

# INDICE

---

*p.*

ix Prefazione di Gianpiero Lugli

## PARTE PRIMA

---

Il brand tra società, credo, cultura e cambiamento

- 5 1. *Il brand come fenomeno sociale e icona culturale*  
25 2. *La brand religion*  
43 3. *Tra passato e presente, il branding della nostalgia*

## PARTE SECONDA

---

Il brand come organismo vivente tra DNA, tratti umani e percezione sensoriale

- 55 4. *La natura umana del brand*  
67 5. *L'orologio genetico del brand*  
77 6. *La familiarità genetica: il brand alla ricerca delle sue radici*  
89 7. *Brand name, l'importanza di chiamarsi Ernesto*  
103 8. *Brand sex, un'identità confusa verso l'androginia*  
115 9. *Il brand tra emozioni ed esperienze*  
125 10. *I sensi del brand, la sfida del polisensualismo*

## PARTE TERZA

---

Fondamentali di *branding*, alcune regole per non sbagliare strada

- 155 11. *La costruzione del quadro di riferimento, tra vantaggi e pareggi*  
177 12. *L'ansia da prestazione e l'illusione della qualità*  
189 13. *Brand e category: un rapporto complesso*  
201 14. *La percezione del brand e il potere dell'incoscienza*

## PARTE QUARTA

---

### Il brand cittadino del mondo

- 213 15. *Sviluppare il brand in contesti culturali diversi*  
231 16. *Vincoli organizzativi per dare il passaporto al brand*  
239 17. *Le nuove frontiere del brand in un mondo che cambia.  
Il caso dell'India*

## PARTE QUINTA

---

### A lezione di *branding*, come imparare dai migliori

- 249 18. *Dalla riscoperta delle radici a Sense & Simplicity: il caso Philips*  
263 19. *Evocare valori simbolici attorno a un prodotto  
e diventare un'icona globale: il caso Starbucks*  
275 20. *Costruire un credo attraverso la promozione di uno stile di vita:  
il caso Whole Foods*  
291 21. *Promuovere un brand attraverso l'identità nazionale  
e la cultura di consumo: il caso Sanpellegrino*
- 303 *Bibliografia*

## Prefazione

---

Il marketing è nato con l'economia di mercato. Adam Smith, che dell'economia di mercato molti considerano il padre, affermava infatti che «il consumo è il solo fine e scopo della produzione». Il marketing contribuisce alla creazione di valore orientando l'offerta verso il soddisfacimento della domanda ma è la presenza di un mercato competitivo che garantisce un adeguato trasferimento al consumatore del differenziale tra valore d'uso e valore di scambio. Le attività di marketing sono cresciute nel tempo in maniera esponenziale sia nel contesto di origine, rappresentato dalle grandi imprese industriali che producono beni di largo e generale consumo, sia in nuovi ambiti dove gli attori si relazionano secondo logiche che non sono quelle tipiche del mercato nella sua accezione tradizionale (tecnologie e conoscenze non configurabili come prodotti finiti, servizi educativi di Scuola-Università, editoria per bambini, *public utilities*, beni artistici e culturali, ambiente e territorio, salute, terzo settore, prodotti tipici, prodotti digitali...). Nel contesto di origine, il marketing ha potuto beneficiare di rilevanti innovazioni nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che hanno permesso di approfondire l'analisi e orientare le azioni in maniera sempre più efficace; inoltre, le imprese industriali hanno dovuto da un lato orientare il loro marketing anche ai clienti rivenditori (*trade marketing*) e, dall'altro, hanno sperimentato gli effetti devastanti del marketing distributivo. Se nel contesto di origine è aumentata la complessità e il coefficiente di scientificità delle attività di marketing, nei nuovi settori devo invece registrare una rilevante distonia tra lo sviluppo della domanda di marketing e l'adeguatezza dell'offerta in termini di modelli concettuali, competenze e *skill* professionali.

L'estensione del marketing a campi sempre nuovi di attività è contrassegnata dal parallelo sviluppo del brand, che è diventato fenomeno so-

ziale e icona culturale. Pur non condividendo la tesi degli autori secondo cui «[...] la marca è sempre meno fenomeno di mercato e sempre più fenomeno culturale [...]», occorre riconoscere che lo sviluppo della marca non è soltanto un fenomeno economico. Da questo punto fermo generalmente accettato, non riesco però a seguire gli autori che si spingono ad affermare che non è importante il consumo di una marca, ma ciò che conta è che se ne parli. «Lo stesso dissenso verso il prodotto, il boicottaggio ideologico, la negazione sociale, sono tutti elementi che contribuiscono a rafforzare la cultura di un brand in quanto ne legittimano l'esistenza». Da economista e docente di marketing, mi interessa sottolineare l'esistenza di un ruolo sociale del mercato e del branding proprio attraverso il consumo di massa. Le poche voci che si sono levate contro la diffusione del branding in nome di un orientamento etico e socialmente responsabile sono rimaste confinate nel deserto dell'ideologia e della cultura antagonista. Il consumatore cerca la marca e i suoi valori in tutte le forme e i contesti possibili. I territori dell'etica e della responsabilità sociale sono diventati dunque una nuova frontiera per lo sviluppo del branding. Resta da comprendere se la responsabilità sociale sia una nuova finalità che si aggiunge al profitto, o, piuttosto, se si tratti solo di una nuova leva che l'impresa manovra per realizzare il suo fine ultimo. Non v'è dubbio che profitto e responsabilità sociale possono sostenersi a vicenda nel medio lungo periodo. Allungando infatti l'orizzonte temporale nell'orientare il comportamento dell'impresa, è possibile:

1. migliorare il clima aziendale e aumentare la motivazione dei collaboratori;
2. aumentare la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato;
3. differenziare in maniera sostenibile il marchio;
4. ridurre i rischi di iniziative di boicottaggio, interne ed esterne;
5. accrescere la reputazione complessiva dell'impresa;
6. migliorare la relazione con le istituzioni finanziarie e facilitare l'accesso alle fonti di finanziamento in virtù di una riduzione generale del profilo di rischio.

La responsabilità sociale è uno strumento di marketing particolarmente importante per le imprese la cui attività è fisiologicamente dannosa; si pensi, per esempio, alla campagna contro il fumo giovanile delle

compagnie che producono sigarette, agli interventi a difesa dell'ambiente con relativa comunicazione televisiva da parte delle compagnie petrolifere, al posizionamento ambientale e all'obiettivo *zero emission* di Toyota. Ciò posto, non stiamo andando verso una sorta di capitalismo "compassionevole" e la visione liberale che guarda al profitto come obiettivo individuale e sociale è ancora di grande attualità. Il compito dell'impresa è produrre ricchezza, che in condizioni di libero mercato viene ripartita tra tutti gli *stakeholder*. Spetta allo Stato regolare il comportamento delle imprese in modo da minimizzare l'impatto negativo della produzione sui beni pubblici. La benevolenza non è propria dell'impresa come istituzione e, spesso, danneggia proprio coloro nel cui nome viene perseguita. In un mondo caratterizzato da profonde differenze economiche e sociali, introdurre standard uniformi di *corporate social responsibility* danneggia proprio i paesi più deboli e riduce il tasso di sviluppo globale. Infine, non bisogna confondere la responsabilità sociale d'impresa con l'etica negli affari, che è molto più urgente e importante per il buon funzionamento del sistema capitalistico<sup>1</sup> – basti pensare, in proposito, ai casi Enron e Parmalat, caratterizzati entrambi da un forte orientamento alla responsabilità sociale prima della bancarotta fraudolenta.

Naturalmente, il branding non ha soltanto una valenza economica ma assume anche connotati sociali, culturali e psicologici. Questa è peraltro la chiave di lettura del libro di Fioroni e Titterton. Gli autori esaminano il nuovo ruolo della marca, che non si limita più a soddisfare esigenze funzionali: in una società postmoderna, infatti, la marca deve soddisfare una molteplicità di attese sociali e psicologiche che non possono essere ricondotte alla risoluzione di un problema specifico del vivere quotidiano. In particolare, gli autori approfondiscono il tema della comunicazione dell'impresa col suo *target* e delle relazioni che si creano all'interno della comunità degli acquirenti il brand; la fisicità del prodotto perde di importanza nella visione degli autori rispetto alla storia che è in grado di raccontare. Un contributo importante di questo libro, anche per le sue implicazioni manageriali, è il riconoscimento che la soddisfazione del bisogno di affermazione, salute, amore, appartenenza, spiritualità, tempo

---

1. «To improve capitalism, you first need to understand it. The thinking behind corporate social responsibility does not meet that test»; *The good company*, «The Economist», 25 gennaio 2005.

libero, non è tipica dei brand del lusso, ma è diffusa in tutti i prodotti, anche quelli più banali come l'acqua minerale.

La comunicazione è la leva che ha permesso all'impresa di superare la visione materiale dei propri brand per affermare le componenti «emozionali, mentali e spirituali». La costruzione dell'identità di un brand richiede oggi una strategia di comunicazione basata su categorie logiche che un tempo erano tipiche solo della religione: un orientamento fideistico, il senso di comunità-condivisione e i riti che celebrano l'appartenenza al gruppo. Secondo gli autori, si condivide la marca come si condivide la religione perché si crea un universo parallelo caratterizzato da specifici valori, rituali, lingue e gerarchie. La comunicazione, per assolvere ai nuovi compiti del branding, ha dovuto quindi rinnovarsi profondamente nei contenuti e nei media. Di particolare interesse è l'intuizione secondo cui oggi, per costruire efficaci barriere all'imitazione e difendere così il valore del brand, è necessario manovrare la leva della comunicazione in modo da rivestire il prodotto di miti e simboli in grado di fornire ai consumatori una proiezione di quello che vorrebbero essere, influenzandone direttamente l'inconscio. Non basta però la comunicazione per creare un mito; occorre anche l'innovazione. Il più volte citato Steve Jobs non è solo un buon comunicatore ma anche (e soprattutto) uno straordinario innovatore. La forza di Apple come brand deriva infatti dalla sua storia di azienda di computer salvata da un dissesto annunciato a opera del suo fondatore che, ritornato nel 1997 dopo anni di esilio, ha letteralmente reinventato l'impresa trasformando il suo business: dai computer all'elettronica di consumo con l'iPod nel 2001 fino al lancio dell'iPhone nel 2007. Il successo di Apple non discende solo dall'icona del suo CEO, che ha saputo sviluppare e mantenere un fervore religioso intorno al brand anche grazie alle sue doti istrioniche; queste componenti del brand non avrebbero prodotto il risultato che conosciamo se Apple non fosse riuscita a mantenersi un passo avanti ai *competitor* implementando nuovi paradigmi nella innovazione. Apple ha insegnato alla *business community* quattro importanti lezioni:

1. l'innovazione dev'essere ricercata combinando i risultati interni ed esterni della ricerca e sviluppo secondo un approccio di *network innovation*<sup>2</sup>;

---

2. «The idea for the iPod, for example, was originally dreamt up by a consultant whom Apple hired to run the project. It was assembled by combining off-the-shelf parts

2. i nuovi prodotti debbono essere disegnati partendo dalle esigenze dei consumatori e non dalle richieste dei tecnologi per combinare semplicità e facilità di uso<sup>3</sup>;
3. nonostante la generale condivisione dell'importanza di costruire l'innovazione sulle esigenze espresse dai consumatori, le imprese di successo debbono a volte avere il coraggio di ignorare ciò che i consumatori affermano di volere oggi<sup>4</sup>;
4. non bisogna stigmatizzare i fallimenti, ma tollerarli imparando da essi e perseguendo la strada della innovazione continua<sup>5</sup>.

Insomma, ritengo che la costruzione di un rito intorno al brand possa portare alla creazione di un valore sostenibile solo se la folla dei fedeli è continuamente galvanizzata dall'innovazione. La ritualità non basta in assenza di reali elementi di differenziazione tra brand alternativi. Naturalmente, non tutte le innovazioni sono "tirate" dalla fabbrica; alcune sono indotte dal mercato e da un marketing attento ai bisogni psicologici dei consumatori. Se il consumatore vuole un *transfer* emotivo che lo proietti in un contesto storico e sociale piú rassicurante, è opportuno

---

with in-house ingredients such as its distinctive, easily used system of controls. And it was designed to work closely with Apple's iTunes jukebox software, which was also bought in and then overhauled and improved. Apple is, in short, an orchestrator and integrator of technologies, unafraid to bring in ideas from outside but always adding its own twists»; «The Economist», 7 giugno 2007.

3. «Apple has consistently combined clever technology with simplicity and ease of use. The iPod was not the first digital-music player, but it was the first to make transferring and organising music, and buying it online, easy enough for almost anyone to have a go. Similarly, the iPhone is not the first mobile phone to incorporate a music-player, web browser or e-mail software. But most existing "smartphones" require you to be pretty smart to use them»; «The Economist», 7 giugno 2007.

4. «The iPod was ridiculed when it was launched in 2001, but Mr Jobs stuck by his instinct. Nintendo has done something similar with its popular motion-controlled video-game console, the Wii. Rather than designing a machine for existing gamers, it gambled that non-gamers represented an untapped market and devised a machine with far broader appeal»; «The Economist», 7 giugno 2007.

5. «The Macintosh was born from the wreckage of the Lisa, an earlier product that flopped; the iPhone is a response to the failure of Apple's original music phone, produced in conjunction with Motorola. Both times, Apple learned from its mistakes and tried again. Its recent computers have been based on technology developed at Next, a company Mr Jobs set up in the 1980s that appeared to have failed and was then acquired by Apple»; «The Economist», 7 giugno 2007.

sviluppare un marketing della nostalgia verso prodotti come il detersivo al profumo di Marsiglia piuttosto che a base di cenere attiva, ovvero automobili che reinterpretono vecchi schemi stilistici arricchendoli di moderna funzionalità.

Nella seconda parte del libro gli autori orientano la loro analisi verso la personalizzazione del brand nella consapevolezza che i consumatori vogliono sviluppare relazioni emozionali ed esperienziali che vanno oltre la funzionalità del prodotto. La marca diventa quindi un mediatore sociale in grado di affiancare, e a volte sostituire, le relazioni tra individui. Si è sempre pensato che la marca avesse una personalità distinta dal prodotto e stabile. Il prodotto infatti varia nel tempo in rapporto all'innovazione tecnologica che consente di migliorare la soddisfazione nel consumo, mentre la marca e la sua *promise* si mantengono costanti nel tempo a fondamento della fedeltà della clientela. Gli autori, invece, pur enfatizzando la necessità di mantenere costanti i suoi valori fondanti, evidenziano nel contempo l'opportunità di un'evoluzione per tener conto del cambiamento intervenuto nell'ambiente economico, sociale e culturale in cui la marca è inserita. Questo contributo analitico è importante perché evidenzia il doppio senso della relazione che la marca intrattiene col suo ambiente. Il cambiamento nel tempo della marca si riflette naturalmente sulla comunicazione ma interessa anche l'innovazione di prodotto. Questo adattamento continuo all'ambiente permette agli autori di individuare un interessante parallelismo tra l'evoluzione biologica e la sopravvivenza nel tempo delle marche. Solo i brand in grado di evolversi adattandosi ai cambiamenti dell'ambiente sono destinati a sopravvivere e svilupparsi nel mercato.

Di particolare interesse è la proposta di superare l'approccio funzionale al marketing e al branding, dal momento che la relazione tra l'azienda e il consumatore non può essere opportunamente circoscritta a un'area manageriale. Il successo del brand dipende oggi dalla trasversalità della sua gestione e da un approccio alla vendita che sappia coniugare gli aspetti funzionali con quelli immateriali ed emotivi.

Molta attenzione è stata giustamente riservata agli aspetti immateriali delle relazioni attivate dal brand attraverso la comunicazione, l'ambiente di punto vendita e il personale di vendita. Il consumatore infatti non si limita più oggi a chiedere prodotti e servizi, «ma esperienze in grado di farlo sentire bene, coinvolgendone i sensi e regalandogli emozioni, aiu-



tandolo soprattutto a “sopravvivere” psicologicamente e socialmente». Di particolare interesse è la sottolineatura secondo cui la soddisfazione di esigenze diverse da quelle prettamente funzionali implica una ridefinizione dell’ambito competitivo dell’impresa, allargando così i confini della categoria. Si sottolinea in questa prospettiva la necessità di correggere la miopia con cui molte aziende definiscono il loro mercato rilevante; la competizione per la crescita in quota in un mercato definito sulla base di rigidi confini merceologici e funzionali è oggi affiancata da una competizione per l’allargamento del mercato sottraendo clienti a imprese che nella visione tradizionale appartengono ad altri settori (*intertype competition*). Particolarmente originale mi è sembrato lo studio del rapporto tra marca e categoria, là dove si afferma la necessità di rinunciare alle azioni che si propongono come obiettivo la crescita in quota del brand quando la categoria non ha ancora conquistato una sua posizione nei modelli di consumo; il caso di successo della “fetta al latte” Ferrero, a fronte del caso di insuccesso del Minidisc Sony, sottolinea sul piano empirico questa regola del marketing operativo. Nella grande distribuzione organizzata, poi, non possono esistere categorie monoprodotto e, dunque, se la marca vuole sostenere il suo *sell out* deve prima creare le condizioni perché si affermi una categoria sul piano espositivo; ciò che diventa possibile solo proponendo un numero di alternative pari al numero di scaffali. Il brand diventa cioè visibile nel punto vendita solo nel contesto della categoria in cui è esposto.

Il fatto che il posizionamento dei brand faccia oggi sempre più perno sulle emozioni, mentre più sfumato risulta essere il ruolo delle prestazioni, implica un cambiamento della natura della competizione che non è stato ancora sufficientemente studiato; la dematerializzazione dei prodotti e il polisensualismo implicano secondo gli autori la necessità di ripensare la progettazione, la comunicazione e la distribuzione dei prodotti.

Nella terza, quarta e quinta parte del lavoro, gli autori affrontano il tema del branding con un approccio prescrittivo e didattico. Dopo un’analisi “positiva” volta a spiegare le nuove tendenze del branding sulla base delle teorie economiche, sociologiche e psicologiche, gli autori offrono indicazioni per affrontare correttamente i diversi problemi operativi (*analisi normativa*). Il libro termina con un capitolo di casi che si propongono di stimolare il lettore ad assumere un orientamento scientifico all’analisi dei fatti concreti, nella convinzione che la gestione si debba

basare su una conoscenza scientifica che può essere trasmessa e imparata (*approccio pedagogico*).

Il libro si rivolge dunque innanzitutto agli studenti universitari, che vengono così addestrati a riconoscere l'utilità dell'analisi teorica; questo lavoro è però utile anche al manager che necessita di punti di riferimento per orientare le sue decisioni. L'approccio deduttivo del testo è sempre combinato con quello induttivo. Le tesi e le regole empiriche proposte sono infatti sempre derivate dal comportamento delle imprese più performanti.

*Gianpiero Lugli*  
Università di Parma, Facoltà di Economia

## BRAND STORMING

*Gestire la marca nell'era della complessità*

parte prima

---

Il brand tra società, credo,  
cultura e cambiamento

---

## 1. Il brand come fenomeno sociale e icona culturale

Nulla risulta essere piú immune al brand. Perfino il fantastico mondo delle favole, nella sua rappresentazione moderna dei *cartoon*, viene pervaso dalla sua essenza piú profonda. Ogni rappresentazione reale e fantastica della modernità viene avvolta da una scenografia che, come un “effetto carta da parati”, è fatta di brand e dove il marchio diventa parte integrante del processo di narrazione.

L'orco Shrek, protagonista dell'omonimo *cartoon*, non vive un'esistenza cosí diversa da quella dei comuni mortali quando, abbandonate le acque putride della sua palude per intraprendere il viaggio verso il regno di molto molto lontano, prende contatto con la modernità tramite le sue icone e i suoi miti rappresentati da marche di caffè, catene di *fast food*, *griffe* di moda e vetrine scintillanti. Anche nel mondo del fantastico, Shrek è costretto a prendere coscienza della presenza di uno Starbucks a ogni angolo di strada e lo fa in maniera inconsapevole, dandola quasi per scontata, proprio come siamo ormai portati a farlo noi, noncuranti del fatto che quel marchio è diventato un componente di arredo, una vera e propria tappezzeria urbana. Per non parlare poi di Marty, la zebra protagonista di *Madagascar*. Marty pensa che il modello di vita alternativo alla gabbia dello zoo da cui è scappato sia rappresentato dalle luci sfavillanti di Time Square, rappresentazione mediatica, tramite insegne e pannelli luminosi, dell'affollamento dei moderni scenari competitivi.

La marca ha ormai invaso ogni settore della vita, spostando il suo fronte d'azione ben oltre gli spazi commerciali e gli ambiti di competenza in cui trovava tradizionale collocazione. Insomma, è proprio quando crediamo di aver sviluppato gli anticorpi alle piú raffinate politiche di marca, proprio quando la letteratura ci propone l'immagine di un consumatore sempre piú preparato e critico, sempre meno disposto a farsi “prendere per il naso”, che stiamo entrando in una nuova era del brand, quella della

sua definitiva consacrazione e della sua collocazione tra i “potenti” della terra.

È così che la marca e i suoi derivati, i prodotti, diventano parte integrante della società ed elemento fondante del suo DNA. A nulla vale ogni tentativo di respingere la sua forza, screditandola, mettendola all’indice, boicottandola. L’immagine di gruppi di manifestanti che distruggono latine di Coca Cola o mandano in frantumi le vetrine di un McDonald’s o pubblicazioni come *No Logo* di Naomi Klein<sup>1</sup> sono l’autentica celebrazione della sua potenza, la rappresentazione scenica della definitiva consacrazione del brand, della sua accettazione sociale, seppur nel diniego.

In buona sostanza quell’attenzione che nell’evolversi della società era stata spesso rivolta ai potenti, ai dittatori, ai governanti oggi viene rivolta a un oggetto, attribuendogli così tratti sempre più umani e quindi più pervasivi e riconoscendogli un’identità sociale – quella di attore e spettatore della relazione biunivoca di causa ed effetto del cambiamento sociale.

Molti hanno sostenuto che il branding è ormai entrato in una fase di inesorabile declino e non pochi ne hanno annunciato prematuramente il funerale. Siamo fermamente convinti che non ci troviamo alla fine del libro, anzi siamo appena dopo la prefazione. Stiamo entrando infatti in una fase nuova che vede il brand pronto ad assumere un’identità più sofisticata, più complessa, dotata di sfaccettature molteplici, più pervasiva, destinata ad assurgere ancor di più al ruolo di protagonista indiscusso della società<sup>2</sup>.

---

1. Naomi Klein, *No logo*, tr. it. Baldini & Castoldi Dalai editore, Milano 2002. Questo libro segna una vera e propria rottura. Volendo essere apertamente militante, si rivela un testo di parte per la natura stessa del suo approccio. La scelta delle informazioni presentata è selettiva, i dati sono analizzati in modo orientato, le tematiche vengono trattate in modo da drammatizzare alcuni aspetti, mentre altri, che tenderebbero a relativizzare o circoscrivere il discorso, non vengono ricordati. Ma nell’insieme, *No Logo* è un libro intellettualmente onesto e ben documentato, che giustifica particolarmente bene la sua carica contro l’universo delle marche e delle aziende che le pilotano. *Cfr.* su questo punto A. Semprini, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, FrancoAngeli, Milano 2004, in modo particolare p. 20.

2. Su questi temi, in prima approssimazione, *cfr.* il saggio di R. Ollé e D. Riu, *The New Brand Management: Lessons From Brand Indifferentiation*, ora disponibile all’URL <http://www.globalbrands.org/academic/>.

Il brand, sempre più consapevole della crescente permeabilità al giudizio sociale e quindi della maggiore visibilità dei suoi comportamenti, ha già scontato, metabolizzandola, la critica sociale, sposando la strada dell'etica come condizione essenziale per la sua sopravvivenza. Ha imparato sulla sua pelle che essere scorretti non paga e che ciò che può essere "economico" nel breve termine, può minare nel lungo periodo la sua stessa esistenza. Essere "etici" per essere competitivi diventa il nuovo assioma da cui dipende la sopravvivenza in un mercato in cui i brand dovranno perseguire nuovi obiettivi, sempre più legati al rafforzamento dei valori dell'individuo, se vorranno raggiungere quelli di natura economica. Occorre quindi incoraggiare, come sostiene Mohanbir S. Sawhney, i moderni brand ad attribuire maggiore importanza a una serie di fattori che hanno obiettivi ulteriori rispetto al profitto. È solo ponendo l'attenzione su questi aspetti che si costruiranno le fondamenta per generare valore e quindi equilibrio economico durevole nel tempo.

Ciò impone all'impresa di "ripensarsi", superando la visione più "materiale" del proprio essere, per incoraggiarne una più emozionale, mentale e "spirituale".

L'accresciuta valenza sociale e il potere che ne deriva impone alla marca l'adozione di nuovi codici di comportamento. Accedere a un livello di maggior potere, come d'altronde succede in politica, ha delle implicazioni significative in termini di aspettative da parte del suo pubblico e impone quindi maggiori responsabilità sociali nella sua gestione.

In quanto sempre più ricchi e potenti nel giudizio sociale, i brand sono obbligati a una sensibilizzazione crescente verso i problemi collettivi, non limitando questa responsabilità ai prodotti sotto il cui nome vengono commercializzati, ma facendosi carico della complessità dei bisogni espressi oggi dalla società, che vanno ben oltre i requisiti funzionali che tradizionalmente venivano loro richiesti e la stessa rappresentazione simbolica della marca.

Anche la politica incomincia a guardare al brand con diffidenza, consapevole del suo accresciuto potere e quindi dell'influenza che su di essa è in grado di manifestare, in un rapporto sempre più paritetico<sup>3</sup>. I brand sono oggi dei leader atipici nella società postmoderna e devono com-

---

3. Quando Bill Gates fece una visita ufficiale in Italia, fu accolto con tutti gli onori che si riservano a un capo di stato o a un sovrano.

portarsi da leader adottando nuovi processi di comunicazione. Gli uomini, d'altronde, comunicano da sempre tramite storie e i grandi leader sono stati innanzitutto dei grandi narratori di storie – si pensi a Gandhi, Reagan, Churchill e, andando indietro nel tempo, a Napoleone, a san Francesco, a Giulio Cesare.

Ma i grandi leader non fanno solo raccontare delle storie: le comprendono e spesso le rappresentano facendosene *personificazione*. Ogni storia ha un'identità e un proprio impianto narrativo attraverso i quali aiuta gli individui a pensare e sentire cosa sono, da dove vengono e dove vogliono andare, e rappresenta una delle più potenti armi che hanno i leader nel loro arsenale.

Come ha affermato Napoleone, i condottieri sono distributori di speranza. Ciò non significa che un brand debba fare false promesse o vendere false speranze: significa, piuttosto, che soltanto quanti sono in grado di raccontare storie credibili, parabole di guida per le esistenze, saranno realmente in grado di differenziarsi dagli altri.

È proprio nell'era che molti hanno definito del declino delle grandi ideologie e della crisi delle grandi narrazioni, che il consumo diviene la narrazione dominante e le marche, con i loro *racconti*, svolgono una potente azione di *marker* sociale, di aggregante collettivo e veicolo di identità<sup>4</sup>.

Il rapporto di interscambio tra brand e società trova un'ulteriore elemento di fortificazione nella considerazione della marca come fenomeno culturale. Il brand rappresenta di fatto l'impianto culturale di un prodotto e come tale acquisisce significato nel momento in cui circola nella società. Più un brand è potente, maggiore sarà la sua circolazione e, quindi, l'influenza che esso veicola nel contesto sociale di riferimento. D'altronde, a differenza della politica, sempre più soggetta a regolamentazione attraverso quella che viene definita *par condicio*, il brand non è sottoposto ad alcuna limitazione della sua esposizione mediatica, fatta eccezione, forse, per le normative antitrust.

Il prodotto diviene così a pieno titolo un artefatto culturale, e il brand promotore di cultura. Occorre, tuttavia, che il pensiero generante del brand abbia in qualche modo promulgazione all'interno della società

---

4. Su questo tema rimandiamo nuovamente al testo di A. Semprini, *Marche e mondi possibili* cit.



affinché si possa effettivamente parlare di *cultura del marchio*. È infatti tramite la sua perpetuazione temporale che il significato viene progressivamente “interiorizzato” e convenzionalmente riconosciuto, prescindendo perfino dalla sua accettazione o condivisione. La legittimazione di un prodotto tramite un brand assume sempre più i connotati della legittimazione culturale e sempre meno quelli della legittimazione funzionale – l’essere portatore di un modello culturale diventa così più rilevante che il fare o il saper fare.

Il tempo svolge indiscutibilmente un ruolo determinante in questo processo di legittimazione culturale. La sola esistenza non è sufficiente per affermare un prodotto come fenomeno culturale; occorre, a tal fine, che nascano attorno al prodotto racconti frutto tanto del suo creatore quanto del pubblico più o meno direttamente coinvolto – tanto del produttore quanto del vissuto esperienziale dei suoi utenti. È quando nel tempo si accumulano idee, percezioni, sentimenti, reazioni che si può affermare con certezza che un brand ha definitivamente costruito una propria cultura.

Attraverso il consumo gli utenti svolgono ovviamente un ruolo determinante in questo processo di *co-authoring* della cultura del brand; maggiori sono le interazioni che questi hanno con il prodotto, maggiori sono le storie che divulgheranno sullo stesso nella società, contribuendo alla formazione della cultura. Il passaparola, il racconto con gli amici e ogni altra forma di comunicazione informale diventa così una fase determinante nel processo fondante la cultura del brand. Non è infatti casuale che negli ultimi anni si siano affermate nuove strategie di marketing come, ad esempio, quelle del “marketing virale”, che fanno ampio ricorso a meccanismi informali di comunicazione al fine di affermare il brand come cultura e di realizzare questo processo nel minor tempo possibile. Forme di promozione basate sul passaparola stanno diventando un potente strumento in grado di catapultare prodotti e marchi dall’oscurità al successo commerciale<sup>5</sup>.

---

5. «For some reason, people like to share their experiences with one another – the restaurant where they ate lunch, the movie they saw over the weekend, the computer they just bought – and when those experiences are favourable, the recommendation can snowball, resulting in runaway success»; R. Dye, *The Buzz On Buzz*, «Harvard Business Review», novembre-dicembre 2002.

Chi ha sentito la necessità di affermare il modello culturale dei propri brand è ufficialmente entrato nella nuova era del branding, intuendo che non solo è indispensabile uscire dalle nebbie generate dall'eccessivo affollamento delle arene competitive, ma soprattutto che la marca è sempre meno fenomeno di mercato e sempre più fenomeno culturale in un contesto sociale che ha un disperato bisogno di aggrapparsi a nuove àncore laddove quelle tradizionali hanno dimostrato di non rappresentare in maniera efficace i valori fondamentali degli individui.

Non è importante che il prodotto venga consumato, ma che se ne parli. Lo stesso dissenso verso il prodotto, il boicottaggio ideologico, la negazione sociale, sono tutti elementi che contribuiscono a rafforzare la cultura di un brand in quanto ne legittimano l'esistenza. Più racconti circolano, più le leggende urbane passano di bocca in bocca, più un brand aumenta la sua potenza culturale e assume una carica simbolica di autentica icona della società moderna<sup>6</sup>.

Il diffondersi di storie e immagini legate al brand nella realtà sociale, nella quotidianità e nelle convenzioni, diventa così elemento essenziale nella generazione del modello culturale del brand. È nel momento in cui queste storie vengono accettate e diventano parte dell'integrazione sociale – anche tramite il dissenso che è comunque una forma di riconoscimento di un fenomeno – che possiamo affermare che una cultura è nata ed è diventata parte integrante del DNA sociale.

Considerare il brand come portatore di cultura significa superare la visione arida e asettica del mercato per promuoverne una più sofisticata che gli attribuisce un ruolo non più di solo ricettore di fenomeni sociali, ma di promotore di nuovi. I brand che al proprio interno sanno generare cultura sono così in grado di influenzare gli eventi sia come protagonisti sia come spettatori del cambiamento sociale.

È in un contesto di riferimento come quello attuale, in cui i consumatori si trovano a dover gestire uno straordinario *surplus* informativo, che si affermano processi di acquisto e di consumo caratterizzati da una minore razionalizzazione, conseguenza del bisogno spasmodico di cercare rifugio da quegli stessi elementi che dovrebbero semplificarne le scelte e che spesso e volentieri contribuiscono, invece, a rendere più complessa l'esistenza.

---

6. Su questo tema rimandiamo al saggio di S. Hilton, *The Social Values Of Brands*, contenuto nel volume *Brands And Branding*, Bloomberg Press, London 2004, pp. 47-64.

La scelta di un brand diventa quindi sempre piú la scelta di un'ancora sociale, e sempre piú questa scelta sarà orientata verso quei marchi consolidati da una cultura e quindi *convenzionalizzati*. La presenza di una cultura può così diventare un tratto saliente nel processo di scelta, prevaricando perfino la componente informativa che ne rappresentava, un tempo, il fondamento principale.

Laddove la cultura di un brand assume consistenza e diventa convenzione, il consumatore ha trovato certezze che difficilmente abbandonerà, soprattutto quando queste hanno un fondamento culturale. Il fatto che questa cultura trovi espressione e condivisione in una molteplicità di contesti, consente di rafforzare ulteriormente l'identificazione che il consumatore ha con il modello culturale di cui il brand si fa portatore<sup>7</sup>.

La creazione di una cultura di brand è quindi un fenomeno collettivo e, in quanto tale, ha un impatto rilevante sulla società, subendone gli umori ma contribuendo anche a determinarne di nuovi. Così la marca diviene sempre piú un essere mutante in continuo interscambio con l'ambiente circostante, in grado di interpretare ogni sottile alterazione in atto nel contesto sociale di riferimento, al punto tale da poter essere essa stessa a determinarlo.

L'evoluzione della società ha visto l'uomo fare ampio ricorso alla cultura materiale per definire, in chiave simbolica, valori e identità e sotto tale profilo il brand svolge una potente funzione simbolica. Nella contemporaneità il prodotto diventa l'elemento funzionale attraverso cui realizzare questo processo proponendosi come strumento per esprimere uno *status*, uno stile di vita, delle credenze politiche, delle ambizioni, etc. È così che i profeti della cosiddetta *new economy* hanno fatto di Apple un simbolo, un vero e proprio *marker* sociale del proprio modo di essere e di vedere l'informatica, coerente con la propria personalità di creativi, ribelli, libertari e con un'avversione quasi genetica a ogni schema preconstituito e verità rivelata.

La marca assume così una potente valenza sociale consentendo di esprimere quanto la società sovente non consente, il tutto attraverso una rappresentazione simbolica di valori desiderati e auspicati, piuttosto che identità fantasticate e sognate. La marca diviene così sempre piú insieme

---

7. Cfr. D.B. Holt, *How Brands Become Icons. The Principles Of Cultural Branding*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

di storie, immaginazioni e associazioni fatte di reputazione, esperienze, relazioni durevoli nel tempo e valore simbolico.

D'altronde da sempre la marca ha accompagnato l'evolversi della società promuovendone e assecondandone i cambiamenti più profondi. In un primo momento ha risposto al bisogno di soluzioni, alla necessità di distinguere un oggetto da un altro identico nelle sue funzioni e dalla necessità di guidare le scelte. In quella che alcuni definiscono come l'era dei brand classici, la marca ha soddisfatto l'esigenza specifica e puntuale attraverso la funzionalità del prodotto; solo successivamente il brand si è fatto interprete del cambiamento sociale, assimilandone le molteplici sfaccettature.

Il brand può essere considerato come un camaleonte che, per poter sopravvivere alle insidie dell'ambiente circostante, è costretto a cambiare il colore della pelle. Come ogni organismo vivente, esso è protagonista del suo tempo e spettatore attivo dell'evolversi degli scenari di riferimento. Per quanto la sua storia personale possa esser una storia di successo, il brand è costretto a cambiare pelle laddove i *trend* sociali, i cambiamenti tecnologici e quelli demografici non gli consentano di mantenere il suo *status quo*. Si pensi, ad esempio, a tutti i prodotti per la pulizia della casa. In un'epoca in cui la donna era confinata dentro le mura domestiche come angelo del focolare e non era legittimata ad avere percorsi di carriera all'interno della società civile, i prodotti per la pulizia della casa avevano un'identità ben diversa da quella attuale. Si trattava infatti di autentici piccoli professionisti del pulito nei quali la donna, con altrettanto professionismo, esercitava una delle poche funzioni decisionali che, in una società che l'aveva relegata prevalentemente alla risoluzione delle "questioni domestiche", era legittimata a esercitare. In tale contesto un detersivo in polvere poteva darsi così arie da "piccola lavatrice" e assumere un'identità tecnica ben superiore alla sua effettiva funzionalità, perché era appunto tramite la sua scelta che la donna poteva dimostrare una competenza in altri ambiti non riconosciute. Il prodotto per la pulizia della casa rispondeva all'esigenza della donna di assumere, almeno in quell'ambito, un ruolo autoritario e da protagonista. Con il suo progressivo emanciparsi, la donna ha attribuito a queste scelte una rilevanza minore, in quanto sempre meno rappresentative del suo nuovo ruolo. La donna ha esteso la sua competenza in ambiti nuovi e proprio il rigetto verso i ruoli ai quali è stata a lungo relegata l'ha portata a ridimensionare

l'importanza simbolica di quelle scelte, riconducendole alla sola (e piú corretta) valenza funzionale, nella quale si afferma una visione dei prodotti caratterizzata da una crescente indifferenziazione e, quindi, da una elevata sostituibilità di una marca con un'altra.

Anche i cambiamenti demografici hanno un impatto rilevante sulla mutazione genetica del brand, imponendo alle aziende di interpretare il futuro dei propri marchi reinterprestando il proprio passato in vista di una prospettiva di lungo termine. Per mantenere il proprio *appeal* i brand debbono necessariamente poter raggiungere i nuovi consumatori che, con il passare degli anni, diventano l'*audience* di riferimento di un marchio, mentre altri possono cessare di esserlo. Quello che andava bene per le generazioni del passato, potrebbe quindi non andare piú bene per quelle che gli sono subentrate e il marchio perdere progressivamente capacità attrattiva rispetto a un pubblico demograficamente identico ma socialmente profondamente diverso. Esistono infatti profonde differenze tra le generazioni attive oggi sul mercato e ciò richiede una crescente abilità nel gestire e comprendere sia i diversi bisogni di cui queste sono portatrici sia il *mind-set* di riferimento per ognuna di esse.

Da piú parti s'è rilevato come spesso, nella riproposizione del passato, si possano trovare degli elementi di continuità con il presente, per impostare le strategie del futuro<sup>8</sup>. Nella storia del branding non sono infatti rari i casi di clamorosi ritorni dal passato, di marchi dati ormai per estinti che, come autentici zombie, sono ricomparsi sul mercato. È questo un portato di quello che si potrebbe definire "marketing della nostalgia"<sup>9</sup>. La nostalgia del passato, sempre piú tratto distintivo delle moderne società, può infatti giocare un ruolo fondamentale nella creazione di nuovi mercati o nella ripopolazione di mercati esistenti che vengono appunto rivitalizzati dal ritorno di alcuni marchi.

Nella contemporaneità, a fronte di una società piú complessa e frammentata, la marca deve puntare sempre meno a incontrare il bisogno funzionale in termini di efficacia di prodotto e sempre piú deve sviluppare la capacità di far fronte a una molteplicità di richieste, molte delle quali astraggono dalla necessità di risolvere un problema specifico.

---

8. *Cfr.*, tra gli altri, anche il nostro *Lo shopping dell'esperienza*, Morlacchi Editore, Perugia 2004.

9. Ci permettiamo di rimandare, per una trattazione sintetica di questi temi, ancora allo *Shopping dell'esperienza* cit.

Oggi il consumatore è portatore di esigenze plurime che impongono alla marca di non limitarsi alla soluzione del problema funzionale. Proprio per questo suo carattere multidimensionale, la marca si presta sempre meno ad essere oggetto di regole universali e immutabili, valide per tutti. Occorre quindi diffidare da quanti propongono regole e schemi assoluti e immutabili. Ogni brand è una storia a sé e quello che vale per un brand può non valere per un altro in quanto ogni brand, frutto del suo passato, diventa artefice del suo futuro secondo modalità uniche e non replicabili.

La marca è, semmai, condannata ad agire e operare in uno scenario ben più complesso, dove la qualità non è sufficiente per competere. La complessità deriva in particolar modo dalla molteplicità di ruoli che il consumatore si trova a ricoprire nella società postmoderna.

In quella che abbiamo definito come *24 hours society*, a fronte di una progressiva riduzione del tempo libero, aumentano le aspettative interiori degli individui, quelle correlate al benessere psichico, fisico e morale<sup>10</sup>.

Ciò impone all'impresa di "ripensare" i propri marchi, superandone la visione più "materiale" per incoraggiarne, come s'è rilevato, una più emozionale e "spirituale"<sup>11</sup>.

La condizione di lavoro occupa, di fatto, un ruolo centrale nella ristrutturazione del tempo quotidiano. Il paradosso più evidente è rappresentato dal fatto che negli ultimi anni si è assistito all'avvento di tecnologie che tanto nel contesto domestico quanto in quello lavorativo avrebbero dovuto semplificare le molteplici attività, consentendo di svolgerle in tempi più brevi e a costi inferiori, rendendo possibile una più soddisfacente gestione del tempo a disposizione della famiglia, dello svago e del riposo.

In molti casi, paradossalmente, tutto ciò si è tradotto in un progressivo accrescimento dei carichi di lavoro.

La tecnologia ha infatti aumentato la pressione nel lavoro, in modo particolare per la possibilità di accedere a una enorme massa di informazioni anche in tempo reale. – Si pensi a come oggi gran parte delle giornate lavorative dei manager siano impiegate nel rispondere a deci-

---

10. Ivi.

11. Su questi temi, e in modo particolare sul valore "immateriale" e spirituale del marchio, cfr. M. Sawhney, *Create Value From Values*, «CIO Magazine», 15, novembre 2002.

ne e decine di e-mail che ne richiedono l'attenzione con "alta priorità". Cresce di fatto il bisogno di evasione e i brand devono soddisfare anche questa richiesta<sup>12</sup>.

Colori, immagini e marchi posti sul *packaging* hanno proprio come scopo quello di aiutare il consumatore a scegliere nel minor tempo possibile e all'interno del punto di vendita il *visual merchandising* svolge un ruolo sempre più determinante nella gestione del tempo d'acquisto, orientando il cliente e facilitandone le scelte, informandolo in maniera semplice e veloce. Il consumo di beni può essere sempre più considerato consumo di segni e simboli che chiunque si aggiri in un punto vendita è costretto a leggere con velocità.

È così che in un mondo di sempre maggiori costrizioni temporali gli individui affermano il loro spasmodico bisogno di realizzazione professionale, salute, amore, appartenenza, spiritualità, tempo libero e riconoscimento. Si tratta di richieste non espresse, spesso in contrasto tra di loro; richieste che, tuttavia, la marca si trova a soddisfare contemporaneamente. Anche i prodotti più banali si trovano ad affrontare questa complessità di richieste: si pensi a una bottiglia d'acqua che allo stesso tempo deve soddisfare l'esigenza di dissetare, di apportare la giusta quantità di sali minerali, di avere un *packaging* funzionale all'uso, sia questo sportivo o di accompagnamento ai pasti, o di affermazione del proprio *status*, come nel caso delle acque *premium*.

Si pensi, ancora, a quello che sta succedendo all'interno delle famiglie. Un tempo i ruoli erano definiti in maniera chiara, l'uomo lavorava e la donna, nella maggioranza dei casi, si occupava delle faccende domestiche. Oggi questa distinzione dei ruoli non esiste più e ciò segna l'avvento di protagonisti nuovi in ruoli vecchi. L'uomo che torna dal lavoro deve così vestirsi dei panni dello chef o della baby sitter come la donna al lavoro deve assumere i panni, non solo "gessati", del *top manager*. La necessità di raggiungere obiettivi che sembravano essere un tempo contrastanti e incompatibili (quali, ad esempio, la necessità di affermarsi socialmente, di disporre di maggior tempo libero, di vivere più intensamente la famiglia, ecc.), scandisce i nuovi ritmi dell'esistenza e detta tempi e contenuti del

---

12. Sulle esigenze del consumatore contemporaneo si può vedere la trattazione di D. Lewis e D. Bridger, *The Soul Of The New Consumer. Authenticity – What We Buy and Why in the New Economy*, Nicholas Brealey Publishing, London 2000.

vivere contemporaneo. In questo processo di moltiplicazione dei ruoli la marca svolge un ruolo di mediatore sociale, rendendoli accessibili tramite un metalinguaggio che astrae dalla funzionalità classica del prodotto<sup>13</sup>.

Non mancano i casi di aziende che hanno cercato di sviluppare questa politica. La Levi's con la linea Dockers lanciò una campagna rivolta alle aziende per stimolare l'adozione di un *dress code* particolare per il venerdì, ultimo giorno lavorativo della settimana, meglio noto con l'espressione *casual friday*. Il principio di fondo era quello che tutta la settimana gli individui erano costretti a indossare l'austera divisa lavorativa, fatta di giacca, cravatta e scarpe ben lucide. Seppur con diversi canoni di eleganza, l'obiettivo era quello di una progressiva omologazione: tra la divisa di un poliziotto e quella di un manager non esistevano differenze. L'affermazione del *casual friday* voleva appunto conciliare l'esigenza del singolo di assaporare il piacere della libertà e la possibilità di esprimersi culturalmente, anche solo per un giorno, in quell'ambiente fatto di regole e comportamenti normativi rappresentato dal posto di lavoro. Poco conta il fatto che per Dockers l'obiettivo commerciale fosse quello di aumentare la frequenza settimanale di uso dell'abbigliamento *casual*, non limitandola al solo week-end. Ciò che conta, invece, è che Dockers si sia fatta interprete del sentimento più profondo dei moderni eserciti d'azienda, quello di assaporare il profumo della libertà, seppure soltanto attraverso il tramite di un semplice paio di pantaloni, abbattendo, almeno per un giorno, quella greve linea di confine tra lavoro e piacere.

Infine, la marca è sottoposta continuamente alle sfide lanciate dalle nuove tecnologie che invadono ogni contesto di riferimento sociale, nessuno escluso. Oggi i consumatori sono dotati di una nuova e straordinaria ricchezza, che è rappresentata non tanto da un maggiore potenziale d'acquisto quanto, semmai, dalla capacità di raccogliere, con estrema facilità e velocità, informazioni su prodotti e brand.

L'avvento delle nuove tecnologie legate alla rete ha tuttavia ridotto il potenziale di uno degli elementi caratterizzanti le politiche di marca: la riduzione del costo di ricerca. La tecnologia si è fatta carico di funzioni tradizionalmente svolte dalla marca legate alla semplificazione del proces-

---

13. Cfr. A.M. Tybout-G.S. Carpenter, *Meeting The Challenge Of The Postmodern Consumer*, in *The Complete MBA Companion In Marketing*, Financial Times, London 1999, specialmente p. 103.



so di scelta e alla riduzione del costo di ricerca. Oggi è possibile semplicemente “digitare” un bisogno specifico o un’esigenza funzionale su un motore di ricerca e il consumatore viene inondato di informazioni consultabili velocemente e che rendono facilmente comparabili più marchi<sup>14</sup>.

È tuttavia vero che dinanzi a questo processo ci troviamo di fronte a un incomparabile pletora di marchi e prodotti rispetto al passato. La facilità di accesso del consumatore alle informazioni considerate rilevanti per il suo processo di scelta impone alla marca di rivedere il proprio modo di proporsi nel mercato e, soprattutto, riduce l’impatto di quel genere di informazioni di cui era la fonte principale per il consumatore.

Questo discorso è tanto più vero se consideriamo che nel recente passato il consumatore si trovava a dover memorizzare pochi marchi e quindi poche informazioni, mentre oggi, allo straordinario database rappresentato dal cervello umano, viene richiesto di memorizzare innumerevoli informazioni a fronte della straordinaria messe di marchi presenti sul mercato. Il consumatore ha così deciso di esternalizzare questo database legato alla marca, accettando che queste informazioni siano memorizzate solo in piccola parte nel suo cervello, per memorizzarle, invece, in larga parte *online*, sulla rete<sup>15</sup>.

Tutto ciò costringe le aziende a una lotta senza quartiere che riguarda da un lato il dominio sulle informazioni che il consumatore decide di tenere all’interno del suo personale database umano, e dall’altro la visibilità conquistabile sul web. Sono infatti pochi i marchi talmente forti da permanere nel ricordo umano e sono quelli che nel tempo hanno saputo costruire un’efficace strategia di brand, adattandosi, di volta in volta, al mutare degli eventi, mantenendo comunque una “trascendenza” spazio-temporale. Per gli altri la lotta si concentra sui nuovi media, in quel campo di contesa già troppo affollato in cui, giorno dopo giorno, è sempre più difficile trovare spazi di visibilità e quindi di memorizzazione e notorietà.

Le informazioni e l’intelligenza stanno sempre più diventando competenza delle moderne tecnologie e non è irrealistico immaginare una società in cui si attribuirà una crescente rilevanza all’unica capacità dell’uomo che

---

14. Di particolare interesse sul tema le analisi di R. Chifton, *The Future Of Brands*, in *Brands And Branding* cit., specialmente a p. 227.

15. Cfr. *ibidem*.

non può essere automatizzata: le emozioni. Dunque si rivolgerà sempre maggiore attenzione non solo alle quote di mercato ma, come ci suggeriscono Nordstrom e Ridderstrale, allo spazio di cuore e memoria che un marchio sarà in grado di conquistare<sup>16</sup>.

Oggi i consumatori vogliono sentirsi raccontare una miriade di storie e la marca deve assumere il ruolo di un moderno narratore in grado di raccontare storie sempre diverse. Ciò consente al brand di espandere l'*audience* oltre i consumatori, rimettendo in discussione le tradizionali strategie di segmentazione: nella misura in cui la forza di un brand dipende sempre più dalla globalità dei discorsi tenuti su di esso, maggiori sono gli attori coinvolti e maggiore sarà la sua notorietà.

In tal senso l'esempio della nota catena di abbigliamento giovanile Abercrombie&Fitch fa scuola su come un brand possa essere gestito in maniera "estrema" al fine di acquisire notorietà e far circolare sul suo conto una molteplicità di racconti. L'approccio al mercato dell'azienda si è da sempre caratterizzato per una profonda rottura con le regole prestabilite, concentrandosi non tanto sul modo in cui i giovani dovevano vestirsi, ma su come *non dovevano* vestirsi. Coerentemente con questa immagine "contro", Abercrombie usa processi di comunicazione "estremi", facendo forte ricorso alla leva sessuale. Le sue pubblicità, nelle quali i modelli sono spesso poco vestiti, sono state oggetto delle critiche delle associazioni dei consumatori perché ritenute contrarie alla morale pubblica<sup>17</sup>. Ma come avvenne in passato per Benetton, il caso di Abercrombie ci insegna come una gestione "al limite" del brand consenta l'acquisizione di una crescente notorietà proprio grazie ai discorsi sul marchio, anche se questi sono di aspra critica. La polemica può di fatto aumentare il valore della marca, se gestita con la dovuta attenzione. La sfida consiste, appunto, nel

---

16. Il libro in questione, tradotto in molti paesi, è ormai ritenuto un classico: K. Nordstrom-J. Ridderstrale, *Karaoke capitalism. Distinguersi per vincere la sfida della competitività*, tr. it. FrancoAngeli, Milano 2004.

17. «Pressure, says the National Coalition for the Protection of Children & Families. The Cincinnati-based organization boasted this week that Abercrombie took the step after it started campaigning for a boycott of the retailer because of its "Christmas Field Guide". The group alleges that the chain uses the catalog as a pretext to sell sexual ideology to teens. Abercrombie: What's the naked truth?»; P. Bhatnagar, *Abercrombie: What's The Naked Truth? Advocacy Group Says Retailer Pulled Racy Mag Over Protest; A&F Says It's Making Space For Perfume*, disponibile all'URL: [http://money.cnn.com/2003/12/02/news/companies/abercrombie\\_catalog/](http://money.cnn.com/2003/12/02/news/companies/abercrombie_catalog/).

comprendere quale sia la linea di confine oltre la quale il dissenso non contribuisce ad accrescere la notorietà del marchio, svilendone il valore sociale.

Questo aspetto risulta essere coerente con quanto detto prima in merito alla connotazione della marca come fenomeno culturale. La cultura ha una forza e un impatto che va oltre il pubblico diretto dei suoi fruitori proprio per il fatto di avere una valenza sociale più ampia. Il prodotto come artefatto culturale, se dotato di marca, racconta storie non strettamente legate alla sua funzione ma legate, semmai, al fatto di divenire veicolo di cultura.

Le aziende stanno progressivamente comprendendo come i loro prodotti siano meno importanti delle storie che sono in grado di raccontare. La costruzione di un brand corrisponde sempre più a un percorso di narrazione in cui la storia non è mai completata. Ai manager moderni viene così richiesto di diventare narratori, se vorranno connettere il brand gestito con il suo pubblico in maniera ben più profonda e solida. Ciò impone di considerare il mercato in una chiave sempre meno oggettiva ed “economica” e sempre più soggettiva e, passi il termine, “metafisica”. Quanto detto completa il discorso sul nuovo ruolo a cui assurge la marca, ruolo che le impone di entrare nel cuore dei progetti di vita del suo pubblico e di rendere coerente il consumo, sempre più diluito nella vita degli individui, con tali progetti, attribuendo loro un senso o rafforzandolo<sup>18</sup>.

Quanto affermato potrebbe apparire contrastante con il quadro generale delle tendenze, soprattutto con quelle legate all’evoluzione della tecnologia. Ritentiamo invece che è proprio in un contesto sempre più “tecnologizzato” che il ricorso alle emozioni consente di riempire quei vuoti che i “buchi” tecnologici hanno generato a livello sociale. Gli individui hanno delegato aspetti sempre più ampi della loro vita alla tecnologia, creando una società sicuramente più efficace ma sempre meno in grado di emozionare. Ben presto cercheranno conforto in tutto quello che tecnologico non è – in altri termini nelle emozioni. La marca si trova quindi di fronte a un’ennesima sfida, quella di rappresentare un rifugio emozionale dalla freddezza, dall’asetticità e dalle derivanti ansie di cui la modernità si fa portatrice. È così che proprio nell’era della tecnologia,

---

18. Rimandiamo ancora alle analisi di K. Nordstrom e J. Ridderstrale in *Karaoke capitalism. Distinguersi per vincere la sfida della competitività* cit.

dove tutto funziona, dove ogni oggetto è progettato per svolgere alla perfezione il proprio compito, che la capacità di suscitare emozioni diventerà la chiave di successo del brand. L'acquisto di una marca sarà sempre più correlato alla sua capacità di regalare emozioni, di far sognare e far realizzare sogni e sempre meno all'uso del prodotto.

La marca è pronta a cavalcare nuove praterie, terreni ben più vasti di quelli in cui era costretta, relegata com'era nella sfera "concreta" dello spazio di consumo.