

UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI BOCCONI - MILANO

CLEAM

Corso di Laurea in Economia Aziendale e Management

IMC Fiat 500:

*successi e difficoltà nell'implementazione
della comunicazione integrata di marketing in Italia ed in America*

Docente Tutor: ANDREA RURALE

Tesi di Laurea di:
DANIELE CAPOZUCCA
Matricola n. 1533959

Anno Accademico 2012/2013

A mia madre.

INDICE

1. **Abstract** pag. 1
2. **Introduzione all'IMC** pag. 1
3. **La Fiat 500 del terzo millennio** pag. 4
 - 3.1 La Fiat prima della 500 pag. 4
 - 3.2 Il prodotto 500 pag. 5
4. **IMC Fiat 500 Mercato Italiano** pag.7
 - 4.1 500 Wants You pag. 7
 - 4.2 Spot Tv pag. 9
 - 4.3 Evento a Torino pag. 11
 - 4.4 Altre iniziative pag. 12
 - 4.5 Iniziative dopo il debutto pag. 15
5. **IMC Fiat 500 Mercato Americano** pag. 16
 - 5.1 La 500 alla conquista dell'America pag. 16
 - 5.2 Differenze tra la 500 americana e quella europea pag. 17
 - 5.3 La prima strategia di lancio pag. 18
 - 5.4 La seconda strategia di lancio pag. 20
 - 5.5 Iniziative dopo il debutto pag. 22
6. **Intervista a Marco Favilli, product planner di Fiat 500** pag. 23
7. **Considerazioni finali** pag. 24
8. **Allegati: intervista integrale** pag. 26
9. **Bibliografia** pag. 30

1. Abstract

Oggetto della mia ricerca è l'utilizzo degli strumenti di comunicazione integrata di marketing (da ora IMC) che ha permesso il ritorno di Fiat sul mercato americano grazie alla 500, prima pedina di una strategia che riguarda lo sbarco nel nuovo continente dell'intero gruppo e il rilancio dei marchi autoctoni. L'efficacia delle tecniche di IMC, insieme a poche ma mirate modifiche alla vettura, ha permesso ad un prodotto concepito all'origine esclusivamente per il mercato europeo di imporsi su quello americano, incontrandone i gusti e soddisfacendone le esigenze, ribaltando quella prospettiva che vede il consumatore europeo inseguire ed imitare il modello d'oltreoceano. Saranno confrontati gli strumenti di comunicazione integrata di marketing utilizzati nei due continenti e, grazie al prezioso contributo del Dott. Marco Favilli, Product Planner di Fiat 500, si comprenderanno le fasi, gli errori, e le strategie di marketing che hanno riportato con successo questo brand in uno scenario competitivo in cui era assente dal 1983, trovandosi per questo a dover ricostruire un nuovo posizionamento, in termini di identità e reputazione.

2. Introduzione all'IMC

Partiamo da una definizione: cos'è la comunicazione integrata di marketing?

Lo Shimp afferma: *"IMC is a communications process for planning, creation, integration, and implementation of diverse forms of marketing communications delivered to a brand's targeted customers and prospects. The goal of IMC is ultimately to influence or directly affect the behavior of targeted audience. IMC considers all touch points, or sources of contact, that a customer/prospect has with the brand as potential delivery channels for messages and makes use of all communications methods that are relevant to customers/prospects. IMC requires that all of a brand's communication media deliver a consistent message. The IMC process further necessitates that the customer/prospect is the starting point for determining the types of messages and media to inform, persuade, and induce action"*. Quando parliamo di IMC parliamo dunque di un approccio in cui diventa centrale la ricerca di una modalità per mettere insieme e gestire strumenti meglio conosciuti (e di conseguenza maggiormente impiegati) e strumenti meno conosciuti (ed inevitabilmente meno utilizzati), rendendo la comunicazione *seamless* (omogenea) and

through-the-line (trasversale), nella quale a essere centrale è soprattutto il management dell'intero processo di pianificazione della comunicazione.

L'idea di fondo è quella che l'azienda:

- comunichi attraverso una voce coerente, unica ed univoca il suo messaggio non a tutti gli elementi del proprio target ma solo a quelli appartenenti al target di riferimento;
- assuma il punto di vista dell'interlocutore, caratterizzando i momenti di contatto tra l'azienda e i target a partire dall'analisi di questi ultimi;
- utilizzi tutte le forme di contatto, quest'ultimo inteso come esperienza informativa vissuta dal cliente, potenziale o attuale, nei confronti del brand, della categoria di prodotto o del mercato relativo al prodotto in questione. L'azienda deve servirsi di ogni canale in grado di trasmettere un messaggio ai diversi interlocutori aziendali;
- ricerchi le sinergie tra i messaggi e i media utilizzati, proprio perché ogni messaggio dell'IMC deve riflettere a sua volta gli altri;
- costruisca relazioni solide tra l'azienda e i propri interlocutori; la costruzione di relazioni è l'elemento chiave del marketing in cui l'IMC diviene il driver fondamentale per la loro realizzazione.

Da queste iniziali considerazioni se ne trae che, se comparata con il tradizionale mix di comunicazione di marketing, l'IMC deve produrre un valore superiore per il target e agevolare la comprensione di questo stesso valore, che deve essere quindi percepito, riconosciuto ed apprezzato. Ciascun punto di contatto tra prodotto, marca, azienda e target deve essere *one-sight*, *one-sound* e *one-voice*, ossia deve presentare messaggi che siano univoci e coesi. L'approccio alla comunicazione dovrebbe basarsi prima di ogni cosa su un'idea centrata sulla persona, la si definisca *humankind*, *people-oriented* o in qualsiasi altro modo, rispondente a obiettivi precisi e a una strategia rigorosa. È facilmente osservabile come tutte le imprese, indipendentemente dal mercato o dal settore di appartenenza, impieghino differenti forme e strumenti di comunicazione (marketing communications mix) per promuovere la propria offerta e raggiungere i mercati target, come descritto precisamente dalla tabella sottostante: advertising, digital advertising, sales promotion, direct marketing, sponsorizzazioni, pubbliche relazioni, insegne e comunicazione PoP (point-of-purchase), forza di vendita e materiale di supporto.

Advertising	Sales Promotion	Eventi/ Esperienze	Public Relations	Personal Selling	Direct Marketing
<ul style="list-style-type: none"> - Annunci stampa - Spot televisivi - Packaging - Filmati - Brochure/volantini - Directory - Manifesti - Segnaletica PoP - Espositori PoP - Logo e simboli 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorsi e lotterie - Premi, regali - Campioni - Fiere - Esposizioni - Dimostrazioni - Coupon - Sconti - Finanziamenti a tassi agevolati - Animazione PoP - Abbuoni - Programmi fedeltà 	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsorizzazioni di eventi sportivi, spettacoli, festival, arte, cause sociali o filantropiche - Factory Tour - Musei aziendali - Installazioni, eventi e attività sul territorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Press kit - Discorsi dei manager - Seminari - Report annuali - Donazioni - Pubblicazioni - Rapporti con le istituzioni - Lobbying - Company magazine 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentazione di venditori - Convention della forza vendita - Programmi di incentivazioni - Campioni - Fiere 	<ul style="list-style-type: none"> - Cataloghi - Mailing - Telemarketing - Siti di e-commerce - Tv shopping

Fonte: Keller e Kotler (2005)

Vi è quindi un'abbondanza di mezzi che si possono utilizzare per posizionare e promuovere un prodotto, ma nello stesso tempo questo implica una difficoltà nel loro utilizzo ottimale, in quanto ciascuno di essi presenta aspetti positivi e negativi. Vanno perciò impiegati nel modo migliore, sfruttandone al massimo i pregi e limitandone i difetti. Attraverso lo studio elaborato ed il percorso da me proposto in questa tesi osserveremo come il percorso compiuto da Fiat è riuscito a coordinare e sfruttare al meglio i tools offerti dall'IMC.

3. La Fiat 500 del terzo millennio

Questo studio presenterà brevemente la situazione della Fiat prima della nascita della 500, per poi soffermarsi approfonditamente sulle differenti tecniche di comunicazione integrata utilizzate rispettivamente in Europa e in America.

3.1 La Fiat prima della 500

Il 2002 è stato l'*annus horribilis* del gruppo Fiat, con le vendite di auto nuove al minimo dal 1993 (Volpato, 2004). I ricavi Fiat segnano una flessione del 10%, con una perdita netta pari a 4,263 milioni di euro. In attesa di essere in grado di proporre, ma soprattutto realizzare, un programma di rilancio competitivo, il Gruppo decide di vendere alcuni rami aziendali non strategici, quali ad esempio Alluminio Teksid, Magneti Marelli, Italenergia. Con queste e altre operazioni il debito si riduce di 1,4 bilioni di euro e si ottiene un *capital gain* di 350 milioni. Il primo giugno 2004 Sergio Marchionne viene nominato CEO del gruppo Fiat, con la speranza di un salvataggio sia finanziario che in termini di prodotto, considerata sia la scarsità numerica che qualitativa delle autovetture di quel periodo. Vi è quindi un cambio di rotta, o meglio, un ritorno alle origini: il core business storico - l'auto - diventa quello futuro, supportato però da una profonda revisione della struttura aziendale, a partire dai rapporti con i sindacati fino a quelli con le concessionarie e con i fornitori. Secondo Giuseppe Volpato, una delle debolezze della precedente classe manageriale Fiat è stata la scarsa importanza conferita al marketing e alla relativa comunicazione dei marchi e dei prodotti offerti. Per porre rimedio a questo errore strategico, nel novembre del 2004 Luca de Meo e Antonio Baravalle assumono rispettivamente la carica di amministratore delegato di Fiat Automobiles Spa e di Lancia. Nel 2005 l'accordo raggiunto con la General Motors è accolto con grande entusiasmo: Marchionne riesce ad esercitare la put, a farsi quindi pagare per non essere acquistato. In una biografia di Sergio Marchionne, Marco Ferrante afferma: *“ma che cosa voleva davvero il capo della Fiat? Pensava di cedere il settore auto? No. Voleva innanzi tutto portare a casa denaro. Non solo: voleva liberarsi di un contratto che gli legava le mani. E, infine, voleva vincere”*. Ci riuscirà. Questa vittoria non solo rafforza l'entusiasmo dell'intero gruppo, ma ne rimpingua le casse. Nel febbraio 2005 Marchionne è nominato CEO dell'intero gruppo automotive.

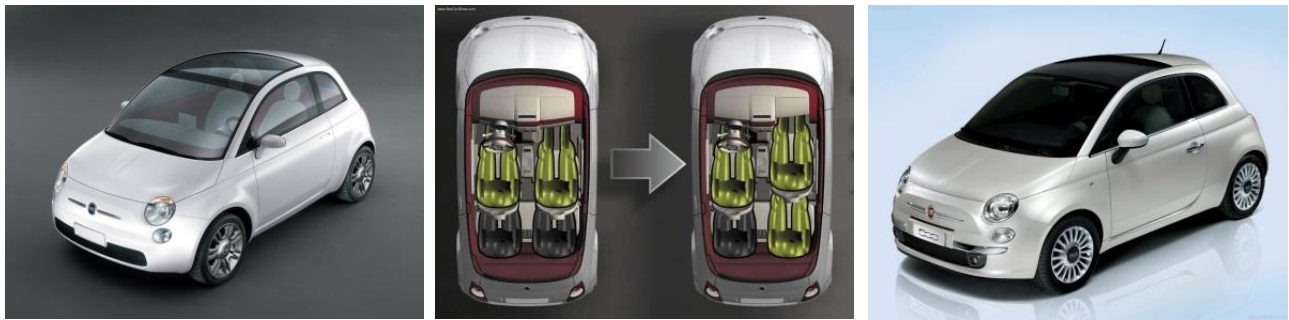
Il processo di cambiamento di Fiat è in atto, come affermato nel luglio 2004 da Giovanni Perosino, capo della comunicazione in carico al lancio della 500, secondo cui l'immagine di una precedente *"icy, detached, bureaucratic and arrogant"* Fiat sta lasciando il posto ad una più attuale *"more direct, [has] style but it smiles"*. Nel giugno 2005 la produzione della Punto raggiunge quota 6 milioni, mentre nel settembre dello stesso anno è annunciato l'accordo con Ford per la produzione di una piccola autovettura del segmento A, rispettivamente la riedizione della Ka e la nuova 500.

Quest'ultima è forse la più grande scommessa del gruppo, punto di non ritorno, ultima spiaggia per rilanciare la relazione persa negli anni tra il gruppo e la sua clientela: secondo Kapferer e Thoenig (1991) *"once customers become loyal to brand, they remains so for time: the brand has some respite to recover and recuperate"*. *"To bring brand back to life"* (Kapferer J.N., 2008).

3.2 Il prodotto 500

Rivolgersi al passato e cavalcare l'onda lunga dei prodotti "mitici" si è dimostrato spesso efficace e ha prodotto una vera e propria tendenza, secondo qualcuno una rivoluzione (Brown 2001). In 18 anni di commercializzazione (1957 – 1975), Fiat fu in grado di commercializzare ben 3,8 milioni di 500 (di cui quasi seicento mila, una su sei, ancora in circolazione), nonostante un avvio non privo di difficoltà. Nata dalla matita di Dante Giacosa, già padre della leggendaria Topolino, è simbolo di un'epoca Italiana felice, quella del dopo-guerra, del boom economico, della prosperità, della dolce vita, dell'emancipazione femminile e della prima indipendenza economica. Un sondaggio di Top Gear del 2006 le conferisce il titolo di auto più sexy della storia. Secondo la rivista, la Fiat 500 *"ha il fascino dell'aspetto solido e della non complicazione. Chiunque, dai ragazzi senza un soldo alle donne ormai in declino, diventano sexy dietro al suo volante. Funziona a prescindere dall'età, dalla bellezza, dalla ricchezza e dalla posizione sociale. Persino una suora in una 500 sembra trasmettere un fremito di voglia di procreare"*.

Il progetto della nuova 500 nasce in Fiat nel 1999 con il nome iniziale di Trepuno (nome che si riferisce ai posti, tre adulti ed un posto ulteriore ma sacrificato). Presentata ufficialmente al salone di Ginevra del Febbraio 2004 sotto forma di concept, il 4 luglio 2007, esattamente 50 anni dopo il debutto della prima edizione, si affaccia sul mercato Italiano, e successivamente sul quello europeo, la nuova 500.



Nelle foto da sinistra: il concept Trepiuno, l'originale configurazione degli interni e la 500 definitiva.
Chiara l'ispirazione al prototipo.

Disegnata dalla sapiente mano di Roberto Giolito, la nuova 500 interpreta in chiave moderna le classiche linee del primo modello, rileggendole alla luce degli stili contemporanei, per soddisfare i nuovi requisiti di sicurezza e le mutate abitudini degli automobilisti moderni. Un caso che può essere considerato un brillante e fortunato esempio di retro-marketing (Cucco, Dalli 2008) o retro-branding (Brown, Kozinets, Sherry, 2003). Come si evince dal comunicato stampa rilasciato in data 5 Luglio 2007 *"for the company, the birth of the 500 represents the start of a new chapter, a declaration of the role that Fiat aims to interpret in the future on the market and in society. The stimulus to a new model of conscious consumption. A model for the exploitation of experience in the automotive field that focuses on quality and emotions, on uniqueness rather than on mass-production, where simplification does not mean doing without. The 500 is the tangible synthesis of these aspirations. With the 500, Fiat smiles at the future"*. Quando si parla della 500 si può a pieno titolo parlare di retro-marca che, secondo Brown et al. (2003) dovrebbero essere caratterizzate da: storia, comunità, valori autentici e paradossi di significato (tradizione e tecnologia, la contemporanea presenza di vecchio e nuovo). Soddisfacendo tutti i precedenti requisiti, la 500 ne incarna pienamente il concetto. Non è quindi un prodotto ordinario, ma è carico di aspettative e responsabilità. Le si chiede di ridefinire la Fiat in termini di design, posizionamento, status, affidabilità e fiducia. Un prodotto che sia in grado nello stesso tempo di interrompere il declino e proiettare la marca verso un futuro migliore, come successo con la 127 nel 1971, con la Panda nel 1980, con la Uno nel 1985 e più recentemente con la prima edizione della Punto del 1993 (Volpato, 2002). Il successo è immediato e supera ogni aspettativa: al lancio si raccolgono 25.000 ordini, saliti a 185.000 dopo nemmeno un anno, nell'aprile 2008, superando gli obiettivi di vendita di 120.000 unità annue. A cinque anni e nove mesi dal debutto, venduta in oltre 40 paesi, il 19 Aprile 2013 viene festeggiata la milionesima 500 prodotta, un'Abarth bianca destinata al mercato Italiano.



A sinistra, su gentile concessione della rivista "Quattroruote", l'andamento delle vendite globali fino ad ottobre 2012 dimostra il superamento degli obiettivi di vendita iniziali (stimati in 120.000 unità annue) e la costanza della performance di vendita.

A destra lo stabilimento polacco di Tychy festeggia la milionesima 500 venduta.

La 500 viene lanciata con una forte convinzione che i consumatori siano attratti da auto premium, indipendentemente dalla categoria, capaci di imporsi come modello di riferimento per status e prestigio che siano caratterizzate da (Pattuglia, 2011):

- Grandi investimenti in comunicazione
- Utilizzo di veloci, diversi ed integrati mix di comunicazione
- Un'attenta selezione di specifici strumenti capaci di differenziare meglio la comunicazione del prodotto
- Un radicale cambiamento dei contenuti della comunicazione
- Un efficace riposizionamento del prodotto e del brand
- Servizi aggiuntivi capaci di dare unicità al prodotto e renderlo più competitivo

Vedremo ora come il prodotto 500 sia stato in grado di soddisfare tutti questi requisiti.

4. IMC Fiat 500 Mercato Italiano

La strategia di marketing scelta dalla Fiat ha dato grande spazio alla passione, alle aspettative, ai desideri e ai sogni della gente per ricostruire e rinnovare insieme il mito della vecchia 500. Il suo lancio rappresenta un esempio di utilizzo trasversale di tutti gli strumenti di comunicazione integrata di marketing descritti nell'introduzione. Vediamo ora i tools più significati e innovativi utilizzati dalla casa madre.

4.1 500 Wants You

"Ascoltare, partecipare, condividere" sono le parole necessarie per un progetto di costruzione del consenso positivo nell'era dei social media (Cherubini, Pattuglia 2010). Si possono così conoscere le opinioni degli utenti più attivi (opinion leader) al fine di ricevere utili indicazioni e suggerimenti, anche critiche che riducano la percezione del minus.

Essere disposti a garantire coerenza e trasparenza nella comunicazione, mettendo a disposizione dei consumatori gli strumenti che permettano loro di creare dei contenuti di qualità a beneficio dell'azienda, è la chiave con cui leggere il progetto *"500 Wants You"*. Questo assume rilievo dalla prospettiva della comunità di consumo, ancor prima che il prodotto sia immesso sul mercato: in particolare, il suo sviluppo va di pari passo con quello della comunità di futuri clienti che devono essere coinvolti nella sua ideazione con l'obiettivo di costruire la base per la sua (futura) comunità di fedeli appassionati (Muniz, O'Guinn 2001). Mentre un'impresa, il mercato e l'avvicinarsi di nuove tecnologie ne avrebbero potuto decretare l'estinzione, la comunità di consumo si assume la responsabilità di restituirgli una vita commerciale e culturale, sostituendosi all'impresa stessa. Infatti, nella fase di pre-lancio della 500 (maggio 2006 – luglio 2007), l'elemento di differenza è stato la volontà di coinvolgere il maggior numero di persone, costruendo insieme il successo tramite una partecipazione attiva di quel consumatore che, secondo le parole di Luca De Meo (allora responsabile del marketing di tutto il gruppo Italiano) *"non è come gli altri, conosce il prodotto e la sua storia, ne condivide i valori, ha chiaro cosa di deve fare"*. Una piattaforma, definita *"Configuration Lab"*, che nello stesso tempo è un luogo di confronto e di creatività, *"un'ideale staffetta tra generazioni"* dove *"le scelte dell'azienda si confondevano con quelle degli utenti in un rapporto di sostanziale parità"*. Una compartecipazione attiva di tutti gli utenti che, selezionando cerchi, colori, accessori e optional (che poi sono stati effettivamente scelti dall'azienda e resi disponibili al consumatore finale) hanno permesso a Fiat di raccogliere un portafoglio enorme di informazioni, di immagini, ricordi, canzoni ed emozioni capaci di coinvolgere il cliente attraverso un approccio di tipo *user generated content*, di creare attesa per un qualcosa di cui si sentiva esso stesso parte e che aveva contribuito in prima persona a creare, tenendo costantemente informato l'utente tramite la tradizionale newsletter ed un countdown che ricordava i giorni, le ore e i minuti mancanti al debutto. Inoltre la sera del 20 Marzo 2007 (dalle ore 21 alle 24), a pochi mesi dal debutto, gli utenti registrati al portale ebbero l'opportunità di vedere le prime foto e un primo video di presentazione: un "premio" capace di gratificare la fedeltà e il contributo dimostrati verso questo progetto, una presentazione che invertisse l'ordinaria consuetudine che prevedeva l'anteprima alla stampa e solo successivamente al consumatore. L'edizione speciale *"500 Wants You Edition"* è stata esaurita in cinque ore e quarantacinque minuti: una 500 prenotata ogni quaranta secondi, di cui ben il 25% all'estero.

Il successo è unanime: basato sulla piattaforma web sviluppata dall'agenzia Arc Interactive del gruppo Leo Burnett, questo portale viene premiato con l'Interactive Key Award 2006, uno dei più importanti riconoscimenti nel settore della comunicazione digitale Italiana. Straordinari i risultati della campagna nella fase di pre-lancio:

- 109.549.789 pagine visitate
- 9.129.813 contatti
- 6.529.857 visitatori unici
- 96.169 utenti registrati
- 171.070 configurazioni e 22.481 suggerimenti per gli esterni
(maggio - dicembre 2006)
- 111.638 configurazioni e 75.558 suggerimenti per gli interni
(dal dicembre 2006)

Nella classifica internazionale dei suggerimenti e delle configurazioni dopo l'Italia si trovano Germania, Francia, Svezia, Svizzera, Olanda, Regno Unito, Spagna, Portogallo e, dato molto interessante, gli Stati Uniti (Cucco, Dalli 2008). *“La stessa azienda, vista da sempre come una realtà verticistica e taylorista, un monolite impenetrabile, nel 2007 superava “a sinistra” anche le aziende più rivoluzionarie nei rapporti con il proprio pubblico. Un messaggio potente di vicinanza, fuori; un flusso di energia che ci ha illuminati dentro. E che spero non si esaurisca mai: il sito www.500wantsyou è ancora attivo (De Meo, 2010).”*

4.2 Spot Tv

Il classico strumento dell'advertising televisivo stava cambiando in Fiat già da qualche anno. Per recuperare credibilità e simpatia (di forte impatto in questo senso fu la campagna della nazionale di bob della Jamaica), ma soprattutto per avvicinare il consumatore finale, la Fiat aveva intrapreso un percorso di “umanizzazione” del proprio brand con alcuni dei volti più amati (e coerenti rispetto al messaggio che si voleva comunicare) dal pubblico Italiano. Furono chiamati in ordine cronologico Fiorello, capace di forte empatia con il pubblico, arrivando persino ad ironizzare sulla Multipla (*“io viaggio in Multipla, ma quando sono su un rettilineo persino l'autovelox si volta dall'altra parte per non guardarmi”*), Valentino Rossi ed il Team Yamaha ed infine Chiambretti, piemontese doc, per la promozione della Panda.

In particolare sul testimonial Fiorello, De Meo afferma: *“è l’Italiano intelligente, simpatico e socievole, autoironico e brillante, che piace a tutti. Un po’ quello che la Fiat voleva diventare”*. Per lo spot della 500 si intraprese con maggior convinzione questa strada, consapevoli della meta a cui poteva portare: il cuore degli Italiani. L’idea giunse dallo stesso Marchionne, fortemente ispirato dallo spot *“Think different”* del 1997 di Apple. Sotto le note del profetico brano di Giovanni Allevi, *“Back to Life”*, scorrono in bianco e nero le foto dei più grandi Italiani di sempre. Dai magistrati Falcone e Borsellino, all’astrofisica Margherita Hack, dagli sportivi Valentino Rossi, Margherita Granbassi e Carolina Kostner ai grandi del cinema e dello spettacolo come Sordi, Totò e Gaber, per passare poi Sandro Pertini o Indro Montanelli, proponendo anche i ricordi di grandi figure carismatiche internazionali come Madre Teresa di Calcutta o Giovanni Paolo II e immagini di Mirafiori e della caduta del muro di Berlino, capaci di risvegliare un sentimento nazionale sopito nel tempo e far riscoprire alla nazione un legame quanto mai forte e (forse) dimenticato. Citando il film di Giuseppe Tornatore *“Nuovo Cinema Paradiso”*, queste furono le parole interpretate dalla profonda voce di Ricky Tognazzi: *“La vita è un insieme di luoghi e di persone che scrivono il tempo, il nostro tempo. Noi cresciamo e maturiamo collezionando queste esperienze. Sono queste che poi vanno a definirci. Alcune sono più importanti di altre, perché formano il nostro carattere. Ci insegnano la differenza tra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. La differenza tra il bene e il male. Cosa essere e cosa non essere. Ci insegnano chi vogliamo diventare. In tutto questo, alcune persone e alcune cose si legano a noi in un modo spontaneo e inestricabile. Ci sostengono nell’esprimerci e nel realizzarci. Ci legittimano nell’essere autentici e veri. E se significano veramente qualcosa, ispirano il modo in cui il mondo cambia e si evolve. E allora, appartengono a tutti noi e a nessuno. La nuova Fiat appartiene a tutti noi”*.

Rivoluzione.

La 500 non viene nemmeno nominata, così come non c’è nessun riferimento alle caratteristiche tecniche o al prezzo ma una sola immagine di profilo del cinquino, apparsa per qualche secondo, rappresenta tutta la Fiat che *“appartiene a tutti noi”*, come a voler affermare che Fiat è storia, la nostra storia, un patrimonio da condividere e proteggere, un patrimonio in cui ciascuno si può riconoscere. Un patrimonio per il futuro. *“Si doveva impostare una campagna centrata sulla memoria, che è selettiva: non tutto resta, solo i momenti più importanti, e in tutti quei momenti la Fiat c’era per l’Italia (e viceversa)”* (De Meo, 2010).

Lo spot non ha come obiettivo presentare il modello appena nato, ma smuovere, riaccendere un interesse, portare i clienti, gli Italiani, nelle concessionarie dove potranno toccare con mano la validità del modello. Un messaggio profondo, ottenuto senza ricorso ad un'agenzia esterna ma che arriva direttamente dal cuore dell'azienda, dai suoi uomini, dalla sua storia. Dopo i primi passaggi dello spot, il 4 luglio scrive "la Repubblica": *"nessuno prima d'ora aveva mai portato la cronaca sociale, di costume e politica di un paese così in primo piano: è una scelta molto forte, importante e carica di valori simbolici. Con questo film, infatti, Fiat segna definitivamente il passaggio a una nuova fase. Chiama a raccolta tutti i suoi collaboratori di ieri, di oggi e di domani, e insieme a loro si rivolge a tutti gli Italiani, rendendoli protagonisti di una storia straordinaria"*.

4.3 Evento a Torino

Fra gli strumenti definibili high-tech high-touch per la loro capacità di contenere elementi di innovazione dal punto di vista tecnologico ma, al tempo stesso, di coinvolgimento emozionale, annoveriamo gli eventi (Cherubini, Pattuglia 2010).

Il lancio della 500 non è stato un semplice passaggio nella fase di promozione della vettura: è stato un *"evento popolare, coerente con l'approccio inclusivo che avevamo portato avanti fino ad allora e che ben rappresentava lo spirito del prodotto"* (De Meo, 2010). Sin dal mattino si sono verificati varie iniziative: il Grande gioco dell'oca della 500, dedicato ai bambini, 500 colpi di spazzola sotto le stelle, per i parrucchieri, Cin cin 500, con un grande aperitivo in piazza San Carlo, il mercatino di modernariato con oggetti anni cinquanta fino alla grande festa alle dieci di sera "Notte Bianca 500" ai Murazzi, lungo il fiume. Ancora memore dello spettacolo delle Olimpiadi invernali del 2006, Torino ed il Po si offrono come palcoscenico della manifestazione, dalla forte valenza televisiva. Più che un lancio di un prodotto, si può parlare di un evento di costume in grado di raccogliere, in piena estate, tra il trenta e il quaranta per cento di share della platea televisiva. Trasmesso da Canale 5 (oltre che sui maxischermi installati in vari punti di Torino e in streaming sulla piattaforma online Welcome 500 live!), la presentazione non fu percepita come un evento commerciale ma come un'occasione per rivivere collettivamente i ricordi più belli di un paese. Il giorno dopo, Aldo Grasso ne parla così sul Corriere della Sera: *"l'auto è come un vestiario, senza il quale ci sentiamo nudi, incerti spaesati. Da questo punto di vista, la Fiat 500 ha scritto pagine decisive per capire il nostro paese, è stata l'auto simbolo per eccellenza"*.

In diretta da Torino, sotto la prudente sigla di Non solo moda (un programma che vive di pubblicità redazionale, i giornalisti Cristina Parodi e Giuseppe De Filippi hanno presentato con scolastica diligenza la festa del lancio della nuova Fiat 500, cerimonia allegramente kitsch e pirotecnica firmata da Marco Balich, lo stesso che ha realizzato quella per le olimpiadi della neve di Torino”.



Nelle foto alcuni momenti salienti dell'evento tenutosi a Torino la sera del debutto, il 4 luglio 2007.

L'evento è stato in grado di richiamare 3750 *car dealers* da oltre 60 paesi, 1000 tra giornalisti nazionali ed internazionali, 200 fornitori, altre 1000 persone tra politici, uomini d'affari, celebrità, designers e persone del mondo dello sport. Il giorno successivo la macchina è accolta dal Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano, mentre il follow-up del lancio è stato realizzato con 500 Giorno&Notte, evento offline di due giorni svoltosi a Mirafiori Motor Village con test drive assieme a piloti professionisti, visite guidate interattive, musica, aperitivi (Cucco, Dalli 2008).

4.4 Altre iniziative

Fiat ha intrapreso varie strade di comunicazione e promozione, come visto precedentemente. Non vanno però trascurate altre iniziative, non meno rilevanti, come i vari concorsi internazionali indetti al fine di coinvolgere il consumatore e raccogliere il maggior numero di riflessioni e suggerimenti sul tema 500.

Eccone alcuni:

- Design Boom, aperto a tutti, non solo ai professionisti, per la creazione di accessori e gadget (cinquemila partecipanti da 97 paesi)
- Baby Boom, una 500 Limited Edition è stata il premio della neomamma che ha visto nascere il proprio figlio il 15 settembre (iniziale data scelta per il debutto, successivamente anticipato). Con oltre duemila donne coinvolte, si è potuto avvicinare un target solitamente poco interessato al mondo delle auto e raccogliere importanti informazioni sul target femminile

- 500 Wants a Mascotte, 1263 proposte grafiche di mascotte presentate
- 500 Wants youR ADV, oltre tremila proposte sullo sviluppo dei canali dell'advertising broadcasting
- 500 Ciak You, video di 90" sul tema della 500
- 500 Sticker Art Contest, oltre ottocento proposte di design degli esterni
- 500logia, una raccolta di racconti e immagini tramite blog
- Facce da 500, foto ironiche in cui gli utenti "ci mettono la faccia" reinterpretando il concetto della 500
- Speak 500, registrazione e riproduzione della parola "500" in ottantacinque paesi
- 500's Way, biglietti d'auguri personalizzati
- 500 Video Configurator, per acquistare gli accessori originali
- Jingle Box, una scelta da parte degli utenti dei brani da proporre come colonna sonora dell'home page
- Feelings of 500, dieci episodi video negli ultimi dieci giorni prima del lancio
- Countdown sul sito al lancio

Non si è scelto di utilizzare esclusivamente il canale online, ma anche la comunità dei possessori delle vecchie 500 è stata coinvolta tramite raduni sponsorizzati ed eventi offline di forte richiamo. Il raduno di Garlenda dell'estate 2006 è l'occasione per stabilire il record da Guinness dei primati di settecentocinquanta 500 schierate, disposte in modo da comporre la scritta "500" visibile anche da satellite, sottolineata da un grande striscione con il sito 500 Wants You, come sponsor (Cucco, Dalli 2008). Tra gli ultimi raduni nazionali vanno ricordati quelli di Milano e Roma, avvenuti rispettivamente nei giorni 2 e 9 giugno di quest'anno, capaci di chiamare a raccolta tutti i modelli prodotti a partire dal 1957. Nel 2006, prima del debutto della nuova Fiat 500 e in concomitanza dell'uscita del film Disney Pixar "Cars", si può ricordare il ruolo del meccanico Luigi, un vecchio cinquino animato da una fortissima passione per le Ferrari di Maranello. Esattamente ad un anno dal debutto, viene organizzato l'evento "500 picnics". I proprietari delle 500 di vengono accolti nelle più belle e importanti città del mondo, da Londra a Milano, da Tokyo ad Atene, da Cape Town a Copenhagen per festeggiare insieme il primo anniversario dalla nascita tutti insieme (di nuovo), con varie iniziative quali artisti e musicisti scelti in collaborazione tra Fiat ed MTV.

Tra le iniziative offline vanno ricordati i grandi impatti scenografici ricercati alle fiere (Salone dell'Auto a Francoforte nel 2007 e Salone Internazionale del Mobile di Milano nell'aprile 2007) e le operazioni di street marketing: sempre a Milano alcune 500 utilizzate come vasi sono state esposte in via Montenapoleone, mentre nell'area dell'ex Upim di piazza San Babila, anche in collaborazione con Cappellini, era possibile utilizzare il configuratore virtuale collegato al portale 500 Wants You.

Innovative inoltre le iniziative in varie città europee: a Berlino una carrozza della metro è stata sostituita dalla 500, a Londra la 500 è stata esposta all'interno di una navicella del London Eye e una, di dimensioni 5 volte superiori ad una reale, è stata installata in Oxford Street.



Nelle foto alcuni esempi delle operazioni di street marketing.

In senso orario a partire da sinistra in alto: le 500 esposte in via Montenapoleone a Milano, l'iniziativa nella metro di Berlino e le installazioni della 500 a Londra, rispettivamente all'interno del London Eye e in Oxford Street.

4.5 Iniziative dopo il debutto

Il clamore generatosi attorno al lancio di questo modello non ha reso necessarie ulteriori iniziative, infatti per i successivi 18 mesi non fu necessaria alcuna promozione. Se si esprime in costo pubblicitario lo spazio che i giornali hanno autonomamente dedicato alla 500 si raggiungono cifre da capogiro, al punto che Fiat ha ritenuto opportuno ridurre il budget inizialmente previsto per il lancio del prodotto, dal momento che l'eco avuta sulla stampa nazionale ed internazionale ha reso superflua una parte dell'impegno pubblicitario diretto (Volpato, 2008). Si può affermare che per i mesi successivi al lancio, la miglior pubblicità è stata l'invasione delle 500 in tutte le città Italiane. Un grandissimo successo commerciale, reso tale non solo dalle versioni speciali accennate prima, ma anche dalle elaborazioni dei vari carrozzieri indipendenti (portatori di pubblicità e visibilità gratuita) come Zagato, che ne ha realizzato una versione coupé (2012), e Castagna, che ha presentato i modelli Missoni, con gli interni ricoperti con i tessuti tipici dell'azienda, la SW, versione familiare a trazione integrale impreziosita da inserti di wengé, Tender Two EV da spiaggia (2008), la LimoCity (2012) pensata per il mercato americano e allungata a 5,32 metri, testimonianza di un interesse più che mai vivo nei confronti di questo modello. Vanno inoltre ricordati due spot in particolare. Il primo è stato lanciato durante le feste natalizie tra il 2009 e il 2010: sulle note di una versione modificata di "1950" di Amedeo Minghi, e sempre con la voce fuori campo di Tognazzi, immagini del passato e del presente preludono alla realizzazione di un sogno, lo sbarco della 500 in America, con le prime immagini della piccola torinese per le strade di New York. Il secondo, più recente, denominato "*Immigrants*", racconta anch'esso lo sbarco in America. Delle 500 si tuffano nel mare del bel paese e, dopo aver attraversato l'Atlantico, riemergono con il riflesso della Statua della Libertà sul parabrezza, consacrando così l'avvenuto sbarco nel nuovo continente. In entrambi i casi, la promozione sancisce, sia in Italia che all'estero, la divenuta realtà di quello che fino a qualche anno fa era semplicemente il sogno americano.

5. IMC Fiat 500 Mercato Americano

5.1 La 500 alla conquista dell'America

“Una macchina piccola piccola come la 500 diventa la liaison tra due mondi che si sono sempre parlati un sacco: un’America che è stata il sogno (spesso realizzato) di tanti connazionali in fuga dalla miseria e un’Italia che è tuttora il riferimento di tanti Americani in fatto di cultura, arte e stile”: ecco cosa significa il ritorno sul mercato Americano secondo un articolo della rivista *Quattroruote* del marzo 2011.

Fiat non ha mai deposto il sogno americano. Da molti anni veniva annunciato e successivamente smentito il ritorno in quel mercato da cui era assente da ormai trent’anni. L’ostacolo più grande era rappresentato dalla rete distributiva e dal prodotto, e di conseguenza la marca, con cui rilanciarsi, una scelta che non poteva essere sbagliata. Si era pensato inizialmente ad Alfa Romeo ma la carenza di prodotti e l’inadeguatezza degli stessi aveva più volte messo in dubbio l’operazione, al punto da accantonarla. Poi la svolta: la 500. Quale occasione più ghiotta che rilanciarsi in quel mercato con l’essenza del ritrovato made in Italy automobilistico? A questo ha contribuito la lungimiranza di Sergio Marchionne che, con l’alleanza Fiat-Chrysler ha risolto il problema pratico che ne impediva lo sbarco: una valida e capillare rete di vendita che potesse garantire le vendite della 500, e successivamente quelle dell’Alfa Romeo, la cui identità di marca si sta ricostruendo attorno ai valori originali e alle esigenze del mercato Americano, per incontrarne più facilmente i gusti (come dimostra la recente 4C). La 500 è inoltre l’auto ideale per la linea politica seguita da Barack Obama, che prevede di tagliare le emissioni inquinanti degli autoveicoli Americani. La produzione avviene in Messico, così da garantire un futuro produttivo allo stabilimento di Toluca, da tempo in crisi a seguito del calo di vendite del gruppo Chrysler. La Fiat 500 debutta al Salone di Los Angeles nel novembre 2010 ed la sua commercializzazione in questo mercato è solo il primo passo di una più articolata strategia di rilancio. Molti gli obiettivi da realizzare, sia nel breve che nel medio-lungo periodo: a pieno regime le vendite sono fissate in 50.000 unità, ma il suo ruolo è di apripista dell’intero gruppo. La famiglia che si realizzerà attorno al modello tradizionale (500L, 500L LIVING e 500X) non è più adattata al mercato americano, ma è concepita sin dall’inizio per soddisfarne al meglio i bisogni. La 500 tradizionale è una macchina lontana dalle abitudini americane, fatte di diverse esigenze: prestazioni, spazio a volontà, confort assoluto, ricerca dell’ultima innovazione tecnologica.

Per questi motivi la 500 deve creare attenzione, destare il consumatore americano, colpirlo al cuore e poi convincerlo con una gamma capace di incontrare i suoi gusti. La strategia di rilancio americana Fiat prevede quindi l'inserimento in quella scia di grande successo e richiamo mediatico avuta in Europa, offrendo inizialmente la 500 tradizionale che, con un effetto "alone" o di "traino", possa giovare non solo ai modelli da lei derivati, ma anche alle vendite di Chrysler. Questa casa, simbolo del settore automotive americano, dopo anni di profonda crisi dovuta ad una situazione economica disastrosa e a prodotti non all'altezza del brand, grazie all'alleanza con Fiat, ad un profondo restyling dei modelli (200, 300 e Voyager), e alla vincente strategia di comunicazione capace di risvegliare l'orgoglio del consumatore americano (come non ricordare il claim *"Imported from Detroit"* e i protagonisti degli spot trasmessi durante il Super Bowl Eminem e Clint Eastwood), è riuscita a risollevarsi al punto tale da garantire quella liquidità che la stagnazione del mercato europeo non permette di ottenere al settore europeo del gruppo, dando così linfa vitale ai vari progetti. Lo stesso Marchionne ha giustificato il ritardo del rilancio di Alfa Romeo a causa della mancanza di quei fondi che solo ora sono garantiti dalle vendite della rinnovata Chrysler (insieme a Dodge e Jeep). La 500 ha avuto un ruolo determinante in questa rinascita della Chrysler: infatti i consumatori che desideravano vederla dovevano rivolgersi a selezionate concessionarie Chrysler (inizialmente solo 130 delle 2300 presenti sul territorio), garantendo così una ritrovata visibilità alla casa madre che, complice una gamma aggiornata, ha potuto riprendere il filo di un discorso interrotto con il proprio consumatore.

5.2 Differenze tra la 500 americana e quella europea

Un consumatore diverso implica un mercato diverso e un prodotto diverso. Non è il caso della 500 che, nonostante delle modifiche più o meno profonde, è riuscita a mantenere inalterato il concetto nato nel 2007 ed inizialmente previsto esclusivamente per il mercato europeo, diventando punto di riferimento di quei prodotti italiani che riescono ad imporsi in mercati esteri. L'auto è stata modificata per ottenere un maggior livello di confort, giustificato dal maggior tempo trascorso in auto dagli automobilisti americani: disponibile con un cambio automatico classico (non sequenziale) a sei marce, è ora meno rumorosa (grazie all'aggiunta di strati fonoassorbenti) e più rigida, garantendo inoltre minori vibrazioni. L'assetto delle sospensioni è specifico e rispetto alla versione europea possiede una taratura degli ammortizzatori più morbida.

È stata aumentata la sensibilità dello sterzo per rendere la guida autostradale più efficiente, mentre i sedili, pur essendo maggiormente contenitivi, hanno visto ridursi il loro spessore. I porta bicchieri sono diventati ora di taglia maxi per adeguarsi agli standard Americani fatti di caffè e bibite extralarge, la capacità del serbatoio è aumentata alla luce delle maggiori percorrenze previste, mentre il portellone posteriore è stato ridisegnato per meglio adeguarsi alla differente forma della targa Americana. Significative modifiche strutturali sono state effettuate per adattare la vettura ai severi test NHTSA, come il frontale più prominente sviluppato per sopportare meglio gli impatti durante i crash test.

5.3 La prima strategia di lancio

Diversamente da quanto successo in Europa, il lancio della 500 in America ha incontrato alcune difficoltà, al punto che si è dovuto optare per un radicale cambio di rotta per la sua promozione e la relativa comunicazione. Rilanciare un brand è un'operazione particolarmente difficile ma nello stesso tempo affascinante. L'assenza di Fiat sul mercato Americano durava da decenni, senza molti rimpianti da parte del consumatore che ne associava il marchio alla celebre frase *"Fix It Again Tony"*, evocando il continuo ricorso del meccanico dovuto alla scarsa affidabilità. Ma nello stesso tempo è un'occasione unica, dato che permette di iniziare un percorso ex novo, un'opportunità rara da sfruttare con determinazione e lungimiranza: è l'ultima occasione per rilanciare Fiat.

La prima strategia di lancio ha due obiettivi: informare il consumatore del ritorno di Fiat in America, con la 500, e permettergli successivamente di conoscere il prodotto. La modalità con cui si è cercato di realizzare questo obiettivo è stata anticonvenzionale: non sono stati utilizzati i media tradizionali. Si è volutamente scelto di non promuovere la macchina in televisione e di non legarla a nessun testimonial o volto pubblico. Al contrario, si è puntato ad incrementare l'*awareness* tramite due tipologie di iniziative: sul territorio e sul web. Nella prima tipologia rientrano il grande *drive-in* realizzato a Times Square: *"un'esperienza importante, un modo per 'vivere' la 500 e fare passare il messaggio che la piccola del Lingotto non è solo un mezzo di trasporto, ma uno stile di vita e questo non ha prezzo. E' un classico che è stato trasformato in una vettura completamente nuova, non si tratta di età o sesso delle persone, è questione di divertimento e capacità di godersi la vita"*, come ha raccontato ad America24 Laura Soave, responsabile del marchio Fiat negli Stati Uniti. Si è deciso inoltre di realizzare vario studio openings nelle città e di associare la 500 a eventi del mondo dell'arte e della musica, come l'Art Basel a Miami, *"FIAT Freak Out"* a Nashville (Tenn) o il Fader Fort in Austin (Tex).

Sono stati inoltre realizzati vari manifesti (foto) che colpissero con i loro colori sgargianti ed evocassero emozioni, cercando di creare un dialogo con il consumatore e trasmettere la filosofia del brand tramite vari *statement* quali, ad esempio: *"bigger isn't better. It's just harder to park"*, *"life's newest simple pleasure"*, *"139.6 inches. Every one tells a story"* o ancora *"on a scale from 1 to 10, it's a 500"*.



Nella seconda tipologia rientra l'utilizzo dei vari social network (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest), e i video promozionali realizzati e trasmessi esclusivamente attraverso il web. *"Get ready by Fiat"* associa in circa due minuti e mezzo le fasi di sviluppo della 500 nella catena di montaggio alle azioni ordinarie della vita quotidiana, dal risveglio al vestirsi. Un paragone che pone l'accento su come questa macchina sia in grado di entrare nella quotidianità della gente ed essere un mezzo per realizzarla al meglio. In un altro video viene proposto un confronto tra due filosofie di vita: chi "sopravvive" e chi decide di "vivere appieno" la vita. La 500 è proposta come la macchina per soddisfare la seconda prospettiva di vita. *"Some people just live their lives. Other people take control of their lives, and live it with passion. Passion that shines through. It's real, pure, it's celebrating little things and living big. That's the Italian way. That's the Fiat way"*. La 500 è quindi un inno alla vita, attiva protagonista di un approccio esistenziale che cerca nell'ordinario lo straordinario, che non si accontenta ma al contrario osa, rischia, vive di passione ed entusiasmo. In questa prospettiva si inserisce *"Life is best when driven"*, design contest che ha visto la partecipazione attiva di molti utenti che, con il loro contributo, hanno offerto il loro personale finale alla frase.

Sotto le note di *"Jailhouse Rock"* di Elvis Presley, in un terzo video viene celebrato il ritorno del "mito 500" con una 500 rossa che, entrando in un drive-in, si accosta a macchine tutte grigie, poco distinguibili. 500 è un segno distintivo sia nel guidare che nell'essere: il giovane pilota, citando il protagonista di uno spot in bianco e nero riproposto con vari frame durante lo spot, è gentile, galante, "d'altri tempi", come la nuova nata Fiat che, pur nelle sue piccole dimensioni, riesce ad essere robusta, bellissima e nello stesso tempo semplice, riprendendo così il claim della prima fase di lancio *"simply more"*. Nonostante queste iniziative, le vendite stentano a decollare e nel primo anno di commercializzazione si realizza circa la metà dei volumi inizialmente previsti. La strategia di marketing sembra non funzionare ma, per gli analisti, il vero problema è la mancanza di altri modelli, se si pensa che il diretto competitor Mini ha ben sei modelli nel suo portafoglio prodotti.

5.4 La seconda strategia di lancio

"I don't think we have a car problem; people love the car. I think we have an awareness problem". Con queste parole Olivier Francois definisce il problema della comunicazione della 500. I risultati non sono incoraggianti, ma la colpa non è unicamente da attribuire alla strategia di marketing. Ci sono problemi tecnico-logistici, quali ritardi nella produzione e nella realizzazione degli "studios" (gli showroom espositivi della Fiat). Anche la comunicazione e la relativa strategia sembrano però non funzionare. E' un problema di *awareness*, appunto. È necessario che gli Americani, tutti gli Americani, sappiano del ritorno della 500, non solo determinati target come gli artisti e i fruitori del web o dei social networks. Il primo significativo cambiamento avviene con la rimozione di Laura Soave dal ruolo di CEO Fiat, autrice della prima strategia di lancio. Si decide inoltre di spingere maggiormente sulla comunicazione, in particolar modo su quella tradizionale, investendo in un volto noto, carismatico, trascinatore. Viene scelta Jennifer Lopez: un personaggio autentico, con una storia alle spalle, portatrice sana dell'ideale del self-made (wo)man. Due gli spot realizzati per la promozione della versione scoperta, la 500C.

Il primo vede JLO alla guida della piccola Fiat alla prese con dei passanti che vengono rapiti dal passaggio dell'artista e della piccola Fiat, sempre al centro dello spot anche durante la coreografia del brano *"Papi"*.



Nelle immagini alcune sequenze dello spot e del video "Papi".

Il secondo, intitolato *"My world"*, ritrae l'artista alla guida da Manhattan al Bronx, il quartiere in cui la Lopez è cresciuta e a cui dice di essere ancora molto legata. *"Here, this is my world. This place inspires me to be tougher, to stay sharper, to think faster. They may be just streets to you, but to me, they're a playground"* queste le parole pronunciate dall'artista, incorniciate dalla sua canzone *"Until It Beats No More"*. Come fatto sapientemente in Italia, si cerca di utilizzare il pretesto della 500 come metafora per raccontare una storia, utilizzando quindi l'approccio dello story-telling. *"The commercial tells the story of how the simple elements of our upbringing can help explain who we are, where we're going and serve as a source of inspiration to achieve our goals in life. That drive and determination is the common thread that is shared with the Fiat brand and our philosophy that 'Life Is Best When Driven'"*. Questo il fine dello spot, realizzato dall'agenzia Doner, secondo Francois. Nonostante il clamore suscitato e le visualizzazioni registrate, quest'ultimo spot getta la casa in una polemica feroce. Il blog *"The Smoking Gun"*, noto per pubblicare ogni giorno documenti legali, rapporti della polizia, denuncia che per le riprese sarebbe stata utilizzata una controfigura della famosa artista, che non avrebbe quindi mai lasciato Los Angeles per ritornare al suo "mondo". Le scene dello spot in cui la cantante appare sarebbero state ritoccate da Big Block, uno studio di produzione digitale che, fondendo frammenti delle riprese dell'artista che guidava a Los Angeles con immagini generate al computer di scorci tipici del Bronx, avrebbe contribuito a falsificare l'autenticità del messaggio e di conseguenza dello spot.

Memori di questa esperienza, si decide sempre di ricorrere a testimonial ma che siano meno "ingombranti" e che garantiscano un maggior focus sulla vettura. L'arrivo di Abarth (un brand particolarmente sentito nel continente Americano), portatore di ulteriore interesse e appeal al prodotto 500, è stato celebrato con uno spot trasmesso per la prima volta all'interno dell'edizione 2012 Super Bowl, la più grande manifestazione sportiva e mediatica dell'America, capace in una sola occasione di raccogliere tutti gli Americani davanti alla televisione (a conferma di una strategia totalmente opposta a quella intrapresa inizialmente). Il video ha come protagonista la modella rumena Catrinel Menghia, la cui avvenenza, sensualità ed il carattere deciso rispecchiano le virtù della piccola vettura.

La modella, con uno scorpione tatuato sul collo (simbolo della marca), attrae e seduce il passante come solo la piccola Abarth, di cui ne è la trasposizione umana, è in grado di fare. La stessa modella è sempre protagonista di un altro spot *“House Arrest”*: ospite in un party tenuto a casa di Charlie Sheen, quest’ultimo sfreccia a bordo della piccola Abarth, conquistando la modella al termine dello spot: *“Not all bad boys are created equal”*, il claim. L’ultimo spot realizzato *“Immigrants”*, già discusso precedentemente, conferma questa strada. Dopo la grande visibilità conferita dall’utilizzo di volti noti, si restituisce il ruolo di assoluta protagonista alla vettura. Lo spot, che si conclude con il claim *“the next wave of Italians is coming to America, and they’ve come to party”*, grazie alla sua trasmissione sia in Europa che in America, è testimone di una staffetta ormai realizzata tra i due continenti. Riguardo a questa campagna pubblicitaria, Olivier Francois afferma: *“we are proud and thankful to be back in this country, and we wanted to capture the viewer’s attention in a way that is impactful, visually-appealing and entertaining, while reinforcing our distinctive Italian origin”*. Obiettivo raggiunto.

5.5 Iniziative dopo il debutto

Il debutto della 500 in America è recente. La campagna di promozione si è articolata in questi tre anni nelle modalità sopra viste. La promozione e la relativa comunicazione si concentrerà ora su due varianti della 500, in vendita entro la fine del 2013: la 500e e la 500L (successivamente anche la L LIVING). Presentate al recente salone di Los Angeles del 2012, entrambe sono concepite prevalentemente per il mercato Americano.

La Fiat 500e è mossa da un’unità elettrica, capace di erogare una potenza di 83kW (111CV), con una batteria agli ioni di litio da 24 kWh, ed un’autonomia dichiarata di 120 km in condizioni miste, 160 km nella guida cittadina. La vettura, con i suoi paraurti ridisegnati, i cerchi e gli interni specifici, in vendita esclusivamente sul mercato Americano, è un modello realizzato in perdita (diecimila dollari per modello) ma funzionale unicamente ad adempiere agli accordi stipulati con l’amministrazione Obama: il lancio di una vettura a zero emissioni avrebbe infatti garantito una percentuale ulteriore della quota azionaria di Chrysler. Seguendo il principio *“cute is great, but cute and useful is even better”*, alla stessa manifestazione è stata presentata la 500L, anche nella versione Trekking. La vettura, concepita sin dall’origine per soddisfare le esigenze di spazio e di volume dei consumatori Americani, ripropone il cocktail 500 in dimensioni maggiori, con lievi modifiche ai paraurti e ai gruppi ottici rispetto al modello venduto in Europa, ed un

approccio unico per la colorazione dei particolari esterni, ora tutti in tinta con la carrozzeria. Viene offerta anche con il motore 1.4 MultiAir da 160CV e 250Nm della versione Abarth. In “Italian Invasion”, ultimo spot lanciato nel giugno 2013, si reinterpreta la guerra del 1812 in cui l’Impero Britannico invase il Nord America: l’invasione questa volta è però degli italiani, che arrivano con una Fiat 500 e le nuove Fiat 500L. In un attimo così l’austera cittadina protagonista di questo video si trasforma in un contesto moderno, giovane ed accattivante.



Nelle foto: a sinistra la 500e, a destra le due versioni della 500L, normale e Trekking.

6. Intervista a Marco Favilli, product planner di Fiat 500

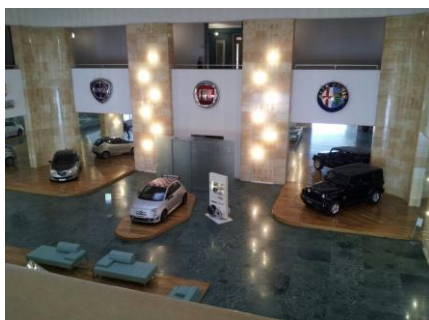
Venerdì 10 maggio a Mirafiori incontro il Dott. Marco Favilli, product planner di Fiat 500. L'intervista è un'occasione per avere un riscontro interno all'azienda di cosa rappresenti davvero la nuova 500, coerentemente al percorso da me realizzato finora.

Un prodotto premium.

La 500 è a tutti gli effetti un prodotto premium, con un prezzo medio pari o superiore a quello di prodotti del segmento B, a conferma dell'ottimo posizionamento ottenuto e dell'elevata capacità del consumatore di spendere pur di avere un prodotto che offra una distintività ed uno status che altri ordinari modelli non sono reputati in grado di offrire. Oltre l'80% viene venduto nei paesi più ricchi e pur essendo riconosciuta come un'auto accessibile il cui valore viene riconosciuto da tutti, si inserisce a pieno diritto nel confronto con prodotti premium come Mini e Smart, mantenendo quote di mercato e volumi di vendita nonostante l'assenza di un restyling significativo, ma con aggiornamenti marginali e continui, serie speciali etc. L'efficace posizionamento è riconosciuto soprattutto all'estero: 500 è infatti uno dei pochissimi modelli del gruppo ad avere una domanda maggiore nel mercato estero rispetto a quello domestico, anche grazie al recente debutto nel mercato americano, ribaltando un trend a cui in Fiat ci si è forse abituati.

Genesi del prodotto e le difficoltà in America.

In Italia e in Europa il lancio non ha comportato alcuna difficoltà. I problemi semmai sono stati interni all'azienda stessa e sono sorti durante la genesi del prodotto, dopo il successo riscosso dal relativo prototipo. La decisione di una produzione di massa consente di abbandonare l'idea iniziale di realizzare un lotto limitato a soli 500 esemplari. Il posizionamento premium infine la sottrae al ruolo di auto d'accesso al mondo Fiat, attribuendole un ruolo pop ma nello stesso tempo cool, ricercato ma accessibile. In America le difficoltà si sono presentate al lancio: il cambiamento nella strategia di marketing ne è la prova. L'italianità utilizzata nella promozione in Europa è stata ridimensionata nel nuovo continente e non ha avuto quel ruolo trainante ed emotivo tipico del lancio europeo. Mentre nel vecchio continente Fiat è affermata e conosciuta (nel bene e nel male), l'assenza sul territorio americano ha implicato un percorso più impegnativo e radicale per Fiat: non un'evoluzione della comunicazione di marketing ma una strategia che andasse a porre le basi per un brand quasi sconosciuto, dimenticato, e al massimo ricordato per la scarsa affidabilità e la conseguente celebre frase del meccanico Tony. Questi problemi, insieme a quelli di natura logistica non hanno comunque impedito il posizionamento premium del prodotto e la relativa affermazione su uno dei mercati più difficili del settore automobilistico.



Mirafiori, Torino (sede dell'intervista): inaugurato nel 1939, è il più grande complesso industriale italiano nonché la fabbrica più antica in Europa ancora in funzione.

7. Considerazioni finali

La 500 è stata in Italia la macchina popolare per eccellenza, come il Maggiolino per la Volkswagen in Germania, la Citroen 2CV in Francia o la Mini Cooper in Inghilterra; di conseguenza la componente emotiva e affettiva non si è mai spenta. La circolazione delle vecchie 500 e la passione per il restauro dei possessori *“con evidenti richiami alla dimensione religiosa di un oggetto la cui costruzione è cessata da anni, ma che continua a*

esercitare un'influenza mistica sugli appassionati" (Muniz, Schau 2005), hanno sempre mantenuto vivo un affetto sincero al punto tale che mentre in Italia è bastato rendere consapevole il consumatore del legame affettivo con quella macchina e con i valori evocati dalla stessa, in America si è reso necessario un lavoro che ripercorresse e riproponesse la storia del brand, ricordando ciò che Fiat rappresenta, attraverso i suoi valori, nel panorama automobilistico mondiale. Un'impresa non facile, che non poteva contare così facilmente sul fattore emotivo/nostalgico come avvenuto nel vecchio continente. La 500 si è quindi rivelata la più grande occasione per la Fiat d'oggi, capace di ripescare il passato glorioso della marca e di proiettarla verso un futuro più roseo, un punto di svolta. A conferma di questo nei prossimi anni nascerà un'intera famiglia attorno al modello lanciato nel 2007, proprio come ha fatto Bmw con Mini. Oltre alla versione scoperta (500C), a quella Abarth, al modello elettrico (500e, decisivo per l'evoluzione della fusione con Chrysler) e alle innumerevoli versioni speciali (bicolore, Gucci, Diesel, S, GQ, Twinair), come già affrontato precedentemente, è stata presentata la 500L, prima di una serie di modelli che andranno a coprire segmenti di mercato lontani da quello originale, ma con la consapevolezza e l'esperienza che solo il brand 500 può garantire. Alla 500L, piccola mpv che sostituisce l'anonima Fiat Idea, si è aggiunta a giugno di quest'anno la versione Trekking (dotata di una trazione specifica e di un particolare trattamento estetico che ammicca al mondo dei Suv compatti), la 500L LIVING (versione a sette posti, attesa per l'anniversario del 4 luglio 2013) e la 500X (piccolo crossover su base jeep del segmento B-Suv, in forte espansione nei prossimi anni). A conferma di questa strategia, lo scorso marzo in un'intervista a Quattroruote, Olivier Francois, numero uno del brand Fiat, ha affermato: *"di per sé, la 500 è considerata alla stregua di un prodotto premium, oltre a essere il nostro modello più internazionale: il 70% delle vendite arriva dall'export, è al terzo posto assoluto in Gran Bretagna e gli Stati Uniti sono diventati il suo primo mercato. Ed è un prodotto vincente sotto tutti gli aspetti: per immagine, per margini, per il ruolo di testimonial e pure per soddisfazione del cliente. Ma il suo successo non ha influenzato la percezione degli altri modelli, è ancora troppo sola per modificare l'immagine di marca. Dobbiamo replicare in altri segmenti il suo cocktail di soluzioni, che poi è un cocktail tutto Italiano"*. La 500, insieme alla Panda, sono dei brand nel brand e saranno le due colonne portanti della casa automobilistica Italiana che, rinunciando al ruolo di produttore generalista, si concentrerà sui segmenti più bassi del mercato. Quei segmenti che da sempre hanno garantito affidabilità e credibilità a Fiat nei quali, con la funzionalità della famiglia Panda e il carattere aspirazionale della 500, intende assumere il ruolo di leader indiscusso dei

segmenti A,B e C. 500 è quindi riuscita ad imporsi non solo nel mercato domestico, ma soprattutto in quello estero, esportando il paradigma del *made in Italy* e ribaltando la consuetudine che spinge il consumatore europeo ad adeguarsi ed imitare il consumatore americano, sia in termini di gusti che in termini di esigenze. Un moto d'orgoglio capace di risvegliare non solo quella Fiat che negli ultimi anni aveva perso la propria traiettoria, ma l'intero settore automobilistico. La nascita di diretti competitors, come la Citroën DS3 e la più recente Opel Adam, inserendosi nel solco tracciato dalla piccola torinese sia in termini di posizionamento che di attività di marketing, è la più diretta consacrazione (perché ottenuta sul campo) al ruolo di moderno benchmark dell'intero settore delle piccole premium. Un ruolo determinante soprattutto per il futuro di Fiat, come afferma Top Gear nella scheda di presentazione della 500 nella sua guida all'acquisto: *"but what the 500 does best it does inside as well as out, which is put a smile on your face. The reality of buying cars is often far removed from the fantasy, but Fiat has put something desirable within reach, and for that it deserves real credit"*. Almeno la mia fiducia, come si sarà intuito, è assicurata.

8. Allegati: intervista integrale

1) Cosa significa per lei la Fiat 500? Come ha cambiato l'identità di marca?

Sia quella degli anni '50 sia quella odierna sono delle vere e proprie icone dei loro periodi. L'attuale 500 è quindi un prodotto che potremmo definire "iconico". Anzi, è il prodotto "iconico" per eccellenza, per tre motivi a mio avviso. È democratica, infatti la sua gamma è talmente ampia che può essere presa in considerazione da qualunque tipologia di clientela, da quella più facoltosa a quella meno; inoltre il suo valore è percepito da tutti, è universalmente riconosciuto. In secondo luogo è iconica perché è un punto di riferimento tra quei marchi premium con i quali, senza la 500, Fiat non sarebbe mai riuscita a competere: mi riferisco a Mini, Smart, e ora anche alla Citroën DS3. Infine è un'icona per noi di Fiat dal momento che è il prodotto con il minor peso nel mercato domestico: basti pensare che solo il 30% è destinato all'Italia e già il 20% è destinato al mercato anglosassone. Nessun altro nostro modello ha un respiro così europeo ed internazionale. Alla sua seconda domanda non posso che dare conferma, in particolare per il brand Fiat. 500 ha inevitabilmente trainato il brand in un segmento premium che prima non ci apparteneva. Pensi che il prezzo medio per una 500 è pari a quello per una Volkswagen Polo, ma superiore a quello di Punto e della Ford Fiesta. Un posizionamento premium inequivocabile se pensa che tutti i prodotti che lo ho citato appartengono ad un segmento

superiore. Ci ha garantito una visibilità agli occhi di certi clienti che prima nemmeno ci prendevano in considerazione. Corriamo però un rischio di dicotomia: se da una parte 500 migliora inevitabilmente il brand, dall'altra rischia di staccarsi dagli altri prodotti più pratici e meno glamour. Un rischio inevitabile che però va gestito con consapevolezza e strategicità.

2) Qual è l'aspetto di 500 (in termini di prodotto, lancio, marketing, servizio) che è dipeso da lei e di cui va più orgoglioso? C'è qualcosa che non ha potuto fare e che rimpiange? Cosa continua a stupirla anche oggi?

La prima domanda mi ricorda come sin da subito mi sono battuto per un obiettivo: l'assoluta semplicità della gamma. 500 è disponibile in tre allestimenti. Il primo, Pop, garantisce una macchina essenziale, accessibile ma carina. E' più che una versione base. Nonostante questa possibilità di scelta, le versioni più richieste sono la Lounge e la Sport, a conferma della vocazione premium del prodotto. La prima ha un'attenzione maggiore verso gli abbinamenti (dettagli in avorio, cordura dei sedili sale-pepe, cromature dei paraurti, tetto panoramico di serie), punta molto sulla qualità di bordo e sulla ricercatezza stilistica. La seconda è dedicata ai giovani e prevede uno spoiler, i vetri oscurati, una strumentazione sportiva, dei sedili conformati per una guida maggiormente dinamica. L'utente non può sbagliare allestimento data la loro elevata identità. Mi ricorda, se mi permette un esempio che trascende dal settore automotive, l'approccio Ikea basato sostanzialmente su due valori: chiarezza, tutte le informazioni sono infatti disponibili subito e senza incertezze, e l'alta possibilità di personalizzazione, che Ikea ha individuato come recente valore aggiunto da offrire alla propria clientela. Se c'è una cosa che rimpiango? Beh, mi faccia pensare. Ecco se le devo raccontare un rimpianto è però d'oltreoceano, mi spiego. La grandissima possibilità di personalizzazione che offriamo, pensi che 500 ha più disegni di cerchi in lega di una Audi A4, è percepita in Europa come valore aggiunto sostanzialmente perché il cliente è abituato a recarsi dal concessionario di fiducia e insieme a lui disegnarsi il proprio veicolo, scegliendone il cerchio, la selleria, il colore, l'optional più ricercato. In America, al contrario, il cliente si reca dal dealer e si trova come in un supermercato, mi passi la metafora. Ha un parco di macchine vastissimo tra cui scegliere, ma tutte sono già pronte. Non c'è la possibilità di una personalizzazione, se non aftermarket. Questo per dirle che tutto il lavoro di ricerca con l'utente sulla ricerca dell'optional più ricercato (indispensabile in questa collaborazione la piattaforma 500 Wants You) non è stato valorizzato in America; si è, come dire, perso.

Per questo sto già pensando che una soluzione potrebbe essere la realizzazione di pacchetti tematici che comprendano vari accessori, in modo da valorizzarne lo sforzo e gratificare l'utente finale. Ad esempio, 500 offre dei fari allo xeno con lavafari integrato. Un'offerta importante per una macchina del segmento A. Però quanti li scelgono? In pochi, glielo posso dire io. E si perde così un valore aggiunto. Pensi che si può persino personalizzare il pomello del cambio e metterlo in pelle. Come il primo esempio che le ho fatto presi singolarmente non fanno ancora la differenza. Studiare dei pacchetti che, a un prezzo contenuto, comprendano due o tre accessori insieme può gratificare il cliente, che si trova così una macchina ancora più esclusiva, e valorizzare tutto quel lavoro fatto per rendere ogni 500 diversa da un'altra. A distanza di anni, ormai sei dal debutto, la cosa che mi stupisce di più è come 500 sia sempre un prodotto fresco, che non sembra risentire del passare degli anni! Basta una versione speciale, un allestimento particolare, un trattamento di colori (pensi alla gamma Color Therapy) e catalizza nuovamente l'attenzione, mantenendo quote di mercato e volumi di vendite. Sa perché ci riesce? Perché è un'icona!

3) Qual è stata la più grande difficoltà nell'implementazione dell'IMC di Fiat 500 in Italia e soprattutto in America?

In Italia le posso dire che grosse difficoltà non ci sono state per quanto riguarda l'implementazione della strategia di marketing. Semmai c'è stato un problema interno che ha riguardato la genesi del prodotto. Ora le racconto. Il prototipo della Trepuno ha suscitato vari interrogativi. Il primo riguardava la scelta tra la produzione in serie limitata e quella di massa. Lapo Elkann fu grande sostenitore della prima, spingendo per realizzarne soli 500 esemplari. Una volta abbandonata questa idea e abbracciata la scelta della produzione di massa ci si pose un altro interrogativo: prodotto d'accesso o premium? Una corrente di pensiero la immaginava fedelissima all'originale anche nella vocazione, attribuendole il ruolo di erede della 600 degli anni 2000, un prodotto entry-level. Come sono andate le cose poi è storia recente. In America le difficoltà ci sono state, è inutile negarlo. Inizialmente si è scelto con un approccio di marketing troppo ricercato e d'élite, non coerente con la vocazione pop del prodotto. Successivamente si è virato su qualcosa di più coinvolgente, d'impatto, con un eco mediatica maggiore. La scelta di Jennifer Lopez come testimonial ci ha reso popolari, ma la scelta di un testimonial così utilizzato nelle campagne promozionali ci ha obbligato ad indulgere sull'italianità. Una scelta abbastanza diversa da quanto avvenuto in Europa.

Infine il lancio avvenuto senza una completa linea di vendita non ci ha certo agevolato la situazione. Alla luce di tutto questo posso però dirle che la convinzione nella validità del prodotto non ci ha mai fatto demordere dal raggiungimento dell'obiettivo finale, poi raggiunto: ora 500 è concepita con un posizionamento premium anche in America.

4) A quasi tre anni dal lancio, è soddisfatto dell'accoglienza americana riservata a Fiat 500? Che cosa significa per il gruppo essere tornati in un mercato abbandonato da quasi 30 anni?

La vittoria in America è stata duplice perché non solo partivamo da zero come awareness del brand, ma quei vaghi ricordi di Fiat non erano per niente positivi: basti pensare all'evocazione del meccanico che suggeriva l'espressione "Fix it again, Tony". Abbiamo dovuto smantellare quel vecchio ricordo e ripartire da zero. Ad oggi le posso dire che l'affidabilità di 500 ha da sola risolto quell'annoso problema e quella frase è stata ormai dimenticata. Inoltre circa l'85% dei volumi di 500 viene realizzato nei paesi più ricchi, a conferma del riuscito posizionamento premium. Il successo di 500 abbraccia poi l'intero gruppo. Velocizzando i processi di fusione tra i gruppo Fiat e Chrysler si è riusciti a dare un forte segnale al mercato, sia in termini di fatturato che di fiducia.

E me lo lasci dire: in pochi ci avrebbero scommesso.

5) Quale futuro è previsto per Fiat 500?

Guardi posso sbilanciarmi poco sul futuro di 500, è un progetto che come ha capito è vitale per Fiat. Di sicuro penso che il concept iniziale e i suoi elementi più distintivi, come la strumentazione concentrica, i fanali sdoppiati e la plancia che riprende la colorazione della vettura, non debbano essere cambiati ma semmai aggiornati e reinterpretati. Le faccio un esempio. Se nel 2007 eravamo i primi ad offrire su un'utilitaria un contenuto premium come il sistema Blue&Me, che permetteva l'interazione tra la macchina e lo smartphone, oggi non basta più. Non è più una nostra esclusiva e gran parte dei competitors dispongono di questo sistema. Come visto anche sulla 500L, la multimedialità è la nuova frontiera per cui nel disegnare la nuova plancia questo sarà sicuramente un aspetto che prenderemo in considerazione. È il cliente stesso che non ci chiede una rivoluzione ma una evoluzione nel rispetto dei valori attuali e noi cercheremo, come sempre, di non deluderlo.

9. Bibliografia

- Brown S. (2001), Marketing. The Retro Revolution, Sage, Londra
- Brown S., Kozinets R.V., Sherry J.F. (2003), "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning", Journal of Marketing, 67 (3), July
- Cherubini S., Pattuglia S. (2010), Creatività, Tecnologie, Brand. Il futuro del marketing e della comunicazione, Milano, Franco Angeli
- Cucco R., Dalli D. (2008), "500 wants you. Un caso di convergenza tra retro-marketing, cooperative innovation e community management", Economia & Management, vol.2, Marzo
- De Meo L. (2010), Da 0 a 500. Storie vissute, idee e consigli da uno dei manager più dinamici della nuova generazione, Venezia, Marsilio Editori S.p.a.
- Ferrante M. (2009), Marchionne. L'uomo che comprò la Chrysler, Milano, Arnoldo Mondadori Editore S.p.a.
- Kapferer J.-N. (2008), The New Strategic Brand Management. Creating and sustaining brand equity long term, Londra, Kogan Page
- Kapferer J.-N., Thoenig J.-C. (1991), La marca, Milano, Guerini e Associati
- Muniz Jr. A.M., O'Guinn T.C. (2001), "Brand Community", Journal of Consumer Research, 27, 4
- Muniz Jr. A.M., Schau H.J. (2005), "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community", Journal of Consumer Research, 31, 4
- Pattuglia S. (2011), Integrated Marketing Communication and Brand Management: the case study of Fiat 500, McGraw-Hill, Milano
- Shimp T.A. (2010), Integrated Marketing Communication in Advertising and Promotion, 8th edition, South Carolina, South-Western Cengage Learning
- Valdani E. (2011), Marketing Management, Milano, Egea
- Volpato G. (2002), Una crisi che viene da lontano. Il marketing strategico di Fiat Auto, *Economia e politica industriale*, n.116.
- Volpato G. (2004), Fiat Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo, Torino, Isedi
- Volpato G. (2008), Fiat Group Automobiles. Un'araba Fenice nell'industria automobilistica internazionale, Bologna, Il Mulino.