitaria della quarantena. La casa evocata è la casa idealizzata, un'ambiente "mitico" dove regnano felicità e armonia.

È qui che riscontriamo anche la prima importante differenza di approccio comunicativo tra Italia e Russia.

In questo periodo, gli hashtag principali di cui si avvale *@ikea_rus*, *#ОставайтесьДома* (#RimaneteACasa) e *#ИКЕАдомалучше* (#IKEAMeglioACasa), appaiono in contrasto con quello italiano *#RipartiamoDaCasa*. Un messaggio molto breve, ma di un impatto notevole: il pubblico italiano non viene esortato a chiudersi in casa, ma da casa "riparte" e trae opportunità. Questa differenza di messaggio può essere dovuta al fatto che, come sottolineato prima, il Governo russo non ha reagito in maniera tanto rapida al numero crescente di contagi come quello italiano.

Tuttavia, conviene soffermarsi anche sulla percezione diversa che il pubblico russo e quello italiano possiedono a proposito della casa come simbolo in sé. Il concetto di un “appartamento proprio” in Russia è relativamente recente. Per tutto il periodo del regime sovietico, il possesso di beni privati, come una piccola azienda o un pezzo di terreno e persino una casa, era impensabile. Una buona parte della popolazione, soprattutto nelle grandi città, viveva in abitazioni condivise da più nuclei familiari di diversi strati sociali, le cosiddette *kommunalki*: perfetti estranei condividevano la cucina e il bagno, avendo a disposizione solo una camera da letto, in cui dormivano e vivevano sia genitori che figli. La casa, quindi, era un *luogo pubblico*. Questa tipologia di sistemazione ha resistito fino agli anni Novanta, ma ancora oggi non tutte le *kommunalki* risultano vuote. Attualmente, a Mosca, questo tipo di abitazione rappresenta circa il due per cento di tutti gli immobili per uso abitativo. Come rende noto il Dipartimento per le politiche abitative di Mosca (*Департамент жилищно-коммунального хозяйства города Москвы*), nel 2011 nella capitale russa c'erano 91 mila *kommunalki*; nessuno, però, è in grado di calcolarne il numero esatto. Su un sito russo di annunci immobiliari online (*cian.ru*), nel 2020 è possibile trovare più di mille offerte di acquisto di camere singole in un'abitazione condivisa, nella città di Mosca, e oltre quattromila (!) a San Pietroburgo. E non si tratta di un fenomeno recente di co-living, cioè di abitare in appartamenti spaziosi con tutti i comfort e servizi disponibili.

Kommunalka era diventata un emblema della vita quotidiana dell'uomo sovietico, in cui lo spazio personale si confondeva con quello di uso comune (Kufšinov, 2015). Un appartamento proprio, quindi, acquista una dimensione quasi spirituale, è un luogo sacro dell'individualità e della sicurezza. Com'è stato dimostrato dagli studi di Hofstede, secondo i valori assegnati agli indici, un consumatore russo è attratto da oggetti e servizi con i quali entra nella sfera dell'esclusività e può distinguersi dalla folla (l'indice DDP alto). Un appartamento privato e ben arredato è un ottimo mezzo per raggiungere tale scopo.

La casa è un elemento ricorrente spesso anche nella letteratura russa ed evidenzia un legame assai intenso tra l'uomo e la sua “dimora”. Per Puškin e Lermontov la casa costituiva un rifugio, un simbolo di protezione, pace e la custode di valori quali

la famiglia e la felicità (vedi la poesia *Pora moj drug, pora!*, 1834, e *Moj dom*, 1830). Gogol', a sua volta, si avvaleva dell'immagine della casa per offrire al lettore un elemento importante nel ritratto del protagonista. Nelle opere di Dostoevskij, al contrario, i personaggi sono poco legati alle proprie abitazioni, oppure vivono in appartamenti in pessime condizioni e, di conseguenza, tali personaggi non hanno una morale da seguire, sono smarriti e non si danno pace nella vita. Raskol'nikov, il protagonista di *Delitto e castigo*, è portavoce della rovina, del caos e dell'instabilità. Egli vive, infatti, in un ambiente segnato dalla miseria. La categoria della casa occupa un ampio spazio, ovviamente, anche nella letteratura dell'epoca sovietica, in cui sono tipiche le descrizioni realistiche della vita nelle abitazioni condivise (vedi Bulgakov, Zoščenko o Brodskij, che a esse dedicò il saggio *Una stanza e mezzo*). Possiamo riportare anche una famosa canzone del 1972, del gruppo sovietico Samocvety ("Pietre preziose"): *Moj adres Sovetskij Sojuz (Il mio indirizzo è Unione Sovietica)*, il quale ritornello dichiara: «Io non conosco né via, né numero di casa, il mio indirizzo è Unione Sovietica». Un testo nato in un contesto di propaganda sovietica, in cui ancora si credeva negli ideali di affratellamento, unione e amicizia (Piretto 2015: 19-20).

Si riscontra, dunque, una chiara contrapposizione tra lo spazio pubblico e lo spazio privato, tra l'esterno e l'interno; tra una vita fatta di finzione e mascheramento imposti dal regime (non solo sovietico) e una vita privata più autentica e, infine, tra un brutto tempo, caratterizzato da inverni lunghi e rigidi e un focolare che offre calore e salvezza. Il termine russo уютный (*ujutnyj*), traducibile come "accogliente", "confortevole", ma anche "carino", "caldo" o "intimo", non ha, in realtà, un equivalente esatto in italiano. Il dizionario accademico *dic.academic.ru* lo definisce come «la percezione di comfort, di accoglienza e di benessere derivanti dall'atmosfera in casa, oppure una sensazione di pace dell'animo»¹⁷. IKEA, ovviamente, gioca spesso con questo termine, affiancandolo all'immagine di una camera da letto, a un balcone, o a un angolo di relax.

¹⁷ Dal dizionario accademico di lingua russa: *Уют: совокупность изящества и комфорта в устройстве жилища или иного помещения; душевный покой и комфорт* (dic.academic.ru)

Persiste, nella cultura russa, l'attitudine di affermare il proprio "io" in relazione alla casa e tale propensione risulta più forte che nella cultura italiana: basta prendere in considerazione un messaggio tanto semplice come l'hashtag proposto da IKEA. Un post, pubblicato il 12 aprile, in occasione della Giornata della Cosmonautica, ma adeguato alla necessità della situazione attuale, esprime in maniera esemplare questo concetto, paragonando una casa a una cabina sicura e, appunto, accogliente, in opposizione a un mondo esterno insicuro e pericoloso:

@ikea_rus	→ traduzione in italiano
[...] А наши с вами дома – это самые уютные в мире каюты, благодаря которым мы чувствуем себя в безопасности в любую погоду , при любых жизненных обстоятельствах.	[...] Per noi, invece, le nostre case sono le cabine più accoglienti del mondo, grazie alle quali ci sentiamo al sicuro con qualsiasi tempo , in ogni circostanza della vita.

La narrazione viene basata sulla centralità della casa e sulla necessità di trascorrervi un lasso di tempo più lungo rispetto al solito e racchiude quanto detto sopra:

@ikea_rus	→ traduzione in italiano
<p>1. И все-таки нужно стараться находить во всём плюсы! Вот случилась у нас с вами в жизни ситуация, когда нужно спланировать временные решения и вместить в свой дом буквально всю жизнь — рабочий кабинет, спортивный зал, ресторанный зону, уютную спальню. И в этом мы тоже готовы вам помочь [...]. #IKEA #IKEA #IKEA20лет #Оставайтесьдома #IKEАдомалучше – 19 marzo</p> <p>2. Сейчас, возможно, пришло время уделить больше внимания главному месту на Земле – вашему дому: попрощаться с зимой и наполнить его весенним настроением! Когда на улице станет еще теплее, будет самое время убрать зимние пальто, куртки и объемные пуховики. Взгляните по-новому на привычные вещи: попробуйте неожиданный подход</p>	<p>1. Nonostante tutto, dobbiamo cercare di trovare sempre dei lati positivi! È successo che ora dobbiamo ideare soluzioni temporanee e far entrare nella vostra casa letteralmente tutta la vostra vita: l'ufficio, la palestra, l'area ristoro, la confortevole camera da letto. E noi siamo pronti a darvi una mano anche in questo [...]. #IKEA #IKEA20anni #Rimani a casa #IKEAmeigliocasa – 19 marzo</p> <p>2. Ora, forse, è giunto il momento di prestare maggiore attenzione al luogo più importante sulla Terra: la vostra casa. Diamo l'addio all'inverno, riempiamola di atmosfera primaverile! Quando fuori farà ancora più caldo, arriverà il momento di mettere via cappotti invernali, giubbotti e piumini voluminosi. Date uno sguardo nuovo alle cose di sempre: provate a organizzare la custodia</p>

к организации хранения. Мы подсказем, как найти место для всего необходимого! Смотрите, что может пригодиться, и делитесь своими идеями!

Сейчас, пока вы так много времени проводите дома, воспользуйтесь моментом: вам помогут удобные коробки и контейнеры, а также вместительный шкаф [...]

#IKEA #IKEA #Оставайтесьдома #IKEАдомалучше

– 21 marzo

3. В этот период дом – самое безопасное место для всех нас и наших близких. Пришло время по-настоящему замедлиться и насладиться ценным временем дома. Переделать домашние дела, которые все время приходилось откладывать. Почитать давно отложенные книги, посмотреть фильмы, научиться чему-то интересному, поиграть с детьми во всевозможные игры и придумать новые! Побывать наедине с собой или вместе со своими близкими. Можно и просто ничего не делать дома 😊 Или делать все, что хочется. Ведь наш родной дом всегда примет нас такими, какие мы есть!

– 27 marzo

4. Ваш дом – больше, чем вам кажется! Особенно, когда вы проводите в нем больше времени. #ОставайтесьДома, вспомните о своём здоровье, о настольных играх, о чаепитиях с родителями и детьми. Испеките пирог, тесто которого требует многочасового внимания, вместо хот-дога на бегу. Посмотрите, как варится кофе в турке, давно привезённой из путешествия, и неспешно пейте его из красивой чашки.

delle cose con un metodo inaspettato. Vi mostreremo come trovare un posto per tutto ciò di cui avete bisogno! Guardate cosa può rivelarsi utile e condividete le vostre idee!

Ora, mentre passate così tanto tempo in casa, approfittate del momento: verrete aiutati da comode scatole e contenitori, oltre che da un armadio spazioso [...].

#IKEA #Rimaniacasa #IKEAmeglioacasa – 21 marzo

3. In questo periodo la casa è il luogo più sicuro per tutti noi e i nostri cari. È giunto il tempo di rallentare i ritmi e goderci il tempo prezioso trascorso in casa. Riprendere le faccende domestiche, che venivano continuamente rimandate. Leggere libri rimasti da parte da un bel po', guardare film, imparare qualcosa di interessante, giocare con i bambini a tutti i giochi possibili e inventarsene di nuovi! Stare con sé stessi o con i propri cari. O semplicemente stare a casa senza fare nulla 😊 o fare tutto quello di cui abbiamo voglia. Dopotutto, la nostra casa ci accetterà sempre per quello che siamo!

– 27 marzo

4. La vostra casa è più di quanto pensiate, soprattutto quando ci passate più tempo. #RimaneteACasa, prendetevi cura della vostra salute, ricordatevi dei giochi da tavola, delle chiacchiere davanti a una tazza di tè con i vostri genitori o figli. Fate una torta, il cui impasto richiede ore di attenzione, al posto di un hot dog di corsa. Contemplate la preparazione di un caffè nella caffettiera turca, portata tempo fa da un viaggio, e gustatelo senza fretta da una bella tazzina. Finite di dipingere un

<p>Дорисуйте картину, перепишите рецепты в блокнот, пересадите цветы. – 8 aprile</p> <p>5. Уже с первыми лучами весеннего солнца мы с трепетом начинаем ждать выходных, чтобы всей семьей отправиться за город. А в этом году, когда так важно оставаться дома и быть защищенными, дача станет лучшим местом для отпуска. Ведь там каждый сможет найти себе занятие по душе! – 19 maggio</p>	<p>quadro, ricopiate le ricette in un blocco, trapiantate i fiori. – 8 aprile</p> <p>5. Già con i primi raggi di sole primaverile cominciamo ad attendere impazienti il fine settimana per andare fuori città con tutta la famiglia. E quest'anno, quando è così importante restare a casa ed essere protetti, la <i>dača</i>¹⁸ diventa il miglior posto per passare il fine settimana. Lì ognuno trova per sé l'occupazione migliore! – 19 maggio</p>
--	---

Queste descrizioni rievocano in maniera intensa l'immagine della casa: diventa una vera e propria protagonista delle narrazioni. Rappresenta un rifugio (“Dopotutto, la nostra casa ci accetterà sempre per quello che siamo!”), in cui possiamo dedicarci a noi stessi, rallentare i ritmi frenetici e consolidare gli affetti con le persone più care, ma anche riscoprirne gli spazi, capire che persino dentro le mura domestiche si possono trovare divertimento e ovviamente relax. IKEA punta sul fatto che, nella vita quotidiana, la casa è un po' trascurata dai propri abitanti: le faccende vengono messe sempre da parte, non c'è mai tempo per sistemare le cose come si deve, mentre ora è arrivato il momento di dedicarsi pienamente al proprio nido, che simboleggia la sicurezza, il posto in cui si è più sicuri e protetti.

Oltre alla casa, con l'arrivo della bella stagione, IKEA riprende l'elemento della *dača*, cioè di una seconda casa in campagna nella periferia della città posseduta da alcuni russi. L'azienda decide strategicamente di puntare sull'esistenza di queste seconde case, perché trascorrervi il tempo libero non viola le norme di distanziamento sociale.

IKEA Italia, invece, raffigura la casa come un elemento da cui ripartire. È un punto divergente nella vita degli italiani e un centro di valori che nascono tra le sue quattro mura, ma che in seguito vengono portati fuori. Questo risulta particolarmente chiaro

¹⁸ In russo *дача*: una casa in campagna, posseduta di solito da abitanti di grandi città, per trascorrervi i fine settimana, le estati o le vacanze. Risale al periodo di Pietro il Grande, che regalava ai sudditi meritevoli degli appezzamenti di terra nei dintorni di San Pietroburgo. Tra le classi altolocate del popolo russo nacque l'abitudine di lasciare la città in estate e trascorrere 2-3 mesi estivi in campagna. Oggi alla *дача* si aggiunge una nuova dimensione, spesso è assimilabile a ville e palazzi e diventa ostentazione di status sociale.

in uno spot pubblicitario di IKEA del 4 maggio, in cui si gioca su un territorio semantico che evidenzia poco l'interno, ma sposta tutta l'attenzione su parole, immagini di volti, persone ed emozioni, concludendosi con il messaggio "Ripartiamo da casa".

Si presenta in contrapposizione a uno spot russo simile, pubblicato il 14 aprile, che si focalizza sull'interno, su elementi di arredo quali una sedia o una lampada.

Nella cultura italiana, dunque, il contrasto tra l'esterno e l'interno non è altrettanto forte. Anzi, lo "stare fuori" appare per un italiano più accettabile che stare in casa. In Italia si socializza nei bar, per strada o al mare. Lo permettono condizioni quali il clima e la cultura. In Russia, invece, il modo più frequente di trovarsi con gli amici è invitarsi a casa. L'espressione tipicamente russa *ходить в гости*, che non ha un equivalente esatto in italiano (potrebbe essere tradotta come "visitare l'altro a casa"), diventa per IKEA, come vedremo successivamente, una delle strategie comunicative di coinvolgimento dei clienti e consiste nella condivisione di foto scattate alle proprie case e agli arredamenti.

Entrambi i canali giocano sull'elemento della casa. Per un pubblico italiano, rimanere chiusi in casa può risultare più faticoso perché, per i motivi culturali sopra esposti, la casa non viene associata in maniera così forte a uno spazio essenziale e di primaria importanza nella vita dell'uomo. Nella comunicazione del periodo pre-pandemico era proprio nello spazio esterno che il soggetto trovava la propria realizzazione.

IKEA dimostra di esserne consapevole e decide di non porre l'enfasi sulla chiusura *in casa*, ma sull'opportunità di trarre nuovi valori e possibilità *da casa verso l'esterno*. La situazione del pubblico russo è un po' diversa e per l'azienda risulta più semplice giocare sulla sicurezza o sull'accoglienza che offre una casa, in quanto può appellarsi a valori già insiti nella cultura del target. Tuttavia, per IKEA Italia, questa situazione può rappresentare una forma di opportunità, un momento in cui anche gli italiani devono rivedere il proprio concetto di casa.

Questo per quanto riguarda l'immagine simbolica che i lettori russi e italiani possiedono della categoria della casa e che probabilmente influenza, in un certo modo, la forma e la ricezione del messaggio nel rapporto tra IKEA e il suo pubblico.

Ciò che accomuna entrambi gli account è la ripresa di contenuti, il cui obiettivo è distrarre il pubblico con consigli utili e proposte su come trascorrere il tempo in casa, spesso con l’ausilio di strumenti e prodotti IKEA.

Risulta frequente la proposta di “trasformazioni” da realizzare in casa per adeguare gli spazi alle nuove necessità, soprattutto nel primo periodo di chiusura. In italiano viene impiegato il verbo *trasformare* e in russo il suo equivalente, *превратить*:

@ikea_rus	→ traduzione in italiano	@ikeaitalia
1. Как превратить балкон в любимый уголок или провести весь день, не вылезая из любимой кровати с комфортом. – 4 aprile	1. Come trasformare il proprio balcone nell’angolo preferito o riposare tutto il giorno senza uscire fuori dal vostro letto preferito. – 4 aprile	1. Il divano diventa ufficio, la cucina si trasforma nella sala riunioni ideale. – 10 marzo
2. Кто из семьи успел превратить балкон в любимый уголок для уединения и медитаций? – 11 aprile	2. Chi della famiglia è riuscito a trasformare il balcone nell’angolo preferito per un momento di solitudine o di meditazione? – 11 aprile	2. In questi giorni casa è: ufficio, palestra, ristorante... ottimizzare gli spazi è fondamentale per vivere al meglio. – 28 marzo
3. Как превратить балкон в импровизированный кинотеатр? Нужно только очень захотеть. 😊 – 21 aprile	3. Come trasformare un balcone in un cinema improvvisato? Basta solo una buona dose di volontà. 😊 – 21 aprile	3. Qualche piccolo spostamento et voilà: l’angolo lettura si trasforma in angolo fitness! – 18 aprile
4. [...] И тогда даже самый узкий балкон или лоджию можно превратить в уголок отдыха и безмятежности. – 1° maggio	4. [...] E allora anche il balcone o la loggia più stretti possono essere trasformati in un angolo di pace e serenità. – 1° maggio	4. Come trasformare un angolo in un’oasi di pace? Con le piante! – 22 aprile
		5. Il segreto per trasformare casa in una palestra? – 23 aprile
		6. Ogni tanto bisogna trasformare il proprio

		bagno in una SPA e prendersi del tempo per il proprio benessere! – 26 aprile 7. Anche un balcone piccolo può diventare un'oasi di pace. – 8 maggio
--	--	--

Esempio del contenuto pubblicato, invece, sul sito web di *ikea.it*:

*Abbiamo visto qualunque serie tv, pulito qualunque superficie, giocato a qualunque gioco. E adesso che facciamo? Rendiamo unica la nostra casa! Con i tessuti, i tessuti e gli oggetti giusti possiamo **trasformare** non solo l'atmosfera, ma anche il nostro umore. E insieme alle giornate cambierà anche il modo di affrontarle, tra chiamate di lavoro in soggiorno e videochiamate in cucina per condividere l'ultima specialità uscita dal forno e rendere orgogliosa la mamma.*

La casa rimane il nucleo delle narrazioni e l'organizzazione, la pulizia o la sistemazione di oggetti diventano tematiche principali. I termini semanticamente legati a questi concetti si ripetono con frequenza in tutta la narrazione relativa al periodo di "Resta a casa". I termini più frequenti sono: "spazio", "organizzare/organizzazione", "reinventare", "ordinare", "pulire", "ottimizzare", "ripensare" nel caso di @ikeaitalia; e хранение ("conservazione"), хранить ("riporre"), пространство ("spazio"), порядок ("ordine"), убирать/убрать ("mettere via, pulire"), уборка ("pulizia"), организовать ("allestire"), организация ("organizzazione") per @ikea_rus.

In entrambi i casi, IKEA utilizza le proposte delle faccende domestiche sopraelencate per pubblicizzare i propri prodotti, quali ottimi strumenti, in grado di semplificare e di rendere piacevoli tali attività.

L'azienda sfrutta, in maniera strategica, il fatto che i propri lettori trascorrono più tempo in casa, e coglie l'occasione di proporsi come ottimo consigliere delle faccende da svolgere dentro la propria abitazione, e non solo in qualità di fornitore di mobili e complementi d'arredo. IKEA crea infatti, in maniera ragionevole e non forzata, i bisogni dei clienti che abbiamo nominato prima; sa su quali elementi

puntare per attirare l'attenzione e assicurarsi dei profitti anche durante il periodo della chiusura; soprattutto, però, dimostra di saper comunicare tendendo conto di due visioni distinte della casa: una casa da cui ripartire e trarre opportunità nel caso del cliente italiano, e una casa che deve riconfermarsi come un luogo di salvezza, accoglienza e centro del mondo per il cliente russo.

La casa, inoltre, deve rispondere ora ad alcune esigenze nuove: diventa ufficio, palestra, centro culinario e spazio dove trascorrere il tempo libero e dedicarsi alla cura di sé. Di seguito vengono riportati alcuni esempi di come viene affrontato il tema del lavoro in casa, rivelatosi una realtà quotidiana per molti lettori:

@ikea_rus	→ traduzione in italiano	@ikeaitalia
<p>1. Предлагаем несколько решений, как организовать рабочее пространство, где бы вы ни находились:</p> <p>- Вместе веселее: попробуйте делиться рабочим местом с близким человеком. Вдруг вы будете комфортно и продуктивно работать и при этом делиться друг с другом своими успехами? Для двойного рабочего места отлично подойдет стол МИККЕ/МИККЕ и рабочие стулья ÖRFJÄLL/ОРФЬЕЛЛЬ.</p> <p>– 10 aprile</p>	<p>1. Proponiamo diverse soluzioni per organizzare il vostro spazio di lavoro, ovunque vi troviate:</p> <p>- Insieme è più divertente: provate a condividere la vostra postazione di lavoro con una persona cara. Magari lavorerete comodi e in maniera efficace, condividendo i vostri successi? Per una doppia impostazione di lavoro il tavolo MICKE e le sedie da ufficio ÖRFJÄLL saranno perfetti.</p> <p>– 10 aprile</p>	<p>1. [...] Lavorare da casa può essere comodo e funzionale: scoprite come sulle nostre Stories.</p> <p>– 10 marzo</p>
<p>2. Думаете, чем заняться дома? Займитесь домом 😊 [...]</p> <p>◆ Работайте из дома с комфортом: обустройте небольшой рабочий уголок прямо в гостиной — это доступное решение не займет много места.</p> <p>– 14 aprile</p>	<p>2. State pensando a cosa fare a casa? Occupatevi della casa 😊 [...]</p> <p>◆ Lavorate comodamente da casa: organizzate un piccolo angolo di lavoro direttamente nel soggiorno: è una soluzione economica che non occuperà tanto spazio.</p> <p>– 14 aprile</p>	<p>2. Dalle scatole per organizzare i documenti di lavoro, agli spazi da ripensare per il tempo libero.</p> <p>– 14 marzo</p>

<p>3. А вот несколько советов от сотрудников ИКЕА по работе из дома:</p> <p>- Обустрайте домашний офис: определите свое рабочее место в доме, сделайте его комфортным для ежедневной многочасовой работы.</p> <p>– 20 aprile</p>	<p>3. Ecco alcuni suggerimenti dai dipendenti IKEA per lavorare da casa:</p> <p>- Impostate il vostro ufficio a casa: definite la vostra postazione di lavoro in casa e rendetela confortevole per un lavoro quotidiano di molte ore.</p> <p>– 20 aprile</p>	<p>3. Bastano alcuni piccoli accorgimenti per lavorare da casa, in tutta comodità: dalla disposizione degli spazi all'importanza delle pause da concedersi.</p> <p>– 15 marzo</p>
<p>4. Планирование рабочего места дома не сильно отличается от планирования офисного пространства. Главное отличие – в том, что домашнее пространство, используемое для работы, может также использоваться и для других дел. [...]</p> <p>Если ваше рабочее место располагается на твердом полу, для большего комфорта можно использовать специальный мат и, конечно, пару удобной обуви.</p> <p>– 6 maggio</p>	<p>4. Progettare una postazione di lavoro in casa non è molto diverso dalla progettazione di uno spazio in ufficio. La differenza principale è che lo spazio utilizzato per lavorare a casa può essere utilizzato anche per altre occupazioni. [...]</p> <p>Se la vostra postazione di lavoro si trova su un pavimento duro, per un maggiore comfort potete utilizzare un apposito tappetino e, ovviamente, un paio di scarpe comode.</p> <p>– 6 maggio</p>	<p>4. [...] Scoprite alcune utili indicazioni per lo smart working sulle nostre Stories.</p> <p>– 17 marzo</p>
<p>5. В чем большой плюс домашнего офиса? В том, что вы его можете организовать таким образом, как удобно именно вам! Учсть все свои пожелания, позаботиться о собственном здоровье и оформить свое рабочее место, как захочется: [...]</p> <p>- Стол с регулируемой высотой – идеальный</p>	<p>5. Qual è il grande vantaggio dell'ufficio in casa? È che potete organizzarlo nella maniera più comoda proprio per voi! Tenendo conto di tutte le vostre preferenze, della vostra salute, potete impostare la postazione di lavoro come lo desiderate!</p> <p>- Tavolo con altezza regolabile, un'opzione ideale per tante ore di lavoro;</p>	<p>5. Lavorare non è mai stato così smart. Per non parlare delle pause caffè direttamente in cucina.</p> <p>– 23 marzo</p>

<p>вариант для долгой работы; - Лампа рабочего освещения создает направленный луч, освещающий ограниченное пространство. – 19 maggio</p> <p>6. Делайте перерывы: исследования показывают, что небольшие пятиминутные перерывы увеличивают продуктивность и креативность. Двигайтесь: во время обеденного перерыва вы можете успеть сделать зарядку или какие-то домашние дела. Меняйте картинку: во время перерывов походите по квартире или посмотрите в окно. – 20 aprile</p>	<p>- La lampada per illuminare l'ufficio crea un raggio direzionale in grado di illuminare uno spazio limitato. – 19 maggio</p> <p>6. Concedetevi delle pause: le ricerche mostrano che una breve pausa di cinque minuti stimola la produttività e la creatività. Muovetevi: durante la pausa pranzo potete fare in tempo ad allenarvi o svolgere qualche faccenda domestica. Cambiate la visuale: mentre siete in pausa, fate un giro per la casa o guardate dalla finestra. – 20 aprile</p>	<p>6. Lavorare da casa ha i suoi lati positivi, ma è facile dimenticarsi le basi: è fondamentale ricordarsi delle pause e di fare esercizi per sciogliere il corpo! – 6 aprile</p>
---	--	--

Il tema viene ripreso con la stessa frequenza sia per il pubblico russo che per quello italiano. Si può osservare, tuttavia, un approccio leggermente diverso in alcuni punti della comunicazione. Il profilo di @ikeaitalia opta, come in altri casi, per una comunicazione più sintetica. Sposta l'attenzione sulle pause: la parola "pausa" appare in quattro su sei post dedicati al lavoro da casa. Viene impiegato più volte l'anglicismo *lavorare smart* o *smart working*. Questo fa pensare a una strategia, adottata nel caso dei lettori italiani, che ha come obiettivo quello di alleggerire, in parte, l'immagine del lavoro in casa trasmessa. L'espressione in inglese non viene associata immediatamente a un lavoro lungo e pesante, ma a un'attività più alla moda, priva di connotazioni negative. L'evocazione della pausa dal lavoro fa parte di questa strategia e, in fin dei conti, l'azienda riesce a vendere qualcosa di

quotidiano e monotono per un'attività che, grazie agli oggetti e ai consigli di IKEA, risulta attraente e positiva.

Il profilo di *@ikea_rus* concentra invece le proprie descrizioni sull'elemento "impostazione del lavoro" (*рабочее место*) in senso più fisico: come organizzarlo, con quali prodotti e come renderlo più comodo. Non utilizza gli anglicismi "smart working" o "умная работа", termini equivalenti a smart working, che potrebbero essere impiegati. Gli anglicismi tattici lasciano spazio alle espressioni russe come *работа из дома, рабочее место, многочасовая работа о домашний офис* ("lavorare da casa", "impostazione del lavoro", "lavoro di tante ore", "ufficio a casa"). L'importante momento della pausa viene evocato solo in un post (su tredici post in totale), integrando immediatamente il contenuto con qualche consiglio su come trascorrere in maniera migliore questo momento di distacco (cosa che *@ikeaitalia* non fa in maniera così scrupolosa). Non viene menzionato neanche il tentativo di rinunciare all'accostamento di "lavoro" con termini come *многочасовой* ("di tante ore") o *ежедневной* ("quotidiano"). Dunque, *@ikea_rus* si propone come fonte di soluzioni adeguate a rendere questa lunga, lenta e monotona attività il meno pesante possibile.

Anche in questo caso la comunicazione in lingua russa risulta più accurata e dettagliata, come se il pubblico fosse più esigente e avesse bisogno di una maggiore guida ed esplicitazione di alcuni concetti, come "lavorare comodamente in casa" o "impostare il proprio posto di lavoro in casa", che nel caso italiano vengono praticamente tralasciati.

IKEA dimostra di essere consapevole, inoltre, del fatto che non avere più accesso a una palestra o subire limitazioni alle possibilità di allenamento sono elementi su cui puntare per proporre dei contenuti:

<i>@ikea_rus</i>	→ traduzione in italiano	<i>@ikeaitalia</i>
1. [...] нужно спланировать временные решения и вместить в свой дом буквально всю жизнь — рабочий кабинет, спортивный зал , ресторанную зону, уютную спальню. – 19 marzo	1. [...] dobbiamo progettare soluzioni temporanee e far stare letteralmente a tutta la nostra vita nella casa: un ufficio, una palestra , un'area ristoro e una confortevole camera da letto. – 19 marzo	1. Una casa, mille modi di passare il tempo: un film sul divano, il benessere di una seduta di yoga in soggiorno... – 15 marzo

<p>2. Сложив стол и стулья, вы освободите место для тренировки или семейных посиделок. 😊 – 31 marzo</p> <p>3. Организуйте место для домашних тренировок прямо в комнате! Кроме шведской стенки и набивного боксерского мешка, предусмотрите и место для хранения спортивных сумок — на настенных крючках. Дополнительный инвентарь можно убрать в скамью с ящиком STUVA/СТУВА. – 21 aprile</p> <p>4. Дом сейчас – настоящий «хамелеон»! Он уже научился подстраиваться под любое ваше желание: стать и офисом, и школой, и рестораном, а еще спортивной площадкой, кинотеатром или творческой мастерской. – 17 maggio</p>	<p>2. Piegando il tavolo e le sedie otterrete spazio per allenarvi o per stare insieme in famiglia. 😊 – 31 marzo</p> <p>3. Organizzate lo spazio per gli allenamenti in casa direttamente in camera! Oltre a una spalliera svedese e un sacco da box imbottito, trovate spazio anche per appendere le borse da palestra sui ganci a muro. Ulteriore attrezzatura può essere sistemata in una cassapanca STUVA. – 21 aprile</p> <p>4. Adesso la casa è un vero “camaleonte”. Ha già imparato a adattarsi a ogni vostro desiderio: può diventare un ufficio, una scuola, un ristorante ma anche un campo sportivo, un cinema o un laboratorio creativo. – 17 maggio</p>	<p>2. È fondamentale ricordarsi delle pause e di fare esercizi per sciogliere il corpo! – 6 aprile</p> <p>3. Qualche piccolo spostamento et voilà: l’angolo lettura si trasforma in angolo fitness! Nelle stories di oggi, alcuni consigli su esercizi da fare in casa per tenersi in forma! – 18 aprile</p> <p>4. Il segreto per trasformare casa in una palestra? Avere dei mobili contenitore per liberare lo spazio in un attimo! Non perdetevi nelle stories di oggi i consigli per un allenamento di coppia. – 23 aprile</p> <p>5. Dopo lunghe ore seduti alla scrivania o sul divano, è fondamentale ritagliarsi degli spazi per l’attività fisica anche in casa. – 27 aprile</p>
---	--	--

I prodotti IKEA possono rappresentare un’ottima soluzione in quanto aiutano a sistemare gli oggetti in maniera da liberare un po’ di spazio per allenarsi in casa. La pagina @ikeaitalia propone dei consigli su come allenarsi in coppia o da soli e, sempre nelle stories, mostra anche qualche sequenza di yoga (fig. 36):



Fig. 36. Una storia dell'account Instagram ufficiale di IKEA Italia (@ikeaitalia).

La controparte russa, invece, se di solito è pronta a offrire consigli in quantità maggiore e più dettagliati, questa volta si limita a proporre mobili per sistemare l'attrezzatura sportiva o mobili pieghevoli in grado di liberare spazio per gli allenamenti. L'attenzione riguarda l'organizzazione e la sistemazione degli oggetti e dello spazio. Non viene accentuata l'importanza stessa di fare attività fisica, a differenza dell'account italiano, che ritiene importante ricordare ai propri follower quanto sia fondamentale tenersi in forma durante questo periodo difficile. È un esempio di quanto una comunicazione globale efficace possa fare la differenza: è necessario conoscere il proprio pubblico e sapere su quali temi puntare per conquistarlo. Nella società italiana la palestra, il fitness o lo yoga non costituiscono solo uno strumento per mantenersi in forma, ma fanno parte di tutta quella macrocategoria dello "stare fuori", del socializzare, alla pari con altri spazi pubblici come i bar e i ristoranti. Pertanto, proporre dei contenuti frequenti sulla tematica del fitness è un'ottima tattica di arrivare al cliente.

Un'altra tematica ripresa spesso da @ikeaitalia è quella relativa al mondo della cucina. D'altronde, è un elemento che non poteva mancare nel dialogo con un pubblico italiano. Il tempo dell'isolamento è un'ottima occasione per riscoprire la creatività in cucina e creare sfiziosi piatti secondo le ricette di IKEA, per rilassarsi

con un aperitivo e decorare al meglio la tavola. Anche l'account russo propone varie ricette come forma di svago in casa:

@ikea_rus	→ traduzione in italiano	@ikeaitalia
<p>1. Если путешествия – то гастрономические! Готовить ужин с нашими новинками – сплошное удовольствие. VARDAGEN/ВАРДАГЕН – это керамические формы для запекания и сковородки в традиционном стиле. [...] Они идеально подходят для блюд, которые надо готовить долго и медленно, поскольку посуда равномерно нагревается и дольше сохраняет тепло. – 17 aprile</p>	<p>1. Un viaggio? Sì, ma solo se gastronomico! Preparare una cena con le nostre ultime novità è un puro piacere. La linea VARDAGEN comprende teglie e padelle di ceramica in stile tradizionale. Sono ideali per i piatti dalla cottura lunga e lenta, perché si scaldano in maniera uniforme e trattengono il calore più a lungo. – 17 aprile</p>	<p>1. Una chiamata con i parenti o un aperitivo online con gli amici: per valorizzare questi momenti la cosa importante è l'illuminazione giusta. – 25 marzo</p>
<p>2. Некоторые привозят из путешествий сувениры, а кто-то — новые рецепты местных блюд. И в интернете сейчас можно найти любые рецепты! Повторить их можно и дома — получится не хуже. – 18 aprile</p>	<p>2. C'è chi torna da un viaggio con souvenir, e c'è chi porta ricette nuove dei piatti tipici. E su internet ora si può trovare qualsiasi ricetta! Si possono realizzare anche a casa – verranno altrettanto bene! – 18 aprile</p>	<p>2. Per una buona ricetta servono: gli ingredienti giusti, la voglia di creare e il tempo da trascorrere insieme, in casa. 📺 Non perdetevi gli appuntamenti nelle nostre stories per spunti su ricette primaverili e consigli per dipingere. – 27 marzo</p>
<p>3. Если вы соскучились по нашим знаменитым фрикаделькам, попробуйте приготовить это блюдо самостоятельно – так, как его готовят шведы у себя дома. Традиционно фрикадельки едят с брусничным джемом и картофельным пюре. А как Вы предпочитаете?</p>	<p>3. Se vi sono mancate le nostre squisite polpette, provate a prepararle da soli, come vengono cucinate dagli svedesi in casa. Per tradizione, le polpette vanno accompagnate da marmellata di mirtilli rossi e purè di patate. E a voi come piacciono di più?</p>	<p>3. Non bisogna mai perdere lo spirito per festeggiare! Nelle nostre stories di oggi trovate i consigli per decorare la tavola con un tocco di allegria in vista di Pasqua! – 9 aprile</p>

<p>Как готовить фрикадельки? [...] Мы предложили вам базовый рецепт. – 23 aprile</p> <p>4. Блюдо, приготовленное всей семьей, получится не только по-особенному вкусным, но и порадует веселыми и теплыми эмоциями. Готовьте все вместе и приобщайтесь к шведским традициям семейного застолья. Сегодня делимся скандинавским рецептом мини-рулетов с маринованным лососем и горчичным соусом. [...] – 4 maggio</p> <p>5. Хрустящие снаружи и мягкие внутри вафли – традиционное шведское блюдо. Сегодня делимся рецептом вафель с джемом из морошки и взбитыми сливками. – 21 maggio</p> <p>6. Устроить пикник с шашлыками на своей кухне – легко! А вы пробовали шашлыки из... фрикаделек? 😊 Итак: фрикадельки, красный лук и запеченный гармошкой картофель на шпажках с соусом гремолата [...]. – 25 maggio</p>	<p>Come preparare le polpette? [...] Vi abbiamo proposto una ricetta base. – 23 aprile</p> <p>4. Un piatto preparato da tutta la famiglia viene non solo particolarmente buono, ma ti delizia anche con emozioni allegre e calorose. Cucinate insieme ai vostri cari unendovi alle tradizioni da tavola svedesi. Oggi condividiamo con voi la ricetta scandinava per i mini-involtini di salmone marinato e una salsa di senape. [...] – 4 maggio</p> <p>5. Croccanti fuori e morbidi all'interno: sono così i tradizionali waffle svedesi. Oggi condividiamo con voi la ricetta per i waffle con la marmellata di lamponi e la panna montata. – 21 maggio</p> <p>6. Un picnic con gli <i>šašlyki</i>¹⁹ nella propria cucina? È semplicissimo! Hai mai provato gli <i>šašlyki</i> fatti di... polpette? Servono: polpette, cipolla rossa, spiedini di patate a fisarmonica con salsa gremolada [...]. – 25 maggio</p>	<p>4. Aperitivo sul balcone o picnic all'aperto in giardino? SOLBLEKT è la collezione di IKEA in edizione limitata, che porta in casa la bella stagione... – 25 aprile</p> <p>5. [...] c'è sempre un buon motivo per chiudere bene la giornata con un bell'happy hour 😊🍷 Scoprite come farlo in casa con i nostri consigli nelle stories! – 1° maggio</p> <p>6. In quanti modi avete espresso la vostra creatività in cucina? 🍰👉🍌 Se i dolci per voi non sono mai abbastanza, nelle stories e nella diretta delle 16.30 trovate alcuni consigli per golose ricette al cioccolato. 😊 – 6 maggio</p>
--	---	--

¹⁹ *Šašlyk*: si tratta di un piatto russo, tartaro e asiatico che consiste in spiedini di carne marinata.

<p>7. Лосось – очень вкусный и питательный продукт. С ним можно придумать столько блюд и необычных сочетаний! Наличие лосося в рационе питания покрывает потребность нашего организма в Омега-3 и обеспечивают его витаминами B1, PP, а также калием, фосфором и хромом. Сегодня предлагаем легкий и быстрый в приготовлении рецепт мини-рулетов с маринованным лососем и горчичным соусом: [...] <i>Smaklig måltid</i>, или приятного аппетита! – 4 giugno</p>	<p>7. Il salmone è un prodotto molto gustoso e nutriente. Può essere preparato in mille modi e con abbinamenti originali! La presenza del salmone in una porzione copre il fabbisogno giornaliero del nostro organismo per Omega-3 e fornisce vitamine B1, PP, oltre a potassio, fosforo e cromo. Oggi proponiamo una ricetta facile e veloce di mini-involtini con salmone marinato e con salsa di senape: [...] <i>Smaklig måltid</i>, oppure buon appetito! – 4 giugno</p>	<p>7. Basta poco per fare felice la mamma in questa giornata speciale: un po' di tempo da trascorrere insieme, anche a distanza, e perché no, qualche ricetta per addolcire la domenica. Sulle stories vi diamo qualche suggerimento per passare al meglio la Festa della Mamma. – 10 maggio</p> <p>8. Cosa c'è di meglio di un aperitivo in terrazzo? Una cena in terrazzo! 😊 Scoprite come organizzarla al meglio nella diretta delle 17.30 e con i consigli nelle nostre stories! – 12 maggio</p> <p>9. Abbinare colori e sapori in tavola è un'arte ma anche un gioco! Divertitevi a trovare il table setting giusto per la ricetta che vi consigliamo nelle stories. 😊 – 16 maggio</p>
---	---	---

Il termine “ricetta” viene ripreso più volte da entrambi gli account. Il lettore russo può consultare la ricetta in forma scritta, nella pubblicazione stessa (nella tabella le

ricette sono state omesse, in quanto troppo lunghe), mentre il pubblico italiano, come al solito, è invitato a seguire le stories.

Anche in questo caso, *@ikeaitalia* dimostra di sapere a chi si sta rivolgendo, riportando elementi culturalmente importanti per un italiano, come l'usanza di un aperitivo o di una cena fra amici. Si mostra come fonte di ispirazione e fa di tutto per proporre al lettore il miglior modo di consumare i pasti: decorando la tavola o abbinando sapori e colori. Seguendone i consigli, il lettore non deve rinunciare alle attività amate, pur stando in casa (c'è sempre la terrazza o la connessione online).

Non propone nessuna ricetta svedese, sebbene i punti ristoro siano presenti anche negli store italiani e il cliente abbia probabilmente familiarizzato con la cucina scandinava. Non cerca di suscitare nostalgia delle famose polpette svedesi nel destinatario italiano. L'elemento della cucina svedese è fondamentale, invece, nella comunicazione dell'account russo, che sottolinea più volte il loro valore tradizionale e di famiglia ("ricetta scandinava", "come vengono cucinate dagli svedesi", "i tradizionali waffle", "*Smaklig måltid*"), precisandone i dettagli ("marmellata di lamponi", "croccanti fuori e morbidi all'interno"). Questa scelta potrebbe spiegarsi con il fatto che la cucina russa è simile a quella scandinava, i rispettivi ingredienti sono facilmente reperibili in Russia, ed è sicuramente anche più apprezzata, proprio per questa "vicinanza". È anche più probabile che un russo sia più incline a sperimentare ricette straniere, come dimostrano anche altri post riportati ("viaggi gastronomici", "souvenir in forma di ricette", "spiedini di polpette"). IKEA Italia, invece, si rende conto che un italiano preferisce ricevere contenuti riguardanti la propria cucina, soprattutto in momenti più difficili (abbiamo già potuto notare, infatti, che molte aziende hanno fatto leva sul sentimento patriottico e di collettività durante il periodo della quarantena).

È un'altra conferma di una tattica comunicativa che sa cosa proporre a due target culturalmente diversi.

Il profilo *@ikea_rus* non perde, inoltre, occasione di inserire la solita pubblicità della propria merce, includendola ad arte nella narrazione ("tradizionali padelle"). Entrambi gli account cercano di offrire svariate alternative di sperimentare in casa ciò che comunemente si prepara o consuma fuori, come un picnic o un aperitivo, in

quanto anche la propria cucina o un balcone possono rivelarsi altrettanto validi per provare cose nuove o vivere momenti di svago.

Oltre al lavoro da remoto, alla necessità di riordinare la casa e al bisogno di allenarsi, IKEA continua a proporre idee su come trascorrere il tempo libero in maniera unica e divertente.

Le attività più riscontrate sono:

- Intrattenere i bambini;
- Divertirsi con tutta la famiglia;
- Trovare tempo e spazio solo per se stessi;
- Cucinare e decorare la tavola;
- Tenersi in contatto con gli amici tramite le piattaforme online.

<i>@ikea_rus</i>	→ traduzione in italiano	<i>@ikeaitalia</i>
<p>1. Ваш дом – больше, чем вам кажется! Особенно, когда вы проводите в нем больше времени. #ОставайтесьДома, вспомните о своём здоровье, о настольных играх, о чаепитиях с родителями и детьми. Испеките пирог, тесто которого требует многочасового внимания, вместо хот-дога на бегу. Посмотрите, как варится кофе в турке, давно привезённой из путешествия, и неспешно пейте его из красивой чашки. Дорисуйте картину, перепишите рецепты в блокнот, пересадите цветы.</p> <p>– 8 aprile</p>	<p>1. La vostra casa è più di quanto pensiate, soprattutto quando vi trascorrete più tempo. #RimaneteACasa, ricordatevi della vostra salute, dei giochi da tavola, delle chiacchiere davanti a una tazza di tè con i genitori o con i figli. Fate una torta, il cui impasto richiede ore di attenzione, al posto di un hot dog di corsa. Contemplate la preparazione di un caffè nella caffettiera turca, portata tempo fa da un viaggio e gustatelo senza fretta da una bella tazza. Finite di dipingere un quadro, trascrivete le ricette in un blocco, trapiantate i fiori.</p> <p>– 8 aprile</p>	<p>1. Una casa, mille modi di passare il tempo: un film sul divano, il benessere di una seduta di yoga in soggiorno o un bel gioco da condividere con tutta la famiglia. Sulle Stories alcune idee per vivere casa al meglio.</p> <p>#RipartiamoDaCasa</p> <p>– 15 marzo</p>

<p>2. Дети все превращают в игру. И задача родителей – создать подходящие условия. Такие, в которых вы и сами захотите присоединиться к домашнему спектаклю, игре или просмотру фильмов.</p> <p>Поделитесь с нами и другими членами клуба IKEA Family, как, пока все дома, с помощью товаров IKEA. Вы создали подходящие условия для игр и учебы детей.</p> <p>– 24 aprile</p>	<p>2. I bambini trasformano tutto in un gioco. E il compito dei genitori è creare condizioni adeguate, tali da attirare anche loro a unirsi allo spettacolo casalingo, al gioco o alla visione dei film.</p> <p>Condividete con noi e con altri membri del club IKEA Family come, con l'aiuto dei prodotti IKEA, avete creato condizioni adeguate al gioco e allo studio dei vostri bambini, mentre tutti stiamo a casa.</p> <p>– 24 aprile</p>	<p>2. Con uno spazio organizzato dove giocare, disegnare e studiare, si può trovare l'equilibrio ideale per i vostri bambini. Riscoprite il piacere di stare in casa: sulle Stories vi diamo alcune utili indicazioni per farlo.</p> <p>– 13 marzo</p> <p>3. Leggere, ascoltare musica o semplicemente fermarsi e godersi la casa: prendersi del tempo per se stessi non è mai stato così comodo.</p> <p>– 26 marzo</p> <p>4. Allentare i ritmi ci permette di godere meglio alcuni rituali che spesso trascuriamo ❤️ Tra gli appuntamenti di oggi, nelle nostre stories, alcuni consigli per vivere al meglio i momenti con i vostri bambini.</p> <p>– 31 marzo</p>
--	---	--

Anche in questo caso, possiamo constatare quanto @ikeaitalia comunichi con il proprio pubblico in maniera meno diretta. I post sono costituiti da una breve frase impersonale, contenente un verbo all'infinito (“ascoltare”, “leggere”), una costruzione impersonale (“si può”, “non è mai stato”) oppure presentano una frase

nominale (“Tra gli appuntamenti di oggi, nelle nostre stories, alcuni consigli per vivere al meglio i momenti con i vostri bambini”; “Sulle Stories alcune idee per vivere casa al meglio”).

Al contrario, la maniera di comunicare di *@ikea_rus*, come detto in precedenza, è caratterizzata, da uno stile più narrativo, spesso i post sono costituiti da una parte introduttiva su un tema e poi seguiti da un consiglio per il lettore.

Oltre a proporsi come una “guida” pratica del nido familiare, ovvero una fonte di consigli e proposte efficaci da adottare per rendere il periodo del lockdown più allettante, IKEA fa un passo ulteriore e ricava nella cornice della crisi un momento di svago e intrattenimento tramite diverse strategie di engagement.

Engagement del pubblico

In un secondo momento della crisi, dopo le prime settimane di lockdown, il pubblico prova meno agitazione e ansia e rischia di essere sopraffatto dalla noia e dall’apatia. Come abbiamo potuto osservare, una comunicazione efficace deve, quindi, rappresentare una fonte di intrattenimento e proporre contenuti grazie ai quali l’utente possa distrarsi. Uno di questi metodi è coinvolgere direttamente il pubblico. Non si tratta di un prodotto della pandemia, sebbene sia un processo relativamente recente e associabile al mondo online. Una comunicazione basata sulla condivisione narrativa aiuta le aziende a instaurare un rapporto con la community di riferimento del prodotto o della marca chiedendole di interagire per completare o creare racconti. È un’opportunità anche per l’azienda stessa che migliora, in questo modo, il processo di *targeting*, incrementa il numero di individui raggiunti dal messaggio, aggiungendovi profondità, ricchezza e personalizzazione (Mazzù, 2015). I brand che abbiamo analizzato prima hanno optato per diverse strategie di engagement: condivisione delle foto, contest originali ecc.

IKEA è una delle aziende leader sotto questo punto di vista, in quanto, fin dall’inizio, oltre agli oggetti, ha sempre voluto vendere valori e storie, cercando di raggiungere ogni tipo di cliente e catturarlo nel proprio mondo, con le strategie più svariate.

Le stories pubblicate dal profilo Instagram di *@ikeaitalia* ne sono la prova più immediata. Si tratta di mini-video in cui i dipendenti IKEA, i cosiddetti “esperti”, parlano dalla propria casa direttamente al pubblico, svelando qualche consiglio sull’arredamento o sull’organizzazione di una cena in terrazza, oppure proponendo idee su come costruire da soli vari oggetti o intrattenere i bambini. Non mancano vari quiz o sondaggi, in cui i follower sono realmente coinvolti nelle decisioni sui contenuti futuri. Viene data loro la possibilità di scegliere, tramite un sondaggio, ad es., l’orario in cui preferiscono che vengano pubblicate le stories con le sequenze di yoga da fare insieme a IKEA. Ai follower viene anche chiesto di rispondere alle domande più personali, che non hanno un diretto riscontro (in apparenza) sulla conseguente pubblicità, riguardanti i loro hobby o stati d’animo, come mostrano gli esempi nelle fig. 37 e 37.1:



Fig. 37. Una storia dell’account Instagram ufficiale di IKEA Italia, (*@ikeaitalia*).

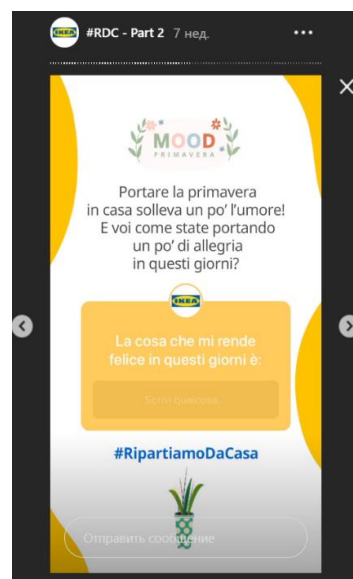


Fig. 37.1: Una storia dell’account Instagram ufficiale di IKEA Italia, (*@ikeaitalia*).

Spesso, a seguito delle stories lanciate da IKEA, ne vengono ripostate alcune dei follower, i quali condividono le proprie versioni delle decorazioni o mostrano come hanno messo in pratica i consigli degli esperti.

In questo modo, il pubblico si sente chiamato in causa, interagisce di più e non si limita a una visualizzazione passiva del contenuto. Mettendo al centro le opinioni degli utenti, IKEA dimostra che la propria comunicazione non è improntata esclusivamente sul brand e sulla sua identità, ma che l’azienda ha a cuore anche la

creatività e i gusti dei propri consumatori. Da notare inoltre la scelta dell'azienda di presentarsi tramite i propri dipendenti, i volti davanti alla telecamera. È così che IKEA riesce ad acquisire un'identità e smette di essere un marchio meramente astratto. Il cliente può ora associare persone reali ai prodotti, perciò la sua fiducia nei confronti dell'azienda aumenta notevolmente e, come si è detto nel secondo capitolo, sono proprio quelli i valori che costituiscono le basi per una nuova comunicazione nell'epoca della pandemia.

Il canale di *@ikeaitalia* sfrutta, inoltre, l'opzione degli *highlight*, che permette di salvare le stories migliori tra le raccolte della pagina principale. Durante il periodo del “Resta a casa”, in cui è stata lanciata la campagna pubblicitaria “Ripartiamo da casa”, la raccolta delle stories in merito è stata salvata sotto il nome di #RDC parte 1, #RDC parte 2 e così via, in modo da consentire agli utenti di ritrovare con facilità quei contenuti che ritengono più interessanti.

Per quanto riguarda IKEA Russia, risulta altrettanto forte il ruolo dei clienti come *content publisher* (creatori di contenuti).

Durante la chiusura dei negozi, l'account Instagram *@ikea_rus* mette in atto le proprie strategie. Come abbiamo già constatato, la comunicazione in lingua russa gioca principalmente sul contenuto scritto. Come è ovvio, le immagini evocative accompagnano tutti i post ma, contrariamente al profilo di *@ikeaitalia*, che focalizza la narrazione sulle stories, l'account russo non si avvale di questa opzione come strategia principale. Durante il periodo dell'isolamento ha pubblicato quattro serie di stories in totale, conservate tra gli *highlight*. Si tratta di *Space Stories*: consigli di un astronauta su come far fronte alla solitudine; del *Diario dello squalo ВЛАНД* (#ДневникБлохей), in cui il giocattolo racconta le proprie giornate trascorse chiuso in casa; di *Domik*²⁰, una serie di stories dedicata alle tende da costruire in casa per intrattenere i bambini; e di stories collegate alla riapertura. Come metodo alternativo di interazione con il pubblico, IKEA Russia ha optato per la proposta di vari concorsi, la partecipazione ai quali permetteva di vincere premi sotto forma di buoni acquisto:

²⁰ Da *домик*: in russo, “casetta”.

@ikea_rus	→ traduzione in italiano
<p>1. Предлагаем вам поделиться своими открытиями в мире шведских фрикаделек на нашей конкурсной площадке. Авторы пяти самых вдохновляющих фотографий и оригинальных историй получат приз: 2000 рублей на карту IKEA Family! Подробнее о конкурсе узнайте на сайте ikea-family.ru! – 23 aprile</p>	<p>1. Vi invitiamo a condividere le vostre scoperte nel mondo delle polpette svedesi sul nostro sito dedicato ai concorsi. Gli autori delle cinque foto più ispiratrici e delle storie più originali riceveranno un premio: 2000 rubli sulla tessera IKEA Family! Scoprite di più sulla competizione sul sito ikea-family.ru! – 23 aprile</p>
<p>2. Поделитесь с нами и другими членами клуба IKEA Family, как, пока все дома, с помощью товаров IKEA. Вы создали подходящие условия для игр и учебы детей. Конкурс проходит по 30 апреля включительно. Пять авторов самых вдохновляющих публикаций получат приз в виде 2.000 рублей на карту IKEA Family. Подробности на сайте ikea-family.ru! – 24 aprile</p>	<p>2. Condividete con noi e con altri membri del club IKEA Family come, con l'aiuto dei prodotti IKEA, avete creato condizioni adeguate al gioco e allo studio dei vostri bambini, mentre tutti siamo a casa. La competizione è aperta fino al 30 aprile incluso. Gli autori delle cinque pubblicazioni più stimolanti riceveranno un premio di 2000 rubli sulla tessera IKEA Family. Dettagli sul sito ikea-family.ru! – 24 aprile</p>
<p>3. В нашей большой семье IKEA Family постоянно проводятся конкурсы – например, недавно завершился конкурс «Я – в домике», где участники поделились тем, как товары IKEA помогают им обустроить дом и создать самое лучшее место на Земле. Встречайте некоторых победителей в галерее фотографий, а с работами остальных участников и победителей можно ознакомиться на сайте ikea-family.ru в разделе «Конкурсы»! Спасибо за ваши идеи и вдохновение! – 28 aprile</p>	<p>3. Nella nostra grande famiglia IKEA Family c'è sempre qualche competizione aperta – si è recentemente conclusa, ad es., la competizione “Sono nella casetta”, in cui i partecipanti hanno raccontato come i prodotti IKEA li aiutano a organizzare la casa, creando il miglior posto sulla Terra. Nella galleria fotografica potete trovare alcuni dei vincitori, mentre le opere di altri partecipanti e vincitori sono disponibili sul sito web ikea-family.ru nella sezione “Concorsi”! Grazie per le vostre idee e per l'ispirazione! – 28 aprile</p>

Le foto migliori vengono condivise con altri utenti sul profilo Instagram o sul sito web di IKEA. Non si tratta di competizioni importanti, né di premi particolarmente significativi: l'obiettivo rimane quello di coinvolgere gli utenti. La partecipazione attiva è rappresentata anche dall'iniziativa *Идем в гости онлайн* (“Visitiamoci

online”), che consiste nella condivisione di fotografie delle case e di proposte di arredamento degli utenti. Come verrà spiegato meglio nel paragrafo dedicato al simbolo della casa, in Russia è molto comune farsi visita l’un l’altro e tutti accolgono volentieri gli ospiti all’interno della propria abitazione. IKEA decide, perciò, di giocare su questo elemento: offre al pubblico l’occasione di farlo online:

<p>1. Вы дома, надеемся?:) Дома у всех нас такие разные! Интересно, как выглядит ваш дом, и чем вы занимаетесь. А давайте ходить друг другу в гости онлайн! Смотрите, где мы уже побывали. Вдохновляйтесь интерьерами наших подписчиков и заряжайтесь весенним настроением! 🌱 Спасибо @alina_scandi, @natali_skandihome, @zoya_i, @psychology_of_your_home и @atmo_sphere за чудесные фотографии и гостеприимство! 😊</p> <p>– 2 aprile</p> <p>2. Мы обожаем ходить в гости к нашим подписчикам. Конечно, виртуально 😊 Приглашаем и вас присоединиться! Сегодня идем к @di_ot_dyshi, @anisimova.natalia, @maru_keyss, @durnaya_ya_baba, @mariannashtr.</p> <p>– 13 maggio</p> <p>3. Идем в гости онлайн! Представим, что мы, как это часто бывает, задержались у любимых друзей и закончили встречу на кухне у @mihome_stories, @fiorez, @maru_keyss, @dom_i_style и @andropovaa 😊</p> <p>Кухня может многое рассказать о хозяевах дома. Наши решения здесь помогают воплотить любые задумки.</p>	<p>1. Siete a casa, speriamo? 😊 Le nostre case sono così diverse tra di loro! Chissà com’è la vostra e come vi trascorrete il tempo. Perché non farci visita l’un l’altro online? Guardate dove siamo stati finora. Lasciatevi ispirare dagli interni dei nostri follower e ricaricatevi di umore primaverile! 🌱 Grazie a @alina_scandi, @natali_skandihome, @zoya_i, @psychology_of_your_home e @atmo_sphere per le meravigliose foto e per l’ospitalità! 😊</p> <p>– 2 aprile</p> <p>2. Adoriamo visitare i nostri follower. In maniera virtuale, ovviamente 😊 Unitevi a noi! Oggi andiamo da @di_ot_dyshi, @anisimova.natalia, @maru_keyss, @durnaya_ya_baba, @mariannashtr.</p> <p>– 13 maggio</p> <p>3. Andiamo a fare visita online! Proviamo a immaginare che, come accade spesso, ci siamo trattenuti più a lungo dai nostri cari amici e abbiamo finito per stare in cucina²¹ con @mihome_stories, @fiorez, @maru_keyss, @dom_i_style e @andropovaa 😊</p> <p>La cucina può dire molto sui padroni di casa. Le nostre soluzioni aiutano a realizzare qualsiasi idea venga in mente.</p>
--	---

²¹ Nelle case russe, la cucina viene spesso utilizzata per accogliere gli ospiti, offrendo tè e chiacchiere, ed è considerata un posto tanto accogliente quanto un soggiorno. Probabilmente, questa usanza è dovuta alle dimensioni ridotte degli appartamenti russi, in cui il salotto spesso è impiegato come camera da letto.

Смотрите сами. Делитесь своими фотографиями, отмечайте наш аккаунт. Возможно, скоро мы придем онлайн в гости и к вам! – 26 maggio	Guardate pure come. Condividete le vostre foto, taggate il nostro account e, forse presto verremo a trovare online proprio voi! – 26 maggio
--	--

Nel periodo di riferimento vengono pubblicati oltre venti post contenenti riferimento a “ospitarsi online”, a condividere le foto delle proprie case o a mostrare agli altri idee personali dell’uso dei mobili IKEA. L’account include i propri follower nella narrazione anche tramite la frequente ripresa del termine *подписчик* (“seguace, follower”): *Берите пример с наших подписчиков!*; *Вдохновляйтесь фотографиями наших подписчиков*; *Посмотрим, как наши подписчики [...] обустроили дома места для работы* (“Prendete esempio da chi ci segue!”; “Lasciatevi ispirare dalle fotografie dei nostri follower”; “Andiamo a vedere come i nostri follower [...] hanno allestito i propri spazi di lavoro”). Il follower in questione si sentirà protagonista della narrazione e si immedesimerà con la stessa. In entrambi i casi, IKEA dimostra di essere consapevole del ruolo potente che hanno avuto, e che stanno avendo, i social media, durante il periodo del distanziamento sociale. Lo fa tramite l’impiego di tattiche di coinvolgimento diverse, a seconda del target, ma l’obiettivo resta sempre quello di proporsi come un’azienda altamente consumer-friendly. Individua elementi culturali diversi su cui costruire una comunicazione opportuna a seconda della situazione. Gli utenti, dal canto loro, cercano la vicinanza dei brand preferiti nel mondo virtuale e non rifiutano un rapporto più diretto, vogliono essere aggiornati sulla situazione e sulle iniziative proposte. IKEA è un’azienda che riesce a offrire tutto questo e, in più, permette ai lettori di sentirsi più uniti gli uni con gli altri in questo momento difficile.

La riapertura dei negozi

Giungiamo, infine, all’ultima fase della crisi (in relazione all’intervallo di tempo considerato): il graduale allentamento delle restrizioni e la riapertura delle sedi IKEA. Ritornano i toni rassicuranti con l’obiettivo di tranquillizzare il cliente, dimostrando di poter offrire uno spazio sicuro, conforme alle nuove norme di

sicurezza sanitaria. Dall'altro lato, però, è impossibile nascondere entusiasmo e sollievo, dovuti alla tanto attesa libertà.

In Italia, dal giorno 18 maggio, è stata permessa la riapertura dei negozi al dettaglio in sede fissa, di beni non di prima necessità. Sul sito ufficiale di *ikea.it*, con l'avvicinarsi di tale data, appare il seguente messaggio:

*Ci è mancato tutto di te
Abbiamo finalmente riaperto i nostri negozi.*

Viene creata una sezione apposita riguardante le misure di sicurezza, che ribadisce l'importanza del benessere e della salute dei clienti e dei dipendenti IKEA. Per mantenere un ambiente sicuro vengono proposte alcune precauzioni, come indossare la mascherina, mantenere un metro e mezzo di distanza dagli altri, utilizzare i guanti, misurare la temperatura corporea all'ingresso del negozio, preferire metodi di pagamento elettronico. Al cliente si chiede di rimanere a casa se presenta sintomi di raffreddore o di influenza e si informa sulla proroga automatica della tessera IKEA Family.

In Russia, la riapertura delle attività commerciali, inizialmente prevista per il 5 aprile, viene successivamente spostata al 30 aprile, per essere poi ulteriormente posticipata all'11 maggio. Il presidente russo ha annullato il regime dell'autoisolamento (in russo *samoizolacija*, oppure le cosiddette “giornate non lavorative”, *nerabočie dni*), sottolineando, però, che l'adozione delle misure di sicurezza come la loro abolizione spetta alle singole regioni, a seconda della situazione epidemiologica interna. A Mosca, la riapertura delle attività commerciali di beni non alimentari viene fissata per il primo giugno, secondo l'ordinanza del sindaco di Mosca, Sergej Sobjanin, nonostante rimanga ancora parzialmente in vigore il regime di autoisolamento (che, come specificato nel primo capitolo, verrà rimosso a partire dal 9 giugno). IKEA decide di riaprire gradualmente i propri store a partire dal 3 giugno. Sul sito ufficiale di *ikea.ru* appare la seguente immagine (fig. 38):

Все хорошее возвращается

Наши магазины открываются! Ознакомьтесь с правилами безопасных покупок и датами открытия магазинов.

[Подробнее >](#)

“Tutto il bene ritorna.
Apriamo i nostri negozi!
 Scoprite le misure per uno shopping sicuro e le date dell’apertura dei negozi.”

Pontus Erntell, direttore generale delle vendite IKEA in Russia.

Fig. 38. Dalla homepage di IKEA Russia (<https://www.ikea.com/ru/ru/>).

Alla stregua del sito italiano, viene creata una sezione interamente dedicata alle indicazioni sul mantenimento delle misure di sicurezza durante la visita in negozio. Vediamo il messaggio introduttivo a tali misure in entrambe le versioni:

<i>www.ikea.ru</i>	→ traduzione in italiano	<i>www.ikea.it</i>
<p>Магазины IKEA снова открываются!</p> <p>Магазины IKEA возвращаются к работе. А значит, возвращаетесь и вы – наши гости, по которым мы так соскучились!</p> <p>Перед походом в магазин, пожалуйста, ознакомьтесь с представленными ниже правилами безопасного шопинга, графиком открытия магазинов и ответами на часто задаваемые вопросы.</p>	<p>I negozi IKEA riaprono!</p> <p>I negozi IKEA ritornano al lavoro. E ciò significa che ritornate anche voi, i nostri ospiti, che ci siete mancati così tanto!</p> <p>Prima di recarvi in negozio, vi preghiamo di informarvi sulle seguenti regole per uno shopping sicuro, sul programma delle aperture e sulle risposte alle domande più frequenti.</p>	<p>Negozi IKEA: orari di apertura e misure di sicurezza extra</p> <p>La tua salute e sicurezza sono la nostra priorità. Dal 18 maggio, i negozi IKEA in Italia hanno riaperto con misure adeguate a garantire il benessere e la salute di clienti e dipendenti. Tutte le misure di sicurezza adottate nei nostri punti vendita sono per la tutela della salute dei nostri clienti e collaboratori. Vi preghiamo di avere pazienza se alcune attività e/o operazioni sono di conseguenza rallentate. Leggi le misure di sicurezza prima di venire in negozio e ricordale durante la tua visita. In questo modo, insieme, garantiamo un ambiente sicuro.</p>

Analogamente alle precedenti comunicazioni ufficiali sui siti web, risalenti alla chiusura, la versione italiana si presenta più completa, con periodi più lunghi, ed è caratterizzata da un tono più discorsivo rispetto alla comunicazione in lingua russa, che è più concisa e sintetica.

La comunicazione sui portali di social media mostra, invece, l'esatto contrario: è il contenuto italiano a focalizzarsi sulle immagini o sui video e non sul testo scritto, mentre nel caso russo, la forma scritta di comunicazione prevale su altre forme e assume un carattere più curato e dettagliato:

<i>@ikea_rus</i>	→traduzione in italiano	<i>@ikeaitalia</i>
<p>1. Все хорошее возвращается!</p> <p>3 июня мы начинаем открывать наши магазины, а, значит, возвращаетесь и вы. Первыми возобновят работу ИКЕА Теплый Стан, ИКЕА Ходынское Поле и дизайн-студия ИКЕА Ботанический Сад. График открытия всех магазинов доступен на нашем сайте и будет постоянно обновляться. Мы по вам очень соскучились и сделали все возможное для безопасного шопинга. Узнать подробнее о мерах предосторожности можно по ссылке в шапке профиля. Просим и вас подготовиться к походу в магазин: не забывайте о масках, перчатках, средствах дезинфекции; соблюдайте дистанцию друг от друга и оплачивайте покупки бесконтактно. А если вы уже привыкли заказывать покупки онлайн, то двери нашего интернет-магазина всегда открыты для вас на <i>ikea.ru</i>. Также на</p>	<p>1. Tutto il buono ritorna!</p> <p>Il 3 giugno cominciamo ad aprire i nostri negozi e questo vuol dire che state tornando anche voi. I primi a riprendere saranno IKEA Teplyj Stan, IKEA Chodynskoe Pole e lo studio design IKEA Botaničeskij Sad. Il programma di apertura è disponibile sul nostro sito ed è continuamente aggiornato. Ci siete mancati molto e abbiamo fatto tutto il possibile per rendere il vostro shopping sicuro. Potete consultare ulteriori informazioni sulle misure di prevenzione tramite il link nell'intestazione del profilo. Vi preghiamo di prepararvi alla visita al negozio: non dimenticatevi delle mascherine, dei guanti, e dei disinfettanti; mantenete la distanza e scegliete pagamenti elettronici. E se vi siete già abituati a fare acquisti online, sappiate che le porte del nostro negozio su <i>ikea.ru</i> rimangono sempre aperte. Sul sito continuano a essere disponibili i servizi di</p>	<p>1. È bello sapere che possiamo ritrovarvi nei nostri negozi. Ci siete mancati. Scoprite su <i>ikea.it</i> tutte le informazioni per venirci a trovare.</p> <p>#RipartiamoDaCasa #SiamoFattiPerCambiare – 18 maggio</p>

<p>сайте по-прежнему доступны сервисы планирования, помощь в самостоятельной сборке мебели и много вдохновляющих идей, чтобы ваш дом был самым лучшим местом на Земле. Как хорошо быть снова с вами! ❤️</p> <p>#ИКЕАвозвращается #ИКЕАсноварядом #ИКЕА #ИКЕА – 30 maggio</p>	<p>progettazione e di assistenza all’assemblaggio di mobili e molte idee stimolanti per rendere la vostra casa il miglior posto sulla Terra. Quant’è bello essere di nuovo con voi! ❤️</p> <p>#ИКЕАritorna#ИКЕАDiNuovoInsieme #ИКЕА – 30 maggio</p>	<p>2. Anche se non potremo abbracciarvi, siamo pronti ad accogliervi a braccia aperte! E possiamo assicurarvi che ad ogni passo dentro ad un negozio IKEA, sentirete tutto il nostro amore grazie alla passione e all’energia dei nostri co-worker che hanno permesso la riapertura degli store. In tutta sicurezza 😊</p> <p>#RipartiamoDaCasa #SiamoFattiPerCambiare #ИКЕАBackToStore – 19 maggio</p>
<p>2. Завтра мы открываем некоторые магазины в Москве: ИКЕА Ходынское Поле, ИКЕА Теплый Стан и дизайн-студию ИКЕА Ботанический сад и дизайн-студию ИКЕА Афимолл. Торопиться не стоит — приходите, когда вам будет удобно, тем более что покупки можно по-прежнему совершать онлайн с бесконтактной доставкой или получением товара в пункте самовывоза, а сроки возврата продлены. Мы сделаем все возможное, чтобы ваш поход в магазин был максимально безопасным. Посмотрите, какие меры мы приняли:</p> <p>◆ Мы ограничиваем вход в магазин для соблюдения правил социальной дистанции – следите за датчиком загруженности магазина на сайте. Мы все так долго не видели много</p>	<p>2. Domani apriamo alcuni dei negozi a Mosca: ИКЕА Chodynskoe Pole, ИКЕА Teplyj Stan e design studio ИКЕА Botaničeskij Sad e ИКЕА Afimoll. Non abbiate fretta – venite quando siete più comodi, anche perché gli acquisti online con la consegna senza contatto o con il ritiro della merce si possono fare come prima, e il termine per la restituzione viene prolungato. Faremo il possibile per rendere la vostra visita al negozio più sicura possibile. Ecco le misure che abbiamo adottato:</p> <p>◆ Limitiamo l’ingresso al negozio per rispettare le misure della distanza sociale – seguite il livello di affluenza di persone sul nostro sito. Non abbiamo visto da tempo così tante persone nello stesso tempo, bisogna abituarsi in maniera graduale.</p> <p>◆ Sul pavimento è presente una segnalazione: si prega di mantenere 1,5 m. di distanza</p>	

<p>людей одновременно, надо привыкать постепенно.</p> <p>◆ На полу есть разметка: пожалуйста, сохраняйте дистанцию в 1,5 м. Чтобы было понятнее: это две акулы БЛОХЭЙ в длину.</p> <p>◆ Средства индивидуальной защиты (маски и перчатки) обязательны для посещения магазина (их можно купить на входе в торговый центр).</p> <p>◆ Пользуйтесь антисептиком для рук – диспенсеры размещены в магазине. А мы регулярно дезинфицируем все помещения и предметы, с которыми соприкасаются посетители и сотрудники. Тот самый случай, когда запах спирта ассоциируется с пользой для здоровья, а не с вредом.</p> <p>◆ Мы приветствуем использование на кассе банковских карт. Нашим кассирам нужно время, чтобы вновь пересчитывать купюры так же быстро, как раньше.</p> <p>Подробнее о датах открытия магазинов и дизайн-студий ИКЕА, правилах безопасного шопинга и актуальной информации по ссылке в шапке профиля! – 2 giugno</p> <p>3. Мы с долгожданными новостями: магазины ИКЕА Самара, ИКЕА</p>	<p>che, in altre parole, corrispondono a due squali BLÅHAJ.</p> <p>◆ Per entrare in negozio sono obbligatori i dispositivi di sicurezza personali (mascherine e guanti), che si possono acquistare anche all'entrata.</p> <p>◆ Utilizzate il disinfettante per le mani. I distributori si trovano in tutto il negozio. Noi disinfectiamo regolarmente tutti gli spazi e le superfici con cui entrano in contatto i visitatori e i dipendenti. Questo è un caso in cui l'odore dell'alcol si associa alla salute in maniera positiva e non in quella negativa.</p> <p>◆ Prediligiamo metodi elettronici di pagamento. I nostri cassieri hanno bisogno di tempo per riprendere a contare le banconote in maniera così rapida come prima.</p> <p>Potete consultare ulteriori informazioni sull'apertura di negozi e di design-studio ИКЕА e sulle misure di prevenzione tramite il link nell'intestazione del profilo. – 2 giugno</p> <p>3. Vi portiamo notizie tanto attese:</p>	<p>3. Benvenuta nuova libertà di scegliere, benvenuta estate,</p>
--	--	---

<p>Ростов-на-Дону, ИКЕА Нижний Новгород и ИКЕА Уфа открывают свои двери в понедельник, 8 июня! 🎉</p> <p>Также уже открыты магазины ИКЕА Теплый Стан и ИКЕА Ходыньское Поле, дизайн-студии ИКЕА Ботанический Сад и ИКЕА Афимолл в Москве. Об открытии других магазинов следите за информацией здесь, на сайте ikea.ru и по ссылке в шапке профиля.</p> <p>Спешим напомнить: здоровье и безопасность наших сотрудников и покупателей – наш главный приоритет. Поэтому, помимо уже привычных мер безопасности (маски, перчатки, дистанция – 1,5 метра), мы рекомендуем вам подготовиться к походу в наши магазины и записаться на различные услуги заранее. Один клик – и никаких очередей. 😊 [...]</p> <p>– 6 giugno</p> <p>4. Друзья, добрый день! Некоторые магазины ИКЕА пока остаются временно закрытыми. О датах открытия мы обязательно сообщим на нашем сайте: www.ikea.ru. Рекомендуем следить за его обновлениями.</p> <p>– 6 giugno</p>	<p>i negozi ИКЕА di Samara, ИКЕА Rostov sul Don, ИКЕА Nižnyj Novgorod e ИКЕА Ufa aprono le loro porte lunedì 8 giugno! 🎉</p> <p>Rimangono già aperti negozi ИКЕА di Teplyj Stan, Chodynskoe Pole e lo studio design ИКЕА Botaničeskij Sad e Afimoll di Mosca. Seguite le informazioni sull'apertura di altri negozi qui, sul sito ikea.ru e sul link nell'intestazione del profilo.</p> <p>Vi ricordiamo subito che la salute e la sicurezza dei nostri dipendenti e clienti è la nostra priorità. Per cui, nonostante le solite misure di sicurezza (mascherine, guanti, la distanza di 1,5 m.), vi consigliamo di prepararvi per la visita al negozio e prenotare prima i vari servizi. Basta un click e niente fila. 😊 [...]*</p> <p>– 6 giugno</p> <p>4. Buona giornata, amici! Alcuni dei negozi ИКЕА sono ancora temporaneamente chiusi. Vi terremo aggiornati sulle date di apertura sul nostro sito www.ikea.ru. Vi consigliamo di seguirlo.</p> <p>– 6 giugno</p> <p>*seguono informazioni sulle misure di sicurezza</p>	<p>benvenute nuove possibilità. Perché con ИКЕА</p> <p>#Siamofattipercambiare</p> <p>– 24 maggio</p>
---	---	--

L'aggiornamento sulla riapertura dato sui profili Instagram presenta, effettivamente, molte differenze nella comunicazione, diretta a due tipi distinti di pubblico. L'account *@ikea_rus*, ancora prima dell'apertura, comincia a informare i propri clienti dell'imminente ritorno tramite dieci post pubblicati dal 30 maggio al 6 giugno (in questo periodo vengono, però, pubblicati post anche su altri temi) e continuerà a tenere aggiornato il proprio pubblico fino all'apertura di tutti gli store, con altre sei pubblicazioni: l'ultima, relativa all'apertura del negozio di Omsk, risale al 6 agosto.

L'account italiano *@ikeaitalia* informa sulla riapertura tramite due post: il primo il giorno stesso, ovvero il 18 maggio; il secondo il giorno dopo, e in esso rassicura i clienti sull'osservanza delle regole di sicurezza da parte del personale.

Entrambi gli account si rivolgono al pubblico in maniera calorosa e amichevole: viene menzionata la nostalgia nei confronti dei clienti, la preoccupazione per la loro sicurezza, e risulta chiara la volontà di dare la notizia delle riaperture, invitando sempre tutti a rispettare le nuove misure igieniche. La differenza maggiore sta nel numero dei post di aggiornamento, la cui pubblicazione è più frequente nel caso di *@ikea_rus* (nella tabella ne è stata riportata solo una parte), dovuta al fatto che la situazione epidemiologica ha subito un andamento distinto nei due Paesi. Date le proprie dimensioni geografiche, in Russia, non tutte le sedi IKEA aprono nello stesso momento e le regioni con il numero di contagi più alto rimangono chiuse per qualche giorno in più. Si nota, ovviamente, anche un modo diverso di trasmettere le informazioni: l'account russo è più esaustivo e ripetitivo rispetto ai comunicati brevi e concreti di quello italiano. Inoltre, *@ikea_rus* ribadisce più volte l'importanza di seguire le regole di prevenzione, di indossare mascherine e guanti, cosa che IKEA Italia include nell'annuncio sul sito ufficiale, ma non nei post.

In entrambi i casi, le pubblicazioni (fig. 39 e 39.1) sono accompagnate da fotografie del personale IKEA, che assicura di rispettare le norme vigenti nelle varie postazioni di lavoro, e da brevi video. In Italia, il video consiste in un tour per il negozio vuoto pronto a riaprire, mentre in Russia la ripresa viene effettuata proprio nel momento dell'apertura, in diretta, da uno dei presunti clienti.



Fig. 39. Dall'account Instagram ufficiale di IKEA Russia (@ikea_rus).



Fig. 39.1. Dall'account Instagram ufficiale di IKEA Italia (@ikeaitalia).

Entrambi i profili impiegano un hashtag specifico per il ritorno: *#ИКЕАвозвращается* e *#ИКЕАсноварядом* (#IKEAritorna e #IKEADiNuovoInsieme) nel caso russo e *#IKEABackToStore* nel profilo italiano. Bisogna segnalare, tuttavia, che nel primo periodo della riapertura continuano a essere utilizzati gli hashtag proposti sin dall'inizio dell'isolamento e della chiusura dei negozi, come *#ОставайтесьДома*, *#ИКЕАдомалучше* (#RimaneteACasa e #IKEAMeglioACasa) e *#RipartiamoDaCasa*. Tuttavia, l'idea di "ripartire da casa" contenuta nell'hashtag italiano non equivale a un invito esplicito a rimanere in casa, mentre nel caso di @ikea_rus tale richiamo rappresenta una specie di contraddizione: da una parte viene esaltata la riapertura e i clienti vengono invitati

a visitare il negozio nel rispetto delle nuove norme di sicurezza, dall'altra gli hashtag raccomandano di restare ancora a casa.

Anche questo è un altro esempio di quanto la politica e le misure restrittive applicate dall'esterno incidano su quelle messe in atto all'interno dell'azienda. Senza analizzare motivazioni o effetti di tali decisioni, risulta evidente che in Italia il ritorno alla "normalità" è stato fissato in seguito a una notevole diminuzione dei contagi; la stessa cosa non si può dire per il Governo russo, che ha dato il via libera alla ripresa dell'attività economica nel momento in cui la curva epidemiologica non si era affatto appiattita. Ciò che resta nelle mani delle aziende, com'è stato osservabile anche nell'analisi generica, è la possibilità e il dovere di informare il cliente su *come* ci si stia preparando ad accoglierlo di nuovo, ricordargli quanto è mancato, e invitarlo calorosamente a ritornare, nonostante tutto.

4.7. Osservazioni sulla comunicazione di IKEA in risposta alla pandemia

La maggior parte dei negozi IKEA sono luoghi di grandi assembramenti; di conseguenza, l'azienda ha dovuto assumere un ruolo di alta responsabilità nella comunicazione con il proprio pubblico fin dall'inizio. Ed è proprio ciò che ha fatto: prima della chiusura ufficiale, durante e dopo.

La strada per raggiungere il consumatore, in linea con quanto accaduto con la maggior parte dei brand, è stata facilitata dalla disponibilità delle risorse digitali, quale i canali social media, in particolare la piattaforma Instagram. In questo modo, l'azienda ha potuto colmare la propria assenza fisica con la presenza digitale costante e non sparire dall'attenzione del potenziale acquirente.

Abbiamo potuto osservare anche una certa evoluzione del messaggio trasmesso. Si "inizia" con un semplice ammonimento sulla sicurezza della propria casa, che diventa sempre più consistente, addirittura fino a invitare il cliente a *non* presentarsi nei negozi, in quanto fonte di pericolo. L'azienda si propone subito come fonte di notizie confortanti e rassicuranti, e utilizza l'elemento della casa per costruire un'intera proposta di contenuti narrativi, pertinenti alla situazione attuale. Dimostra la propria bravura nel riuscire a creare sempre pubblicazioni originali, che non si limitano a una mera pubblicità dei prodotti, ma inglobano tutta la routine quotidiana del pubblico. Nel far ciò, coglie l'occasione di presentarsi anche come base per una

nuova realtà – una realtà che si sviluppa e culmina all’interno del proprio appartamento – e che permette di rivedere la propria casa, la sistemazione, l’arredo e le decorazioni in un’ottica diversa. Da questo punto di vista, IKEA ci può solo guadagnare, ma senza una comunicazione efficace rischierebbe di apparire come un brand usurpatore che sfrutta il momento critico per aumentare i profitti. A lungo termine questo tipo di atteggiamento non sarebbe stato apprezzato. Pertanto, il messaggio trasmesso abbonda di empatia, cura e interesse nei confronti del proprio pubblico. Vengono promosse le donazioni a favore dei più colpiti, proposte svariate iniziative di coinvolgimento degli utenti, viene assicurata la propria presenza costante tramite video-consulenze con specialisti e, ovviamente, la possibilità di effettuare acquisti online.

L’azienda ha sempre cercato di trasmettere un messaggio connotato, per quanto possibile, da emozioni positive. Una delle strategie adottate con questo obiettivo è la rinuncia tattica a utilizzare i termini correlati direttamente con la pandemia, come “pandemia”, “epidemia”, “Coronavirus” o “Covid-19”. Si ricorre, invece, all’uso di espressioni semanticamente associate ai valori che risultano più apprezzabili al momento, quali “salute” e “sicurezza”, in russo “здоровье” e “безопасность”. Questa scelta permette a IKEA di non essere associata a un fenomeno negativo, ma allo stesso tempo di dimostrare che l’azienda non ignora il problema ed è consapevole della gravità dell’attuale momento. È un approccio comune, intrapreso anche da altri, quello di un marketing basato sull’acquisizione della fiducia del cliente, sulla dimostrazione della propria sensibilità e vicinanza.

Coerentemente alle tendenze globali, anche la comunicazione di IKEA ha subito una certa evoluzione in linea con l’andamento della pandemia.

La prima fase della chiusura, che corrispondeva al primo momento di disorientamento e di terrore del consumatore, è stata caratterizzata da toni più pacati, calmi e da messaggi concreti che invitavano i clienti a non recarsi nei negozi e a restare a casa. L’azienda ha dimostrato di essere una fonte di sicurezza e di coerenza nei confronti delle misure di contenimento.

Nella seconda fase della crisi, stando a quanto riportato in precedenza, il consumatore è ancora preoccupato, segue le norme restrittive imposte dal Governo,

ma comincia a sentirsi oppresso, apatico e realizza appieno la situazione nuova in cui è destinato a trovarsi per un periodo non ancora definibile. La comunicazione, dunque, si adegua e assume toni più spontanei, tocca diverse tematiche attuali (la necessità di trasformare la casa per far fronte a nuove sfide, la mancanza dei propri amici, idee per trascorrere il tempo con la famiglia ecc.) e propone diverse iniziative di engagement, quali la condivisione delle foto che mostrano il proprio arredo, concorsi, la proposta di praticare insieme ai propri clienti qualche sessione di yoga o preparare un piatto.

Nell'ultima fase, ricollegabile alla fine del lockdown e al *nulla osta* alla riapertura dei centri IKEA, il messaggio risulta caratterizzato da toni entusiastici, nonché rassicuranti ed emotivi: si gioca su elementi quali la nostalgia, la sicurezza, la gioia e il sollievo. Vengono pubblicate varie foto che dimostrano l'osservanza delle regole da parte del personale e condivisi gli aggiornamenti sulla graduale ripresa. IKEA ne esce con l'immagine di un'azienda che ha saputo accompagnare il cliente per varie fasi della crisi, senza perdere mai di vista la propria vocazione e coerenza. Naturalmente, lo stile, il linguaggio e le strategie variano leggermente a seconda del target culturale. Il paragrafo successivo propone osservazioni più dettagliate su questo fenomeno.

4.8. Osservazioni sulla comunicazione interculturale di IKEA: pubblico italiano e pubblico russo

Questo paragrafo è volto ad approfondire l'aspetto interculturale della comunicazione di IKEA nel relativo periodo. Finora abbiamo potuto osservare che i contenuti proposti sono stati adeguati alla realtà particolare in maniera approssimativamente analoga, in quanto l'evoluzione della pandemia e delle tre fasi della crisi in Italia e in Russia ha subito un andamento paragonabile. Adoperandosi per condurre un *real-time marketing* efficace, l'azienda ha sempre cercato, al contempo, di diversificare i contenuti in relazione al pubblico a cui si rivolgeva. Le divergenze principali tra la comunicazione in lingua italiana e in lingua russa riguardano alcuni aspetti, quali lo stile narrativo, la lunghezza delle pubblicazioni o l'impiego di forestierismi.

Fin dalle prime pubblicazioni, riguardanti l’invito a restare a casa e il seguente annuncio della chiusura dei negozi, si riscontra una certa differenza per quanto concerne la comunicazione ufficiale (sui portali web) e l’informazione proposta sui social media: la versione italiana si caratterizza per una maggiore lunghezza del messaggio ufficiale, una sintassi più completa e un tono più discorsivo, che termina con un segnale di gentilezza (“Confidiamo nella vostra comprensione”). La comunicazione ufficiale in russo appare più brusca, solenne e formale, e si limita alla mera trasmissione dell’informazione, al contrario di quanto non accada con i contenuti proposti sul canale social, riportati in maniera più colloquiale, ma anche più esaustiva e ripetitiva. Analogamente, anche in lingua italiana i contenuti su Instagram vengono trasmessi in maniera meno ufficiale, ma – e qui sta la differenza – i messaggi formali sono più completi di raccomandazioni e più descrittivi di quelli pubblicati su Instagram.

Riprendo, a confronto, un esempio tratto dalla comunicazione sulla chiusura (1) e sulla riapertura dei negozi (2):

Annuncio in lingua italiana

Sito ufficiale di IKEA	Account Instagram
<p>1. A seguito delle ultime direttive per il contenimento dell’emergenza sanitaria in corso, tutti i negozi IKEA in Italia rimarranno chiusi fino al 17 maggio. Durante questo periodo sarà possibile continuare ad acquistare i prodotti che preferite online, ma i tempi di consegna potrebbero essere più lunghi del previsto. I servizi di montaggio e installazione rimarranno sospesi fino a nuove indicazioni delle autorità competenti. Confidiamo nella vostra comprensione.</p> <p>2. Negozi IKEA: orari di apertura e misure di sicurezza extra. La tua salute e sicurezza sono la nostra priorità.</p>	<p>1. In questo periodo, casa è il miglior posto in cui possiate stare. Per questo chiuderemo per un po’. Le porte di IKEA rimarranno aperte per voi su <i>ikea.it</i>. #RipartiamoDaCasa – 12 marzo</p> <p>2. È bello sapere che possiamo ritrovarvi nei nostri negozi. Ci siete mancati. Scoprite su <i>ikea.it</i> tutte le informazioni per venirci a</p>

<p>Dal 18 maggio, i negozi IKEA in Italia hanno riaperto con misure adeguate a garantire il benessere e la salute di clienti e dipendenti. Tutte le misure di sicurezza adottate nei nostri punti vendita sono per la tutela della salute dei nostri clienti e collaboratori. Vi preghiamo di avere pazienza se alcune attività e/o operazioni sono di conseguenza rallentate. Leggi le misure di sicurezza prima di venire in negozio e ricordale durante la tua visita. In questo modo, insieme, garantiamo un ambiente sicuro.</p>	<p>trovare. #RipartiamoDaCasa #SiamoFattiPerCambiare – 18 maggio</p>
---	--

Annuncio sulla chiusura delle sedi in lingua russa:

Sito ufficiale di IKEA	Account Instagram
<p>1. До 11 мая (включительно) все магазины и дизайн-студии ИКЕА закрыты. Онлайн-магазин, доставка и пункты выдачи заказов продолжают работать. Подробности здесь. Временно приостановлена услуга доставки Почтой России.</p> <p>Traduzione: Fino all'11 maggio compreso, tutti i negozi e gli studio-planning IKEA saranno chiusi. Continuano a funzionare i negozi online, le consegne e i punti ritiro. Per ulteriori dettagli vedete qui. È stato sospeso temporaneamente il servizio di consegna tramite Posta Russa.</p>	<p>1. Мы заботимся о вашем здоровье и здоровье наших сотрудников, поэтому с сегодняшнего дня закрываем все офлайн-магазины по 5 апреля включительно. Магазин ИКЕА Самара закрывается завтра. Двери нашего онлайн-магазина открыты, и мы перешли на бесконтактный способ доставки. Также доступна услуга бесконтактного самовывоза товаров из пункта выдачи интернет-заказов. На сайте вы всегда можете найти вдохновение в разделе Идеи. #ОставайтесьДома и проводите время с пользой! #ИКЕАдомалучше #ИКЕА – 27 marzo</p> <p>Traduzione: La vostra salute e quella dei nostri dipendenti è importante per noi. Perciò da oggi chiudiamo tutti i negozi offline fino al 5 aprile incluso. Il negozio IKEA di Samara chiuderà da domani. Le porte del nostro negozio online rimangono aperte, abbiamo avviato la modalità di consegna senza contatto. Funziona anche il servizio di autoconsegna della merce nei punti di ritiro. Sul nostro sito potete sempre trovare una fonte di ispirazione nel settore “Idee”.</p>

<p>2. Магазины ИКЕА снова открываются! Магазины ИКЕА возвращаются к работе. А значит, возвращаетесь и вы – наши гости, по которым мы так соскучились! Перед походом в магазин, пожалуйста, ознакомьтесь с представленными ниже правилами безопасного шопинга, графиком открытия магазинов и ответами на часто задаваемые вопросы.</p> <p>Traduzione: I negozi IKEA riaprono! I negozi IKEA ritornano al lavoro. E ciò significa che ritornate anche voi, i nostri ospiti, che ci siete mancati così tanto! Prima di recarvi in negozio, vi preghiamo di informarvi sulle seguenti regole per uno shopping sicuro, sul programma delle aperture e sulle risposte alle domande più frequenti.</p>	<p>#RimaneteACasa e trascorrete il tempo in maniera utile #IKEAMeglioACasa #IKEA – 27 marzo</p> <p>2. Все хорошее возвращается! 3 июня мы начинаем открывать наши магазины, а, значит, возвращаетесь и вы. Первыми возобновят работу ИКЕА Теплый Стан, ИКЕА Ходыньское Поле и дизайн-студия ИКЕА Ботанический Сад. График открытия всех магазинов доступен на нашем сайте и будет постоянно обновляться. Мы по вам очень соскучились и сделали все возможное для безопасного шопинга. Узнать подробнее о мерах предосторожности можно по ссылке в шапке профиля.</p> <p>Просим и вас подготовиться к походу в магазин: не забывайте о масках, перчатках, средствах дезинфекции; соблюдайте дистанцию друг от друга и оплачивайте покупки бесконтактно. А если вы уже привыкли заказывать покупки онлайн, то двери нашего интернет-магазина всегда открыты для вас на ikea.ru. Также на сайте по-прежнему доступны сервисы планирования, помощь в самостоятельной сборке мебели и много вдохновляющих идей, чтобы ваш дом был самым лучшим местом на Земле.</p> <p>Как хорошо быть снова с вами! ❤️ #ИКЕАвозвращается #ИКЕАсноварядом #ИКЕА #ИКЕА – 30 maggio</p> <p>Traduzione: Tutto il buono ritorna! Il 3 giugno cominciamo ad aprire i nostri negozi e questo vuol dire che state tornando anche voi. I primi a riprendere saranno ИКЕА Teplyj Stan, ИКЕА Chodynskoe Pole e lo studio design ИКЕА Botaničeskij Sad. Il programma di apertura è disponibile sul nostro</p>
---	--

	<p>sito ed è continuamente aggiornato. Ci siete mancati molto e abbiamo fatto tutto il possibile per rendere il vostro shopping sicuro. Potete consultare ulteriori informazioni sulle misure di prevenzione tramite il link nell'intestazione del profilo.</p> <p>Vi preghiamo di prepararvi alla visita al negozio: non dimenticatevi delle mascherine, dei guanti e dei disinfettanti; mantenete la distanza e scegliete pagamenti elettronici. E se vi siete già abituati a fare acquisti online, sappiate che le porte del nostro negozio su <i>ikea.ru</i> rimangono sempre aperte. Sul sito continuano a essere disponibili i servizi di progettazione e di assistenza all'assemblaggio di mobili e molte idee stimolanti per rendere la vostra casa il miglior posto sulla Terra.</p> <p>Quant'è bello essere di nuovo con voi! ❤️</p> <p>#IKEAritorna#IKEADiNuovoInsieme #IKEA – 30 maggio</p>
--	---

Questa divergenza potrebbe derivare dall'importanza del contesto nella comunicazione.

Come abbiamo visto nel terzo capitolo, secondo gli studi di Hall, esisterebbero due tipi di culture, dal contesto alto o dal contesto basso. La comunicazione ufficiale in lingua italiana è spesso caratterizzata da un approccio tipico delle società dal contesto basso: si apprezza maggiormente una trasmissione del messaggio esaustiva e dettagliata, perché non si dà per scontato che il destinatario condivida lo stesso contesto dell'autore (IKEA). Anche il messaggio proposto su Instagram, che usa sempre toni più colloquiali, rivela una tendenza tipica della comunicazione a contesto basso, perché presenta una forma poco invadente, semplice e impersonale. Con la lingua russa, invece, accade l'esatto contrario: il contesto è decisamente "alto", perché nel comunicato ufficiale si presume che il destinatario intuisca da solo alcune delle norme che vengono tralasciate, limitandosi alla mera trasmissione del messaggio sulla chiusura o riapertura. Nell'ambito colloquiale, i contenuti Instagram, invece, sono caratterizzati da toni tutt'altro che impersonali, e la comunicazione assomiglia più a un dialogo tra amici intimi, poiché abbonda di

espressioni emotive, ripetizioni e consigli più diretti, che a un pubblico italiano potrebbero sembrare anche troppo invadenti.

La “freddezza” dei comunicati ufficiali potrebbe spiegarsi anche dalla teoria dei valori di Hofstede, secondo la quale l’indice della distanza dal potere, nella cultura russa, è alquanto alto, e nell’ambito che ci interessa corrisponde alla distanza tra le fonti ufficiale e l’acquirente. Per questo motivo, i canali più apprezzati dagli utenti russi sono i social media che permettono una comunicazione più egualitaria.

L’utente italiano, a sua volta, più individualista e con un indice DDP più basso, tende ad affidarsi maggiormente alle fonti ufficiali (pagine web invece che contenuti social), non sentendosi troppo distante dal canale ufficiale.

Un altro aspetto da considerare è lo stile e la lunghezza delle pubblicazioni:

Il contenuto in lingua russa appare molto più discorsivo e le frasi più lunghe e strutturate rispetto al contenuto in italiano, che è caratterizzato da slogan più semplici. La comunicazione, pur trattandosi di normali post Instagram, assume caratteri narrativi, personali, richiede una lettura più lunga e attenta. Proprio per questo motivo, spesso ne è stata riportata solo una parte relativa all’aspetto analizzato. Ora si proverà invece a considerare qualche post completo, così da capirne meglio la struttura:

@ikea_rus	→ traduzione in italiano
<p>1. Сейчас, возможно, пришло время уделить больше внимания главному месту на Земле – вашему дому: попрощаться с зимой и наполнить его весенним настроением!</p> <p>Когда на улице станет еще теплее, будет самое время убрать зимние пальто, куртки и объемные пуховики. Взгляните по-новому на привычные вещи: попробуйте неожиданный подход к организации хранения. Мы подскажем, как найти место для всего необходимого! Смотрите, что может пригодиться, и делитесь своими идеями!</p> <p>Сейчас, пока вы так много времени проводите дома, воспользуйтесь моментом: вам помогут удобные</p>	<p>1. Ora, forse, è giunto il momento di prestare maggiore attenzione al luogo più importante della Terra: la vostra casa. Riempiamola di atmosfera primaverile, dando l’addio all’inverno!</p> <p>Quando fuori farà ancora più caldo, arriverà il momento di mettere via cappotti invernali, giubbotti e piumini voluminosi. Date uno sguardo nuovo alle cose di sempre: provate un metodo inaspettato dell’organizzazione del contenitore. Vi mostreremo come trovare un posto per tutto ciò di cui avete bisogno! Guardate cosa può rivelarsi utile per voi e condividete le vostre idee!</p> <p>Ora, mentre passate così tanto tempo in casa, approfittate del momento: verrete aiutati da</p>

<p>коробки и контейнеры, а также вместительный шкаф:</p> <p>- Нужны дополнительные полки для хранения вещей в сложенном виде? Просто повесьте этот модуль SKUBB/СКУББ внутрь гардероба или на отдельно стоящую вешалку. Чтобы хранить одежду в идеальном порядке, используйте и другие товары этой серии.</p> <p>- В контейнере SAMLA/САМЛА среднего размера удобно хранить все что угодно: от новогодних украшений до спортивного инвентаря. Сквозь прозрачный пластик хорошо видно содержимое, поэтому вам будет легко находить нужные вещи.</p> <p>- Серия TROFAST/ТРУФАСТ удобная и устойчивая мебель для хранения игрушек (а может и не только!). Вы можете установить контейнеры и полки как вам удобно и в любой момент при необходимости изменить их положение. А еще вы можете менять ящики, подбирая из не только по размеру, но и по цвету – посмотрите весь ассортимент на нашем сайте <i>ikea.ru!</i> #ИКЕА #ИКЕА #Оставайтесьдома #ИКЕАдомалучше – 21 marzo</p> <p>2. Если у семьи много интересов, это видно сразу. 😊 Гостиная, где возможно все – работа и хобби, семейное застолье и «ленивые часы» на диване – может многое "рассказать" о своих жителях. Здесь можно не только обедать, но и заниматься любимым хобби: например, собирать модели кораблей, сидя в легком кресле FANBYN/ФАНБЮН. А еще</p>	<p>comode scatole e contenitori, oltre che da un armadio spazioso:</p> <p>- Avete bisogno di altri ripiani per riporre i vostri vestiti piegati? Basta appendere questo portatutto SKUBB dentro l’armadio o su un appendiabiti. Per sistemare i vostri vestiti in perfetto ordine usate anche altri prodotti di questa serie.</p> <p>- Nel contenitore di medie dimensioni SAMLA, si può conservare qualsiasi cosa, dalle decorazioni di Capodanno alle attrezzature sportive. Con la plastica trasparente, il contenuto risulta ben visibile, quindi ritrovare ciò che vi serve sarà facile.</p> <p>- La serie TROFAST è composta da mobili comodi e solidi per riporre i giocattoli (e forse non solo quelli!). I contenitori e gli scaffali si possono sistemare come preferite e, se necessario, potrete cambiare la loro posizione in qualsiasi momento. Potete, inoltre, cambiare i cassetti, scegliendoli non solo in base alle dimensioni, ma anche secondo il colore: guardate l’intera gamma sul nostro sito web <i>ikea.ru!</i> #ИКЕА #RimaneteACasa #ИКЕАMeglioACasa – 21 marzo</p> <p>2. Si vede subito se una famiglia ha tanti interessi. 😊 Il soggiorno – dove tutto è possibile, dal lavoro all’hobby, dai pasti in famiglia al riposo sul divano – può “raccontare” molto sui propri abitanti. Vi si può non solo pranzare, ma dedicarsi anche ai propri hobby, ad esempio a costruire modellini di navi, stando seduti su una leggera sedia FANBYN. E ci si può anche lavorare in tutta comodità: con la luce</p>
---	--

<p>здесь очень удобно работать: есть не только естественный свет из окна, но и дополнительный свет напольного светильника PPERLIG/ЮППЕРЛИГ, а все бумаги под рукой — в стеллаже VITTSJÖ/ВИТШЁ. Дом отражает ценности и увлечения семьи. Стеллаж VITTSJÖ/ВИТШЁ станет отличным обрамлением для ваших семейных фотографий, сувениров, книг, собранных своими руками моделей, детских рисунков. Зачастую такие предметы, рассказывая нашу историю, наполняют дом теплом и жизнью. Больше проектов смотрите на нашей онлайн-платформе Квартиротeka на сайте <i>ikea.ru</i> и вдохновляйтесь!</p> <p>#ОставайтесьДома #ИКЕАдомалучше #ИКЕА #ИКЕА #квартиротeka #квартиротekaикea #kvartiroteka #kvartirotekaИКЕА</p> <p>– 4 maggio</p>	<p>naturale dalla finestra, e con un'ulteriore fonte di luce dalla lampada da pavimento YPPERLIG, avendo tutti i documenti a portata di mano sullo scaffale VITTSJÖ. La casa riflette i valori e gli interessi di una famiglia. Lo scaffale VITTSJÖ sarà un ottimo spazio per le vostre foto di famiglia, souvenir, libri, modellini costruiti con le proprie mani o disegni dei bambini. Spesso tali oggetti raccontano la nostra storia e riempiono la casa di calore e di vita. Scoprirete altri progetti sulla nostra piattaforma online <i>Kvartiroteka</i> sul sito <i>ikea.ru</i> e lasciatevi ispirare!</p> <p>#RimaneteACasa#IKEAMeglioACasa #ИКЕА #kvartiroteka #kvartirotekaИКЕА</p> <p>– 4 maggio</p>
---	---

La prima parte della pubblicazione è la “narrazione”, la seconda, invece, assume un carattere più pubblicitario e si presenta sotto forma di elenco di prodotti, come contenitori o armadi, con i loro rispettivi nomi. Spesso la pubblicità viene inserita anche all'interno lunghe narrazioni: il cliente non viene esplicitamente invitato all'acquisto, ma *proprio* quel particolare prodotto si rivela in grado di risolvere tutta una serie di problemi elencati nel contesto narrativo del post.

IKEA comunica in maniera diretta, si rivolge al cliente, dandogli del voi (*вы, вам, вам* ecc.), che è la formula russa più frequente quando ci si rivolge a un numero più ampio di persone, senza destinatari concreti²². Una buona parte dei contenuti o delle tendenze pubblicitarie (considerando che anche IKEA è una multinazionale) proviene dal mondo anglosassone, in cui è molto più diffusa l'usanza di dare del tu al pubblico. In questo caso, possiamo constatare che si tratta di un adeguamento del messaggio alla lingua russa, dove il “voi” rimane più diffuso come forma di cortesia e di rispetto nei confronti di persone con cui si hanno rapporti lavorativi, per

²² Dal dizionario di lingua russa: www.gramota.ru.

esempio, o persone che non si conoscono bene, o ancora che sono più grandi di età o ricoprono un ruolo sociale o lavorativo superiore. I russi si rivolgono a un interlocutore dandogli del tu solo se si tratta di un buon conoscente, di un parente stretto oppure di un bambino o adolescente (ovviamente, negli ultimi anni, a causa della comunicazione digitale questo sta cambiando). IKEA avrebbe potuto non adattare la forma di comunicazione al pubblico target e rivolgersi al pubblico con il “tu”. L’azienda, invece, è stata attenta anche a questi piccoli dettagli per una comunicazione interculturale efficace. Normalmente il “voi” russo si traduce con il “Lei” italiano (tuttavia, in italiano, questa forma di rivolgersi all’interlocutore possiede una connotazione molto più formale e tende a essere usata raramente nei contesti pubblicitari e per questo ho deciso di tradurre il “voi” russo con un “voi” italiano). Complessivamente, la comunicazione in lingua russa è basata soprattutto sulla forma scritta: si opta per una precisazione più rilevante dei contenuti, e per una lunghezza e frequenza delle pubblicazioni maggiore. Si dirige a un destinatario che ha bisogno di più attenzioni, è meno autonomo, risulta pronto a trascorrere più tempo a leggere le pubblicazioni o ascoltare i webinar e che apprezza un sostegno maggiore da parte dell’azienda.

Tutto questo trova conferma nella teoria dei valori e in particolare negli indici di **collettivismo** e di **orientamento a lungo termine**. Gli utenti provenienti dalle culture con un indice di COL più alto hanno dimostrato una maggiore inclinazione a considerare le piattaforme social come una buona fonte di informazioni utili al processo decisionale d’acquisto, sentono di più il bisogno di stabilire una stretta relazione con un particolare brand e di creare un legame con altri utenti, con cui consultarsi prima di procedere a un acquisto.

Gli utenti russi sono, inoltre, caratterizzati da un indice di orientamento a lungo termine alto: questo potrebbe tradursi in una maggiore disponibilità a leggere contenuti scritti più lunghi e dettagliati (che probabilmente apparirebbero troppo prolissi per un utente italiano): proprio come quelli proposti da IKEA.

Una comunicazione ricca di contenuti emotivi che trasmettono una sensazione di pace e di armonia è coerente anche con l’indice di mascolinità basso. Il consumatore russo tende a legarsi a un marchio e ad acquistare se il prodotto porta all’utilità non tanto individuale, quanto collettiva e procura piacere a sé stesso e al gruppo.

L'account italiano, @ikeaitalia, rinuncia al tono narrativo e discorsivo, con effetto quasi calmante, tipico del contenuto russo. I suoi post sono caratterizzati, invece, da frasi brevi e impersonali (“Una casa, mille modi di passare il tempo”) che richiamano attenzione e sintetizzano il contenuto, accostamenti per ossimoro, cioè di termini dal significato opposto, tipo “pigiamama” e “outfit”, che hanno l’obiettivo di vendere l’immagine della casa come di qualcosa di altrettanto interessante quanto trascorrere il tempo fuori (inoltre, l’uso degli anglicismi, come vedremo in seguito, contiene diverse connotazioni). I post non vengono seguiti da consigli o da un elenco di prodotti da acquistare, ma il pubblico viene invitato subito a seguire le stories o a spostare l’attenzione sulla foto (“La prima la vedete nella foto, la seconda nelle stories insieme ai nostri consigli”). La stessa pubblicità raramente viene inclusa nel contenuto di un post. I prodotti fanno, perlopiù, parte delle stories.

Per rivolgersi al proprio pubblico, come avviene in lingua russa, utilizza il “voi”, che è anche la forma più frequente nella pubblicità italiana in generale. È possibile notare un’altra tattica di narrazione efficace, ovvero quella di creare una certa suspense nelle narrazioni: IKEA non svela subito tutto quello che ha da trasmettere ma, dopo un breve accenno nel post, invita il cliente a seguire le stories.

La comunicazione è chiara e semplice: messaggi brevi, un linguaggio conciso e moderno.

1. Il divano diventa ufficio, la cucina si trasforma nella sala riunioni ideale e, perché no, il pigiamama può essere anche il miglior outfit della giornata. Lavorare da casa può essere comodo e funzionale: scoprite come sulle nostre Stories. #RipartiamoDaCasa – 10 marzo;

2. Una casa, mille modi di passare il tempo: un film sul divano, il benessere di una seduta di yoga in soggiorno o un bel gioco da condividere con tutta la famiglia. Sulle Stories alcune idee per vivere casa al meglio. #RipartiamoDaCasa – 15 marzo;

3. Per ordinare casa servono due cose fondamentali: un po’ di fantasia e organizzazione. La prima la vedete nella foto, la seconda sulle Stories insieme ai nostri consigli per vivere meglio i propri spazi. #RipartiamoDaCasa – 20 marzo.

(Pubblicazioni dell’account Instagram ufficiale @ikeaitalia)

In generale, la comunicazione di IKEA Italia punta maggiormente sui contenuti visivi, sulla grafica e sui video, al contrario di IKEA Russia, che preferisce trasmettere l'informazione in maniera scritta, tramite pubblicazioni di conseguenza più lunghe. Viene utilizzata abitualmente l'opzione delle stories che indirizza i lettori a "scoprire di più".

Anche in questo caso entra in gioco l'importanza degli indici culturali. Con un indice di collettivismo più basso, e con un orientamento più a breve termine, rispetto agli esponenti della cultura russa, gli acquirenti italiani risultano più attratti da una trasmissione del messaggio pratica e breve, priva di una "overdose" di pubblicità (anche implicita); non sono inoltre disposti a dedicare molto tempo alla lettura e al confronto con altri utenti, preferendo una comunicazione più diretta e immediata, e dal carattere meno intimo e personale rispetto alla comunicazione adottata per il pubblico russo.

Ho potuto rilevare un altro punto su cui la comunicazione è alquanto divergente. Si tratta dell'impiego dei forestierismi.

Nella teoria dell'interferenza linguistica, il termine "forestierismo" è usato per indicare quelle parole o espressioni di matrice straniera che più propriamente sono denominate "prestiti integrali", siano essi non adattati (*charmant, jazz, top secret, caudillo, desaparecido, Zeitgeist, glasnost*) o adattati alle strutture fonomorfolologiche della lingua, ma non ancora completamente naturalizzati, tanto che conservano una connotazione o un certo carattere straniero. A capo dei principali forestierismi in italiano possiamo, senza dubbio, individuare gli anglicismi, ossia parole, locuzioni o costrutti propri della lingua inglese importati in un'altra lingua, sia nella forma originale (per es. *blue jeans, sandwich, weekend*), sia adattato foneticamente (come *rosbif, tranvai, per roast beef, tramway*)²³.

Il loro utilizzo nella lingua italiana possiede spesso una valenza pragmatica, come nel caso di IKEA Italia (Furiassi, 2020)

Le comunicazioni in italiano abbondano di anglicismi o espressioni inglesi: *weekend*, "lavorare non è mai stato così *smart*", *smart working, table setting, outfit, workout*, angolo *fitness, online, co-worker, Mid Season Sale*, "Amanti dei

²³ Fonte: Enciclopedia Treccani.

contenitori per organizzare frigo e dispensa: *we want you!*”, *wall decoration*, *co-worker* #PowerOfPrivacy, #IKEAFeelNewAgain, #homedesign, #homedecor.

L'utilizzo delle parole inglesi nelle pubblicità italiane è un fenomeno sempre più frequente e risponde ai seguenti obiettivi pragmatici:

- comunicare in maniera più rapida, in quanto i termini inglesi hanno una composizione strutturale funzionale e intuitiva;
- ottenere effetti stilistici ed espressivi grazie al prestigio accordato alla cultura inglese;
- creare un richiamo snobistico presso i clienti italiani, dovuto alle associazioni sociali legate a certe parole (l'inglese rappresenta tutto ciò che è moderno, nuovo e proficuo), per cui è segnale di successo;
- sminuire l'importanza di certi termini (“lavorare” suona come un'attività più seria e meno divertente rispetto a “*working*”).

L'idea che emerge è di un'azienda che vuole presentarsi come globale, attuale e alla moda, perché capace di cogliere le ultime tendenze dell'italiano parlato. Nel caso della situazione epidemiologica, il pubblico potrà associare i servizi IKEA, automaticamente e in maniera inconscia, a mezzi tramite cui poter uscire dall'angosciante realtà dell'isolamento sociale e accedere a un mondo di prestigio, in cui non si lavora ma si fa *smart working*; non si passa in casa un fine settimana lungo e noioso, ma un *weekend* rilassante; sistemare la tavola perde la connotazione di un'azione quotidiana e ripetitiva, ma ci si trasforma in ideatori di un nuovo *table setting*; anche un pigiama o una tuta da casa possono diventare un *outfit* in cui sentirsi curati e alla moda. Sono questi gli esempi della connotazione pragmatica che può assumere l'uso di un anglicismo all'interno di un contesto comunicativo.

Gli anglicismi, ovviamente, non penetrano solo nella comunicazione pubblicitaria italiana. Ne risente anche la lingua russa, in cui le parole inglesi fanno quotidianamente parte della pubblicità, e di solito vengono trascritte nell'alfabeto cirillico. L'utilizzo degli anglicismi nelle pubblicità o nei nomi dei prodotti e delle marche è dovuto al desiderio di innalzare di livello il proprio prodotto o lo status di un autore o di una marca. Tutto trova la propria motivazione nella sfera psicologico-emotiva del linguaggio. Nella società russa di oggi, la lingua inglese e l'immagine di vita e di cultura che ne deriva sono connotate da un valore più alto rispetto al

tradizionale sistema di valori della società russa. Questo è riscontrabile soprattutto nella generazione più giovane del pubblico (Bojko, 2016).

Tuttavia, la comunicazione in russo di IKEA sembra evitare l'uso degli anglicismi.

Analizzando i contenuti, notiamo che ritorna solo qualche termine in inglese:

- *лайфхак*, che viene ripreso più volte ed è la trascrizione del termine inglese *lifehack*²⁴, traducibile come “suggerimento, trucchetto utile per fare qualcosa”, ed è un termine utilizzato molto spesso nello slang giovanile.
- *онлайн, офлайн* (“online”, “offline”).
- termini vicini alla parola *дизайн* (“design”), come *дизайнер* o *дизайн-студия* (“designer”, “studio-design”). Tuttavia, il termine *дизайн* è oramai presente anche nei dizionari di lingua russa.

Nei casi in cui, in italiano, viene impiegato un anglicismo, la stessa cosa non succede in russo. Ad es., per “lavorare *smart*” o “*smart working*” non ci si avvale dell'equivalente in russo *смарт воркинг*, che comunque esiste, o di un calco, *умная работа*, e si opta per mantenere la forma tradizionale in russo *работать из дома* (“lavorare da casa”).

È difficile constatare se si tratti di una scelta strategica o casuale, dal momento che gli anglicismi vengono impiegati in lingua russa così come in quella italiana. Bisogna tenere a mente, a questo punto, che il consumatore russo è particolare e, in certi casi, tende a rifiutare il modello occidentale, a favore di prodotti della madrepatria, che ai suoi occhi appaiono più tradizionali e sicuri. Come abbiamo potuto osservare anche nel capitolo relativo alla teoria sulla comunicazione interculturale, molte aziende estere che vogliono vendere con successo i propri prodotti nel mercato russo devono optare per nomi puramente russi (Danone, Coca-Cola ecc.).

È interessante notare, però, che l'assenza degli anglicismi viene colmata dall'utilizzo frequente di nomi originali in lingua svedese (cosa che, invece, non è affatto tipica dell'account italiano). IKEA pubblicizza i propri prodotti lasciando il nome in svedese e aggiungendo, spesso, la trascrizione in lingua russa del termine.

²⁴ *Lifehack*: “a strategy or technique that you use in order to manage your time and daily activities in a more efficient way” (definizione da Oxford Learner's Dictionaries).

Altre volte impiega qualche espressione in svedese, per augurare, ad esempio, un buon appetito, a seguito della pubblicazione di una ricetta svedese.

Possiamo constatare, dunque, che nessuno degli account è immune dall'influenza dei forestierismi. Tuttavia, cambia l'obiettivo per cui li si utilizza.

Analogamente a quanto detto in precedenza, il consumatore italiano è più attratto da una comunicazione semplice e diretta, e l'utilizzo degli anglicismi permette di esprimere più concetti con una sola espressione, la quale risulta, inoltre, più facilmente memorizzabile come slogan. Entra in gioco anche l'alto indice di mascolinità, che dimostra quanto sia importante, per un consumatore italiano, apparire all'ultima moda anche durante un lockdown, quale segno di successo.

IKEA Russia, invece, preferisce mettere in risalto l'origine del marchio e i valori tradizionali svedesi, quali essenza del brand, e lo fa tramite l'utilizzo frequente dei nomi originali.

In base a questa analisi, focalizzata sulla specificità dei contenuti destinati al pubblico italiano e russo, possiamo confermare ancora una volta la capacità elevata dell'azienda di condurre un marketing globale, in grado di adattarsi ai target culturalmente differenti a cui è destinata la comunicazione. Abbiamo constatato che i contenuti, pur presentando molte somiglianze, vengono sempre personalizzati e non sono delle semplici traduzioni. L'azienda opta per forme diverse di trasmissione dei contenuti, di iniziative di engagement e di pubblicità. In particolare, è stato possibile constatare l'efficacia delle tecniche di storytelling. Tali narrazioni partono da un elemento che ha radici nella cultura del gruppo destinatario, si sviluppano seguendo le dinamiche della situazione della pandemia e riescono, inoltre, a inglobare qualche pubblicità nascosta o a vendere i valori proposti da IKEA. Per il pubblico italiano, questo è accaduto, ad esempio, con le pubblicazioni e le stories riguardanti le idee per un ottimo aperitivo sul proprio balcone con amici presenti in video chiamata, le sessioni di yoga e le proposte per sistemare l'appartamento, in modo da fare spazio per svolgere attività fisica in casa. Il destinatario russo, invece, grazie ai contenuti di IKEA, ha potuto sentirsi parte di un gruppo più ampio di utenti, che andavano a visitare le rispettive case in maniera virtuale, oppure trarre ispirazione per trascorrere un weekend sicuro nella *dača*.

Come sarebbe stata una comunicazione priva di tali elementi peculiari? Non avrebbe di certo attirato allo stesso modo l'interesse del cliente, che è stato particolarmente attento in questo periodo: ha trascorso più tempo sui social media ed è stato pervaso da messaggi e notizie sulla situazione attuale da tutte le parti, perciò solo i contenuti più originali e autentici sarebbero stati in grado di attirare la sua attenzione, proprio come i contenuti proposti da IKEA.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questa ricerca consisteva nel capire se esiste una risposta univoca del marketing mix a questa nuova condizione, instauratasi a livello globale e che ha caratterizzato tutto l'anno 2020: la pandemia del Coronavirus. Ulteriori ipotesi da confermare riguardavano poi eventuali analogie o divergenze tra le strategie adottate dalle aziende italiane e dalle aziende russe, anche in ottica di eventuali peculiarità culturali.

La pandemia ha rappresentato una situazione completamente imprevedibile, senza precedenti casi nella storia umana degli ultimi secoli. Siamo tutti testimoni delle conseguenze negative del lockdown, della crisi delle strutture ospedaliere, dell'arresto economico e turistico in tutto il mondo. La pandemia comporta, inoltre, una serie di conseguenze indirette che, al giorno d'oggi, non siamo ancora in grado né di comprendere, né di prevedere con precisione.

Tuttavia, considerare solo i lati negativi implica guardare la metà vuota del bicchiere. C'è un'altra metà che è necessario mostrare. Non si tratta di trasformare uno scenario negativo in uno positivo, ma, almeno, di provare a "reperire" certi contesti in cui il virus non abbia portato solo ed esclusivamente conseguenze negative. Uno di questi contesti è l'adattamento dell'economia e del marketing.

È stato possibile osservare quanto l'economia possa riadattarsi in maniera flessibile alle esigenze della situazione, anche critica, in scenari e luoghi diversi.

Si è potuto studiare l'andamento dell'adeguazione del messaggio pubblicitario sia in Italia che in Russia: questa possibilità mi ha spinto ad approfondire la ricerca e, successivamente, a confermare che gli atteggiamenti e le tattiche del mercato hanno presentato numerose analogie. La crisi del Coronavirus è stata particolare proprio perché, al contrario delle altre crisi avvenute nel passato, come la crisi finanziaria del 2007, si è sviluppata in maniera pressoché simile in tutto il mondo. Ha avuto ricadute di natura non solo sanitaria, ma anche economica e geopolitica. Da una parte, ha causato separazione, chiusura di frontiere e un crescente populismo; dall'altra, ha "spogliato" l'uomo moderno dalle proprie certezze, mostrandogli quanto possa diventare fragile da un giorno all'altro e, soprattutto, quanto diventiamo tutti uguali di fronte a un pericolo comune, indipendentemente dall'età, dalla provenienza e dalla cultura.

Forse proprio per questo motivo le aziende e i brand che sono stati analizzati in questa ricerca hanno dovuto reinventare la propria immagine in maniera immediata e dinamica. Gli esperti della pubblicità hanno dimostrato, fin dall'inizio, di saper approcciare un potenziale cliente con un tipo di strategia comunicativa più efficace. Le aziende hanno adeguato in maniera tempestiva la propria offerta di servizi e di prodotti, cambiando canale e puntando sempre di più sul mondo digitale.

L'analisi era anzitutto intenzionata a confrontare l'adeguamento del marketing nel contesto di un potenziale cliente italiano e uno russo. Le prime affinità tra i due Paesi si possono individuare già dal livello delle strategie applicate dai rispettivi Governi, che hanno deciso di emanare una serie di restrizioni e di misure di contenimento del contagio piuttosto affini. In Italia il lockdown è stato più rigoroso e questo ha avuto un impatto maggiore sulla comunicazione (si ricorre più spesso alle immagini che richiamano la lotta contro un nemico comune, il patriottismo e che cercano di evocare un senso di comunità generale). Nessuno dei due Stati ha scelto la strada che mirava a creare "un'immunità di gregge", cosa che avrebbe portato a un cambio di abitudini e a conseguenze economiche meno drastiche.

In secondo luogo, sulla base delle ricerche già condotte e sull'analisi del fenomeno attuale, si è osservato che una crisi non equivale automaticamente a ripercussioni negative, allo stop della pubblicità e al blocco degli investimenti. Al contrario, è stato dimostrato che mantenere la propria presenza come brand, durante una recessione, porta a risultati positivi e lungimiranti, quali una maggiore fidelizzazione del cliente. Non a caso, infatti, una buona parte delle aziende analizzate (si tratta di una tendenza riscontrata sia in Italia che in Russia) non ha smesso di comunicare e di fare pubblicità, adeguandone la forma. In generale, possiamo affermare che ognuna delle 4P del marketing mix è stata rivista nell'ottica della nuova situazione. La prima accortezza riguarda, senza dubbio, l'adeguamento del place, ossia del canale di distribuzione. La migrazione di massa verso il mondo digitale è un fenomeno in atto già da diversi anni, ma è proprio durante la pandemia che si è rivelato spesso essere l'unico canale ad aver permesso l'accesso a molti servizi, dal lavoro ai contatti sociali e alla banale spesa.

La grande rivalsea dell'e-commerce e delle piattaforme online ha rappresentato un'ancora di salvezza per alcune aziende che, diversamente, non avrebbero potuto

vendere e arrivare al cliente. In effetti, sono proprio i social media a costituire la fonte principale dei contenuti riportati in questa ricerca. Tali contenuti riguardano le strategie di comunicazione proposte, adottate da vari brand nei primi mesi del 2020: mesi segnati dal distanziamento sociale, dal lockdown e da un maggiore tempo trascorso davanti allo schermo del proprio smartphone.

È stato possibile individuare una strategia di promotion, ossia di comunicazione che evolveva durante la crisi, tramite varie tappe. La prima era caratterizzata da un generale stato di shock e di terrore: bisognava trovare un modo per assicurare ai potenziali clienti la propria presenza, il rispetto delle norme di igiene e, soprattutto, mostrare semplicemente la propria empatia, mettendo da parte la pubblicità aggressiva. In un secondo momento, con l'aspettarsi alla situazione, i brand hanno cercato di proporre alternative di distrazione e di intrattenimento a un pubblico logorato dallo stare in casa e dall'ascoltare continue notizie opprimenti. Si è trattato di un approccio particolarmente acuto, che ha permesso al messaggio trasmesso di apparire come originale e di non finire nella "spam" del destinatario.

In particolar modo, questo approccio è stato visibile con IKEA, che non si è mai fermata nel comunicare, né con il pubblico italiano, né con quello russo (seppure con tattiche comunicative leggermente diverse). La fase finale, dovuta a un miglioramento generale della situazione epidemiologica, equivaleva a una graduale riapertura degli esercizi, seppure nel contesto di una realtà nuova. Quest'ultima fase, di ripresa, si riconosce per i toni entusiasti e speranzosi; viene espressa la gratitudine per aver atteso così a lungo la riapertura di un negozio (nel caso di IKEA, ad esempio) o di un qualsiasi altro servizio.

Tra il messaggio trasmesso in lingua italiana e quello in lingua russa si trovano numerose analogie e, rispettivamente, poche divergenze. Questo è dovuto proprio al carattere singolare della crisi in questione, che ha portato a conseguenze simili in quasi tutto il mondo. La comunicazione abbonda di toni positivi, si cerca di non ricorrere ai termini che rimandano direttamente al "nemico": ossia "Coronavirus", "Covid-19" o "vittime". Il messaggio proposto al pubblico italiano, però, si avvale maggiormente di un richiamo di tipo patriottico, a causa di un lockdown più rigoroso. In Russia, la comunicazione mira invece ad accentuare la sicurezza e

l'accoglienza della propria casa. Anche queste peculiarità sono ben visibili nel capitolo dedicato alla performance di IKEA.

Per quanto riguarda la dimensione del product, anch'essa subisce un certo adattamento. Oltre ai già nominati servizi online, l'aggiornamento dell'offerta riguarda servizi di consegna a domicilio perfezionati (o della loro introduzione); l'accento viene posto sui servizi che avvengono senza contatto (consegna contactless, pagamento contactless, menu dei ristoranti sotto forma di un codice QR ecc.). È difficile individuare, invece, un'unica strategia di Pricing coerente e duratura. Da una parte, abbiamo potuto osservare che molte aziende hanno optato per la prestazione gratuita di alcuni servizi, di solito a pagamento (accesso a giornali, e-book, film e altro), dall'altra, non è stato possibile identificare una strategia definita di abbassamento o di aumento dei prezzi. IKEA, ad esempio, non ha mai accennato a eventuali offerte o sconti. Le compagnie aeree hanno cercato di vendere i biglietti a prezzi molto bassi, ma si tratta di servizi di cui il cliente non può usufruire subito. L'analisi dei prezzi richiederebbe un approccio molto più specifico, che non faceva parte degli obiettivi di questa ricerca.

Come risulta dallo Study Case, IKEA è stata un esempio eccellente della comunicazione adeguata alle varie fasi della pandemia: dai momenti delle prime raccomandazioni sulle misure di contenimento, alla riapertura dei negozi, sino alla fine di un lungo lockdown. L'accesso al messaggio destinato sia ai clienti italofoeni che russofoeni ha permesso di verificare non solo l'aspetto di adeguamento del messaggio alla situazione emergenziale, ma di comparare anche l'aspetto interculturale della comunicazione, anche in un contesto apparentemente "ristretto" come può essere una pubblicazione su Instagram.

Questo brand è stato utile all'autrice quale fonte esemplare di contenuti proposti durante la pandemia proprio per la moltitudine di materiale pubblicato, per la frequenza di pubblicazione e, soprattutto, per la capacità di adeguare il messaggio non solo alla situazione di emergenza, ma anche a un target diverso dal punto di vista culturale, che è stato uno degli elementi fondamentali di questa ricerca.

Si sono potuti rilevare alcuni approcci che, sebbene siano improntati a un obiettivo unico, si declinano in diversi modi e confermano le ipotesi esposte nel terzo capitolo, come ad esempio la preferenza del pubblico russo per uno stile più narrativo, esaustivo e ripetitivo. Questo pubblico è disposto a leggere contenuti più lunghi e a condividere più informazioni con altri utenti.

Il pubblico italiano è sicuramente più attratto dai contenuti video, dagli slogan più brevi e toccanti, ricchi di anglicismi accattivanti.

L'azienda è riuscita, inoltre, a proporre lo stesso elemento centrale, ovvero la casa, tramite due tipi di narrazione diversi. *Dom*, la casa, di un consumatore russo è uno spazio accogliente, il fulcro della vita di una persona, fonte di salvezza e di sicurezza, mentre la "casa" di un italiano è un elemento da cui ripartire, non a cui arrivare. Queste sono solo alcune delle caratteristiche distintive riscontrate e proposte nel quarto capitolo.

Questo lavoro ci ha permesso, perlopiù, di confermare le ipotesi poste all'inizio. L'impatto della pandemia ha condizionato le strategie di marketing adottate dalle aziende italiane e russe, e tali strategie hanno mostrato numerose corrispondenze. Essa ha indubbiamente accentuato e accelerato alcuni processi in atto da qualche anno: la digitalizzazione dei servizi, l'e-commerce, il ruolo centrale e sempre più attivo del consumatore e l'importanza della presenza sui canali social, quali garanzia di una promozione efficace di un brand.

Si è potuto inoltre comprovare che la globalità del fenomeno non ha eliminato certi tratti distintivi del contesto culturale dei mercati considerati, riscontrabili nei singoli approcci comunicativi adottati dai vari brand.

КОРОТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

«Маркетинг и коронавирус: сравнительный анализ стратегий, принятых Икеа Италия и Икеа Россия.»

2020 год был особенным годом для всех. Пандемия изменила все аспекты нашей жизни, а в моем случае повлияла и на тему диссертации. Главная цель этого исследования состояла в выяснении, существует ли однозначный ответ маркетинговых стратегий на настоящую новую ситуацию, произошедшую на глобальном уровне, и охватившую внимание целого 2020 года.

Дальнейшие гипотезы, касались возможных аналогий или расхождений между стратегиями, принятыми итальянскими и российскими компаниями, а также сходств и отличий с точки зрения возможных культурных особенностей.

После первоначального беспокойства, касающегося только здоровья, стало очевидно, что проблема здравоохранения не является единственным последствием коронавируса. Дальнейшие аспекты, связанные с ограничительными мерами, охватили рынки как на местном, так и на глобальном уровне. В настоящее время экономический ущерб еще не оценен с точностью, но потери заметны в каждой отрасли.

Большинство правительств, в т.ч. итальянское и русское, приняли меры безопасности, которые касались, прежде всего, закрытия переполненных мест, таких как торговые центры, школы, университеты, заводы и некоторые компании, кинотеатры, спортивные залы и ограничения движения людей, начиная от поездок между отдельными муниципалитетами и заканчивая остановкой международных перевозок.

Проводя большую часть времени перед экраном компьютера или смартфона, я быстро поняла, что параллельно с развитием эпидемиологической ситуации развивается и сообщение большинства брендов, и это происходило с содержанием реклам как на итальянском, так и на русском языках. Это был

первый раз, когда у меня была возможность из первых рук следить за реакцией рынка на такую неожиданную и уникальную ситуацию.

Мы все могли заметить, как экономика гибко воссоздается в соответствии с потребностями ситуации, даже критической, в разных сценариях и местах. Я старалась изучить тенденцию приспособления рекламного сообщения в обеих странах: эта возможность побудила меня углубить исследования, а затем подтвердить, что стратегии поведения представляют много сходностей. Большая часть компаний, на которые меры безопасности повлияли непосредственно, из-за необходимости закрытия пунктов продажи, не только не перестали предоставлять свои услуги, а даже усилили коммуникацию с клиентами, адаптировали рекламное сообщение и предложение продуктов и услуг, решили перейти на онлайн-канал и сделать бесплатным доступ к некоторым услугам, которые раньше оплачивались.

Мои исследования направлены на анализ феномена с точки зрения адаптации различных координат маркетингового микса (так называемая Теория 4P): **promotion, product, price** и **place**. Каждый из этих аспектов играет решающую роль в успехе компании.

Исследование было проведено на основе контента публикации в социальных сетях (особенно на платформе Instagram), Веб-сайтов и рекламной рассылки некоторых брендов местного и глобального значения. Анализируемое содержание было произведено первоначально на итальянском и русском языках. Наиболее существенная часть моих исследований касается аспекта рекламы и сообщения (**promotion**), как по причине объема материала, который можно было проанализировать, так и потому, что он больше подходит для лингвистического сравнения с межкультурной точки зрения. Рассматривались, по сути, публикации итальянских и российских брендов, а Study Case касается рекламы компании Икеа и стратегий, принятых для русской и для итальянской аудитории.

Диссертация состоит из четырех глав. Первая глава представляет явление и сравнивает чрезвычайную ситуацию в Италии и России, иллюстрируя основные этапы, такие как первые реакции национальных властей, даты принятия наиболее важных мер, количество зараженных лиц, затем

последующее ослабление ограничений. Учитываемый период соответствует началу 2020 года, с первых массовых реакций на эпидемиологическую ситуацию до смягчения ограничительных мер в мае и июне. Изначально, в российских СМИ пандемия была изображена как внутренняя проблема Европейского Союза и элемент, который мог бы поставить под сомнение прочную основу Запада. Позже стало ясно, что даже Россия не в состоянии избежать этой проблемы, и только в этот момент были введены ограничительные меры. Этот период, известен как «нерабочие дни», соответствует так называемому «локдаун», общенациональному карантину в Италии. Никакое из двух государств, не выбрало путь, направленный на создание «иммунитета стада», что отразилось бы другими последствиями и привело бы к меньшей схожести приведённых мер.

Во второй главе описываются некоторые представления о маркетинге, такие как вышеупомянутая «Теория 4P», основанная на четырёх координатах маркетингового планирования:

- **Promotion** (реклама, коммуникация)
- **Product** (товар и услуги)
- **Price** (ценовая политика)
- **Place** (канал)

Затем предлагается краткое отступление о значительности реализации эффективной стратегии во время кризисов. Как и в любой ситуации, есть сектора, которые подвергаются большему воздействию, и сектора, которые сохраняют прибыль почти без изменений.

Адаптация коммуникативного сообщения и рекламы, расширение предложения, особая реализация ценовой политики или выбор более доступного канала распространения — это ключевые части моего анализа. Изменение каждого из вышеперечисленных аспектов маркетинга подробно иллюстрируется различными приведёнными примерами, сравнивается содержание реклам, произведённых на итальянском и на русском языке, а также стратегий, принятых соответствующими важными брендами. Анализ был направлен на сравнение реакции маркетинга в контексте итальянского и российского потенциальных клиентов. Стратегии поведения представляют

много сходностей, так как русское и итальянское правительства приняли ряд довольно похожих ограничений и мер по сдерживанию распространения пандемии. Однако, в Италии локдаун был более строгим, и это оказало влияние на сообщение (чаще используется картинками, напоминающими борьбу с общим врагом, патриотизм и стремящимися вызвать чувство национальной общности).

Во-вторых, я могла заметить, что кризис автоматически не приравнивается к негативным последствиям, остановке рекламы и блокировке инвестиций. Напротив, было показано, что сохранение своего присутствия как бренда во время рецессии приводит к позитивным и перспективным результатам, таким как повышение лояльности клиентов. Не случайно, большая часть проанализированных компаний не прекратила общаться и рекламировать, подбирая подходящую форму коммуникации. В общем, можно полагать, что каждый из 4P маркетинга был пересмотрен с точки зрения новой ситуации. Первое замечание касается, без сомнения, приспособления аспекта **place**, то есть канала распределения. Массовая миграция в цифровой мир – это явление, которое актуальное уже несколько лет, но именно во время пандемии канал онлайн стал единственным средством, которое позволило получить доступ ко многим услугам, от работы до социальных контактов и повседневных покупок.

Электронная торговля и продвижение бренда в онлайн-платформах стали спасательным кругом для многих компаний, которые, в противном случае, не могли бы продолжать продавать и добираться до клиента. Фактически, именно социальные медиа являются главным источником контента, на котором основано исследование. Определяется некая стратегия продвижения, то есть коммуникация, которая развивалась во время кризиса, различными этапами. Первый этап характеризовался общим страхом и состоянием шока: нужно было найти способ обеспечить потенциальным клиентам свое присутствие, соблюдение гигиенических норм и, самое главное, просто показать свое сочувствие, отложив агрессивную рекламу. На позднейшем этапе, когда люди адаптировались к ситуации, бренды начали пытаться предложить отвлекающие и развлекательные альтернативы для аудитории,

утомленной пребыванием дома и прослушиванием непрерывных удручающих новостей. Это был особенно расчётливый подход, который позволил переданному сообщению выглядеть оригинальным и не попадать в «спам» получателя. Относительно координаты **product**, товара и услуг, она также характеризуется определенной адаптацией. Кроме предоставления новых онлайн-сервисов и услуг, обновление предложения включает также усовершенствованные услуги доставки на дом (или их введения); акцент делается на услугах, которые происходят без «контакта» (бесконтактная доставка, бесконтактная оплата, меню ресторанов в виде QR-кода и т. д.).

Трудно определить единую последовательную и прочную стратегию ценообразования (**price**). С одной стороны, мы могли наблюдать, что многие компании решили предоставить бесплатный доступ к некоторым услугам, которые раньше, как правило, требовали дополнительной платы (доступ к журналам, электронным книгам, фильмам и многим другим). С другой стороны, невозможно обнаружить определенную стратегию снижения или увеличения цен. Например, Икеа, никогда не упоминает о каких-либо скидках и предложениях. Авиакомпании стараются продавать билеты по очень низким ценам, но это услуги, которыми клиент не может воспользоваться сразу. Анализ цен требует гораздо более конкретного подхода, который не является целью этого исследования.

Третья глава, вводит некоторые ключевые понятия, важные для успешной межкультурной коммуникации: я решила совершить это отступление, так как, анализируя содержание, предназначенное для аудитории из разных культур, я поняла, что коммуникация, хотя она направлена к одной и той же цели, характеризуется некоторыми явными расхождениями и имеет разные подходы, ориентированные на привлечение потенциального клиента. Приводится теория по поведению клиентов во время совершения покупок онлайн, основанная на так называемой «Типологией культурных измерений», разработанной Гертом Хофстеде. Типология основана на идеи о том, что ценность может быть распределена по шести измерениям культуры. К этим измерениям относятся: дистанцированность от власти, обособленность,

мужественность, избегание неопределенности, стратегическое мышление и допущение (или индульгенция). Теория Хофстеде используется в различных областях в качестве парадигмы для исследований, особенно в кросс-культурной психологии, международном менеджменте и кросс-культурной коммуникации. Глава содержит также конкретное применение этой теории к итальянской и русской потребительской культуре.

Все вышеуказанные соображения рассмотрены более всесторонне и подробно в четвертой главе, которая посвящена аспекту **promotion** (коммуникации) бренда Икеа. ИКЕА является многонациональной корпорацией и бесспорным лидером в области коммуникации с каждой аудиторией, на рынке которой присутствует. Этот бренд послужил мне в качестве полезного источника контента, предложенного во время пандемии, именно ввиду множества опубликованных материалов и частоты публикации.

Во-первых, предлагается презентация компании, история её вступления и развития на итальянском и российском рынках, а также ключевые моменты глобального маркетинга. Затем, определяются основные стратегии, принятые до и в течение закрытия магазинов, из-за введения мер безопасности (в Италии с 12 марта по 18 мая, а в России с 27 марта по 3 июня). Наконец, указаны результаты, полученные от анализа контента, предложенного брендом на своих аккаунтах Instagram: итальянский профиль *@ikeaitalia* и соответствующий русский *@ikea_rus*. Результаты касаются общей коммуникативной стратегии в ответ на пандемию и различий на уровне межкультурного подхода, между публикациями, предлагаемыми для итальянской и российской аудитории.

Анализ фокусируется прежде всего на письменном содержании, тем не менее учитываются также полные публикации, включая графику, фотографии или видео. Между рекламным контентом, переданным на итальянском языке, и сообщением на русском языке, можно найти множество аналогий и, соответственно, несколько расхождений. Это связано именно с уникальным характером кризиса, который привел к аналогичным последствиям, почти во всем мире. Общение бренда в обоих случаях изобилует положительными

тонами, старается не прибегать к терминам, непосредственно относящимся к «врагу», такими как «коронавирус», «Ковид-19» или «жертвы». Однако сообщение для итальянской публики, чаще использует патриотические ассоциации из-за более строгого локдауна. В России коммуникация направлена, в основном, на повышение чувства безопасности и гостеприимства собственного дома. Эти особенности хорошо видны в этой главе, посвященной исследованию коммуникации Икеа. Основные различия между общением на итальянском и русском языках касаются аспектов, таких как стиль повествования, длина публикаций, использование иностранных слов (английских или шведских терминов), способ взаимодействия с аудиторией, уровень разговорчивости и официальности сообщений. Главный аспект, который следует учитывать это стиль и длина публикаций.

Содержание на русском языке характеризуется гораздо более дискурсивным, длинными и структурированными предложениями, чем содержание на итальянском языке, которое предпочитает простейшие лозунги. Сообщение, хотя это простые посты Instagram, приобретает повествовательный, личный характер, требует более длительного и внимательного чтения. В целом, русскоязычное общение, основанное прежде всего на письменной форме, предпочитает подробное уточнение содержания, большую длину и частоту публикаций. Оно направляется к получателю, который менее автономен, готов тратить больше времени на чтение публикаций или прослушивание вебинаров, нуждается во внимании, и ценит большую поддержку со стороны компании. Все это находит подтверждение в теории ценностей Хофштеде. Итальянская версия *@ikeaitalia* отказывается от столь повествовательного и дискурсивного тона, почти успокаивающего, типичного для русского контента. Коммуникация, направлена на итальянских подписчиков характеризуется короткими, безличными предложениями, которые быстро привлекают внимание и синтезируют контент. Сообщения не сопровождаются рекомендациями или списком продуктов для покупки, но аудитории предлагается сразу же следить за историями или переключать внимание на фотографию. В целом, общение Икеи Италия основано прежде всего на визуальных материалах, на графике и на видео, в отличие от Икеи

Россия, которая предпочитает передавать информацию, в письменной форме посредством публикаций, следовательно, более длинных.

Икеа является отличным примером коммуникации, адекватной различным этапам пандемии: с момента первых рекомендаций по мерам сдерживания, до открытия магазинов и после длительного локдауна. Доступ к сообщению, предназначенному как для итальянских, так и для русскоязычных клиентов, позволил мне проверить не только аспект адаптации сообщения к чрезвычайной ситуации, но и сравнить межкультурный аспект общения, даже в обстановке, казалось бы, мало значимой, какой может быть публикация в Instagram.

Благодаря этим исследованиям, кроме возможности подтвердить изначальные предположения, я получила возможность рассмотреть явление пандемии совсем с другой точки зрения.

Это правда, что мир сосредоточен на экономическом ущербе, что каждый день количество новых зараженных растёт и вновь вводятся меры по ограничению. Тем не менее, с другой стороны, стоит надеяться на то, что, как это было продемонстрировано и другими крупными кризисами в прошлом, эта ситуация может предложить новые возможности для роста, по крайней мере, для компаний, которые знают, как трансформироваться.

В частности, во время настоящего кризиса был еще более ускорен переход к цифровым каналам, которые способны упростить жизнь во многих отношениях, позволяют сэкономить энергию и ресурсы. Перед компаниями появилась новая должность, т.е. научиться больше учитывать потребности клиентов, которые подтвердили свою роль как активного и ответственного потребителя. Качество победило количество, люди стали более внимательными к своему здоровью, окружающей среде и безопасности близких. Современный человек имеет возможность пересмотреть многие аспекты своей жизни, которые до недавнего времени считались недвусмысленными. Я считаю, что с правильными способностями к адаптации современный мир сможет извлечь из этой ситуации большие возможности для улучшения.

Пандемия, как и в настоящий момент, так и в начале года представляет собой совершенно непредсказуемую ситуацию, беспрецедентную в истории человечества последних десятилетий. Мы все являемся свидетелями негативных последствий изоляции, медицинского кризиса, экономического и туристического застоя во всему миру. Пандемия также включает в себя ряд косвенных последствий, которые в настоящее время мы не в состоянии ни понять, ни точно предсказать.

Однако учитывать только отрицательные стороны предполагает наблюдение за пустой половиной стакана. Есть еще одна половина стакана, которую нужно показать. Речь идет не о превращении негативного сценария в позитивный, а, по крайней мере, о попытке «найти» определенные сферы, в которых вирус не привел только и исключительно к негативным последствиям. Одним из таких случаев является немедленная адаптация экономики и маркетинга.

Большая часть компаний и брендов, которые я решила наблюдать и проанализировать в этом исследовании, сумела изобрести свой имидж мгновенно и динамично. Эксперты по рекламе с самого начала доказали, что они знают, как подходить к потенциальному клиенту с более эффективным типом коммуникативной стратегии. Компании своевременно адаптировали свои предложения услуг и продуктов, меняя каналы и все больше ориентируясь на цифровой мир.

Коронавирусный кризис является особенным именно потому, что, в отличие от других кризисов, произошедших в прошлом, таких как финансовый кризис 2007 года, он развивался почти аналогичным образом во всем мире. Привел к последствиям не только санитарного, но и экономического и геополитического характера. С одной стороны, вызвал изоляцию, разделение, закрытие границ и очевидный рост популизма; с другой стороны, он “лишил” современного человека своей уверенности, показав ему, насколько в одно мгновение он может стать беспомощным и, самое главное, насколько мы все становимся равными перед общей опасностью, независимо от возраста, происхождения и культуры.

BIBLIOGRAFIA

- Bojko S. A., *Kognitywnyj analiz anglicizmov c točki zrenija orientirujuščej funkcii jazyka*, FGBOU, Università Statale di Bajkal, 2016
- Cheon J., Cho C.H., Sutherland J., *A meta-analysis of studies on the determinants of standardization and localization of international marketing and advertising strategies*, *Journal of International Consumer Marketing*, 19(4), 2007, pp. 109 – 147
- Constantinides E., *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*, *Journal of Marketing Management* 22, 2010, pp. 407 - 438
- De Mooij M., *Global Marketing and Advertising: Understanding cultural paradoxes*, SAGE Publications, 3^a ed., California, 2010, pp. 29, 45 - 46
- De Mooij M., Goodrich K., *How 'social' are social media? A cross-cultural comparison of online and offline purchase decision influences*, *Journal of Marketing Communications*, 2013: pp. 2 – 10.
- Di Mauro M., *La formazione di gruppi multiculturali: accorgimenti per una gestione efficace delle differenze culturali*, FOR Rivista per la formazione, 2011, pp. 67 - 73
- Fariselli M. V., tesi: *Instagram e il marketing 2.0*, Università di Bologna, 2020, p. 13
- Furiassi C., *Il prestito pragmatico: fare cose con gli anglicismi in italiano*, Università degli Studi di Torino, 2020 (Seminario di Pragmatica del 15.11.2019, presso l'Università di Padova)
- Gregori G., Perna A., *B to B Marketing*, Egea Milano, 2019, p. 305
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Culture e organizzazioni: valori e strategie per operare efficacemente in contesti internazionali*, Franco Angeli, 1^a ed., Milano, 2014, pp. 15, 338
- Johansson J. K., *Global marketing*, McGraw-Hill Irwin, New York, 2009, pp. 371-381
- Kling K., Goteman I., *IKEA CEO Anders Dahlvig on international growth and IKEA unique corporate culture and brand identity*, *The Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 1, 2003, pp. 31–37.
- Kotler Ph. e Armstrong G., *Principles of Marketing*, Pearson, 13^a edizione, Global Edition, 2010, pp. 355-356
- Kotler Ph. et al., *Marketing Management, Millenium Edition*, Pearson Educational Company, Boston, 2000, pp. 4, 9-10

- Kufšinov F. V., *Nizkie toposy kommunal'noj kvartiry v russkoj proze 1920-20 godov*, 2015
- Mazzù M. F., Costabile M., *Future marketing leaders*, Antonio Tombolini, Editore, 2015
- Mowat J., *Video Marketing: Guida strategica alla creazione di contenuti e campagne*, Apogeo, Milano, 2017
- Milton J. Bennett, *Principi di comunicazione interculturale: paradigmi e pratiche*, Franco Angeli, 2^a ed., Milano, 2015
- Niyomkij T., Speece M., Tiangsoongnern L., *Consumer perceptions of marketing communications during crisis situations*, Annual Conference of the Emerging Markets Conference Board, Chulalongkorn University, Bangkok, 2016, pp. 4-5
- Piretto Gian Piero, *Indirizzo: Unione Sovietica, 25 luoghi di un altro mondo*, Alpha Test, Milano, 2015
- Rask M., Korsgaard S. e Luring J., *When international management meets diversity management: the case of IKEA*, European J. International Management, 2010, vol. 4, cap. 4
- Sassoon J., Angeli F., *Web story telling: costruire storie di marca nei social media*, Milano, 2012
- Srinivasan R., Rangaswamy A., Lilien G. L., *Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off?*, Journal of Research in Marketing 22, University of Texas, 2005, pp. 109–125
- Žarikov G., Stanovkin S., *Marketing i ego osobennosti v Rossii*, Prometej, Mosca, 2014

SITOGRAFIA

Dizionari:

- Dizionario accademico di lingua russa, www.dic.academic.ru
- Dizionario di lingua russa: www.gramota.ru
- Enciclopedia Treccani, www.treccani.it
- Dizionario di lingua inglese, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>

- Bauli, *Pasqua con i tuoi*, 10.04.2020, <https://www.youtube.com/watch?v=Qs9yRCV-o3Y>
- Bennewitz S., *Fatturato in crescita per IKEA grazie a web e nuovi negozi*, La Repubblica, 10.10.2018, https://www.repubblica.it/economia/finanza/2018/10/10/news/fatturato_in_crescita_per_ikea_grazie_a_web_e_nuovi_negozi-208659004/
- Brand Analytics, *Social'nye seti v Rossii: cifry i trendy, osen' 2019*, 26.12.2019, <https://br-analytics.ru/blog/social-media-russia-2019/>
- Bridget J., *Art imitates life. The pandemic creative effect on social ads*, Pattern 89, 24.03.2020, <https://www.pattern89.com/blog/art-imitates-life-the-pandemic-creative-effect-on-social-ads/>
- Centro studi dell'opinione pubblica russo, Levada, 15.04.2020, *Žizn' na karantine: raboty bol'she, dochodov men'she*, <https://www.levada.ru/2020/04/15/zhizn-na-karantine-raboty-bolshe-dohodov-menshe/>
- *Da Vodafone il primo spot girato da casa*, 25.03.2020, Corriere della Sera, <https://video.corriere.it/cronaca/ecco-giganetwork-spot-vodafone-la-croce-rossa/3e8e87e6-6e83-11ea-925b-a0c3cdbe1130>
- De Cesare C., *Coronavirus, IKEA restituisce i sussidi pubblici: li lasciamo a chi ne ha più bisogno*, Corriere della Sera, 17.06.2020, https://www.corriere.it/economia/consumi/20_giugno_17/coronavirus-ikea-restituisce-sussidi-pubblici-li-lasciamo-chi-ne-ha-piu-bisogno-bd01805a-b088-11ea-960e-a5a2de99a416.shtml
- Demoskopika, *Turismo. Coronavirus, 143 milioni di presenze in meno nel 2020*, Gruppo Italiano per le ricerche di opinione e di mercato, Roma, 30.03.2020, https://docs.wixstatic.com/ugd/779c1f_3a446e10e58c4f8baf5f3863c10c27f1.pdf

- Fresh Plaza, *I percorsi di acquisto dei consumatori durante la pandemia*, 2.10.2020, <https://www.freshplaza.it/article/9254219/i-percorsi-di-acquisto-dei-consumatori-durante-la-pandemia/>
- Global Web Index, *Social media trends in 2019*, 2019, <https://www.globalwebindex.com/-ab-variant-25dd8a0c-1b9f-400c-9dbb-f1074f3fb634>
- Glossario del marketing, Cocuzza Daniele, <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing-mix/>
- Higher School of Economics HSE di Mosca, *Cifrovaja Ekonomika: kratkij statističeskij sbornik*, Mosca, 2020, pp. 21-34, <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/323871553>
- Hofstede Insights Program, www.hofstede-insights.com
- Interfax, *IKEA narastila godovuju vyručku v Rossii na 17 %*, 25.09.2019, <https://www.interfax.ru/business/677826>
- Ispi, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, Osservatorio Geoeconomia, 8.05.2020, *Coronavirus e distribuzione: La sfida corre online (per tutti)*, <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/coronavirus-e-distribuzione-la-sfida-corre-online-tutti-26039>
- Istituto per Statistiche profilo Instagram, www.followerstat.it
- Kalimullin K., *AdvantShop predstavil issledovanie o vlijanii koronavirusa na rynek onlajn-prodaž*, VC, 7.05.2020, <https://vc.ru/u/58941-kamil-kalimullin/125647-advantshop-predstavil-issledovanie-o-vliyanii-koronavirusa-na-rynek-onlayn-prodazh-2019-2020god>
- Mancini G., *Ecco come saranno i negozi IKEA in città*, il Sole 24 ore, 17.09.2019, <https://www.ilsole24ore.com/art/maetzu-ecco-come-saranno-negozi-ikea-citta-AC6Xqfk>
- Market Research World, *NOP World Culture Score (TM) Index Examines Global Media Habits*, 1.07.2005, http://www.marketresearchworld.net/index.php?option=com_content&task=view&id=102
- McDonald J., *The impact on Covid-19 on ad investment*, WARC Data, 05.2020, <https://content.warc.com/rs/809-PJV078/images/Global%20Ad%20Trends%20-%20May%202020%20%28sample%29.pdf>
- Ministero della Salute, www.salute.gov.it
- *Ne usciremo insieme #aTestaAlta, Head & Shoulders*, 2.04.2020, https://www.youtube.com/watch?v=pp_CklrIHWQ

- Ninja Marketing, portale di divulgazione del mondo del marketing, www.ninjamarketing.it
- Pubblicità MTC, 26.04.2020, <https://www.youtube.com/watch?v=eHZV7OGFoZI>
- QuiFinanza, *IKEA stupisce tutti e restituisce gli aiuti di Stato a 9 Paesi*, 17.06.2020, <https://quifinanza.it/soldi/video/coronavirus-ikea-restituisce-sussidi-aiuti-crisi/393530/>
- Retail&Loyalty, *Ozon i Lamoda stali partnerami servisa videošopinga ot Sberbanka*, 24.09.2020, <https://retail-loyalty.org/news/ozon-i-lamoda-stali-partnerami-servisa-videoshopinga-ot-sberbanka/>
- Mcdonald M., *Understanding Russian Culture To Engage Your Audience*, Russian Research Marketing, 27.06.2017, <https://russiansearchmarketing.com/understanding-russian-culture-engage-audience/#:~:text=Russia%20scores%20low%20in%20masculinity,is%20another%20dimension%20Hofstede%20assesses>
- Russian RT, *Koronavirus naučil Italiju patriotizmu i odgovornosti – pora i drugim perenjat' etot opyt*, 21.03.2020, <https://russian.rt.com/inotv/2020-03-21/Glavred-La-Stampa-koronavirus-nauchil>
- Santaguida Maria Teresa, *La clamorosa crescita dell'e-commerce durante il lockdown*, Agi, 7.05.2020, <https://www.agi.it/economia/news/2020-05-07/ecommerce-lockdown-coronavirus-consumatori-online-8535596/>
- Sentieri Mario Bozzi, *Patriottismo da spot. Va in onda una nuova retorica, anzi vecchissima*, Ricognizioni, 14.07.2020, <https://www.ricognizioni.it/patriottismo-da-spot-va-in-onda-una-nuova-retorica-anzi-vecchissima/>
- Sito ufficiale del Governo dell'Oblast' di Mosca, *Pomošč' na summu bolee 8 mln rublej vydelili magaziny «Mega» i «IKEA» bol'nicam Podmoskov'ja*, 10.06.2020, <https://mosreg.ru/sobytiya/novosti/organy/ministerstvo-investiciy-i-innovaciy/pomosh-na-summu-bolee-8-mln-rublei-vydelili-magaziny-mega-i-ikea-bolnicam-podmoskovya>
- Sito ufficiale dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports/
- Spot pubblicitario della Barilla, con voce di Sophia Loren, *Ai tempi del Coronavirus*, 13.04.2020, <https://www.youtube.com/watch?v=oCVUYwbLr1k>
- Stevens B., *IKEA voted most successful ecommerce retailer during lockdown*, Chargedretail, 8.06.2020, <https://www.chargedretail.co.uk/2020/06/08/ikea-voted-most-successful-ecommerce-retailer-during-lockdown/>

- Strategic Planning Institute, *Advertising in a recession*, 2002, www.spi.com

Pagine web e/o account Instagram di seguenti marchi:

- IKEA Italia: <https://www.ikea.com/it/it/>, Account Instagram @ikeaitalia, canale Youtube: www.youtube.com/user/IKEAitalia, profilo Facebook IKEAItalia
- IKEA Russia: <https://www.ikea.com/ru/ru/>, Account Instagram @ikea_rus, profile VKontakte: ИКЕА Россия, canale Youtube: www.youtube.com/user/IKEARussia.
- Aeroflot: <https://aeroflot.ru>
- Ali Italia: <https://www.alitalia.com/>, account Instagram @alitaliaofficial + e-mail marketing
- Audi: <https://www.audi.it/it/web/it.html>
- Barilla Italia: @barillaitalia
- Bauli: @bauliitalia
- Beeline: <https://moskva.beeline.ru/customers/products/>
- BlackStarBurger: @blackstarburger
- Čitaj Gorod: <https://www.chitai-gorod.ru/>
- Clarins Italia: <https://www.clarins.it/>
- Dodo Pizza: @dodopizza
- Dominos Pizza Russia: @dominospizzarussia
- Feltrinelli: <https://www.lafeltrinelli.it/>
- Intesasanpaolo: <https://www.intesasanpaolo.com/>
- Kappa: <https://www.kappastore.com/>
- KinoPoisk: <https://www.kinopoisk.ru/>
- Lamoda: <https://www.lamoda.ru/>
- Lavazza: <https://www.lavazza.it/it.html>, @lavazzait
- Lidl Italia: @lidlitalia
- Natura Siberica: @naturasiberica_ru
- Perekrestok: @perekrestok
- Pjatëročka: @pyaterochka_official
- Primark: <https://www.primark.com/it>
- Prostokvashino: <https://prostokvashino.ru/>
- Pupa: @pupamilanoitaly
- Ryanair: <https://www.ryanair.it> + email marketing
- S7 airlines: <https://www.s7.ru/ru/blog/> , @s7airlines + e-mail marketing
- Sberbank: <https://www.sber.ru/new> @sberbank

- Schokoladnica: @shoko.ru
- Točka: <https://tochka.com/>
- Unicredit: <https://www.unicredit.it/it/>
- Vkusvill: @vkussvill_ru
- Yandex Eda: @Yandex_eda