



Storytelling Barilla tra on e off line

Di Monica Crippa, Redazione Brandforum.it

1. Premessa

Parlare di una vera e propria strategia di *Internal Branding* significa prima di tutto far riferimento a un fondamentale concetto: quello della coerenza. Lo sviluppo di un approccio alla comunicazione interna deve essere vissuto come il naturale proseguimento di quella esterna, nella scelta dei valori e nella gestione degli stessi. Un esempio di *brand* virtuoso, che si muove in questa direzione, è Barilla. *Case history* di successo non solo perché ha saputo sviluppare un approccio comunicativo a 360 gradi, capace di far dialogare i propri *core values* all'esterno e all'interno, e soprattutto tra l'esterno e l'interno, ma anche perché è stata in grado di rispondere in modo innovativo alla costante evoluzione che ha colpito nel tempo la comunicazione sia in termini di approcci, che di strumenti.

2. Barilla tra storia e comunicazione

La storia di Barilla inizia nel 1877 quando Pietro Barilla senior, discendente da una famiglia di panettieri, apre in strada Vittorio Emanuele a Parma il primo negozio Barilla. Da una modesta bottega di pane e pasta nasce, oltre centoventi anni fa, il primo gruppo alimentare italiano, Azienda che sarà sempre contraddistinta da una costante e progressiva crescita. Sono i figli di Pietro, Riccardo e Gualtiero, nel 1910, a far vivere a Barilla il vero salto verso la produzione industriale, con la costruzione di un vero stabilimento per pane e pasta "Vittorio Emanuele".

Dopo la seconda guerra mondiale, tra gli anni Cinquanta e Sessanta, la gestione passa nelle mani di Pietro e Gianni, figli di Riccardo: l'Azienda conosce una fase di grande sviluppo con l'apertura dei nuovi stabilimenti di via Veneto nel 1957, di Rubbiano nel 1965 e di Pedrignano nel 1969, e con la sperimentazione delle linee continue di produzione. Pietro, forte dell'esperienza maturata nel suo viaggio in America, riesce a infondere quel *know how* che consentirà a Barilla di trasformarsi rapidamente da Azienda regionale a nazionale, concentrandosi su quattro elementi strategici: confezionamento, investimenti pubblicitari, qualità dei prodotti e grande distribuzione.

Negli anni Settanta l'Azienda viene acquisita dalla multinazionale americana Grace, ma si tratta solo di una parentesi: infatti già nel 1979 Pietro riuscirà a riacquisire il pacchetto di maggioranza della Società, rinvigorendola sia nello sviluppo che nell'immagine, grazie al forte investimento in innovazione tecnologica, alla costruzione di nuove linee di produzione, di nuovi stabilimenti e infine grazie al lancio di importanti campagne di comunicazione.

Pietro scompare improvvisamente nel 1993 lasciando alla famiglia e all'Azienda un importante messaggio: "Andiamo avanti e andate avanti con coraggio". I figli Guido, Luca e Paolo intraprendono una profonda opera di riorganizzazione interna, portando avanti l'espansione internazionale già avviata dal padre con l'acquisizione di Misko, leader greco nella pasta: inaugurano infatti a Ames nel 1999 il primo stabilimento di produzione di pasta sul suolo americano e acquisiscono la società turca Filiz.

Alle soglie del nuovo millennio, Barilla produce in 25 stabilimenti, di cui 20 in Italia e 5 all'estero, è leader mondiale nel segmento pasta e prima in Europa per i prodotti da forno con Mulino Bianco, marchio lanciato nel 1975, e Wasa lanciato nel 1999.

Anche la comunicazione ha conosciuto una vera e propria evoluzione speculare alla crescita e allo sviluppo vissuti nel tempo da Barilla. L'Azienda, così come ha colto tutte le opportunità di sviluppo

ed espansione del proprio *business*, senza mettere in secondo piano la qualità del prodotto, è stata altrettanto in grado di percepire le innovazioni in ambito mediatico, mantenendo comunque intatta la qualità del proprio messaggio.

Nel 1910, contestualmente al passaggio alla produzione industriale, è stata avviata l'attività comunicativa attraverso l'**introduzione del marchio Barilla**, raffigurante il famoso "garzone che versa l'uovo": giocando su un'immagine molto semplice e di immediata comprensione, Barilla ha posto le basi di quello che sarà un rapporto comunicativo diretto con il proprio destinatario.

Nei primi anni di vita l'Azienda ha sfruttato il mezzo cartaceo nelle sue diverse forme, cercando sempre di adattarsi al contesto: in questi termini va interpretato l'uso della carta intestata, accompagnato da uno studio molto attento del logo raffigurante il mappamondo, elemento anticipatore della modernità e della globalizzazione, l'uso delle cartoline postali, dei cartelli del negozio, con la presenza coerente della figura del garzone, e infine l'uso del catalogo raffigurante i vari tipi di pasta per i venditori.

Negli anni Venti - Trenta l'Azienda percepisce una necessità che potremmo definire assolutamente anticipatrice dei tempi: la promozione della marca a fronte di un prodotto sfuso e quindi non riconoscibile agli occhi del consumatore. La strada perseguita da Barilla, decisamente innovativa per l'epoca, è stata quella di utilizzare il **negozio monomarca**: il punto vendita diventa così il centro reale della comunicazione, esponendo Barilla come unica marca di pasta. Sempre nell'ottica della *brand awareness* viene sviluppato un sistema di merchandising, che permette all'Azienda di raggiungere, attraverso una serie di oggetti promozionali, prima il negozio poi il cliente finale.

Tra gli svariati oggetti utilizzati spiccano i calendari che, oltre a dare un'importante testimonianza della cultura dell'epoca, contengono già negli anni Trenta indicazioni pubblicitarie. Da non dimenticare la partecipazione di Barilla a fiere ed esposizioni, tra cui la Prima Mostra Nazionale del Grano a Roma nel 1927.

A partire dagli anni Cinquanta Barilla, per rispondere a tutte le sue esigenze in ambito comunicativo, si affida al grafico e architetto Enrico Carboni, che disegna il nuovo marchio, crea numerose campagne, progetta i vari stand e i pack delle nuove confezioni. Con un'opera di design d'immagine a tutto tondo l'Azienda raggiunge i vertici della creatività, aggiudicandosi nel 1952 la **Palma d'Oro della pubblicità** con la campagna "Con pasta Barilla è sempre domenica", in cui prende forma lo stretto legame fra azienda, pasta e consumatore. Questi anni sono segnati dalla nascita della Televisione Italiana che crea una svolta innovativa nella comunicazione di massa: Barilla è ancora una volta in grado di cogliere le opportunità offerte dal nuovo mezzo di comunicazione e di sfruttarne le ampie potenzialità. Nascono così una serie di favole proposte da Barilla nei primi **Caroselli** del 1958, e sempre nello stesso anno, Barilla sceglierà anche la via del testimonial, dando inizio ad una serie di Caroselli con la partecipazione di [Albertazzi](#) prima e [Dario Fo](#) in seguito.

All'inizio degli anni Sessanta l'Azienda decide per qualche tempo di abbandonare il Carosello, sia come fascia oraria, che come tipologia di messaggio, dedicandosi a dei comunicati più brevi: è il caso del primo serial pubblicitario "Vita con Bettina" in cui compare per la prima volta la famiglia italiana, vera protagonista di tutta la successiva produzione pubblicitaria Barilla per la TV.

Successivamente, tra il 1965 e il 1970, Barilla ritorna alla formula del Carosello con un approccio differente rispetto al passato: lancia la campagna "[Stasera canta Mina](#)", composta da più di sessanta filmati pubblicitari ad ognuno dei quali corrisponde una canzone della cantante. Finita la collaborazione con Mina, inizia la serie di Caroselli con Massimo Ranieri a metà degli anni Settanta, periodo in cui prendono anche avvio le iniziative pubblicitarie di Mulino Bianco con spot televisivi e promozioni.

Negli anni Ottanta, che rappresentano il rilancio dell'Azienda dopo la parentesi americana, anche l'attività comunicativa è molto intensa: nel 1982 Barilla inaugura i nuovi formati di pasta attraverso la campagna "Barilla...e ritrovi il gusto del mezzogiorno" su periodici e affissioni; soggetto della campagna, oltre alla pasta pronta al consumo, è la forchetta, che diventerà cuore della comunicazione nel decennio successivo. La campagna *teaser* si completerà nel *follow up* del 1984 "Barilla vi fa sentire sempre al dente", che, pur mantenendo una coerenza comunicativa, viene utilizzato non solo sui mezzi tradizionali, ma anche sulle confezioni, sulle borse della spesa e nei supermercati per raggiungere una più ampia porzione di pubblico.

Tra il 1985 e il 1999 Barilla rafforza la centralità strategica dei due *core values* principali: qualità e rispetto delle tradizioni. Nel 1985 con la campagna "Dove c'è Barilla c'è casa" spicca il valore della tradizione declinato come famiglia, affetti veri e buoni sentimenti, grazie all'uso nei diversi spot televisivi dello *slice of life*, che lega l'immagine dell'Azienda al calore domestico e al ritorno a casa. Nel 1994 Barilla, per distinguersi dagli hard discount, decide di dare maggior rilievo al valore della qualità, in termini di naturalità, attraverso la campagna "Viva il blu": l'ispirazione al colore simbolo della Barilla unita all'uso di testimonial noti riconducono l'attenzione del consumatore nell'universo del brand.

Tra il 1999 e il 2002 l'associazione Barilla - casa viene ripresentata per essere però riadattata ai cambiamenti socio-culturali del nuovo millennio: la pasta Barilla permette a chiunque di sentirsi a casa in qualsiasi parte del mondo, annullando tutte le possibili differenze. Nel 2002 si celebrano anche i 125 anni di storia: attraverso uno spot di Wim Wenders con note poetiche incentrate sulla figura del mietitore, Barilla mostra la sua fede nei valori del lavoro e del rispetto della natura.

Di recente produzione, del 2009, è la campagna "La gioia di stare insieme", che segna il ritorno a casa Barilla di Mina come voce narrante, riportando alla memoria gli spot degli anni Settanta. Barilla ripropone il tema della pasta come oggetto simbolico che crea momenti di unione vera.

Nel 2009 ricorre anche il 132° anniversario di Barilla: l'Azienda decide di lanciare lo **spot istituzionale "Il sogno"** in diversi formati a seconda dei mezzi di riferimento (40 secondi per la televisione - 90 per il cinema - 132 per internet). "Il sogno" è molto di più di uno spot, è un vero e proprio cortometraggio che riassume le fasi di sviluppo di Barilla, che si intrecciano alla storia di Parma prima, dell'Italia poi e infine del mondo intero; in particolare riesce a racchiudere in 132 secondi 132 anni della storia, dei valori distintivi e delle persone di un'Azienda da sempre ancorata alle sue radici, ma con uno sguardo sempre attento al futuro, all'innovazione e al contesto socio-culturale in cui opera.

3. Un approccio comunicativo a 360 gradi: dalla comunicazione esterna alla comunicazione interna

Barilla ha fatto dunque della comunicazione una componente sostanziale della propria identità, tanto che le tappe di evoluzione storica procedono simmetricamente con le tappe di evoluzione comunicativa: le une rappresentano il naturale completamento delle altre. Possiamo parlare infatti di un approccio comunicativo a 360 gradi, perché i valori fondanti di Barilla e della sua storia sono da sempre intrecciati con la sua comunicazione: quello che cambia è il contesto di riferimento, che Barilla nel tempo è riuscita a comprendere, innovandosi di conseguenza nei mezzi e nei contenuti, ma mantenendo ben coerenti i suoi *core values*.

L'approccio comunicativo di Barilla a 360 gradi va però ben oltre: tocca la capacità di Barilla di creare un vero e proprio dialogo fondato sulla **fiducia con il proprio pubblico**. Barilla infatti ha da sempre sviluppato un rapporto diretto con il proprio consumatore, non solo informandolo e coinvolgendolo ma soprattutto rendendolo protagonista del suo mondo. Infine un approccio



comunicativo a 360 gradi non può prescindere dal creare una comunicazione che sia totalizzante sia all'esterno, ma anche all'interno dell'Azienda, e soprattutto nel rapporto tra l'esterno e l'interno.

Ne "Il sogno" Barilla infatti ci mostra la sua capacità comunicativa totale: l'Azienda costruisce uno spot istituzionale che ripercorre la propria storia e i propri valori immutabili, non solo attraverso le sue tappe evolutive, ma anche attraverso la vita della persone Barilla, in qualità di consumatori e di dipendenti. Tutto ciò rappresenta l'immediata testimonianza del forte legame tra l'esterno e l'interno: il pubblico esterno e il pubblico interno infatti diventano i protagonisti del dialogo diretto con l'Azienda.

"Il sogno" può inoltre essere letto, oltre che da una prospettiva comunicativa globale, anche da una più specificatamente interna, grazie alla quale si può far emergere quello che rappresenta la vera innovazione: rendere il dipendente protagonista di uno spot naturalmente indirizzato ad un pubblico esterno, andando quindi a palesare all'esterno delle dinamiche aziendali interne.

Questa scelta di collocare la figura del dipendente al centro del processo comunicativo aziendale, si inserisce in una più ampia politica di gestione e valorizzazione delle risorse umane, che ha portato Barilla ad investire in maniera sostanziale nella comunicazione interna, utilizzando, prima di altre aziende italiane, l'*house organ* quale strumento per attivare e mantenere un dialogo forte con i propri dipendenti.

3.1. Gente Barilla: l'house organ delle persone Barilla

L'*house organ* del Gruppo Barilla nasce nel 1991 come periodico ad uscita quadrimestrale dedicato e inviato a tutti i dipendenti e ai pensionati Barilla, fortemente voluto da Pietro Barilla, con lo scopo primario di rendere tutti i dipendenti partecipi alla vita dell'Azienda.

Non a caso il nome scelto dalla redazione è stato "**Gente Barilla**", perché così si è voluto interpretare lo spirito del Gruppo, spirito che nel tempo si è cercato di delineare e allo stesso modo di rafforzare in maniera costruttiva, attraverso una collaborazione costante tra la redazione e i colleghi Barilla.

Il giornale negli anni ha conosciuto diverse fasi evolutive che lo hanno accompagnato attraverso continui miglioramenti e aggiornamenti.



La prima fase parte dalla pubblicazione del primo numero del marzo del 1991 e pone le linee guida grafiche e tematiche che verranno seguite fino al 1997. L'*house organ* si caratterizza per una semplicità grafica diffusa, che nulla toglie alla funzionalità del mezzo: per la copertina si sceglie il colore blu, colore simbolo della Barilla, mentre per il logo del giornale si opta per un'alternanza di bianco, nel caso di "Gente", e di rosso, nel caso di Barilla; mentre direttamente nella parte sottostante il logo notiamo l'uso di un sommario che mette in evidenza i quattro articoli principali trattati nel numero. All'interno di questa cornice grafica si inserisce una foto che domina la copertina dedicata a dipendenti o persone "Barilla" che sono protagoniste di una *cover-story* o di un'inchiesta trattata all'interno del giornale. E' proprio l'inchiesta la formula vincente di questa prima fase del giornale perché permette di trattare tematiche di attualità, di grande interesse umano e professionale, ma dal punto di vista dei dipendenti Barilla, creando una sinergia tra approfondimento tematico (scelta studio-lavoro, work-life balance, nord-sud...) e coinvolgimento diretto delle persone Barilla, in termini di opinioni personali e esperienze vissute. Oltre all'inchiesta viene dedicato ampio spazio ad una serie di

rubriche tematiche, che rimarranno costanti nel tempo, che vanno dalla storia dell'Azienda e dei suoi marchi, dai prodotti, alla qualità, dalla comunicazione allo sviluppo nazionale e internazionale. Il giornale ha anche sviluppato strumenti di feedback molto significativi ("lettere di Gente Barilla" o "la Cassetta delle idee") attraverso cui si sono creati spazi di confronto per porre domande, fornire suggerimenti e idee, seguendo lo spirito di coinvolgimento diretto delle persone Barilla che guida e sempre guiderà il giornale.



Il numero 18 del maggio del 1997 apre la **seconda fase** di sviluppo che dura fino al 2002 e porta al primo rinnovamento del giornale, un rinnovamento che, da un lato, è volto ad adattarsi ai cambiamenti che l'Azienda ha vissuto nel tempo e, dell'altro, a sfruttare "Gente Barilla" come pedina fondamentale di una più ampia strategia comunicativa.

Il cambiamento di maggiore rilevanza è quello grafico: il formato passa da A4 ad A3, rendendo il giornale più snello e offrendo dunque la possibilità di occupare meglio la pagina, anche con diversi articoli. La copertina viene ripensata completamente, così come il logo del giornale.

Appare immediatamente visibile un maggior equilibrio tra la componente visiva e verbale: la copertina è occupata sia da più immagini di diverse dimensioni, di cui una in particolare va a dominare la parte alta, sia da più articoli, in genere due, uno dei quali di particolare rilevanza.

Alla sinistra dell'immagine principale viene collocato il nuovo logo: questa volta "racchiuso" all'interno di un riquadro di colore blu da cui spicca il nome "Gente Barilla", grazie ad un gioco di sfumature e contrasti tra blu e bianco. Stessa modalità grafica viene scelta per il sommario: da una colonna blu emerge il carattere bianco del sommario stesso che, peraltro, risulta molto più articolato e dettagliato. La tendenza ad alternare il testo e le immagini in copertina ha portato alla scelta cromatica del bianco come sfondo, mentre rimane costante la presenza del blu Barilla.

Già dalla copertina ma, in modo particolare, guardando al giornale nella sua totalità possiamo osservare i cambiamenti stilistici e contenutistici, che sono diretta conseguenza dello spirito che sta alla base del rinnovamento: informare i dipendenti in maniera agile e tempestiva sulle evoluzioni e sui cambiamenti che il Gruppo sta vivendo nel tempo.

Questo stilisticamente ha significato da un lato collocare più articoli in una pagina affiancati l'uno all'altro, quasi come un "collage", e dall'altro prediligere una formula di scrittura più sintetica e di più rapida fruizione rispetto al passato.

Da un punto di vista prettamente contenutistico sarebbe più appropriato parlare di aggiornamento, piuttosto che di rinnovamento: i temi e le rubriche vengono infatti adattati ad un contesto aziendale di costante sviluppo organizzativo e di crescita nazionale e internazionale. Questo porta sia ad una sensibilizzazione nei confronti del tema del cambiamento organizzativo, sia ad un costante aggiornamento rispetto ai risultati economici raggiunti nei vari anni dal Gruppo, con resoconti degli incontri ufficiali del Management e interventi e interviste alle figure istituzionali. Ma l'aggiornamento dei contenuti si percepisce soprattutto dalla forte attenzione nei confronti del tema "internazionalizzazione", con rubriche pensate ad hoc, come "Barilla nel mondo" e addirittura con uno speciale dedicato al tema (n. 21 del 1997 "Speciale internazionalizzazione").

Invariata la presenza capillare del tema comunicazione e marketing, affrontato in maniera totalizzante (advertising, internet, eventi, prodotti, packaging, valore del brand...).

Si parla anche di qualità del prodotto in maniera continuativa in termini di salute e sicurezza, toccando spesso quindi l'ambito dell'educazione alimentare e dello sviluppo sostenibile.

Troviamo anche rubriche dedicate ai temi della logistica, degli interventi benefici e umanitari, in particolare a sostegno della sanità, dello sport, della storia, e dei clienti del gruppo ("I nostri clienti"). Da ricordare infine due rubriche particolari: "Progetto Euro" che sensibilizza verso un tema di attualità in quegli anni sia per l'azienda che per i dipendenti, e "Dalla terra alla tavola" che vuole illustrare la lunga strada del prodotto per arrivare fino alle tavole dei consumatori, così come dei dipendenti.



Con il numero 39-40 del 2002 si apre la **terza fase** che introduce non tanto un completo rinnovamento, quanto più una riorganizzazione grafico-visiva: per il logo viene riproposta l'alternanza cromatica rosso (Gente) - bianco (Barilla) all'interno della testata blu, mentre per quanto riguarda la copertina la coesistenza tra componente visiva e testuale della fase precedente viene resa ancor più funzionale. Infatti per quanto un maggior numero di immagini e articoli vadano ad occupare la pagina, l'introduzione di riquadri o box di diversi colori, usati a modi sfondo e, anche di cornici grafiche, facilita un'organizzazione più razionale della stessa. Considerando inoltre che gli articoli della copertina con annessa immagine vengono solo introdotti per poi essere sviluppati all'interno del

giornale, quella funzione di attesa e curiosità che faceva capo principalmente al sommario, viene estesa a tutta la copertina. Nella parte bassa della prima pagina ritroviamo il sommario inserito in un box blu, che crea continuità cromatica con la testata, in cui spiccano i titoli degli articoli affiancati per la prima volta anche da un'immagine.

L'equilibrio efficiente tra visual e testo è costante anche all'interno del giornale, dove la divisione della pagina viene realizzata alternando riquadri di colori diversi che permettono di distinguere visivamente un articolo da un altro.

Da un punto di vista tematico non vengono introdotte particolari novità, si crea una continuità con la fase precedente, con l'intento principe di tenere il dipendente costantemente informato sui cambiamenti, sui piani di sviluppo futuri di Barilla.



Per celebrare il raggiungimento del doppio traguardo dei 15 anni e dei **50 numeri** del giornale, nel dicembre del 2006 viene proposta una nuova veste grafica, "...che per noi ha il significato di un rilancio con energia, passione e entusiasmo rinnovati..."¹ Veste grafica che appare ancor più moderna: la copertina viene suddivisa in spicchi triangolari, che ricordano graficamente delle farfalle o dei fiocchi stilizzati; ogni spicchio, in genere di colore diverso dagli altri, ospita o il testo iniziale dell'articolo che continuerà all'interno del giornale, o l'immagine correlata all'articolo, generando un andamento grafico testo - immagine, immagine - testo.

La parte alta a sinistra è sempre dominata dal logo del giornale prima di colore bianco poi sostituito dall'argento, che utilizza un contrasto tra il corsivo Gente e il maiuscolo Barilla; il logo è collocato all'intersezione di due spazi grafici, quello classico color "blu Barilla" e quello occupato dall'articolo di punta. In posizione opposta rispetto al logo troviamo il sommario, che occupa uno spicchio triangolare di colore bianco o giallo, e rimanda solo ad alcuni degli articoli trattati nel numero grazie all'uso del titolo e dell'immagine correlata.

¹ Gente Barilla, anno XV, n.50, dicembre 2006



Se la funzionalità della copertina è conservata nell'intento di anticipare dei contenuti che verranno poi trattati all'interno, quello che colpisce maggiormente rispetto ai numeri precedenti è la sua modernità, legata principalmente alla sostituzione di forme grafiche per lo più regolari del passato con forme stilizzate. Le componenti testuali, visive, così come il logo non sono più racchiuse all'interno di aree grafiche di forma per lo più rettangolare o quadrata di diverso colore, ma vanno a dominare uno spazio grafico - visivo di una forma non ordinaria, tondeggiante, stilizzata.

La scelta di queste forme, come contenitori di testo e immagini, disposte seguendo il principio del contrasto cromatico, unita alla costante alternanza tra componente visiva e verbale permette di occupare la pagina con una maggiore libertà creativa e conferisce anche alla stessa uno spiccato dinamismo.

Anche all'interno del giornale vengono utilizzate le stesse tecniche grafiche: spesso la stessa pagina è occupata da più articoli o notizie che vengono separati attraverso l'uso di contenitori grafici dalle forme stilizzate e dal colore diverso, laddove il colore è identificativo del tema o del *brand* di cui si parla: per Barilla il blu o il rosso, per Mulino Bianco il giallo utilizzato nel packaging, per Alixir il nero, per Pavesi il rosso...

Attraverso la scelta di questo stile grafico è possibile essere funzionali, sfruttando al meglio lo spazio a disposizione nelle pagine, evitando una sovrapposizione di contenuti, senza mai tralasciare però la componente estetica.

Gli articoli sono organizzati all'interno di sezioni tematiche richiamate sempre nella parte alta della pagina e ripercorrono in linea di massima i contenuti da sempre trattati in "Gente Barilla", come "Eventi", "Adv e Comunicazione", "Aree Aziendali", "Dagli stabilimenti", "Nuovi prodotti", "Le nostre radici", "International"; essi inoltre non si presentano mai troppo lunghi e sono sempre completati da immagini. Tutto ciò crea un giornale snello, di piacevole lettura, esauriente rispetto al mondo Barilla, ma senza mai essere troppo autoreferenziale.

4. Conclusioni

Qual è dunque la vera ricetta per sconfiggere la crisi del brand? A Barilla si può accostare una vera e propria cultura della comunicazione, che l'ha portata a mantenere una coerenza tra identità e immagine, addirittura tra storia e comunicazione e un'osmosi tra comunicazione esterna e interna. Ma l'Azienda ha anche dimostrato allo stesso modo di essere innovativa e all'avanguardia, percorrendo i tempi nell'uso dei mezzi di comunicazione e dei messaggi, riuscendo però a percepirne nel tempo i limiti strutturali, andando dunque ad adattarli ad un contesto in costante evoluzione, che Barilla ha sempre saputo leggere e comprendere.

Per ulteriori approfondimenti sul caso Barilla cfr. contributi di M. Crippa in P. Musso (a cura di), [Brand Reloading](#), FrancoAngeli, Milano, 2011, cap. 2.