

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÁ DI BOLOGNA

SCUOLA DI LETTERE E BENI CULTURALI

Corso di laurea magistrale in

Scienze della comunicazione pubblica e sociale

**STRATEGIE NON CONVENZIONALI PER “ARRIVARE
DRITTI AL CONSUMATORE”**

Il marketing esperienziale e tribale di Ducati Motor Holding Spa

Tesi di laurea in

Models of marketing

Relatore: Prof. Massimo Di Menna

Correlatrice: Prof.ssa Pina Lalli

Presentata da: Irene De Pascali

Sessione

Seconda

Anno accademico

2014 – 2015

INDICE

INTRODUZIONE	p.6
1. DAL MARKETING TRADIZIONALE AL NON-CONVENZIONALE	p.11
1.1 COMPRENDERE IL CONSUMATORE: 2 APPROCCI A CONFRONTO	p.12
1.2 DA “COMMODITY” A “EXPERIENCE”	p.14
1.3 KOTLER E IL PASSAGGIO DAL MARKETING 1.0 AL MARKETING 3.0	p.16
1.4 IL CONTRIBUTO DI ALESSANDRA COLUCCI SULLE ERE DEL MARKETING E DELL’EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI BRAND	p.18
1.5 SVILUPPO DI STRATEGIE NON CONVENZIONALI PER ARRIVARE DRITTI AL CONSUMATORE	p.19
1.5.1 PARTIAMO DAL GUERRILLA MARKETING	p.20
1.5.2 FARE LEVA SULLE EMOZIONI: IL MARKETING EMOZIONALE E IL NEUROMARKETING	p.25
1.5.3 COINVOLGERE ED EMOZIONARE IL CONSUMATORE ATTRAVERSO I 5 SENSI: IL MARKETING POLISENSORIALE	p.28
1.5.4 COINVOLGERE IL CONSUMATORE IN ESPERIENZE MEMORABILI: IL MARKETING ESPERIENZIALE	p.29
1.5.5 CREAZIONE DI COMUNITÁ LEGATE A UN PRODOTTO: IL MARKETING TRIBALE	p.35

2. IL CASO DUCATI MOTOR HOLDING SPA: UNA STORIA DI PASSIONE E MADE IN ITALY	p.41
2.1 ANNI '20: ANTONIO CAVALIERI DUCATI E LA SOCIETÁ SCIENTIFICA RADIO BREVETTI DUCATI	p.41
2.2 ANNI '30: LA DUCATI A BORGO PANIGALE	p.42
2.3 ANNI '40: DAL BOMBARDAMENTO DELLA SECONDA GUERRA MONDIALE ALLA NASCITA DEL "CUCCIOLO"	p.43
2.4 ANNI '50-'60: DALL'ARRIVO DELL'INGEGNERE FABIO TAGLIONI ALL'INTRODUZIONE DEL SISTEMA DESMODROMICO	p.44
2.5 ANNI '70-'80: IL CONTROLLO STATALE E L'ERA CAGIVA	p.45
2.6 ANNI '90: LA GRANDE ERA DELLE COMPETIZIONI NEL MERCATO SUPERBIKE E LA DUCATI MOTOR HOLDING SPA	p.46
2.7 ANNI 2000: L'ATTUALE GAMMA DI MOTOCICLETTE PRODOTTE E L'ACQUISIZIONE DEL GRUPPO WOLKSWAGEN	p.47
2.8 LE DIVISIONI DELL'AZIENDA E GLI STABILIMENTI ALL'ESTERO	p.48
3. LA COMUNICAZIONE DI DUCATI IN UN'OTTICA ESPERIENZIALE E TRIBALE	p.50
3.1 RIPOSIZIONAMENTO DEL MARCHIO E I "BRAND VALUES" DI DUCATI	p.51
3.2 QUALI SONO I PUBBLICI DI DUCATI? LIVELLI DI COMUNICAZIONE A CONFRONTO	p.55

3.3 IL MARKETING ESPERIENZIALE E TRIBALE DI DUCATI: STRUMENTI E ATTIVITÀ	p.59
3.3.1 GLI EVENTI ESPERIENZIALI	p.61
3.3.2 DUCATI RIDING EXPERIENCE E DUCATI RIDING SCHOOL	p.63
3.3.3 IL RUOLO DEL MUSEO E DELLA FABBRICA	p.64
3.3.4 IL LABORATORIO FISICA IN MOTO	p.66
3.3.5 I CONCEPT STORE DUCATI	p.66
3.3.6 LA TRIBÚ DUCATI: I DESMO OWNERS CLUB	p.67
3.3.7 L'ESPERIENZA DEL MONDO DELLE CORSE E DELLE COMPETIZIONI SPORTIVE	p.70
3.3.8 LA TRIBÚ INTERNA	p.70
3.3.9 LA TRIBÚ VIRTUALE: DAL MONDO WEB ALLE APPLICAZIONI PER SMARTPHONES	p.72
4. "THE LAND OF JOY": L'EXPERIENCE DI SCRAMBLER DUCATI	p.77
4.1 IL RILANCIO E LA REINTERPRETAZIONE DEI VALORI SCRAMBLER: A QUALE PUBBLICO SI RIVOLGE?	p.78
4.2 IL MARKETING ESPERIENZIALE DI SCRAMBLER DUCATI	p.81
CONCLUSIONI	p.85

APPENDICE	p.88
INTERVISTA DEL 3 SETTEMBRE 2015 A MONICA PASSERINI, COMMUNITY SENIOR MANAGER IN DUCATI	p.88
INTERVISTA DEL 3 SETTEMBRE 2015 A CHRISTIAN CELI, DIGITAL MANAGER IN DUCATI	p.90
BIBLIOGRAFIA	p.96
SITOGRAFIA	p.98

INTRODUZIONE

Emozioni, esperienze, stimolazione attraverso i cinque sensi, guerrilla, community, relazioni e legami, questi termini riguardano le strategie di marketing non convenzionale che le imprese adottano per lasciare un ricordo nella mente del consumatore, per differenziarsi e arrivare dritto al cuore del proprio cliente. Il mondo del marketing tradizionale, nato nell'era moderna industriale, ha visto il passaggio da un approccio "product oriented", un orientamento in cui ci si concentra sulla tecnologia del prodotto piuttosto che sul consumatore, a "customer oriented". Oggi le imprese hanno compreso l'importanza del concentrarsi sulle aspettative e sui bisogni dei clienti; è la definizione "Marketing Myopia" dell'economista Theodore Levitt a sottolineare questo aspetto, una miopia nel modo di fare marketing; le aziende, infatti, devono considerare la centralità del consumatore e soddisfare le sue esigenze, piuttosto che dedicarsi esclusivamente ai prodotti di vendita.

Perché è cambiato il modo di fare marketing dagli anni '60 del 1900 a oggi? Perché le imprese, come anticipato in precedenza, devono rispondere a nuove strategie, nuove modalità per raggiungere e stimolare un consumatore in crisi da iperinformazione e iperconsumo. Dal 1980 a oggi il numero di spot pubblicitari, di promozioni e di annunci è cresciuto a dismisura; il sovraccarico di informazioni, l'esplosione dei media e l'aumento della concorrenza negli anni hanno portato allo sviluppo di un individuo smaliziato, insoddisfatto, confuso e intollerante verso il continuo bombardamento di messaggi. D'altro canto, per le imprese è diventato sempre più difficile sorprendere il consumatore; con la crisi economica degli anni '90, egli è diventato più critico, più attento al rapporto qualità-prezzo e cosciente dei propri diritti; nasce infatti in questi anni il "Consumerismo", il movimento di opinione che difende i consumatori attraverso la sensibilizzazione sulla qualità e sul prezzo. Il consumatore manifesta segni di sazietà nei confronti di un' iperofferta sempre più pervasiva e oggi richiede una particolare attenzione nei suoi confronti, aumentano il suo potere e la sua discrezionalità e pretende una migliore qualità, un miglior servizio, performance di prodotto, coinvolgimento e partecipazione.

Da passivo diventa attivo, ossia conscio del proprio potere contrattuale, da bersaglio da colpire nelle attività di marketing a persona da ascoltare e con la quale instaurare un dialogo, una relazione a due vie collaborativa; egli diventa co-autore, protagonista della marca e l'attività di consumo passa dal "mero soddisfacimento di un bisogno materiale" alla ricerca di coinvolgimento ed emozione da parte della marca.

Quest'ultima, infatti, oggi deve fare i conti con uno scenario sempre più competitivo; la marca non si occupa soltanto di promuovere i prodotti, ma deve soprattutto generare relazioni, attraverso un rapporto di confronto, di dialogo e di cooperazione con il consumatore. A riguardo, sono molto importanti e indispensabili le indagini sulla "customer satisfaction", ossia la continua considerazione e analisi della percezione di qualità da parte del cliente; tale metodologia si basa su una serie di aree di indagine che analizzano il comportamento dell'azienda e quello del cliente in una dimensione relazionale:

- qualità attesa: le aspettative del cliente;
- qualità promessa: la qualità offerta dall'azienda (il rapporto tra ciò che l'azienda ha promesso di offrire e ciò che effettivamente offre);
- qualità percepita: il giudizio finale del consumatore su ciò che ha ricevuto.

In questa tesi andrò ad analizzare la nascita di nuove modalità per raggiungere quel consumatore circondato da un sovraffollamento dei media e dei messaggi pubblicitari; nascono diverse strategie che fanno leva sul coinvolgimento sensoriale, sulle emozioni, sull'importanza del fare vivere un'esperienza e sul concetto di legame, nuove forme di comunicazione per arrivare dritti al consumatore. In particolare, porrò molta attenzione al marketing esperienziale e tribale e all'azienda bolognese Ducati Motor Holding Spa, sottolineando come questa grande realtà incide sempre sulla dimensione dell'esperienza, dell'emozione, della tribù e della community per comunicare con il proprio cliente, integrando tali strategie all'interno di una comunicazione più tradizionale.

La metodologia di analisi del mio caso di studio si è strutturata in una serie di incontri di gruppo avvenuti in azienda con i responsabili di diversi settori dal mese di Giugno al mese di Settembre 2015, i quali mi hanno permesso di poter porre delle domande, prendere appunti e approfondire ogni aspetto del marketing esperienziale e tribale della Casa bolognese. Il management dell'azienda, però, non ha permesso la registrazione delle domande e delle risposte, quindi, il mio lavoro è frutto degli appunti presi durante i colloqui e le visite al museo e alla fabbrica. Gli incontri sono avvenuti, in particolare, con la Responsabile Eventi, Monica Passerini, con il Club Manager, Giuseppe Filippi, con il Digital Manager, Christian Celi, con il Direttore della comunicazione, Francesco Rapisarda, con il curatore del Museo Ducati, Livio Lodi, e con il responsabile del Creative Center, Enrico Peroni. Nelle specifiche sezioni dei capitoli dedicati al marketing esperienziale e tribale dell'azienda sono presenti alcune parole significative dei manager, le quali sottolineano maggiormente alcuni aspetti approfonditi.

Per quanto riguarda il mio elaborato, nello specifico, il primo capitolo riguarderà appunto il passaggio dal marketing tradizionale al non convenzionale, analizzando inizialmente i comportamenti del consumatore e concentrandomi principalmente sull'approccio cognitivo e comportamentale; parlerò successivamente delle tre ere del marketing secondo Philip Kotler, dal marketing 1.0 dell'era industriale al marketing 3.0, dal prodotto all'anima del cliente. Inoltre, approfondirò l'analisi condotta da Alessandra Colucci, consulente in Brand Care, sulle quattro epoche della comunicazione e sull'evoluzione del rapporto tra marca e consumatore, sottolineando i cambiamenti e gli obiettivi del fare marketing. Successivamente, esaminerò le nuove forme di comunicazione, ponendo la mia attenzione principalmente sul guerrilla marketing, nelle sue articolazioni in ambient, ambush e viral, sul marketing polisensoriale e il coinvolgimento dei cinque sensi, sul marketing emozionale e le ricerche del neuromarketing, disciplina che controlla il meccanismo cerebrale per studiare il comportamento del consumatore e la quale evidenzia come le emozioni giocano un ruolo importante sia nelle decisioni di acquisto, sia nel determinare il valore del brand da parte dell'individuo. Infine, porrò particolare attenzione al marketing esperienziale e tribale; il primo coinvolge il consumatore attraverso esperienze

memorabili, il secondo si occupa della creazione di “tribù”, ossia comunità legate intorno a un particolare prodotto. Parlerò, quindi, di CEM, ovvero della Customer Experience Management, di SEM, i moduli strategici esperienziali attorno ai quali si costruiscono le esperienze dei clienti, degli strumenti del marketing esperienziale, di legami e degli elementi base del marketing tribale che stabiliscono una relazione con il consumatore più forte e duratura.

Il secondo capitolo si avvicinerà alla mia case history, poiché riguarderà la storia dell'azienda Ducati Motor Holding Spa. Ho ritenuto opportuno porre particolare attenzione a questa realtà proprio perchè Ducati utilizza strategie di comunicazione non convenzionale, in particolare strategie di marketing esperienziale e tribale, per comunicare con il proprio consumatore. La storia della Ducati è una storia lunga circa 90 anni, dal 1926 fino ai giorni nostri, dalla produzione di radio alla realizzazione di motociclette.

Nel terzo capitolo entrerà nel cuore del mio caso di studio, ovvero approfondirò tutte le iniziative di Ducati che rientrano in una strategia di marketing esperienziale e tribale, integrata alla comunicazione più tradizionale. All'interno della mia analisi, dimostrerò come Ducati ha a cuore il concetto di “experience” e “community” per comunicare e instaurare una relazione con il proprio consumatore; tale analisi riguarderà varie aree dell'azienda, il settore web, la comunicazione interna, il creative center, l'area advertising, il museo, le visite in fabbrica, i concept store e chi si occupa degli eventi esperienziali e delle “tribù Ducati”. L'azienda, attraverso le sue attività di comunicazione e marketing, mantiene sempre vivo il senso di appartenenza a Ducati, il valore del far vivere un'emozione e un'esperienza unica, sia per il pubblico esterno, sia per i dipendenti interni.

Infine, l'ultimo capitolo della tesi riguarderà esclusivamente il marchio “Ducati Scrambler”; ho deciso di dedicare un capitolo a parte a questa gamma di motocicli prodotta dall'azienda di Borgo Panigale, poiché Scrambler è un vero e proprio brand a sé stante, ma comunque appartenente alla Casa Ducati, un po' come il marchio “Mini” per l'azienda automobilistica BMW; ne andrò, quindi, ad analizzare le varie attività di comunicazione non convenzionale per promuovere

un prodotto che in realtà è la nuova versione di una motocicletta che già esisteva e circolava sulle strade negli anni '60-'70, una moto-marchio che ritorna al passato, ma con un'evoluzione nell'innovazione e nelle caratteristiche tecniche.

Alla fine del mio elaborato, in appendice, ho trascritto due interviste di ulteriore approfondimento di alcuni aspetti del marketing esperienziale e tribale di Ducati. Tali interviste, effettuate al termine del ciclo di incontri in azienda e registrate grazie all'approvazione del management di Ducati, sono state rivolte, precisamente, a Monica Passerini, responsabile degli eventi e della ricerca di nuovi potenziali clienti e fidelizzazione di coloro che sono stati già acquisiti, e a Christian Celi, Digital Manager. Tali interviste, e le loro risposte alle specifiche domande, mi hanno dato l'opportunità di approfondire ulteriormente alcuni aspetti della strategia di Ducati, come citato all'interno della mia tesi.

CONCLUSIONI

Condivisione di emozioni, esperienze, passione, legami, community e tribù, è su questi concetti che l'azienda Ducati Motor Holding Spa esprime sé stessa e instaura un rapporto con il proprio pubblico, attraverso una strategia di marketing esperienziale e tribale.

Oggi le imprese, per rispondere alla presenza di un consumatore in crisi per iperinformazione e iperconsumo, cercano strade alternative, espedienti e strategie non convenzionali per arrivare dritti al cuore dei loro clienti, facendo leva sulle emozioni, sul far vivere un'esperienza intorno al prodotto e sul coinvolgimento polisensoriale.

Questo elaborato costituisce un tentativo di analisi di tutte le attività e gli strumenti intorno ai quali Ducati costruisce la sua comunicazione e che rappresentano un valore aggiunto per l'azienda e i suoi prodotti.

L'approfondimento di tali aspetti è stato realizzato grazie all'organizzazione di una serie di incontri di gruppo in azienda con i vari responsabili del settore in cui ho avuto l'opportunità di porre specifiche domande e prendere appunti per poter, successivamente, costruire uno studio della strategia di marketing esperienziale e tribale di Ducati.

Dagli incontri, infatti, è emerso come l'apertura della fabbrica verso l'esterno, la visita al museo, gli eventi esperienziali, i concept store, le piattaforme social e il sito web, la nascita e il consolidarsi di una tribù forte intorno alla motocicletta rossa e l'importanza dei piloti mondiali del mondo delle corse, siano dei dispositivi così fondamentali per Ducati in quanto essi hanno la potente capacità di costruire un legame autentico tra gli appassionati, i fan, i Ducatisti, e la storica fabbrica bolognese.

Proprio nel 2016 questa grande azienda festeggerà i suoi 90 anni di produzione, dal 1926 fino ai giorni odierni, e questa lunga storia rappresenta un grande successo Made in Italy, caratterizzato da tecnologia, stile, attenzione per i dettagli, performance, tradizione, unicità, innovazione ed eccellenza.

Scrambler Ducati, invece, ha spento la sua prima candelina esattamente nel mese di Luglio 2015. La “Land of Joy” è tornata ad animare Borgo Panigale per festeggiare la rinascita della motocicletta; il tema della festa è stato quello del circo, “The circle is back in town”, accompagnato da musica, divertimento e una giostra con le quattro versioni dello Scrambler, al posto dei cavalli.

Ducati, inizialmente, mette sempre al centro delle sue celebrazioni, delle sue realizzazioni e delle sue iniziative i propri dipendenti, poiché essi sono considerati il cuore pulsante della Casa bolognese, l’anima grazie al quale l’azienda vanta il suo successo da anni.

Ducati, poi, considera centrale il concetto di senso di appartenenza all’impresa, favorendo lo sviluppo del valore relazionale del brand, ma coinvolgendo sia la tribù esterna, sia quella interna. Si parla di un approccio fortemente orientato al coinvolgimento e alla partecipazione. È fondamentale sottolineare come gli stessi dipendenti Ducati siano così legati all’azienda per cui lavorano e ai suoi prodotti. Entrando nella fabbrica di Borgo Panigale, ciò che ho potuto respirare è un potente senso di orgoglio diffuso in tutte le aree di Ducati; i dipendenti, infatti, parlano con soddisfazione della loro azienda e delle relative motociclette, generando un’immagine positiva all’esterno, alla tribù dei Ducatisti.

Per quanto riguarda le prospettive future, l’azienda sta lavorando per attuare alcune strategie capaci di rafforzare maggiormente il forte senso di legame tra clienti e impresa. Ad esempio, Ducati si occuperà dell’estensione del suo museo, il “santuario” della fabbrica, con lo scopo di far emergere la storia dell’azienda, elemento al quale i Ducatisti si sentono molto connessi. Poi, il management digitale dell’azienda lavorerà per riaprire il noto “Desmoblog”, chiuso precedentemente per logiche interne aziendali. Il Desmoblog è una piattaforma di riferimento per l’intera comunità degli appassionati Ducati, poiché la fabbrica, tramite esso, parla alla tribù, comunicando contenuti e lanciando discussioni.

Ducati, dunque, parla ai suoi pubblici di riferimento attraverso una comunicazione coerente, tramite diversi strumenti in grado di rafforzare il concetto di legame, emozione ed esperienze condivise.

BIBLIOGRAFIA

Antonietti L., *Dalla Customer Satisfaction alla Customer Experience*, in *Social Trends n.108/2009*. Sito: <http://www.ecostat.unical.it> (Data consultazione: Luglio 2015)

Carù A., Cova B., *L'immersione del consumatore in un contesto esperienziale: la narrazione introspettiva come modalità di ricerca*, Paper, "5th International Marketing Trends Conference", Venezia, 2005. Sito: <http://www.marketing-trends-congress.com> (Data consultazione: Luglio 2015)

Cavalieri Ducati B., *Storia della Ducati*, Editografica, Bologna, 1991

Cecchinato F., Vescovi T., *Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio*, "3th International Marketing Trends Conference", Università Cá Foscari, Venezia, 2003. Sito: <http://www.marketing-trends-congress.com> (Data consultazione: Luglio 2015)

Colucci A., *Evoluzioni di brand e di marketing*, in *Brand Care Magazine n.002/2009*.Sito:<http://www.issuu.com/brandcaremagazine/docs/brandcaremagazine002> (Data consultazione: Luglio 2015)

Cova B., *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003

Dalli D., Romani S., *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, Milano, 2011

Fabris G., *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, 2008

Fabris G., *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano, 2010

Ferraresi M., Schmitt B., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano, 2006

Ferrari T., *Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla Virale Polisensoriale Emozionale*, Clueb, Bologna, 2009

Ferrari T., *Comunicare l'impresa. Realtà e trend polisensoriale-emozionale*, Clueb, Bologna, 2014

Fortezza F., Pencarelli T., *Il marketing delle esperienze fra specificità e tendenze evolutive: il caso Wish Days*, "10th International Marketing Trends Conference", Venezia, 2010. Sito: <http://www.marketing-trends-congress.com> (Data consultazione: Luglio 2015)

Gallucci F., *Marketing emozionale e neuroscienze*, Egea, Milano, 2011

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2010

Messaggio S., Miani A., Tonielli M., Virardi G., *Marketing sensoriale. 5 sensi per comunicare, vendere e comprare*, Fausto Lupetti Editore, Bologna, 2009

Pine II B.J., Gilmore J.H., *L'economia delle esperienze: oltre il servizio*, Etas, Bologna, 2000

Radicchi E., *Valore del brand e ruolo della comunicazione nell'approccio di marketing esperienziale: il caso Ducati Motor Holding Spa*, Università di Firenze, Laboratorio di Management dello Sport. Sito: <http://www.sinergiejournal.it> (Data consultazione: Giugno 2015)

Resciniti R., *Il marketing orientato all'esperienza*, "5th International Marketing Trends Conference", École Supérieure de Paris ESCP-EAP, Parigi, 2005. Sito: <http://www.marketing-trends-congress.com> (Data consultazione: Luglio 2015)

Roberts K., *Lovemarks. Il futuro oltre i brands*, Mondadori, Milano, 2005

Trout J., Rivkin S., *Riposizionarsi. Il marketing nell'era della competizione, del cambiamento e della crisi*, Etas, Milano, 2010

SITOGRAFIA

www.sinergiejournal.it (Data consultazione: Giugno 2015)

www.bloguerrilla.it (Data consultazione: Luglio 2015)

www.guerrillamarketing.it (Data consultazione: Luglio 2015)

www.ninjamarketing.it (Data consultazione: Luglio 2015)

www.designerblog.it (Data consultazione: Luglio 2015)

www.percorsi-emotivi.com (Data consultazione: Luglio 2015)

www.marketing-trends-congress.com (Data consultazione: Luglio 2015)

www.worldofcoca-cola.com (Data consultazione: Luglio 2015)

www.ducatigallery.blogspot.it (Data consultazione: Settembre 2015)

www.ducati.it (Data consultazione Settembre 2015)

www.facebook.com/Ducati (Data consultazione: Settembre 2015)

www.twitter.com/DucatiMotor (Data consultazione: Settembre 2015)

www.instagram.com/ducatimotor (Data consultazione: Settembre 2015)

www.youtube.com/user/DucatiMotorHolding (Data consultazione: Settembre 2015)

www.dreducati.it (Data consultazione: Settembre 2015)

www.mostertales.ducati.com (Data consultazione: Settembre 2015)

www.scramblerducati.com (Data consultazione: Ottobre 2015)

www.facebook.com/scramblerducati (Data consultazione: Ottobre 2015)

www.instagram.com/scramblerducati (Data consultazione: Ottobre 2015)

www.scrambleryouare.scramblerducati.com (Data consultazione: Ottobre 2015)