



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Newsmaking e Brandstorytelling

**L'EXTERNAL BRAND STORYTELLING NELLA
METODOLOGIA BVTJ**

Relatore

Prof. Francesco Giorgino

Candidato

FRANCESCO PETRELLA

MATR. 682761

Correlatore

Prof. Luca Balestrieri

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INTRODUZIONE.....	1
CAP 1: SOCIETA', COMUNICAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA MARCA.....	3
PAR 1.1 LA COMUNICAZIONE CHE CAVALCA IL CAMBIAMENTO	3
PAR 1.2 L'EVOLUZIONE DEL MARETING.....	6
PAR 1.3 IL BRAND	9
PAR 1.4 I GIUDICANTI DEL BRAND: I CONSUMATORI ED I LORO VALORI	17
PAR 1.5 EMOTIONAL BRANDING	19
CAPITOLO 2: LO STORYTELLING.....	21
2.1 UN'ARTE ETERNA	21
2.2 ELEMENTI DI STORYTELLING.....	24
2.3 LO STUDIO DEL MITO PER UN RACCONTO MIGLIORE.....	31
CAPITOLO 3: STORIE CHE RACCONTANO UN BRAND	34
PAR 3.1 IL CORPORATE STORYTELLING.....	34
PAR 3.2 GLI ARCHETIPI DI JUNG	43
PAR 3.3 LA FORZA DELLE IMMAGINI: IL VISUAL STORYTELLING	45
PAR 3.4 DIGITAL E TRANSMEDIA STORYTELLING	48
PAR 3.5 IL BRAND ACTIVISM ATTRAVERSO LE STORIE.....	55
PAR 3.6 LA STORIA AL SERVIZIO DELLA VIRALITA'	58
PAR 3.7 IL BRAND JOURNALISM	61
PAR3.8 IL BRAND VALUE TELLING JOURNEY	62
3.8.1 IDENTIFICAZIONE DEL VALORE	63
3.8.2 CREAZIONE DI VALORE	66
3.8.3 DEFINIRE ED ESTRARRE IL VALORE.....	74
3.8.4 RENDERE IL VALORE DISPONIBILE ED INGAGGIARE IL CLIENTE.....	75
3.8.5 MONITORARE, GESTIRE E RIGENERARE IL VALORE.....	77
3.9 IL SISTEMA E LE STRATEGIE DI BRANDTELLING	77
CAPITOLO 4: LE GRANDI AZIENDE SI RACCONTANO	83
PAR 4.1 NIKE E L'ESALTAZIONE DELL'EROE	83
PAR 4.2 ADIDAS E UNDER ARMOUR.....	93
PAR 4.3 COCA-COLA E LA MAGIA	97
CONCLUSIONI.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	103
SITOGRAFIA.....	106

INTRODUZIONE

In un mercato saturo e tendenzialmente libero, rimanere in piedi per i brand è sempre più complesso. Nel contesto del marketing 4.0, con la presenza costante della comunicazione tra aziende e potenziali acquirenti, non basta avere le migliori caratteristiche del proprio prodotto al giusto prezzo e distribuito nel giusto modo per resistere. L'infinita libertà di scelta del consumatore, aiutato anche dall'e-commerce, ha portato insistentemente marketer ed esperti di comunicazione a configurare delle filosofie che devono guardare oltre lo scopo primario del fare profitto. Così, resosi conto di vivere in un'epoca del cosiddetto marketing esperienziale, si è studiato il modo per essere più attraenti e, ironia del destino, lo si è trovato fornendo un puro e semplice bisogno primario dell'uomo che, attraverso l'attenzione all'ascolto ottiene una grande ricompensa: il piacere dell'essere coinvolto. Per poter formalizzare ciò, è la semplice arte della narrazione la soluzione. E per capirlo basta osservare i bambini che, per sentirsi appagati e avere la buonanotte, hanno bisogno di vivere in un mondo fantastico che permetta loro di imparare e di immaginare. "L'isola che non c'è" è il nostro vero mondo ambito, "facciamo finta che" come si diceva da piccoli, è ancora una delle nostre attrazioni più grandi. Nonostante siamo sempre meno incollati alla narrativa, a tenerci vicino allo smartphone è la voglia di conoscere nuove storie tanto che "Non sei fregato veramente finché hai da parte una buona storia e qualcuno a cui raccontarla", come dice Tim Roth nel film "La leggenda del pianista sull'oceano".

Questa arte si definisce storytelling ed ogni azienda che vuole rendersi affascinante ha bisogno di maneggiarla per far riecheggiare i propri valori e convincere i nuovi arrivati, mantenere la propria identità ma soprattutto attrarre nuovi potenziali clienti. La comunicazione del brand ha importanza perché è in grado di creare un vero e proprio circolo virtuoso che riesce ad alimentarsi da solo nel caso in cui venga fatta riportando i valori aziendali di cui l'azienda vuole farsi promotrice. Con un metodo nominato Brand-Value-Telling-Journey, proposto dai prof. Francesco Giorgino e Marco Francesco Mazzù scopriremo come uno strutturato storytelling possa dare valore alla marca andando a toccare le sue componenti come l'identità, i significati funzionali ed emozionali, le valutazioni. La metodologia si compone di cinque passaggi cominciando dall'identificazione del valore della marca (in modo da conoscere quale mercato tenere in considerazione) passando dopo alla creazione del valore, quindi la definizione ed estrazione del valore per poi terminare le ultime due fasi con la disponibilità del valore ed ingaggio del cliente e infine monitoraggio, gestione e rigenerazione del valore.

Una volta venuti a conoscenza del Brand-Value-Telling-Journey per narrare il valore del brand si sono trovate 5 fasi da rispettare in linea del cosiddetto "brandtelling assessment" in cui bisogna domandarsi il contesto, dove opera, come cambia. Osserveremo anche 4 strategie che potremmo definire come archetipi in

base al tipo di situazione in cui verte l'azienda ed il consiglio che si dà per eventualmente staccare i propri concorrenti o risalire da momenti di crisi o di sviluppo stagnante.

All'interno dell'elaborato passeremo in rassegna alcune tra le più coinvolgenti campagne pubblicitarie, conosceremo le diverse fasi e gli elementi che compongono una storia di qualità, capiremo come le aziende programmano le storie cercando di mantenere coerenza tra esse e ci focalizzeremo sulla strategia BVJT che ha bisogno di un certo tipo di approccio in base allo storytelling ed alla comunicazione che si collega all'azienda.

Capitolo I

SOCIETA', COMUNICAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA MARCA

1.1 LA COMUNICAZIONE CHE CAVALCA IL CAMBIAMENTO

“L'uomo è un'animale sociale”, scriveva Socrate nel IV secolo A.C.

Dalla sua nascita egli, proprio come tutti gli animali, ha avuto il bisogno di comunicare. Per natura la comunicazione serve al fine della sopravvivenza di un gruppo. In principio i primi segni di tale processo sono stati rinvenuti nelle caverne e si trattava di segni che dimostravano come l'uomo avesse necessità di raccontare. Così circa 100.000 anni fa coloro che popolavano il pianeta si comprendevano con gesti che hanno dopo lasciato spazio alla parola. Il linguaggio è un comportamento, o anche un mezzo che viene utilizzato per la comunicazione. C'è bisogno quindi che colui che riceve il messaggio conosca il linguaggio del comunicante in quanto (se si tratta di verbale o meno), per essere compreso c'è bisogno di un certo background culturale.

Comunicare vuol dire mettere in comune e consta nel processo e modalità di trasmissione da un individuo all'altro attraverso uno scambio di messaggio elaborato per le regole di un determinato codice. Per lo psicologo austriaco Paul Watzlawick “non si può non comunicare”.

Secondo i sociologi siamo inseriti nell'epoca del postmodernismo. Esso è caratterizzato dall'instabilità nata con il superamento dell'età moderna.

Le grandi ideologie, la fede e il processo di urbanizzazione hanno lasciato spazio alla caduta di ideali, ad una società prettamente materialista e alla galoppante tecnologia che, secondo il pensiero del determinismo tecnologico, si rende protagonista nella creazione della stessa società. Per alcuni esperti questo aspetto è insito della società moderna mentre per altri siamo coinvolti all'interno di una nuova era. In ogni caso in questo contesto, il ruolo della comunicazione ha raggiunto un'importanza fondamentale.

Con internet, la comunicazione non si pone più limiti spazio-temporali; mentre in precedenza decidevamo quando iniziare e finire di essere in contatto con qualcuno, o usufruire di un media, adesso si ha un continuo susseguirsi dallo spazio reale a quello fluttuante e in entrambi siamo immersi in ogni momento da immagini, notizie e messaggi commerciali, che anche ignorando hanno effetti inconsci sul nostro modo di ragionare e percepire.

La rete si è inserita come un universo parallelo ed è riuscita nell'opera di ri-mediare qualsiasi altro media conosciuto. All'interno dei *new media* è infatti possibile ravvisare la presenza di *old media*.

Questi ultimi, come TV, radio, stampa e cinema presentavano un flusso comunicativo non simmetrico, secondo una logica “*one to many*” che prevede la possibilità che il pubblico possa inviare il proprio resoconto solo in differita e comunque in modo indiretto.

I *new media* sono nati con la fusione di telecomunicazioni ed informatica. I tempi e i costi di comunicazione sono ormai bassissimi. I tempi di risposta possono essere sincroni, come le chat, o asincroni, come nel caso

delle mail. La tecnologia con la creazione degli smartphone ha introdotto una comunicazione che va oltre gli spazi fisici non essendo vincolata al posto in cui ci si trova.

Secondo Jenkins¹ in questo contesto si sono poste le basi per la cosiddetta cultura convergente, fondata su intertestualità ed intermedialità dove a fare da padrone sono i rapporti relazionali e di partecipazione.

Partecipazione che ha spalancato le porte perfino ad un nuovo tipo di giornalismo, il *citizen journalism*. Non c'è comunque da preoccuparsi più di tanto sulle potenzialità di implementazione dei *old media* che hanno reso i contenuti flessibili e adattati in rete, sfruttando essi stessi la sua forza (si osservino a tal proposito i servizi streaming messi a disposizione dalle varie reti televisive).

Zygmunt Bauman in riferimento alla postmodernità, di cui sottolinea incertezza e fragilità, rinomina questa epoca come quella della modernità liquida, avvisandoci che, se ci affidiamo alla tecnologia per evitare di affrontare le nostre paure, si possono creare difficoltà di interazione. Tuttavia è impossibile fermare il progresso, considerando le numerose utilità che ci sono state offerte attraverso la possibilità di agguantare la conoscenza con un semplice click.

Come appena detto, il marketing efficace è quello che cura i processi di comunicazione e che ha una forte capacità di interazione, figlia di una vera e propria evoluzione del grado di partecipazione del pubblico. Oggi, infatti, le distanze dai vertici sia sociali che economici o politici si sono ridotte in maniera impressionante grazie ai *new media* che consentono di dialogare in modo diretto ed immediato con qualsiasi altro utente della rete, tutti gli utenti partono dallo stesso livello e hanno l'opportunità di dialogare con tutti. Il quadro che si forma nella comunicazione del marketing 4.0 è quello che affronta la transizione da una intelligenza collettiva (Levy) ad una connettiva (²de Kerchove). La prima proviene da una corretta integrazione di più intelligenze individuali che si inseriscono all'interno di un quadro di gruppo che soddisfa la libertà di pensiero ed espressione dei soggetti. Essi si propongono di porsi eticamente al servizio della comunità formando tante interazioni all'interno di ogni centro della comunità come ad esempio il progetto collaborativo open source di Wikipedia che si fonda proprio su ciò.

Intelligenza connettiva è quando, grazie alla rete, la connettività entra a far parte della collettività. Internet così diventa un tipo di estensione di intelligenza e memoria dell'individuo. E così bisognerà intendere la rete come una sorta di cervello alla quale le persone si collegano e che, seppur nel loro piccolo, possono ingrandire o ristrutturare. È sufficiente riguardo ciò pensare a quando un soggetto inserisce un documento sul web. Qui egli svolge due funzioni: aumenta l'informazione e offrire il proprio punto di vista su un argomento.

Questa tecnologia mediatica è dunque capace di creare una società iperconnessa che va di pari passo con il principio di globalità.

• ¹Jenkins H., Ford S., Green J. (2013): *Spreadable media*, Apogeo

• ²Giorgino F., Mazzù M. (2018): *Brandtelling*, Egea

Quotidianamente siamo bombardati da un numero spropositato di informazioni provenienti dai molteplici canali disponibili che ci portano inevitabilmente ad una attenzione selettiva dei contenuti e, per tale motivo, si rende sempre più necessario il ricorso alla narrazione come mezzo per rendere più accattivanti i contenuti e catturare l'attenzione. Il marketing attuale mostra una grande sensibilità verso il pubblico a cui si riferisce. La comunicazione è secondo l'analisi della Scuola di Palo Alto e da Watzlawick³ (1971) un processo in evoluzione ed irreversibile nel quale i soggetti e gli oggetti coinvolti tendono ad influenzarsi tra loro. Si può concludere dicendo che la stessa ha una funzione integrante, cooperante e sostitutive nel marketing (e può, a suo modo, essere riconosciuta come una vera e propria leva).

Internet si è imposto come il *medium* con il quale la popolazione riesce a soddisfare le proprie esigenze ed i propri desideri. I social media in particolare stanno rivestendo un ruolo principale. A parlare sono i dati: secondo il Censis nel 2017 i soggetti che utilizzano i social network in Italia sono aumentati a dismisura (da 44 a 56 per cento per Facebook, da 4 a 21 per cento per Instagram). Quasi il 62 per cento di soggetti interagiscono almeno 3 volte a settimana su WhatsApp. Per non dimenticare che il 53 per cento dei giovani utilizzano YouTube. Aumentano costantemente gli acquisti di smartphone che di fatto sono diventati il frutto di una nuova sfida per le aziende nell'*advertising*.

Con l'avvento dei social media si è inteso diversamente il modo in cui gli utenti utilizzano internet. Essi arrivano a creare nuove identità soggettive attraverso la relazione che un utente ha con altri con cui potersi identificare o confrontarsi, provocando inoltre la frammentazione del proprio io. L'utilizzo anche esclusivo ma sapiente di questi canali di comunicazione da parte delle aziende potrebbero essere in grado di imbastire campagne marketing molto efficaci.

Si può perfino azzardare che si tratta del futuro della comunicazione al punto tale che restare lontano da essi può escludere i soggetti dal far parte di intere culture che si dispiegano all'interno di queste realtà virtuali. E' per questo che le aziende sono sempre più concentrate su ciò che accade su queste piattaforme digitali.

Una delle più grandi novità introdotte dai nuovi media è però la possibilità di creare delle *communities*.

Ci troviamo così in un contesto di mercato conversazionale a differenza di quello che accadeva in precedenza dove i prodotti erano i veri protagonisti della pubblicità tradizionale, caratterizzata da messaggi diretti da parte delle aziende sul consiglio di acquistare il proprio prodotto in modo da giocare più sull'inconscio del potenziale consumatore che sulla fiducia.

Il consumatore di oggi vuole essere immerso in esperienze di consumo. In questa prospettiva il consumatore non si focalizza sulla ricerca del profitto ma di avere una ricompensa edonistica nel contesto sociale.

I social media esistono grazie ad una miscela di tecnologia, cultura e regolamentazione dei governi. La tecnologia permette infatti, attraverso la creazione di infrastrutture di rete, a navigare e creare contenuti che possano essere importanti per le comunità. Nel caso ci siano problemi di banda larga e quindi di natura

• ³Watzlawick P, Beavin H, Jackson D. (1971):*Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Astrolabio Ubaldini

tecnologica, alcuni social media non diventano popolari abbastanza, come nel caso in cui si impiega troppo tempo a caricare video su YouTube (e, di conseguenza, è la stessa piattaforma a non avere la popolarità sperata nel paese considerato). I social media inoltre, per via della loro forza con cui i loro contenuti possono finire per essere virali, sono un'arma a doppio taglio per le aziende. Esse infatti possono facilmente essere sotto attacco come nel caso di Nestlè, le cui perdite, quando Greenpeace ha scoperto e diffuso un video che mostra foreste distrutte per via dell'utilizzo dell'olio di palma, sono aumentate esponenzialmente. La famosa ONLUS ha affidato al proprio canale YouTube la diffusione di tale notizia. La propagazione a dismisura del messaggio si testimonia quando lo si considera virale. Ciò è possibile grazie al fenomeno del passaparola e alla condivisione del contenuto sulla stessa o altre piattaforme dove si ritiene meritevole di essere visualizzato.

Le storie del social Instagram stanno facendo registrare un incremento continuo del loro tasso di engagement e penetrazione. Un trend che i brand non potranno non considerare nel corso del 2019, con l'obiettivo di rendere questo formato social un elemento centrale delle loro strategie di contenuto. Le marche dovranno pensare alle *stories* come a un'esperienza interattiva per entrare in contatto con le persone in maniera efficace, offrendo loro la possibilità di sentirsi parte della narrazione grazie all'interfaccia dei dispositivi.

1.2 L'EVOLUZIONE DEL MARKETING

In questo contesto di crescente esigenza di comunicazione, nel corso degli ultimi due decenni anche il modo di "vendere" un prodotto, un marchio, una linea, ha subito un deciso cambiamento e con esso ovviamente il marketing ha subito una vera e propria rivoluzione.

Prima dell'avvento di internet, la pubblicità era veicolata da strumenti costosi come la stampa, la televisione e la radio e solo poche aziende avevano a disposizione il budget necessario per raggiungere il grande pubblico.

La comunicazione aveva una struttura unidirezionale caratterizzata da messaggi commerciali, incentrati sul prodotto e le sue caratteristiche, che colpivano indistintamente target diversi.

Il consumatore aveva un ruolo assolutamente passivo, subiva la comunicazione senza avere la possibilità di interagire con l'azienda o esprimere il proprio parere sui servizi pubblicizzati.

Con l'avvento di internet la situazione cambia improvvisamente: grazie ai motori di ricerca l'utente assume un ruolo di primo piano e con strumenti che a pensarli ora ci sembrano scontati come blog, forum e social network ha modo di produrre contenuti, scambiarsi informazioni, recensire aziende e prodotti.

Sono 4 le epoche che il padre del marketing Philip Kotler⁴ ha identificato lungo la storia: marketing 1.0, 2.0, 3.0 e infine l'attuale marketing 4.0

Nel primo le aziende erano inizialmente (secondo dopoguerra) volenterose di accertarsi di un certo numero di vendite in quanto avevano bisogno di rinascere economicamente dai tempi duri appena passati. In tal

⁴ • Kotler P. (2017): *"Marketing 4.0: Dal tradizionale al digitale"*, Hoepli

modo si prediligeva la descrizione accurata del prodotto da offrire. La caratteristica principale che voleva essere perfezionata da parte dei brand manager nel marketing classico era il controllo della marca. Questo era incentrato in un mercato in cui la domanda era superiore all'offerta. Vista la scarsità dell'offerta e le difficoltà di ordine logistico di ampliare il mercato, ci si dimenticava della soddisfazione del cliente e si tendeva ad osservare i meccanismi interni che regolavano le aziende. Per poter soddisfare questa esigenza l'approccio con il potenziale cliente era freddo e la tipologia di comunicazione monodirezionale. Il pubblico non veniva analizzato e la strategia di marketing era spontanea e non razionale. Tuttavia fu creato il concetto del ciclo di vita del prodotto che stimolò le aziende a diversificare maggiormente ed investire sulla tecnologia per andare di pari passo con la concorrenza. La scelta dei prodotti derivava dalla produzione.

Il marketing 2.0 si ha negli anni '50 e viene promosso con la consapevolezza da parte degli esperti che il rapporto tra le parti si è trasformato in "one to one" e il consumatore diventa il motore da alimentare per l'efficienza delle operazioni di marketing. La domanda infatti è aumentata e stavolta l'offerta è riuscita a restare a pari passo con essa. L'idea di marketing comincia a prendere forma e ad essere meno passiva al fine di perfezionare i canali commerciali per vendere il prodotto. I clienti diventano più restii a scegliere il prodotto e l'azienda risponde aumentando gli stimoli nei confronti del consumatore.

Il marketing 3.0 tende a riferirsi più al soggetto in toto che al semplice acquirente. Per questo motivo, nell'era del marketing 3.0, per avere successo le aziende devono costruire una forte *brand reputation* basata sui valori in cui gli utenti si identificano: è proprio in questo periodo infatti che le aziende si provano a trasmettere significati alla propria comunicazione ed ambiscono ad andare anche oltre la sfera del commercio e volersi adoperare come soggetti in grado di migliorare il mondo. A rendere tutto più semplice è una tecnologia sempre crescente ed una maggiore attività del ricevente a partecipare a progetti collaborativi con strategie *open source*. Nasce qui il marketing collaborativo.

Il marketing 4.0 si delinea principalmente per la centralità delle relazioni che si attuano tra azienda e consumatori creati grazie ai presupposti tecnologici, socioculturali e socioeconomici. La tecnologia e la connettività hanno delineato un nuovo modo di coinvolgere il pubblico, senza escludere l'importanza del mondo reale che però per quanto riguarda il passaparola e l'azione ha lasciato largo spazio al mondo online. Le caratteristiche del marketing 4.0 hanno riformato le strategie di marketing. Mentre infatti prima avevamo segmentazione e targeting (scelta di quei segmenti di mercato che raggruppavano persone con interessi e bisogni comuni e che quindi era più probabile acquistassero lo stesso prodotto), ora l'attenzione si è spostata sulle possibilità di farsi accettare all'interno delle varie comunità.

Tre positivi aspetti con le comunità del brand sono stati definiti da Muniz e O'Gunn⁵.

Prima di tutto, le voci collettive all'interno hanno una grande importanza per le prospettive di consumo. Le comunità formano importanti risorse di informazione per la prospettiva dei consumatori, avendo una grande

• Cova B., Fuschillo G. (2017), Pace S.: *Le marche siamo noi: Navigare nella cultura del consumo*, Franco Angeli

conoscenza sul brand e prodotto in questione. Infine, esse offrono valore aggiunto a consumatori e manager che possono costruire relazioni a lungo termine usando questi come strategia di marketing primaria.

Maggior focalizzazione si è data anche alla creazione dei codici del brand che si sono imposti rispetto alla concentrazione su posizionamento e differenziazione del prodotto. Prodotto, prezzo, posizione e promozione che, a seconda del loro bilanciamento per un'azienda, fanno parte della strategia di marketing mix, sono stati trasformati nelle "4 C" di Lauterborn, che hanno progressivamente sostituito le "4 P" di McCarthy. Per la precisione:

- *Consumer models*: immedesimazione nel potenziale cliente per definire di quali attenzioni ha bisogno per acquistare il proprio prodotto
- *Cost*: le persone in modo conscio o inconscio assegnano un valore monetario ai prodotti. Provare a comprendere tale valore e quindi il budget che si è disposti a spendere per quel prodotto aiuta ad analizzare quando il prodotto fino a che punto il prodotto può trasmettere attrattività nel mercato scelto.
- *Convenience*: sostituisce il classico punto vendita e si concretizza nell'aspetto chiave di rendere semplice per i consumatori poter reperire il bene o servizio desiderato. La diffusione dell'*e-commerce*, con acquisti che possono essere fatti con un semplice *click*, ne ha semplificato e ristrutturato la ricerca.
- *Communication*: si esalta il ruolo della comunicazione come dialogo tra le parti, con le aziende maggiormente focalizzate allo studio del consumatore piuttosto che alla ricerca di tecniche manipolative note per rendere più attraente ciò che vogliono vendere.

Le aziende cambiano quindi il loro modo di comunicare: al centro del marketing non c'è più il prodotto ma il cliente ed i suoi bisogni.

Secondo Fabris (2009) il consumatore è diventato "consumattore" o "consumautore", Ciò si spiega anche per un nuovo tipo di società inquadrata in una dimensione orizzontale, dove si indeboliscono se non scompaiono i rapporti gerarchici e con i media mainstream che perdono il ruolo di protagonisti che hanno interpretato di fatto dall'introduzione della televisione.

Dalla nascita di queste piattaforme, le aziende hanno adoperato un nuovo modo di farsi concorrenza attraverso la misurazione del pubblico in base al numero di fan sui social. Prima invece era il passaparola riguardo in particolare la performance del prodotto a far da padrone. Anche il servizio clienti ha cambiato il proprio modo di operare, con le aziende, a dimostrazione del rapporto orizzontale tipico del marketing 4.0 che permettono al cliente di chattare direttamente con gli operatori o addirittura con le pagine social ufficiali delle aziende

Grazie al web anche le piccole realtà hanno la possibilità di promuoversi: i costi si abbattano, si affacciano nuove opportunità, si affinano nuove strategie e nasce il Web Marketing, ovvero tutte quelle attività che permettono di aumentare e migliorare la presenza online.

Finalmente la comunicazione è diventata bidirezionale, l'utente può far sentire la propria voce e per l'azienda diventa indispensabile "ascoltare" il web e creare un rapporto di coinvolgimento e dialogo con il pubblico per soddisfare al meglio i suoi bisogni.

Il mondo digitale ha portato le aziende a cambiare perfino i tipi di consumatori su cui focalizzare l'attenzione. Sono tre le sottoculture che sono emerse con il web:

- I giovani: anche nominati figli del web, nonostante la giovane età hanno un ruolo pesante nelle comunità web: sono spesso loro a creare le cosiddette fandom e contenuti che possono essere adatti ad aumentare il valore dell'azienda, I giovani potranno essere i clienti di domani, quindi tutelarsi con i redditi futuri è una decisione saggia per le aziende. I millennials sono cresciuti tramite la globalizzazione e digitalizzazione, sono meno affezionati ai brand, non hanno mai vissuto la realtà senza internet e sono influenzati più dall'opinione dei loro amici che dai professionisti. Per arrivare a coinvolgerli i brand stanno utilizzando celebrità come blogger e youtuber, adottando con loro una comunicazione attraverso social network e dispositivi
- le donne: che si dividono in casalinghe, aspiranti lavoratrici e donne in carriera. Le prime sono un bersaglio importante in quanto provvedono agli acquisti della famiglia
- i "netizen": sono coloro che si sentono maggiormente coinvolti nel web. Essi spesso credono in una democrazia superiore alla nazionalità di cittadinanza e credono fermamente nel ruolo della intelligenza connettiva fornendo contributi alla società tramite il miglioramento di internet.

Sempre secondo Kotler⁶, negli ultimi anni l'utilizzo dei social ha permesso la nascita di una cultura condivisa a livello globale, una vera e propria community fatta di persone che si scambiano opinioni, pensieri e valori.

Oggi gli utenti non cercano più un servizio o un prodotto che soddisfi i loro bisogni, ma vogliono vivere esperienze, condividere interessi e ideali.

Le imprese devono arrivare all'anima delle persone, coinvolgendole direttamente in un processo di co-creazione del valore.

Quando si pensa alla comunicazione di una marca, al modo per rafforzarla, farla crescere e renderla nota ai consumatori, il rimando alla pubblicità e al mondo dell'advertising è immediato.

Questo mercato è sempre stato uno dei più solidi, anche se negli ultimi anni a causa della crisi economica e del calo di fiducia dei consumatori, le aziende hanno ridotto i propri investimenti nella comunicazione, soprattutto il budget destinato alla televisione (emittenti satellitari e digitali terrestri inclusi), mentre l'unico mezzo in crescita è internet (fonte Nielsen).

1.3 IL BRAND

Brand o marca sono termini inseriti nell'immaginario comune e spesso confusi con l'azienda nel suo complesso. Essi però si dispongono attraverso la raccolta di molteplici significati.

⁶ • Kotler P, Keller K. (2010): Il marketing del nuovo millennio, Pearson

Etimologicamente “Brand” si riferisce alla parola “Brandr” che in lingua norrena, utilizzata in scandinavia, denota un tizzone che brucia.

Storicamente la creazione di questo concetto può essere fatta risalire agli antichi Greci e Romani dove i commercianti, gli artigiani in particolare, affiggevano i propri nomi fuori alle botteghe, in modo da essere ricordati.

La marca è l'identità dell'azienda sul mercato. Non si tratta di un concetto oggettivo, è un insieme astratto e dinamico di valori. E' un concetto soggettivo e relativo allo stesso tempo. Può trasmettere emozioni e sentimenti, affezione o disaffezione. La marca si compone di un nome ed un simbolo riconoscibile, combinati al fine di differenziare prodotti e servizi di un venditore da quelli di un concorrente. Può intendersi come driver fondamentale dell'impresa.

Si tratta di un bene intangibile che fa parte del capitale aziendale, motivo per cui si è disposti a pagare più per un prodotto o servizio rispetto ad un altro, a parità di qualità e attributi. Si tratta, dunque, di un elemento determinante per il rapporto tra azienda e consumatore

Il marketing e tutte le attività a esso connesse nascono come un processo attraverso il quale un consumatore può ottenere ciò che è l'oggetto del suo bisogno o desiderio creando e scambiando prodotti con altri. Compratore e venditore hanno un modo di approcciarsi alla marca differente, ma tra questi due soggetti vi è una relazione capace, se supportata dal management, attraverso delle politiche mirate ed un continuo processo in evoluzione a rafforzare questa relazione nel lungo termine.

Per il produttore la marca è un valore aggiunto, riflette gli attributi del prodotto e ne permette la tutela.

Se riesce a creare forti associazioni è infatti in grado di coinvolgere il cliente fino a diventare parte della sua vita.

Fondamentale è il momento in cui il legame diviene una sorta di vincolo o patto con il consumatore: il cliente percepisce e ne trae soddisfazione in quanto quella marca è l'unica in grado di soddisfare esattamente il proprio bisogno e ne diventa fedele per acquisti immediati e futuri.

Per un cliente finale di mercato B2C la marca ha essenzialmente 4 funzioni.

La prima è quella di identificazione del prodotto che rende facile informare attraverso modalità sensoriali la presenza di quel prodotto rispetto ad altri.

La funzione di differenziazione che precedentemente era utilizzata per procedure collegate al sistema di fabbricazione, ora permette di mettere in rilievo le caratteristiche particolari e l'unicità di quel tipo di prodotto. La funzione rappresentativa si inserisce per dare garanzia al consumatore che acquista lo stesso prodotto magari acquistato precedentemente e dunque che otterrà prestazioni costanti.

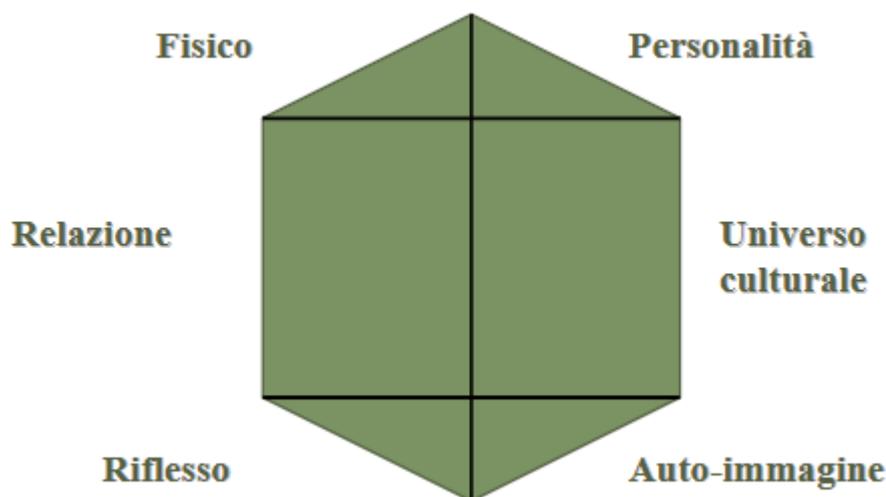
Infine quella semiotica rispecchia la questione che la marca è un sistema che produce senso ed ha bisogno perciò di definirsi con percezioni ottenute mediante simboli e gesti che hanno un certo significato per il consumatore. Questa funzione è quella che colma il gap della comunicazione tra le parti.

La *brand identity*, che si riferisce a ciò che i produttori vogliono che venga percepito del proprio prodotto dai consumatori è tanta più efficace quanto questa si avvicini alla sua *brand image*.

Al fine di creare un ricordo costante è necessario individuare legami unici e situazioni che parlano del brand consolidando un contesto; più è forte l'intensità del legame nella memoria del consumatore, più sarà positivo il ritorno in termini di *brand awareness*.

Si tratta di un processo che ha bisogno di una coerenza nelle attività di branding e che secondo Kapferer⁷ deve partire da un buon posizionamento per mettere in risalto i tratti distintivi rispetto alla concorrenza.

Egli ha tal proposito ha ideato un prisma che definisce 6 aspetti del brand.



In sintesi:

FIGURA 0: PRISMA DI KAPFERER

- Fisico: si tratta dell'aspetto esteriore ed oggettivo associate alla marca. Ad esempio il "baffo" della Birra Moretti, lo "Swoosh" di Nike e in generale il *packaging* di un prodotto
- Personalità: carattere e *tone of voice* nel modo in cui si porge verso il pubblico
- Relazione: che valore aggiunge la marca a chi acquista e come di conseguenza il soggetto si relaziona nei confronti di altri acquirenti
- Universo culturale: sistema di valori su cui si poggia la marca e alla quale attinge. Può essere l'accettazione del diverso, il Paese di provenienza, una tecnologia alla quale crede fermamente ecc.
- Riflesso: di fatto è come si desidera essere visti una volta che si acquista quel brand. Coincide il più delle volte con un segmento di mercato. L'identificazione dunque con un certo prototipo di cliente
- Auto-immagine: Non si tratta più di come l'individuo vuole essere percepito ma dell'immagine che egli si crea verso di sé e come questa è coincidente con ciò che acquista

Quindi una marca rispetto al prodotto è dotata non solo di benefici funzionali, ma anche di benefici di autoespressione (l'immagine che l'utilizzatore di quella marca dà di se stesso) ed emozionali (come si sente colui che utilizza quella determinata marca, i sentimenti che gli suscita).

Sono varie comunque le interpretazioni della marca.

Per poter osservare in toto e gestire il brand, si fa riferimento alla disciplina aziendale del brand management. Esso ha nella fattispecie l'obiettivo di:

⁷ Kapferer J. N. (2002): Re-inventare la marca. Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?, Franco Angeli, Milano.

- Organizzare il sistema della *brand identity*
- Posizionare la marca nel mercato
- Curare il sistema di segni che denota l'identità di un brand e di un'impresa (*brand identification system*)
- Progettazione ed attuazione di un piano marketing della marca
- Attenzione allo sviluppo del valore della marca all'interno dell'insieme di marche di proprietà della stessa azienda (*brand portfolio*)
- Analizzare e monitorare

La marca viene inoltre intesa da alcuni esperti come l'insieme degli attributi di un prodotto, il nome, il packaging, il prezzo, la reputazione, la storia e il modo in cui viene pubblicizzato, perché se il modo di comunicare una marca non può cambiare il prodotto in sé, può cambiarne però il significato.

Al di sopra della marca c'è la sua architettura. Si tratta della gestione delle marche che fanno capo ad una stessa azienda. Esistono a tal proposito 4 sistemi diversi in base al legame dal punto di vista della percezione delle singole marche rispetto al *corporate brand*:

- **Monolitico:** la stessa marca viene utilizzata per tutti i prodotti
- **Sub-Brands:** si associa alla marca corporate una marca di livello inferiore che si caratterizza da uno specifico prodotto o una sua versione sviluppata ad hoc.
- **Endorsed:** i vari marchi sono collegati a quello principale da un legame che può avere natura visiva o verbale
- **Autonomo:** i prodotti danno l'impressione di essere completamente indipendenti e sembrano essere dotati di un marchio proprio.

Diffusa è anche la pratica del cosiddetto co-branding. Si tratta di una combinazione di più brand che creano un prodotto che dia il senso di novità al pubblico.

Si tratta di una partnership che le aziende adottano per ottenere degli obiettivi comuni come l'entrata in un mercato e che provano a farsi forza l'un l'altra attraverso la conoscenza del pubblico nei confronti dei loro marchi. Sono molto frequenti soprattutto quelle fatte da marchi di automobili o di elettronica che si affidano ad un marchio che riconduce ad uno stilista famoso per la presentazione di un'edizione limitata di un prodotto (come la macchina 500 con collaborazione Gucci o Armani che disegna gli smartphone Samsung).

Branded House	Sub-Brands	Endorsed Brands	House of Brands
One brand creates a single powerful image, sometimes with a descriptor	Combining the corporate brand with strong sub-brands Sub brands help differentiate and boost corporate brand	Leading with a strong sub-brand but leveraging corporate brand as endorser	Decentralized companies targeting diverse markets
    	   	    	      

FIGURA 1: ESEMPI ARCHITETTURA DI MARCA

La marca è differente dal prodotto. Secondo D. Aaker⁸: “Un prodotto è qualcosa fatto in una fabbrica. Una marca è qualcosa comperato dai clienti. Un prodotto può essere copiato. Una marca è unica. Un prodotto può diventare antiquato. Una marca è senza tempo.”

La Brand Awareness si riferisce alla capacità della marca di essere riconosciuto ed associato. In altri termini, indica se un soggetto conosce un brand, quanto eventualmente lo conosce e la. capacità di associarlo ad un’immagine, logo, prodotto o servizio. È un elemento molto importante per le aziende che desiderano valutare quanto tra i consumatori il proprio marchio sia famoso, riconoscibile tramite i suoi prodotti o servizi e considerato attendibile.

8

Aaker D. A. (1997): Brand equity. La gestione del valore della marca, Franco Angeli, Milano.

Piramide di David Allen Aaker



FIGURA 2: PIRAMIDE DI D.Aaker

Il grafico è suddiviso in 4 livelli e il vertice della piramide rappresenta l'obiettivo finale dell'azienda.

Il primo livello si ha quando c'è assenza nella conoscenza del marchio. Gli eventuali clienti non conoscono la sua presenza e di conseguenza cosa produce.

Il secondo è rappresentato da una conoscenza superficiale. L'azienda si conosce di nome e ci sono da fare altri sforzi per sapere cosa fa e in che ambito opera.

Il terzo è quando le persone sono ormai consapevoli non solo del marchio ma anche dei suoi prodotti. Se si dovesse fare una ricerca settoriale il nome del prodotto o servizio collegato risuona ma potrebbe essere in secondo piano nel caso in cui si conoscesse un marchio di livello 4. Questo infine, definito "top of mind", viene in mente rapidamente nella ricerca di determinati beni o servizi. Essa permette ai consumatori di ridurre il rischio, in quanto delle volte essi decidono di acquistare cercando semplicemente quel prodotto di quella specifica marca che gli ha dato magari in precedenza più garanzie e quindi meno rischio.

Per avere una marca efficiente è bene tenere in considerazione dei criteri. Essi si possono riepilogare in questo modo:

- Adattabilità, come riesce a resistere nel tempo
- Trasferibilità nei vari prodotti e all'interno delle varie culture
- Tutelabilità dal punto di vista legale
- Essere memorabile, con che facilità ci si ricorda di essa
- Significato, associazioni in grado di essere ricondotte alla marca
- Simpatia, come si propone il proprio immaginario visivo e verbale.

Secondo Fisk⁹ “Le persone non vogliono relazionarsi con il brand, le persone vogliono relazionarsi con altre persone”.

Jennifer Aaker, figlia di David, ha elaborato il concetto di personalità del brand. Gli individui hanno specifiche caratteristiche della personalità. L’umanizzazione della marca si è predisposta proprio al fine di portare in un’unica dimensione ed una relazione costante l’individuo con il brand. Si tratta quindi di attribuire specifici tratti caratteriali ad esso che fanno parte della natura umana. E’bene comunque ricordare che i soggetti possono mostrare personalità diverse a seconda che si tratti di beni o servizi utilizzati alla presenza della comunità o meno. Questo è inoltre spiegato perché c’è solitamente discrepanza tra la percezione di sé che può essere diversa rispetto a come credono che gli altri li giudichino.

La Aaker per formare il modello ha fatto riferimento all’esperimento dei “*Big five*” di McCrae e Costa che, attraverso dei questionari, sono arrivati alla formazione di 5 fattori.

Essi profilano l’acronimo OCEAN e sono:

- *Openness*, ossia l’apertura mentale
- *Consciousness*, coscienziosità
- *Extraversion*, affidabilità ed estroversione
- *Areableness*, empatia e disponibilità
- *Neuroticism*, affidabilità ed instabilità emotiva

Ispirandosi a questo modello, nel 1997 Jennifer Aaker, pubblica “*Dimensions of Brand personality*” sul *Journal of Marketing research*.

Attraverso questa ricerca si ha lo scopo di determinare il numero e la natura delle dimensioni della *brand personality*, con l’ambizione di categorizzare 40 brand americani e ricondurli all’interno di queste 5 dimensioni cercando di ricostruire i profili delle personalità di circa 40 brand americani, applicando una batteria di item ispirati al modello dei Big Five. Questa proposta è stata la prima in ordine di tempo ad analizzare secondo il modello proposto da McCrae e Costa la personalità di un oggetto “inanimato”, come la marca.

Dunque, mossa dallo scopo di trovare una certa consonanza tra personalità umana e quella del brand, ha individuato le seguenti categorie:

- *Sincerity* (sincerità)
- *Excitement* (eccitazione)
- *Sophistication* (raffinatezza)
- *Ruggedness* (ruvidezza)

⁹

• Fisk P. (2007): “Marketing genius”, Egea

Confrontando con il modello di Costa e McCrae emerge che 3 delle 5 macrocategorie sono correlate tra loro (sincerità-disponibilità, eccitazione-estroversione, competenza-coscienziosità) mentre tra apertura mentale ed instabilità emotiva non sussiste alcun collegamento.

E così avremo personalità che riecheggiano nella mente del consumatore: Redbull dà l'impressione di essere individualista, Hello Kitty infantile, Nike vincente.

Una marca è più di un prodotto. Un prodotto ha:

- uno scopo, un obiettivo, un desiderio da soddisfare;
- una serie di attributi, tangibili e intangibili;
- la caratteristica di poter essere utilizzato per rispondere ad un'esigenza;
- dei criteri di qualità a cui rispondere e un valore da veicolare;
- più benefici funzionali.

Inoltre, può essere classificato secondo Philip Kotler in cinque livelli:

- *core benefit*, che individua il bisogno/desiderio principale del consumatore e lo soddisfa;
- *generic product*, la versione base del prodotto privo di attributi distintivi;
- *expected product*, attributi e caratteristiche che i clienti si aspettano siano presenti in quel determinato prodotto;
- *augmented product*, caratterizzato da attributi e servizi aggiuntivi che lo differenziano dalla concorrenza;
- *potential product*, comprensivo di possibili evoluzioni future del prodotto dovute a innovazioni tecnologiche e a nuove esigenze dei consumatori.

La marca oltre a questo è:

- l'immagine dei consumatori (ad es. quelli che indossando vestiti di quella marca);
- il Paese di origine (il Paese in cui è nata quella marca, il luogo a cui l'immaginario collettivo la associa);
- l'organizzazione, l'impresa che sta dietro la marca (associazioni con l'immagine dell'azienda proprietaria della marca);
- i simboli;
- la relazione che ha saputo instaurare con il cliente.

Diverse sono le teorie elaborate per cercare di capire in cosa consista il vero valore di una marca; le principali però sono cinque:

1. Il prezzo che riesce a sopportare;
2. Come il nome impatta sulla scelta d'acquisto del consumatore;
3. Il valore per sostituire una marca ;
4. Valore delle azioni;
5. Capacità della marca di creare profitti;

1.4 FEDELTA' DEL BRAND E IL POTERE DEI CONSUMATORI

I consumatori sono i veri artefici del destino del brand. La supremazia di una marca è dettata dai consumatori, da come i clienti stessi percepiscono quella marca come unica e diversa da tutte le altre. E' grazie alla marca che i prodotti trasmettono valori ed assumono attributi intangibili. Le aziende hanno bisogno di essere ben repute da questi che, quando diventano clienti abituali, portano un flusso costante di ricavi. Dunque un livello di soddisfazione dei clienti si correla alla frequenza di acquisto.

Esiste anche una tipologia di soggetti che, nonostante non acquisti, si rende utile al brand per avere un buon passaparola.

Per la marca abbiamo 5 tipi di consumatori:

- Infedele, che tende a dare più importanza al prezzo in quanto non ha particolare affetto nei confronti di una marca;
- Soddisfatto, esclusivamente amante di una marca, è l'ideale per le aziende e non vacilla su promozioni e offerte speciali altrui;
- Soddisfatto, con costi di cambiamento: sensibile alla marca e al prezzo. Stavolta potrebbe cedere a lusinghe di altre marche in caso di buona offerta;
- Coinvolto, si considera un promotore di quella marca e di far parte di un gruppo.

Per avere maggiore fedeltà ci sono delle leve che possono avere un grande effetto. Ce ne sono 5 in particolare utilizzate nel marketing 4.0:

- Sconti fedeltà, carte regalo ed offerte speciali;
- Interazione diretta, personalizzazione e rispetto della privacy;
- Coinvolgimento emotivo ed esperienze multisensoriali;
- Comunanza di pensieri e condivisione ad esempio di opere di bene da parte dei brand
- Fiducia ottenuta tramite il passaparola da amici, parenti o persone ritenute esperte del settore.

E' importante conoscere aspettative, abitudini e bisogni dei consumatori per essere sempre aggiornati e riuscire a guadagnare terreno sulla concorrenza. Altro fattore da non trascurare è l'aspetto sociale e culturale delle persone.

I marketing manager, prima di avviare un'attività all'interno di un mercato estero, devono identificare le differenze tra i Paesi che condizionano il messaggio aziendale. Alcuni fallimenti hanno visto come causa proprio quella della differenza di gap culturali che non permettono di comprendere il messaggio specifico da parte del consumatore

Per fare alcuni esempi, il gesto che negli Stati Uniti significa OK, in paesi europei come la Francia si intende "zero" o anche, facendo riferimento alla scena classica di relax in ufficio nelle serie statunitensi (in cui si nota una persona poggiare i piedi sul tavolo, agli occhi del mondo arabo questo gesto può essere percepito come un vero e proprio sortilegio in quanto mostrare le soles delle scarpe è ritenuto offensivo).

Altro linguaggio da tener d'occhio è sicuramente quello verbale. Basti pensare a come le differenze dello stesso scorraggino una comunicazione tra persone di cultura diversa e il fatto che le regole grammaticali variano spesso da una nazione all'altra. Culturalmente il linguaggio verbale ha una sua valenza con detti, proverbi e metafore a fare da padrone. Una parola come magari ad esempio ha bisogno di una locuzione per essere tradotta. Vi sono culture che utilizzano i segni più di altre: si pensi agli asiatici, che hanno un'abilità migliore nel percepire e usare i simboli. Ciò è legato al modo di scrivere e al linguaggio: il linguaggio simbolico per queste culture sembra essere più importante di quello verbale, perché riesce a rassicurare coloro che si trovano a doversi confrontare con Paesi che usano un linguaggio verbale completamente diverso.

Il problema è che si deve prestare molta attenzione anche ai gesti e al linguaggio corporeo, in quanto un gesto che in un Paese può avere un significato positivo, in un altro luogo può essere associato a qualcosa di molto negativo. Come per questo caso, anche il linguaggio corporeo in altri paesi ha la sua valenza.

Emerge un atteggiamento definito ecopragmatismo, volto a preferire la componente naturale e un consumo responsabile e consapevole. Solo capendo i mutamenti che stanno avvenendo, la situazione attuale e le prospettive future, la marca può riuscire a toccare i punti giusti fino a riuscire a emozionare i clienti.

La fedeltà dei clienti viene a misurarsi anche in base ai tipi di prodotti.

Possiamo classificare infatti questi in base al coinvolgimento, che può essere alto o basso.

Ciò è indipendente da influenze situazionali ed alla frequenza di acquisto.

I primi, come macchine, assicurazioni sulla vita o prodotti tecnologici ad alto prezzo, vengono considerati rischiosi dal punto di vista finanziario per l'acquirente. Così, essendo considerata una scelta importante, essi si informano differenziando i brand e sono maggiormente esposti ad osservare eventi e pubblicità ad essi connessi.

Al contrario, quelli che si reputano come prodotti dal basso coinvolgimento hanno un basso rischio finanziario e vengono acquistati più frequentemente. Esempi sono dentifricio, pane e biglietti del bus. Sono quelli che si acquistano nella routine quotidiana e i consumatori decidono di comprare prima di avere un feeling emozionale con il prodotto. Conta molto il *customer journey*. Per esempio quando un lavoratore deve comprare un sandwich e va di fretta è meno probabile che si fermi a considerare quei dettagli che possono provocargli una connessione emozionale. E' opportuno ricordare che in questa epoca i consumatori sono sempre più esigenti e la loro capacità di diffondere un messaggio attraverso internet rivelano che le aziende devono prestare grande attenzione a tutti gli aspetti in cui si relazionano con i soggetti. Rendere i propri dipendenti fedeli è anche importante, in quanto la loro parola nel *word of mouth* ha un peso rilevante. Una marca 'forte' è quella in grado di dare un valore aggiunto, è il riflesso di una identità, è per questo che i consumatori tendono a scegliere una marca nello stesso modo in cui scelgono un amico o una compagnia. E' l'interessamento delle problematiche della clientela a far sentire affetto ai clienti, quindi fedeltà.

Anche il *customer service* gioca un ruolo importante per mantenere la fiducia del consumatore.

Risposte generiche, tempi di attesa lunghi e comunicazione inefficace sono tra i motivi di abbandono di una marca.

1.5 IL BRAND E LE EMOZIONI

Il brand ha le doti per emozionare i clienti attraverso delle esperienze che possono essere percepite come memorabili. L'importanza di questo nuovo modo di fare marketing è fregiata sulla convinzione che ciò che provoca emozioni si mantenga nella memoria a lungo termine e quindi sia soggetta a rievocazione da parte di colui che l'ha vissuta e probabilmente il cliente sarà motivato a ripeterla. Bernd H. Schmitt descrive il marketing emozionale "un'esperienza memorabile che il cliente deve sperimentare, tale da superare le sue aspettative, che, in altre parole, anticipi i suoi desideri inconsci, soddisfacendoli al tempo stesso".

La ricerca di emozione nel consumo ricorda che l'atto in sé viene definito da logiche non razionali e che ribaltano la concezione di homo *oeconomicus*. Prima infatti le pubblicità tendevano semplicemente ad esaltare le caratteristiche di un bene o servizio, convinti del fatto che il cliente optasse seguendo la sua preferenza in senso di utilità.

Ora invece si cerca di creare veri e propri legami affettivi. Maggiore è l'emozione generata e superiore sarà la profondità della connessione neurologica da parte del consumatore poiché la pubblicità tende a rafforzare le connessioni neuronali.

Per convincere il destinatario non ci si focalizza più sulle parole ma su vere e proprie rappresentazioni che, come vedremo, apparecchiano la rinascita dello storytelling.

L'esperienza arricchisce interiormente la persona moralmente, intellettualmente e culturalmente. Trattasi secondo Ferraresi di eventi privati che si verificano in risposta ad una qualche stimolazione.

Un tipo di marketing emozionale che troviamo nell'approccio "face to face" è quello utilizzato da quelle aziende soprattutto di cosmetica ed elettrodomestici che fanno provare il prodotto, servendosi della figura del promoter per garantire un contatto umano e cercare di ottenere la fiducia.

Schmitt¹⁰ in "Marketing esperienziale" rende nota la suddivisione dell'esperienza umana in 5 tipologie, anche definite come "Modello strategico esperienziale".

Esse sono:

- **Sense:** è il marketing dei sensi che fa ricorso vista, udito, tatto, gusto e olfatto. Basti pensare a profumi e musica inseriti negli store, all'esperienza che si prova a fare una visita nel laboratorio dove viene prodotto del cioccolato o ancora il successo di Illy che ha creato delle collezioni di tazzine con designer particolari.
- **Feel:** si slega nei sentimenti dei consumatori e il conseguente obiettivo di suscitare stati d'animo, determinando esperienze che tendano a rafforzare l'identità di marca. La condizione di far parte di una

¹⁰Schmitt B., Ferraresi M. (2018): Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo, Franco Angeli

comunità e quindi di avere un umore diverso dopo aver acquistato quel prodotto, si rivela un'esperienza di marketing.

- **Think:** vuole intrigare, sorprendere e provocare il cliente chiedendo di fare uno sforzo, facendo uso dell'intelletto. Usato principalmente per le aziende tecnologiche e ne ha fatto uno slogan Apple con il suo *claim* “*Think different*”. Attraverso un messaggio del genere si invita i soggetti a fare una riflessione che sia aperta e libera di interpretazioni.

- **Act:** influenza gli stili di vita, le esperienze corporee e le interazioni. Attraverso messaggi motivazionali come il “Just do it” di Nike o “Impossible is Nothing” di Adidas. Vuole spingere dunque i soggetti a compiere attività fisiche e per questo viene utilizzato principalmente da aziende di brand sportivi o bevande consumate dopo aver fatto attività fisica.

- **Relate:** è un'esperienza particolare rispetto alle altre perché le include in un unico discorso. Vuole far pensare l'individuo non più a riguardo della sfera privata ma su ciò che succede nella società. Si veda Harley Davidson che prova a proporre uno stile di vita che non consta come nell'*act* in una sola attività ma abbraccia un'intera filosofia. Altro esempio è Mastercard che, nonostante pubblicizzi un sistema di pagamento, attraverso lo slogan :“Ci sono cose che non si possono comprare, per tutto il resto c'è Mastercard” gioca sul fatto che vuole uscire dal puro materialismo della società e cerca di trasmettere un messaggio differente. L'emozione è differente dall'atteggiamento. Quest'ultimo è ottenuto nel tempo e controlla le risposte dove l'emozione è raramente consistente e succede diversamente in eventi separati.

L'emozione è inoltre meno consistente dell'atteggiamento e gioca un ruolo dominante sull'influenza della *brand experience* e della *brand loyalty*. Le emozioni sono innescate anche dalle fantasie e dall'immaginazione. La promessa di piacere nel consumo forma una potente motivazione per i consumatori che sono dipendenti dalle emozioni.

Esistono varie tecniche per raggiungere una risposta emozionale al brand. Quello più efficace è certamente l'impostazione di un set di valori ideologici. Il marketer per ottenere tale successo deve conoscere cultura e credenze dell'audience alla quale si rivolge. Come si vedrà con l'utilizzo dello storytelling i valori saranno insiti all'interno di immagini ed allegorie.

Un esempio di emozioni garantite dal marchio è stata fornita dalla compagnia aerea WestJet. A Natale, prima che i viaggiatori salissero sull'aereo, è stato chiesto loro di scrivere una lettera ed esprimere i loro desideri a Babbo Natale. Grazie a ciò al termine del viaggio essi hanno trovato proprio quello che desideravano.



FIGURA 3: MARKETING EMOZIONALE

CAPITOLO II LO STORYTELLING

2.1 STORYTELLING: UN'ARTE ETERNA

Lo storytelling non si scopre di certo con l'avvenire del marketing 4.0: è dai tempi della preistoria che infatti l'uomo, attraverso il linguaggio verbale e non, provvede a tramandare le proprie memorie e conoscenze attraverso dei racconti.

Il National Storytelling Network definisce lo storytelling come: "l'arte interattiva di usare parole e azioni per mostrare gli elementi e le immagini di una storia incoraggiando l'immaginazione di colui alla quale è rivolto". Si tratta di uno strumento di comunicazione che si cimenta nella narrazione di una storia con il proposito di avere la capacità di entrare in empatia con l'ascoltatore.

Gottschall¹¹, autore del libro "L'istinto di narrare" collega l'evoluzione umana al piacere che l'individuo trae da certe attività d'esercizio.

Come accade per cibo, potere e musica, le cose che portano piacere possono incitare al loro abuso. Nonostante siano sempre meno letti i libri di narrativa, siamo coinvolti in un sempre crescente numero di storie. Stavolta esse si propagano attraverso un'infinità di strumenti come il cinema, i videogiochi e la televisione. Inoltre siamo invasi da quelle che sono connotate come micro-storie, rappresentate dal blogging, da Twitter e da tanto altro che collaborano a farci avere un rapporto molto stretto con gli smartphone. Il racconto tende ad attivare meccanismi di piacere, affievolendo la logica.

E' necessario per inquadrare meglio lo storytelling definire la differenza che sussiste in inglese tra "history" e "story". Con il primo termine si fa riferimento alla cronologia di eventi dove si comunica attraverso

• Gottschall J. (2014): *L'istinto di narrare. Come le storie ci hanno reso umani*, Bollati Boringhieri

l'oggettività dei fatti. Potrebbe quindi mancare di interesse nonostante la sua importanza e dunque avere uno scopo esclusivamente informativo.

Per "story" invece si ottiene un racconto che poggia le sue basi con l'intento di esprimere emozioni ed empatia.

History e *story* non sono contrastano tra loro, in quanto possono integrarsi insieme in una realtà più ampia che non può fare a meno in sostanza né dei racconti né di fatti.



FIGURA 4: DIFFERENZE TRA STORY ED HISTORY

Lo storytelling serve a:

- Essere compresi;
- Essere ricordati;
- Prevedere fatti ed eventi;
- Mantenere continuità alla propria identità;
- Dare senso al reale;
- Accelerare il trasferimento informazioni rilevanti;
- Trovare connessioni relazionali;
- Coinvolgere ed emozionare;

Al contrario, lo storytelling va evitato e non serve quando si vuole:

- Informare asetticamente: se lo scopo è informare esistono tecniche apposite che non includono la narrazione;
- Fare aneddotica: se si vuole semplicemente parlare di un episodio che riguarda un oggetto ci possiamo limitare ad utilizzare tecniche di scrittura creativa;
- Implementare una strategia di comunicazione: se si tratta semplicemente di dover modificare una piccola parte del sito web o scrivere qualche pagina sul pieghevole aziendale approcciare con la narrazione potrebbe essere un eccessivo dispendio di energie
- Vendere senza aver creato un universo simbolico: essendo i mercati saturi, se non si crea prima un mondo dove collocare i prodotti interessati si rischia di non essere presi in considerazione;
- Influenzare gli altri pensando di non essere influenzati dagli altri: vivendo in mercati conversazionali, dove un soggetto inizialmente passivo venendo coinvolto può trasformarsi in creatore di mondi, è inevitabile che l'azienda abbia degli influssi direttamente da parte del pubblico alla quale si rivolge;

Considerato ciò, in un momento in cui tornare a far crescere la fiducia dei consumatori verso una marca è necessario, si dovrebbe cercare di intervenire per capire quale strada può portare a una comunicazione efficace e redditizia.

E' innegabile che tutto, intorno a noi, racconti una storia. E che ognuno di noi viva in un susseguirsi di racconti. Alla fine, nutrirci di storie è la nostra natura. Le storie mettono in moto il mondo, da sempre.

D'altronde, secondo Paolo Iabichino¹², CCO di Ogilvy&Mather Italia: "Fare storytelling significa dare qualcosa a qualcuno mentre diciamo, mentre raccontiamo".

Per il linguista Roland Barthes: "Il racconto comincia con la storia stessa dell'umanità; non esiste, non è mai esistito in alcun luogo un popolo senza racconti".

Per quel che riguarda il modo in cui trasmettere il messaggio, il racconto vive nella mente del ricevente se questo riesce ad avere la qualità di ricordare al soggetto dei fatti autobiografici e a creare una sorta di bilocazione spaziale.

Basti pensare alla favola e ai discorsi della montagna di Gesù per capire come lo storytelling sia fondamentale per tenere vivo il fuoco della memoria. Treccani definisce lo storytelling come "affabulazione, arte di scrivere o raccontare storie catturando l'attenzione e l'interesse del pubblico".

Nell'antica Grecia fece strada quella che successivamente i romani definiranno come *ars oratoria*. Aristotele aveva individuato tre caratteristiche che ne rendevano persuasiva la comunicazione: *ethos*, *pathos* e *logos*.

Con *ethos* si fa riferimento alle qualità del narrante che deve essere credibile. Il *pathos* invece inneggia all'emozione che egli deve essere in grado di provocare mentre, il *logos*, al suo ragionamento mediante l'utilizzo della parola.

Fontana, studioso ed esperto di storytelling ha voluto sottolineare che la parola è di difficile interpretazione e soprattutto traduzione in quanto si tratta di un vero e proprio che definisce nel seguente modo: "Storytelling

¹² • Fontana A. (2016): *Storytelling d'impresa*, Hoepli

non significa raccontare storie. Non esiste una locuzione italiana che traduca al meglio questo concetto. Potremmo tradurlo con “parlare o dire attraverso un racconto” Lo *storytelling* è la tecnica che questa tesi prende in esame da qui ai paragrafi successivi.

Fontana è riuscito a stabilire almeno quattro obiettivi promossi al fine del racconto di una storia:

- controllo: si tratta del fatto che le storie sono utilizzate per permettere la conservazione e la propagazione delle conoscenze all'interno della comunità. Di conseguenza ciò rende la società inalterabile si conferisce un senso di sicurezza;
- sviluppo: attraverso le storie si insegnano comportamenti e senso etico che di fatto regolano i rapporti tra le persone, considerando che i gesti si riverberano in pratiche sociali quotidiane. Quindi si tratta di un obiettivo che ha l'ambizione di influire sulla realtà.;
- cura: le storie possono fungere da rimedio per guarire malesseri sociali. Dunque con queste si cerca di portare tranquillità e protezione.;
- eccitazione: essendo efficaci quando riescono ad attivare le aree emozionali del nostro cervello, le storie si correlano alla volontà di esplorazione e piacere. Ne conseguono sentimenti affettivi positivi.

La narrazione nonostante debba sembrare naturale, sincera ed empatica deve essere dotata di una forte struttura ingegneristica pianificata. E' questo uno dei motivi principali del perché essa funziona anche nel business.

1.8 ELEMENTI DI STORYTELLING

La narrazione è caratterizzata come ogni atto e procedimento comunicativo di alcune dinamiche specifiche: avviene sempre in un contesto, condivide un messaggio, utilizza un codice specifico, coinvolge almeno un emittente ed un ricevente (ad esempio autore e pubblico oppure azienda e cliente) e soprattutto di questi tempi adopera vari canali per essere distribuita. Fra le parti coinvolte nella narrazione si stabilisce una sorta di accordo, un “patto narrativo”, che porta a sospendere eventuali dubbi ed incredulità lasciandosi andare al “senso del meraviglioso”.

Il patto narrativo è stipulato nel momento in cui il soggetto partecipa allo scopo che anima il personaggio preso in considerazione.

Lo scrittore delle volte utilizza vari espedienti narrativi tra i quali ricordiamo: ritrovamento di un finto manoscritto, finte prefazioni che ricalcano dei giuramenti dell'editore sulla originalità del testo, narrazione in prima persona e tanti altri.

Secondo Vittorio Gallese¹³, uno tra i pionieri italiani dei neuroni specchio, noi siamo “simulazioni incarnate” che apprendono sia simulando la propria auto-rappresentazione (la propria storia di vita) sia simulando quello che sentono e provano gli altri.

¹³ <https://www.stateofmind.it/2016/03/simulazione-incarnata-cinema-neuroscienze/>

Egli infatti dice: “Grazie alla simulazione incarnata non assistiamo solo a un’azione, emozione o sensazione, ma parallelamente nell’osservatore vengono generate delle rappresentazioni interne degli stati corporei associati a quelle stesse azioni, emozioni e sensazioni, come se stesse compiendo un’azione simile o provando una simile emozione o sensazione”.

La dopamina viene rilasciata quando si prova la percezione di motivazione e ricompensa: sesso, cibo buono, acqua, ascolto della musica. Con il rilascio di dopamina, si prova una sensazione di piacere. Quando parliamo delle nostre emozioni, il cervello si “ricompensa” rilasciando dopamina. Quindi condividere un’emozione positiva fa accrescere il nostro senso di piacere.

Durante il racconto di una storia, possono essere attivate svariate regioni del cervello.

Sono diverse le zone del cervello potenzialmente attivabili con gli sviluppi di una storia:

- La corteccia motoria: al momento in cui sussistono immagini in movimento.
- La corteccia somatosensoriale e cervelletto: si presentano dei particolari visivi che stimolano illusoriamente il senso del tatto.
- L’area di Broca e di Wernicke: nel momento dell’esposizione dei fatti.
- La corteccia uditiva primaria: quando si testimonia la presenza di rumori.
- La corteccia visiva primaria, per quel che riguarda forme e colori.

Quando gli ascoltatori sono rilassati, sono più aperti a conservare ciò che è stato detto, meno sulla difensiva, e il loro processo interno cambia (il respiro diventa ritmico, la pressione sanguigna si abbassa, gli ormoni cessano di produrre stress e il cuore batte lentamente).

Se l’interlocutore è coinvolto nella storia subisce una sorta di “trance narrativa da ascolto”.

Secondo Phillips e McQuarrie più grande è il trasporto nella storia, più grande la credenza che le asserzioni che compongono la storia formano il mondo entro quella storia sono vere, perché ci saranno meno esaminazioni critiche delle idee che informano il mondo di quella storia.

Riuscire a trascinare lo spettatore e soprattutto essere in grado di condurlo all’interno del racconto è un compito arduo e che per poter essere svolto ha bisogno di seguire una vera e propria parabola ottenute attraverso le seguenti fasi definite di trance narrativa d’ascolto create da Sturm nel 2001.

Le fasi si differenziano in base al rapporto con l’oggetto narrativo. E così nel contatto ci riferiamo al momento in cui per la prima volta lo spettatore attraverso le semplici percezioni sensoriali comincia ad entrare in sintonia con l’oggetto senza però lasciarsi coinvolgere.

Man mano che il racconto entra nell’immaginario (familiarità) del ricevente si arriva dapprima (con un tempo più ridotto rispetto a quello che definisce l’intervallo tra contatto e familiarità) all’immersione, e dopo al cosiddetto accoppiamento neurale (identificazione) che si legittima quando all’interno del cervello dell’ascoltatore vengono chiamate in cause le aree adibite alla registrazione e apprendimento dell’esperienza.

Dopo quest'ultima fase la parabola giunge alla sua fase calante (il soggetto riprende lo stato di coscienza precedente con rispettivamente l'emersione e la distanziamento per poi, in base a ciò che ha appreso nell'esperienza passata, consolidare il valore che ha estratto dalla stessa).

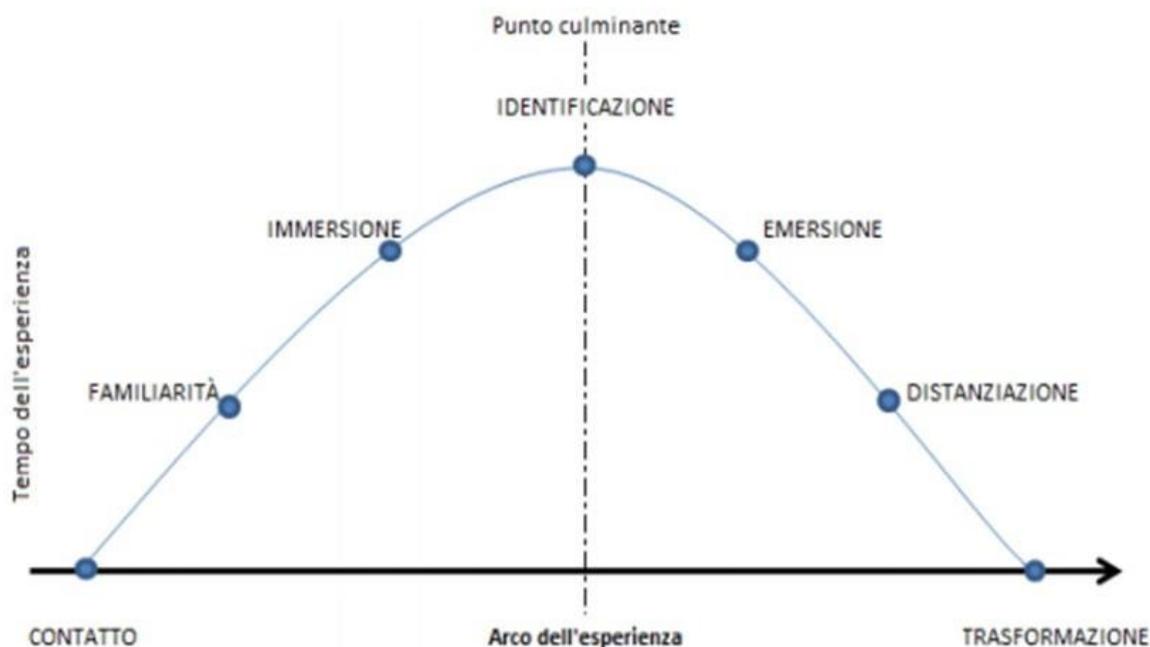


FIGURA 5: LA TRANCE NARRATIVA DI STURM

Come la natura ha i suoi quattro elementi - terra, vento, fuoco e acqua – ci sono quattro elementi che compongono le fondamenta dello storytelling:

- il messaggio;
- il conflitto;
- i personaggi;
- la trama.

Il messaggio deve essere innanzitutto chiaro; senza questo punto di partenza non ha senso raccontare una storia. Per gli *storyteller* il messaggio chiave, o la premessa della storia, è un'ideologia o una morale che rappresenta il tema centrale della storia.

Ecco perché se una storia ha più di un messaggio corre il rischio di diventare confusa e non chiara.

Il conflitto è la forza che guida una buona storia. Se non c'è conflitto, non c'è storia.

Una storia è proprio messa in moto da un cambiamento che disturba il senso di armonia che si era venuto a creare. Cambiamento e paura sono la base del conflitto e spingono ad agire per ritornare alla situazione di equilibrio. È questo che cattura le persone: il bisogno di riportare ordine al caos. Il conflitto dunque non è negativo, è la premessa con cui il narratore può comunicare la sua percezione di ciò che è giusto o sbagliato.

Ovviamente, però, il conflitto non dovrebbe essere talmente forte da diventare confusione. Quando una storia diventa troppo caotica, è difficile che il pubblico continui a rimanerne affascinato. Allo stesso tempo, se c'è troppa armonia la storia diventa noiosa. Un modo per cercare di creare il giusto equilibrio tra conflitto e armonia è misurare la storia attraverso il “barometro del conflitto”.

Delle linee guida da seguire per creare un buon conflitto sono:

- 1) cercare di renderlo esplicito, chiedendosi se si tratta veramente di conflitto;
- 2) considerare le soluzioni possibili per ristabilire l'armonia, tenendo presente che se vi è una risposta immediata significa che la storia è prevedibile e noiosa;
- 3) essere consapevoli che troppi conflitti secondari al conflitto centrale possono spostare l'attenzione e rendere la storia poco chiara;
- 4) identificare l'eroe e i nemici, perché se non vi è equilibrio tra le due parti, e quindi una delle due è molto più forte dell'altra, la storia diventa noiosa e confusa;
- 5) verificare il messaggio chiave, in quanto se debole significa che altrettanto poco solide sono le fondamenta per creare un buon conflitto.

Con la pubblicazione del libro “Morfologia della fiaba” Vladimir Propp nel lontano 1928 ha individuato uno schema di personaggi tipici che vengono utilizzati all'interno del racconto. In base infatti alle loro azioni, avremo:

- l'eroe, spesso protagonista del racconto, che deve affrontare varie sfide;
- il donatore, che conferisce all'eroe un oggetto magico per superare le sfide o risolvere situazioni difficili;
- il mandante, che assegna all'eroe in modo implicito o esplicito la missione;
- l'aiutante, che aiuta l'eroe nella fiaba;
- la persona o l'oggetto del desiderio, ciò che cerca di ottenere l'eroe;
- falso eroe, colui che con l'inganno si sostituisce all'eroe perché mosso da una certa volontà e che viene quasi sempre scoperto.

L'autore inoltre ha individuato 22 funzioni narrative di base che si possono categorizzare.

Con la narrazione l'esperienza si configura come un fenomeno composto da eventi, situazioni e azioni che portano l'ascoltatore ad immedesimarsi all'interno della stessa. Si richiede al fine di rendere unica l'esperienza raccontata che venga elaborata secondo un linguaggio e degli stereotipi conosciuti a colui che riceve il messaggio. A tal proposito la conoscenza dei valori socio-culturali si prefigge come essenziale requisito minimo per la buona riuscita della storia. L'azienda specializzata ABC Copywriting¹⁴ attraverso questa immagine ci offre una panoramica dei requisiti che deve avere una buona storia grazie alla seguente infografica.

¹⁴ <https://www.abccopywriting.com/>



FIGURA 6: COSA RENDE BUONA UNA STORIA

- *drama* (Trama): la narrazione necessita di una trama avvincente fondata su sviluppi negativi, positivi ed emozioni forti.
- *relatability* (Relazione): azioni di conoscenza del pubblico che aumentano l'efficacia del messaggio. Non a caso servizi di streaming tv si servono di algoritmi in modo da proporre prodotti (film, serie tv), in base ai gusti del potenziale fruitore.
- *immersion* (Persuasione): quando un soggetto penetra nella storia e vive una situazione di trance del racconto, è più vulnerabile e più propenso a credere nel messaggio che il narratore ha volontà di tramandare. Se più soggetti fruiscono del messaggio c'è maggior probabilità di aumentare il numero di soggetti che possono essere persuasi;
- *simplicity* (Semplicità): l'eventuale complessità di una storia potrebbe disorientare lo spettatore, che finisce per perdere concentrazione e conseguentemente l'interesse. Per quanto ad esempio una frase in un libro possa essere bella, se non è utile alla comprensione della storia rischia di essere superflua;
- *agency* (Interpretazione): motivo per cui molti registi cinematografici vengono ricordati più degli altri. Un racconto sapientemente organizzato e ben strutturato può anche inizialmente coinvolgerci, ma può essere più facile da dimenticare se non se ne è stato riflettuto o dibattuto abbastanza. Nonostante le dovute eccezioni (come le favole di Esopo), il messaggio non deve essere troppo esplicito ma anzi libero di interpretazione propria;

- *familiarity* (Confronto); le persone per cercare di entrare in profondità alla storia si devono rispecchiare trovandone all'interno qualcosa che è già insito nelle proprie memorie;
- *trust in the teller* (Fiducia): è il pilastro fondamentale. D'altronde, le persone tendono ad essere diffidenti nei confronti di un narratore, medium o persona che sia, che non goda di autorevolezza e simpatia. Lo storytelling ottiene grande importanza in molti settori della società (ad esempio aziende, scuole) creando in questo modo ciò che i sociologi chiamano il *narrative turn* ossia l'ingresso in una nuova epoca "narrativa". Le comunità sentono ancora oggi il bisogno di affidarsi a delle storie per aumentare il senso di coesione.

Le nuove storie si fondono attraverso delle sperimentazioni che concorrono a creare più linee narrative a seconda delle preferenze del fruitore. L'interattività con l'utilizzo di internet ha creato un ampio ventaglio di scelte e così i narratori, consapevoli del fatto che il consumatore si aspetta che ciò che vuole gli venga detto, personalizzano con la logica *one to one* ciò che al momento è più importante.

Nei grandi racconti i personaggi sono molto caratterizzati e hanno delle posizioni particolari. Di seguito ne elenchiamo le principali:

- condottiero: soggetto che ha un particolare prestigio di autorità che dice e fa come meglio crede;
- guerriero: uno che non si arrende, lotta, può perdere ma alla fine si rialza;
- avventuriero: amante dell'ignoto, ha desiderio di conoscere ed esplorare nuovi mondi;
- mago: colui dotato di poteri particolari ed è in grado di compiere magie;
- scienziato: si intende chi con la conoscenza riesce a risolvere problemi che risultano impossibili agli occhi degli altri;
- buon amico: colui che dimostra benevolenza e affetto;
- ribelle: chi tende a comportarsi diversamente dal normale disobbedendo allo status quo;
- joker: imprevedibile. Nessuno riesce a prevedere cosa potrebbe fare.

La narrazione è esperienza e secondo Walter Benjamin: "Il narratore è colui che accoglie in sé l'esperienza e la trasforma in esperienza per il lettore".

Annette Simmons¹⁵, autrice del romanzo "The story factor: ispirazione, influenza e persuasione attraverso l'arte dello Storytelling", riguardo allo storytelling dice: "Il racconto e l'ascolto di storie è un legame rituale che rompe attraverso illusioni di separatezza e attiva un profondo senso di nostra collettiva interdipendenza". Ella ha elaborato 6 costanti applicative da tener conto per identificare il complesso che gira attorno la creazione di una storia.

Partendo dalla loro descrizione abbiamo lo *story-architect*, o meglio l'autore della storia. Si tratta di colui che crea il racconto e non è detto che sia colui che materialmente (scrittore, fotografo, regista) compone la storia.

L'autore di fatto decide cosa mostrare al lettore e lo autorizza ad osservare il mondo da lui creato.

• Simmons A. (2006): *The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion through the Art of Storytelling*, Basic Books

In ambito aziendale spesso questa figura si identifica in un gruppo che tramite riunioni comincia ad avere una visione della storia da raccontare.

Abbiamo poi lo *story-listener*, il pubblico. Un buon autore è colui in grado di focalizzare su ciò che racconta un certo grado di attenzione, narrando la storia del proprio pubblico attraverso la propria. Il lettore infatti inconsciamente cercherà dei punti che toccano le proprie esperienze e si rispecchia in questo. L'interesse da parte dello *story-listener* è fondamentale. Ad aiutare la comprensione del pubblico sarà un'attenta visione del *life-journey* nella quale si trova.

Per quanto tutte le storie possano essere importanti, il pubblico potrebbe non averne considerazione e quindi, trovare dei punti di connessione provando a conoscere l'audience alla quale ci riferiamo, potrebbe essere un ottimo inizio.

Come terza costante c'è la *story*, che altro non è che il contenuto di ciò che si racconta. Come specificato in precedenza è importante emozionare, essere anche drammatici, e disporre il contenuto in una sequenza che preveda la presenza di un soggetto, un obiettivo, delle azioni da compiere ed un risultato finale.

Il *set* è il contesto spaziale-temporale in cui la storia ha vita. E' consigliabile che non faccia solo da contorno della storia ma sia comunque insita di valori e di senso. Anche colui che riceve la storia si costruisce il proprio set: che possa essere il proprio salotto di casa o un cinema, una biblioteca o la propria camera da letto. Di questi tempi, con il crescendo del *transmedia storytelling*, il *set* che costruiamo può diventare spunto per chi decide successivamente di prendere spunto dall'universo da noi elaborato per creare una sua storia.

Lo *show* si identifica con la qualità ed intensità della rappresentazione culturale. Il racconto, specie quello dal vivo, è necessariamente uno show in cui colui che racconta è messo al centro dell'attenzione. Che si tratti di un racconto tra amici, nei confronti di un pubblico sconosciuto o di narrazioni fatte all'interno di un'azienda è inevitabile che si crei uno *show*. Perfino un'organizzazione che attua una campagna social per mesi lo sta facendo.

Lo *storyteller* è colui a cui è delegato il compito di diffondere la storia. Può trattarsi di una persona, come un esperto in ambito di comunicazione se si tratta di una presentazione aziendale, ma anche di un oggetto come anche un libro o una pellicola se la storia si serve di questi elementi per essere conosciuta. Gli *storyteller* possono moltiplicarsi esponenzialmente in quanto, se il racconto coinvolge il pubblico, può essere proprio lo stesso a diffondere la storia parlando con altri soggetti. In pratica, può innescarsi il fenomeno del passaparola che tra l'altro, nel contesto del web 2.0, coincide con la viralità.

Ha quindi una funzione di mezzo ed è di imprescindibile importanza in quanto senza di esso non sarà possibile per il potenziale pubblico accedervi.

A queste costanti se ne aggiunge una che può essere presente o meno: parliamo dello *story-holder*. Come accennato, se la storia è particolarmente interessante per un soggetto, egli può decidere di prendere spunto da ciò che ne recepisce per crearne una sua, inserendo elementi connotativi della nostra. Si crea una storia affine a quella che potremmo definire "ufficiale", e questa nuova può avere in comune tratti che

immediatamente per chi conosce la fonte sono facilmente deducibili. Nel mondo cinematografico e nella letteratura si creano quelli che in gergo si chiamano spin-off.

2.3 LO STUDIO DEL MITO PER UN RACCONTO MIGLIORE

Contributo di notevole considerazione sul come raccontare le storie è quello proveniente da Campbell e Vogler. Essi sono stati tra i maggiori studiosi di mitologia e hanno posto le basi per poter comprendere meglio le scene narrative che compongono una storia.

La mitologia è per noi di particolare interesse in quanto una tra le più vecchie forme di narrativa.

I miti possono nascere in molti modi. Essi sono importanti perché, dispiegandosi tramite allegorie, sono in grado di trasmettere credenze o insegnare.

Nel diciannovesimo secolo si cominciava a pensare che la mitologia non fosse più importante per gli uomini in quanto poteva intralciare lo sviluppo della scienza. A smentire questo tentativo di dimenticare la mitologia sarà Carl Gustave Jung che affermò che le persone sono guidate da delle forze psicologiche provenienti dall'inconscio che egli stesso definirà come archetipi. Altro difensore del mito fu Levy-Strauss¹⁶ che ritenne che l'importanza nel mito non constava nello stile o nella sintassi, ma nella storia che racconta.

Joseph Campbell, studioso americano, formulò una teoria sul ciclo narrativo dell'eroe. Egli scoprì che i punti di contatto tra leggende ed epopee sono tantissimi e definì i vari stadi. Le ricerche di Campbell che ritroviamo all'interno del suo celebre libro "L'eroe dai mille volti" furono riprese negli anni '80 da Christopher Vogler. Egli compose una rimodulazione di ciò che aveva scritto Campbell all'interno del libro "Il viaggio dell'eroe".

Secondo Vogler: "L'eroe riceve una chiamata che lo strappa al suo mondo ordinario, istruito da un mentore vince la sua paura, supera la prima soglia ed entra nel mondo straordinario, poi accede alla caverna più profonda, affronta la prova centrale, ottiene la ricompensa e, dopo aver attraversato una resurrezione, torna a casa con l'elisir."

La metamorfosi in eroe non è una storia antica, che smuoveva solo le popolazioni classiche. Condividiamo tutti i bisogni di crescita, trasformazione e sviluppo e, nel realizzare ciò, c'è necessariamente bisogno di sfidare gli ostacoli lungo il percorso e superarli.

Procedendo in ordine cronologico avremo:

Atto I

- l'appello: all'eroe vengono comunicati degli avvertimenti in modo che comprenda quale sia la sua vocazione. Egli è infatti al momento in una situazione ordinaria, e probabilmente comincerà a considerare l'appello solo quando sarà toccato in modo diretto da quella causa scatenante.

¹⁶ http://www.lafrusta.net/pro_levi-strauss.html

- il rifiuto all'appello: l'eroe come accennato non sarà inizialmente d'accordo ad intraprendere un nuovo percorso e compiere atti diversi da quelli abitudinari. Per questo resterà a temporeggiare mettendo in evidenza i suoi capricci a riguardo.
- incontro con il mentore o aiuto soprannaturale: per Campbell si tratta di "inatteso aiuto a colui che ha iniziato l'avventura" Bisogna precisare che non è necessario che al momento non è necessaria l'identificazione di un particolare personaggio dato che può essere anche un evento a spingere l'eroe ad addentrarsi nel mondo dello straordinario.
- superamento della prima soglia: l'eroe si inoltra in quello che può essere definito come "guardiano della soglia". Esso può essere un avversario ma anche un principio come quello della seduzione. L'eroe qui plasma nuovamente le proprie paure e generalmente le ridimensiona per ottenere accesso che concede al soggetto l'accesso al nuovo ignoto.

Atto II: discesa, iniziazione

- prove, nemici e alleati: l'eroe compie i primi incontri che forniscono, attraverso il superamento di prove, le coordinate per poter comprendere il nuovo mondo nella quale è inserito. L'eroe si può ad esempio trovare in un paese nuovo, abitato da creature che non conosce e, di conseguenza, scegliere di chi fidarsi e di chi no.
- avvicinamento nella caverna più recondita: crea una nuova percezione di sé e degli altri l'eroe si trova a scoprire nuove qualità dei personaggi a lui vicini. Si accerta che tutti quelli che gli sono stati vicino siano mossi dai suoi stessi obiettivi. Incoraggia, chiede scusa. Eventuali lotte interne sono provocate per essere più coesi per quella che sarà la difficoltà fatale.
- prova centrale: il momento è critico, ricco di suspense, e l'eroe può veder crollare le possibilità di successo dell'obiettivo da raggiungere. Egli rischia la morte, o può addirittura subirla per poi rinascere. Ciò comporta che l'eroe affronti le proprie paure, prende atto del fallimento della campagna ma, spinto dal vigore, decide grazie alla scoperta di particolari tratti della propria personalità ad avere una nuova consapevolezza. L'eroe potrebbe mettere la propria vita a rischio per il bene della collettività.
- ricompensa: dopo la prova che lo ha messo alle corde ma è stata vittoriosa, l'eroe si riposa. Pronto a mettere le mani sulla ricompensa che si può identificare in vario modo. Raggiunge il pieno rispetto di sé. A volte tale ricompensa va presa come nel caso della conquista di una principessa. Egli può oppure essere riconosciuto come un dio. Tuttavia non bisogna mai tenere bassa la guardia: può essere successo infatti che l'eroe abbia sopravvalutato l'entità della prova superata e si sia illuso del termine dell'avventura. Finisce il secondo atto.

Atto III: il ritorno

- via del ritorno: Per consolidare ciò che ha appreso e non lasciarsi sfuggire la ricompensa ottenuta, l'eroe dovrà far ritorno al suo mondo ordinario. Ciò presuppone un ulteriore attraversamento di soglia.
- resurrezione: nonostante si sia superata la prova più dura, l'eroe è ancora vulnerabile. Può essere attaccato dai falsi pretendenti che cercano di rubare il sudato premio dell'eroe. E' la prova definitiva che può

illuminargli la strada di casa. Questo coincide con la prova del climax che può essere: una scelta, una prova fisica o una prova fisica e spirituale.

- ritorno con l'elisir: è necessario accompagnare la storia verso la sua conclusione. I sacrifici e le prove affrontate dall'eroe si bilanciano al premio ottenuto attraverso l'"elisir". Per quanto riguarda il luogo ci si può ritrovare nel punto dove è partita la storia ma che viene descritto e vissuto dall'eroe con occhi diversi o in un punto diverso o la forma aperta caratterizzata dal fatto che il finale continua nella mente del pubblico. La mappa del viaggio dell'eroe di Vogler va presa come una guida ma non è detto che le tappe vengano mostrate in ogni storia allo stesso modo.

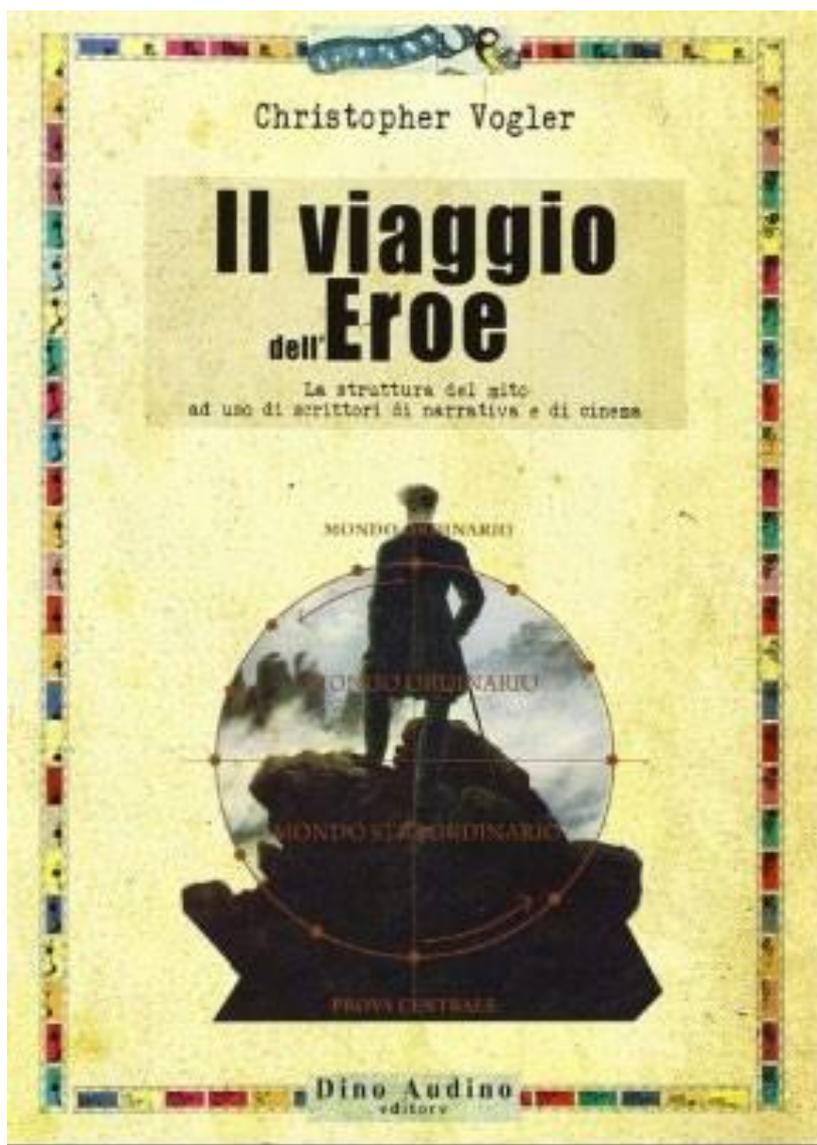


FIGURA 7: "IL VIAGGIO DELL'EROE" DI VOGLER

CAPITOLO III

STORIE CHE RACCONTANO UN BRAND

3.1 IL CORPORATE STORYTELLING

Ci riferiamo con il termine *corporate storytelling* alle narrazioni che vivono in azienda e per l'azienda. Non bisogna a riguardo considerare solo quelle che vengono divulgate verso l'esterno, ma anche verso l'interno.

I dipendenti giocano infatti un ruolo centrale per la produttività aziendale. Essi vanno motivati e, a tal fine, si ricorre alle narrazioni aziendali.

Si scopre tra le aziende l'importanza della memorabilità che non va confusa con la memorizzazione.

La capacità di creare un legame con l'ascoltatore è quindi uno dei punti di forza della narrazione e la pubblicità, che sta subendo un calo significativo, ha pur sempre fatto il proprio meglio per utilizzare il business dei racconti per costruire una marca (Simon Bond, CMO BBDO56).

Secondo Fontana “la marca possiede un territorio narrativo, una sua personalità narrante, un carattere, un universo simbolico di riferimento che in realtà altro non è che un ampio e complesso set di storie allestite secondo dinamiche del racconto.”

Storicamente i primi esempi di narrazioni aziendali cominciano in America già nel 1930, quando, con la diffusione di radio e televisione, i pubblicitari americani (i cosiddetti *mad men*) comprendevano che i messaggi dovrebbero essere delle storie capaci di raccontare qualcosa sulla marca. Prendono così vita le soap opera: inizialmente pubblicità a puntate volte a rafforzare la reputazione di aziende produttrici di detersivi e diventate poi invece un genere televisivo autonomo.

In Italia il successo dello *storytelling* per le aziende è nato nel 1957 con la messa in onda del Carosello in televisione. Esso consisteva in una serie di *sketch* televisivi della durata circa di 2:30 minuti (di cui 1:45 di storia e il restante del cosiddetto “codino”, che mostra l'azienda creatrice) che si promettevano di coinvolgere gli spettatori e al tempo stesso far emergere l'azienda che la promuoveva. Questo format si è inserito talmente bene nel tessuto sociale italiano (complice anche che all'epoca esisteva un solo canale televisivo) con la creazione di personaggi come Calimero riconosciuti anche ora che, nonostante parliamo di un prodotto di oltre 60 anni fa, è ancora un punto di riferimento per i pubblicitari italiani come caso di successo, riuscendo addirittura a non perdere di significatività con la diffusione dei *new media*.

Negli anni '80 continua la tradizione delle narrazioni sulla televisione delle aziende, specie per quelle di beni di largo consumo: si pensi alle micro storie di una nota marca di merendine, Mulino Bianco, aventi per

protagonista un piccolo mugnaio che, per farsi notare dalla sua amata, le regalava di nascosto delle merendine preparate con le sue stesse mani.

Nello stesso periodo il boom economico e tecnologico porta lo *storytelling* sul web.

La pubblicità inizia ad essere necessariamente più breve: si passa da *sketch* comici a *spot* fatti da sole immagini e *claim*.

Ora, con il web 2.0, lo *storytelling* è tornato in auge: la marca non è più il centro della storia, ma ciò che le dà forma e le permette di esistere. Regole e testi hanno bisogno di modifiche e lo *storytelling* deve assumere una nuova forma.

Secondo il fondatore del “Content marketing institute” Joe Pulizzi¹⁷ (2012) lo *storytelling* è al centro del *content marketing* per attrarre e fidelizzare i clienti.

Non è da dimenticare che ha il pregio di umanizzare l’azienda e dare input all’interazione.

Lo *storytelling* può essere considerato come una risorsa di marketing come anche uno strumento utile alla gestione del personale, a regolare le relazioni sociali, trasmettere informazioni e vendere prodotti, tanto da parlare in ambito aziendale di *corporate storytelling*.

I racconti d’impresa esistono fuori e dentro le imprese stesse.

Per qualsiasi tipo di *storytelling*, sono 3 le dimensioni che esistono:

- Individualistica: chi siamo e cosa vogliamo dire di noi;
- Sociale organizzativa: a chi lo diciamo e come ci organizziamo per dirlo;
- Giuridica: con che forma decidiamo di raccontarci e quali regole utilizzare per dirlo.

C’è da precisare che è necessaria fare differenza tra azienda, organizzazione ed impresa, termini che spesso vengono confusi. L’azienda è l’aspetto giuridico che l’organizzazione dovrà prendere per operare nel proprio paese di riferimento.

L’impresa è la scelta dell’individuo per fare qualcosa per lui importante ed infine per organizzazione si intende il sistema di lavoro processi persone e ruoli che l’individuo dovrà attivare per compiere la sua idea.

¹⁷ <https://www.joepulizzi.com/>

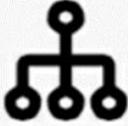
	Storytelling	Focus	Racconto di...	Scopo
Impresa		Individuale e/o collettivo	Individuo o collettivo e la sua opera	Emozionare
Organizzazione		Sociologico	Gruppo e le attività conseguenti	Motivare
Azienda		Giuridico	Prodotti Servizi Marchi	Ingaggiare

FIGURA 6: DIFFERENZE COMUNICAZIONE

Raccontiamo storie interne principalmente per:

- Supportare e consolidare un cambiamento in azienda;
- Condividere la conoscenza;
- Attrarre persone in azienda;
- Celebrare un anniversario, un risultato eclatante;
- Creare e consolidare partnership;
- Comunicare l'identità dell'azienda;

Mentre utilizzeremo quelle esterne (in cui troveremo anche punti in comune a quelli interni) per:

- Celebrare un anniversario, un risultato eclatante;
- Creare e consolidare partnership;
- Comunicare l'identità dell'azienda;
- Conquistare nuovi clienti e rafforzare legami con quelli esistenti;
- Rafforzare il brand .

Elenchiamo attraverso questa figura gli strumenti principali in cui è possibile inserire storie, facendo un distinguo tra quelle rivolte a pubblici interni o esterni.

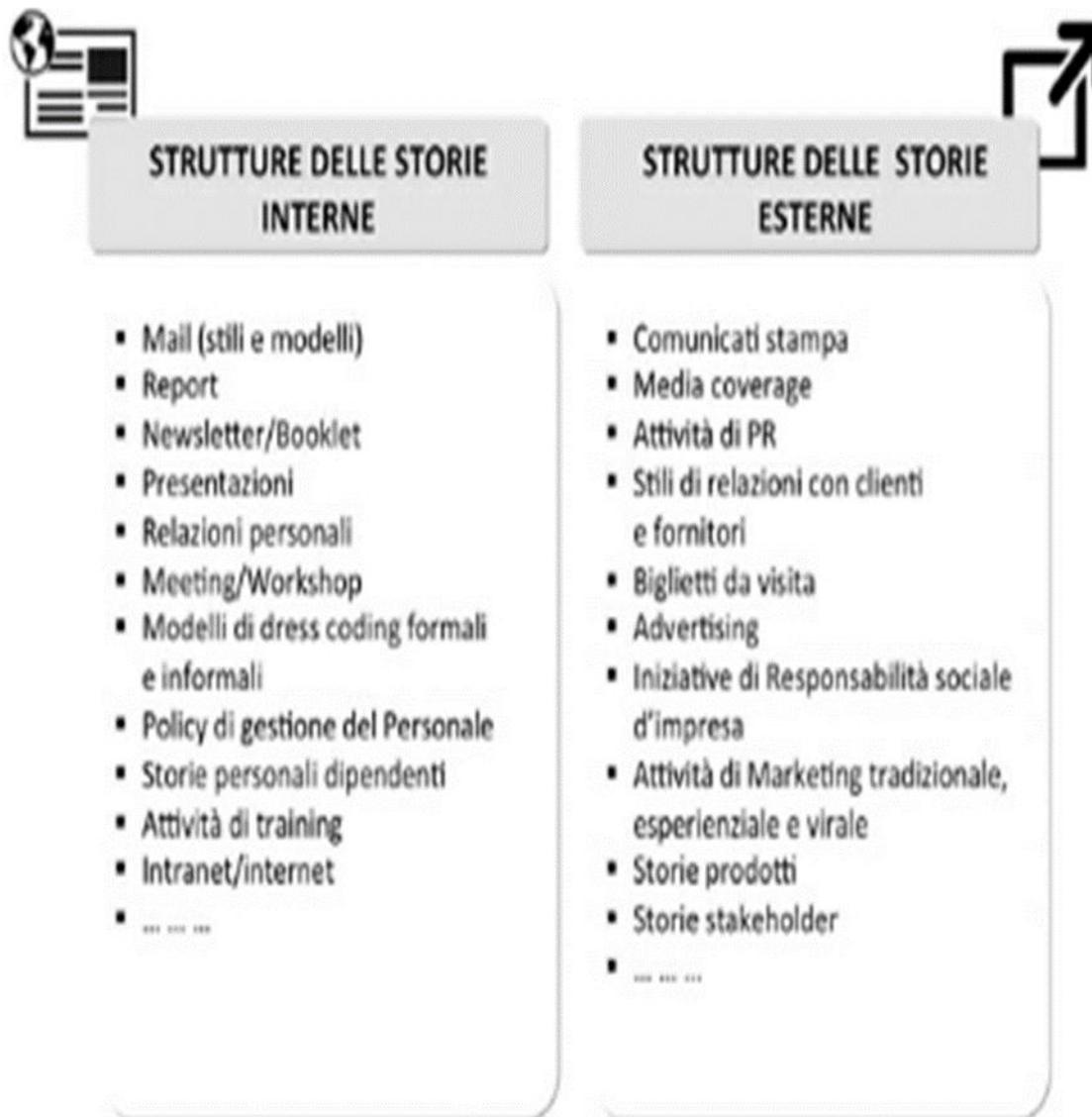


FIGURA 7: STRUMENTI PER STORIE INTERNE ED ESTERNE

Esiste in un gruppo un legame tra gestione della conoscenza e storytelling.

Spesso la conoscenza, che si può definire come il più grande valore di qualsiasi organizzazione, è tacita. Per questa intendiamo una conoscenza che noi non sappiamo di sapere.

Esempi della vita quotidiana di tacita conoscenza sono ad esempio su come guidare una bicicletta o tagliare il pane. Esso è un termine che si contrappone convenzionalmente alla conoscenza esplicita che viene stimolata dallo storytelling. Quando la nozione di tacita conoscenza è utilizzata nel management, è frequentemente usata per descrivere ogni forma di conoscenza non quantificabile, in particolare quella che riguarda la conoscenza riguardo interazioni sociali, pratiche sociali e più in generale come un gruppo o un'istituzione ottiene cose fatte.

Snowden, ricercatore nel campo del knowledge management, distingue due tipi di storytelling. Esiste quello inteso come meccanismo di divulgazione della conoscenza (che può essere utile per catturare quella tacita), e storytelling adoperato per creare significato e comprensione.

Quest'ultimo crea metafore per trasferire la conoscenza in modo più trasparente. Snowden fa anche differenza tra script e anti-story.

Uno script è la storia ufficiale di un'organizzazione, partendo da quello che può portare un individuo ad essere escluso, uno che non vi appartiene. Per tentare un cambiamento culturale c'è spesso bisogno di un nuovo script che si basi su un naturale discorso di una comunità.

Anti-story è dall'altra parte una cinica e spontanea reazione di uno script che è molto lontano dalla realtà della vita concepita all'interno dell'organizzazione, o nel caso in cui i fondatori dello script agiscono in maniera ipocrita e poco credibile, trascurando i valori esistenti nell'organizzazione.

Per l'organizzazione è dunque consigliabile cercare di non cambiare o, nel caso lo si faccia, non azzardare troppo.

La storia può riguardare una strategia di management oppure può essere semplicemente usato a livello operativo come strumento di comunicazione.

Ad esempio, quando si usano le storie per comunicare la propria proposta in un dato contesto, semplici aneddoti che si condividono con colleghi e amici per chiarire un punto o supportare un argomento, per comunicare il messaggio dell'impresa all'interno o all'esterno. Esiste però un livello anche strategico che vede lo *storytelling* come un concetto di *branding*: l'impresa dovrebbe raccontare una storia capace di entrare nel cuore del cliente, di suscitare emozioni.

Ciò può essere fatto sia a livello *corporate*, e quindi la marca d'impresa, che a livello di singolo prodotto, provando attraverso l'architettura di brand a darne piena funzione. L'uso migliore che può esserci dello *storytelling* è quello che prende in esame entrambe le visioni, strategica e operativa secondo un approccio olistico a supporto del messaggio *core*, nel cuore, della marca.

Parliamo dunque di manager di alto livello che si prendono la responsabilità di ciò che è raccontato e quindi di ciò che si è deciso di fare.

Non è da escludere la presenza di consulenti esterni con competenze narrative che aiutano i top manager interni a definire e prendere decisioni che si allineano al fine dell'applicazione dello storytelling.

Il management quindi serve ad identificare chi pensa alle variabili della *story-experience*.

Lo storytelling operativo si occupa invece delle storie dal punto di vista pratico. Si può trattare di agenzie esterne (ed in questo caso c'è una separazione tra operativo e management, con il secondo che indica il cliente in quanto decisore finale), oppure interno.

Se lo storytelling operativo è interno allora esso potrebbe mescolarsi con il management, solitamente in base al fatto se si tratta di una piccola o grande azienda.

La regola principale per una storia di successo è quella di creare uno *story-map*, ossia una mappa che racconta il suo viaggio di vita. C'è bisogno perciò di un esperto del settore che si può identificare nello *story-architect* o *story-strategist*.

Il modo per costruire una marca forte, capace di resistere nel lungo periodo secondo un approccio olistico di *storytelling* può essere ben rappresentato da un albero. Il tronco solido dell'albero e le sue fondamenta costituiscono la storia dell'impresa.

Compito dei manager è salvaguardare e nutrire le storie e gli aneddoti che nascono dalla storia dell'impresa, così come rami e foglie nascono dal tronco dell'albero. Queste storie e aneddoti secondari possono essere di natura interna o esterna: quelli interni sono racconti di dipendenti, newsletter aziendali, storie raccontate dai manager o che riguardano il prodotto; quelli esterni derivano dalla copertura mediatica, dall'*advertising*, dalle storie di clienti o partner.

Quando, secondo l'approccio strategico, il concetto di marca si fonde con la logica dello *storytelling*, si passa dal percepire la marca come un set di valori a lavorare con essa come se si stesse vivendo una storia. I valori, presi da parte, fuori da ogni contesto e cultura, sono di per sé delle parole che parlano alla mente e non al cuore delle persone.

Durante la narrazione della storia invece questi concetti appaiono attraverso immagini che inseriscono i valori in un contesto dinamico.

Ognuno capisce quello che si sta dicendo, perché si sta rappresentando chiaramente qualcosa che è possibile applicare nella vita di tutti i giorni.

Una *core story* è l'insieme dei valori della marca trasformati in un singolo, unico, significativo messaggio, espressione della cultura dell'impresa.

Secondo Hobsbawm e Ranger, nei momenti di transizione, in cui può essere presente una distruzione e rielaborazione dei codici ed ordini sociali, che possono riguardare anche istituzioni politiche e ordini sociali, si è fatto ricorso a tradizioni e storie del passato improvvisamente inventate per il semplice scopo di creare nuove basi di collettività umana. Si tratta quindi di nuove risposte che si servono delle origini aziendali per avere un tono più autorevole e di maggior rispetto.

Un caso che fa scuola è quello del “mito della fondazione” di Geox, il cui slogan è “la scarpa che respira”. Si narra che l'imprenditore Mario Moretti Polegato, in un viaggio in America, ha avuto l'intuizione di effettuare dei fori alle scarpe, riuscendo così a permettere la fuoriuscita del calore in eccesso. La realtà è che l'azienda di Montebelluna abbia deciso, in risposta al momento di crisi di abbigliamento sportivo, di utilizzare questa tecnica per entrare nel mondo delle scarpe casual. In una società postmoderna, dove realtà e finzione si mescolano e spesso non sono in grado più di distinguersi, questa storia romanzata è riuscita per bene a descrivere sensazioni ed emozioni dei protagonisti della vicenda.

Tra le variabili organizzative che riguardano il corporate storytelling ci riferiamo a:

La strategia – *Narrative accountability*: l'aspetto strategico di un'organizzazione è l'elemento cardine da cui partire e con cui confrontarsi.

Bisogna rapportarsi con chi ha la governance aziendale oppure con il top management per domandarsi sempre: perché stiamo facendo storytelling?

È di estrema rilevanza avere sempre ben chiari le motivazioni e gli obiettivi per cui si sta facendo un'attività narrativa.

Bisogna inoltre individuare un responsabile del racconto nella sua complessità ed interezza.

Quindi è consigliabile individuare oppure aiutare a individuare il responsabile del racconto o chi ne fa le veci.

Le persone – *Life-narrative*: lo storytelling si rivolge sempre a degli individui.

È fatto da persone e va verso altre persone. Conoscere il proprio pubblico, interno all'impresa o esterno, è un'operazione da fare sempre e costantemente. Ascoltare e dialogare con esso, per quanto difficile o costoso, è un'operazione imprescindibile e irrinunciabile per chi si occupa di storytelling.

Per questo ogni concreta iniziativa di narrazione, fatta dentro o fuori un'organizzazione, implica l'attenzione del pubblico e la sua comprensione in termini di life-narrative.

La cultura e i valori aziendali – *Social narrative*: ogni azienda è portatrice di una cultura organizzativa specifica e di una serie di valori più o meno definitivi.

Per fare storytelling per l'azienda X bisogna valutare e conoscere i valori e i comportamenti operativi di X. Anche quando l'obiettivo è trasformare una cultura d'impresa bisogna partire da questo principio fondamentale e imprescindibile.

Ad esempio un'organizzazione che si fonda sulla cultura della velocità, della trasparenza e del servizio è già una tipologia di racconto identitario e relazionale, diverso da una cultura incentrata su valori come cura del cliente, passione per le persone, attenzione al dettaglio e ai costi.

Questi due tipi di culture non solo esprimono tipologie valoriali di racconti ma anche particolari comportamenti che poi le persone porteranno nelle loro prassi di lavoro.

I meccanismi operativi – *Behavior continuity*: un'organizzazione non solo ha un sistema di potere di riferimento, ruoli e riconoscimento, ma ha altresì una serie di meccanismi operativi con cui agisce e concretizza le pratiche di lavoro.

Sono presenti comportamenti standardizzati, impliciti e/o espliciti, con cui fare le cose.

Ci sono aziende in cui si va in ferie tutti nello stesso periodo. In altre si arriva tutti in anticipo di qualche minuto perché è la prassi. In altre ancora il colloquio con capo e collaboratore si fa ogni tre mesi e al termine dell'incontro il capo fa una valutazione formale alla funzione risorse umane dell'azienda.

Questi esempi di “meccanismi operativi” interni diventano rilevanti da conoscere e gestire nel momento in cui come storyteller si comincia a raccontare un'organizzazione aziendale o ci si vuole relazionare con essa, perché il racconto è imprescindibile dal “come stanno le cose”.

Quando le informazioni di un brand prendono forma da una storia, il consumatore tende a processare in modo più rapido ciò. Se invece la stessa informazione è elencata come una lista di argomenti in maniera analitica, il potenziale consumatore tende a dimenticare. Questo è congruente con il modo in cui i

consumatori in modo naturale tendono ad immagazzinare le informazioni. Secondo Green e Brock il consumo di una storia è più piacevole ed efficace della persuasione attraverso messaggi di marketing. Ci si chiede spesso se l'uso dello storytelling riesca a far vendere davvero. A tal proposito due scrittori, Glenn e Walker, fecero un esperimento: acquistarono un centinaio di oggetti da mercatino delle pulci del valore medio di 1 \$ l'uno, come una spazzola raccogli biriciole, uno stivale di metallo e un torsolo di legno. Essi dovevano essere venduti sulla nota piattaforma di commercio digitale eBay. Nella descrizione, con creatività, gli scrittori hanno inserito delle storie. Ad esempio, riguardo gli oggetti sopra menzionati, la spazzola è stata definita come un accessorio di un lupo mannaro per scacciare la polvere in quanto allergico; lo stivale risale alla storia di quattro soldati che hanno combattuto nel periodo di unificazione dell'Italia e il legno è invece stato un dono regalato da un marito ad una moglie che è stata descritta come una malata terminale. Il profitto di questi ed altri oggetti, delineati da altri scrittori protagonisti che hanno collaborato al progetto, è stato sbalorditivo: si pensi che da un prezzo medio di partenza a pezzo di 1,29\$ si è arrivati a vendere ad una media di 36,12\$. Il progetto, chiamato "*Significant Objects*" è diventato ben presto un libro ed è ad oggi reputato un pilastro che dimostra come l'economia si fonda sul racconto.

Un'impresa, che vuole entrare in questo dialogo, deve cercare di identificare l'*audience* a cui indirizzare la comunicazione, tenendo conto del fatto che è impossibile raccontare tutto, subito e ad ogni persona che si vuole raggiungere. Importante è capire come ragiona la persona che si vuole attirare e per questo sono state individuate quattro modalità di funzionamento del cervello:

- la ricerca di qualcosa di differente, l'interesse per la novità;
- la ricerca di una causa, di una coincidenza, la volontà di capire come è accaduto;
- il tentativo di prevedere ciò che succederà;
- la dissonanza cognitiva, che porta ad ignorare, finché si può, i dati contrari e a focalizzarsi su quelli favorevoli. Per dissonanza cognitiva si intende la situazione in cui un individuo attiva idee, comportamenti, credenze, opinioni incoerenti e in contrasto tra loro.

L'unica soluzione è trovare quel gruppo di persone giusto, in grado di ascoltare e comprendere la storia di marca che l'azienda si è prefissata di raccontare e narrare a questo gruppo una storia autentica.

Le attività da eseguire al fine di comprendere meglio il nostro pubblico sono le seguenti:

- Elencare i pubblici nel modo più esaustivo possibile attraverso ogni tipo di dato ottenuto da parte dell'organizzazione
- Comprendere cosa essi vogliono sentirsi dire attraverso la scoperta dei temi e miti di vita che caratterizzano il pubblico.
- Disporre su una serie di matrici il pubblico per cogliere il loro *momentum* di vita
- Adattare ciò che si è trovato in funzione dello strumento che si vuole adottare
- Creare una story-map che serve sostanzialmente come contenitore a cui attingere per scrivere la core-story ed espandere il racconto.

In base alla situazione in cui si trova un soggetto, si può ricorrere a vari bio-miti. Essi vengono raggruppati in macrocategorie. Per la precisione avremo:

- Miti della “salvezza”: sono quelli che si prefiggono di essere liberi da qualche dramma. Sono la speranza per risolvere nel miglior modo possibile le sventure.
- Miti della “cura”: sono caratterizzati da zelo, dedizione e premura. E’ essenziale la creazione di coesione ed aiuto reciproco.
- Miti dell’”evasione”: si riferisce genericamente ad una controazione che generalmente si mostra con atteggiamenti di ribellione e violazione. Le persone quindi sono sollecitate a lottare contro qualcosa.
- Miti della “forza”: si ascrivono a questo quei copioni che si collegano al dominio di sé e del resto del mondo.

I bio-temi cambiano a seconda del tempo, della cultura e dell’interlocutore.

Principalmente, i temi esistenziali in cui le persone convengono sono:

- L’amore: che può essere di matrice amichevole, coniugale, passionale e altro
- Il gioco: considera tutte le forme che riescono a farci uscire dalla routine quotidiana a favore dello svago e dell’intrattenimento.
- Il lavoro: diligenza, senso del dovere e responsabilità riguardo lavori o opere da portare a termine.
- Il dolore: riguarda forme di sofferenza e difficoltà di avere, essere o fare.
- La morte: interessa la fine, il termine o il limite raggiunto.

Ultimamente si sta affermando, per il racconto aziendale, il cosiddetto data storytelling, definito come un ottimo strumento di utilizzo all’interno delle aziende.

Di fatto si compone nell’intreccio tra dati, che vengono solitamente visualizzati attraverso un’infografica, e una storia che si adatta ad un pubblico ben specifico. In questo modo si coinvolge l’audience provando a raccontare una storia e di fatto sostituendo la noia che può sopraggiungere nella semplice descrizione dei dati.

Secondo Ryan Fuller, general manager di Microsoft: “Con il data storytelling si trasforma la complessa informazione in qualcosa di più facile da comprendere. Due persone possono interpretare gli stessi dati diversamente. In particolare, il data storytelling tende a rispondere a domande sul come, ma non tendono a spiegare il perché, o forniscono altra informazione contestuale. Il data storytelling fa esattamente questo”.

La narrazione dei dati intreccia dati e visualizzazioni in una narrativa adattata a un pubblico specifico al fine di trasmettere credibilità nell’approccio analitico, fiducia nei risultati e una serie convincente di informazioni utili per il pubblico.

Riesce ad ordinare i Big data e fornire a loro senso, utilità e scopo. Il tutto fatto in modo preciso e coerente. Così i numeri acquisiscono significato.

Per poter svolgere al meglio tale compito c’è bisogno prima dell’approccio analitico (recupero dei dati, analisi dei dati selezionati, sintesi) e dopo di creare una storia suggestiva in grado di spiegare ciò che è stato svolto.

Non è un caso che in inglese ci si riferisca ai dati come insight: un termine che in italiano può essere tradotto efficacemente come “intuizione”. Poter guardare ai numeri e capire improvvisamente cosa fare, come, quando e perché è la vera rivoluzione del mercato.



FIGURA 8: IL VALORE DELLO STORYTELLING

3.2 GLI ARCHETIPI DI JUNG

Il sociologo Jung ha individuato 12 archetipi che possono spiegare perché ad esempio i personaggi dei vari film hanno dei tratti a noi familiari, già visti da qualche parte.

Questi archetipi sono stati adottati ed esaminati da vari tipi di gruppi, in particolare dalle agenzie di comunicazione. Si suggerisce di conoscerli per capire in che modo raccontare una storia in modo tale da dare proporre in modo più consapevole possibile un'immagine all'audience.

1. **L'innocente:** si tratta di quelli cui il desiderio principale è essere liberi e felici. D'altro canto essi provano come più grande paura quella di fare qualcosa di sbagliato. Sono in genere onesti, entusiasti ed ottimisti. In caso contrario possono nelle peggiori situazioni rivelarsi noiosi, immaturi ed irritanti. Il cliente innocente è inconsapevolmente guidato da brand che esprimono positività.

Le aziende che vogliono perseguire questa tipologia di carattere si pongono come semplici, puri ed affidabili. Personaggi cinematografici che personificano queste caratteristiche sono Wall-e oppure Audrey Hephburn in alcuni suoi film.

Spot televisivi come quelle dei frullati, che parlano in modo sincero e felice, si ritrovano in questa categoria

2. **L'eroe:** come vedremo meglio con Nike, si tratta di aziende che hanno lo scopo di motivare e che vogliono superare debolezza e fallimento. Micheal Jordan ed Erin Brokovich sono autentici esempi. Coraggiosi e pieni di abilità, potrebbero nei momenti non felici essere arroganti e maleducati. I clienti del genere cercano qualità ed efficienza nei loro prodotti. In base a ciò, il messaggio pubblicitario sarà chiaro e allude alla potenza, come nel caso delle pile Duracell

3. **Il ragazzo/a regolare:** si riferisce a chi ha bisogno di appartenere o sentirsi parte di qualcosa, temendo di essere emarginato dalla folla. Homer Simpson che nella storia finisce per combinare guai straordinari rispetto ai piani ne è un esempio. Essi sono amichevoli ed affidabili oppure nel loro momento peggiore superficiali o deboli. I clienti tipo si fidelizzano particolarmente ai brand, provando un senso di dipendenza.
4. **La nutrice:** persona guidata ad aver cura dei bisogni propri e degli altri. Questa figura è soprattutto femminile e le sue paure sono l'ingratitudine e l'egoismo per i suoi sacrifici. Le loro qualità sono la generosità, la forza e l'essere compassionevoli. I loro lati negativi si potrebbero mostrare diventando masochisti e manipolativi. Essi hanno bisogno di vedere i loro sforzi riconosciuti senza però essere appoggiati. Aziende che vogliono porsi in questo modo nei confronti dei clienti devono mostrare sicurezza e supporto, evitando prodotti dannosi.
5. **Il creativo:** si rivela dal suo desiderio di produrre lavori duraturi e fuori dalla norma. Teme la mediocrità e si personifica con un soggetto come Doc Brown in "Ritorno al futuro". Si tratta di persone espressive ed innovative che però possono anche nascondere una vena di narcisismo ed indulgenza nei propri confronti. I brand per poter essere attraenti nei loro confronti devono sbloccare la propria vena creativa, spingersi oltre i limiti e creare delle storie dal forte carico emotivo. Serve essere autentici. Un'azienda che si idealizza per i creativi è Apple che dà un valore molto grande al design ed alla eleganza dei propri prodotti. Altra azienda da annoverare è Lego che mette al centro dei propri clienti (la maggior parte bambini) la logica abbinata alla creatività.
6. **L'esploratore:** è amante dell'avventura ed ha voglia di scoprire il mondo. Ha paura del conformismo e del vuoto dentro. Si presta ad essere, ambizioso, indipendente e spirituale mentre potrebbe nei momenti no essere irrequieto. I clienti del genere vogliono un brand che si appresti a promuovere la libertà e promotori di un viaggio con loro. Non apprezzano pubblicità che descrivono la vita domestica, vista da loro come una sorta di schiavitù. Go Pro e The North Face sono brand che si prodigano per questo. Essi devono stare attenti a non essere troppo rigidi e conformi alle regole.
7. **Il ribelle:** brama rivoluzione o vendetta, e la loro più grande paura è la perdita di potere. James Dean nei suoi film è un esempio palese. Spirito libero e spavaldo con propensione all'essere fuori controllo, nichilista ed autodistruttivo. I clienti ribelli vogliono prodotti non convenzionali e rifiutano forzatamente lo status quo. I brand ribelli occupano una posizione alternativa a quelli mainstream. Essi devono rimanere quanto più outsider possibili, in quanto se vengono troppo commercializzati possono perdere di fiducia nei confronti dei loro clienti tipo. Harley Davidson è un brand tipo in quanto amante del rischio, potente e che sovverte le convenzioni.
8. **L'amante:** vive un'esperienza di piacere nelle sue relazioni e teme di non essere voluto né amato. Sono magnetici, passionali e impegnati ma possono anche rivelarsi ossessivi e superficiali. Clienti del genere amano gli oggetti e servizi che dall'aspetto esprimono bellezza. Brand glamour che enfatizzano il piacere sensuale. Tipico è Victoria's Secret che ha creato uno stravagante e fantasioso mondo dove sono catturati tutti i piaceri della donna che i loro partner desiderano avere.

9. **Il mago:** ha la necessità di comprendere ciò che gli gira intorno, ma ha paura di non intendere le negative conseguenze della sua esplorazione. Si pensi a figure carismatiche come Nikola Tesla o Steve Jobs. Nella peggiore eventualità questo tipo di persona può essere manipolativa, disconnessa dal mondo e disconnessa. Clienti del genere hanno bisogno di essere incuriositi dal prodotto offerto. I brand promettono conoscenza che al tempo stesso non deve essere troppo strutturata e regolata. Disney direziona l'individuo direttamente, definendosi portatrice di esperienza e con il potere di influenzare la felicità dei bambini.
10. **Il dominatore:** tende al potere ed al controllo, e teme il caos ed il rovesciarsi della sua posizione. E' una persona giusta, responsabile e che esprime fiducia, in situazioni di non controllo però si mostrerebbe rigido e autoritario. Pubblicità che attraggono sono quelle che rinforzano il senso di potere e stabilità. Gli piace vivere una vita con facilità e dignità. Brand del genere parlano con un *tone of voice* autoritativo. La loro immagine è solida e spesso mascolina. Aziende come American Express che trasudano potere e lusso meglio si adattano a questo modo di essere.
11. **Il giullare:** si vuole godere il momento e la vita, temendo più di tutto la noia. Jim Carrey nei suoi film tipicamente si delinea come un giullare. E' gioioso, spensierato e originale. Come contro sono potenzialmente irresponsabili, crudeli e frivoli. Amano ciò che è inusuale e giocoso, soprattutto le pubblicità che non prendono la vita sul serio. Sono soprattutto i più giovani ad avere queste caratteristiche e i brand che personificano ciò sono quelli che promettono intrattenimento. Le pubblicità ben idonee a questi requisiti garantiscono tantissime visualizzazioni, avendo i giovani un rapporto più stretto con web e tecnologia.
12. **Il saggio:** è in cerca della verità e vuole trovare una spiegazione in ogni situazione. Il suo più grande è il pensiero di essere ignorante. E' di solito una persona dalla mentalità aperta e potrebbe rivelarsi pedante e fredda. I clienti saggi credono nella crescita tramite la conoscenza e costantemente sono alla ricerca di nuove informazioni. Preferiscono pubblicità che permettono loro di pensare in un modo nuovo. I brand che si valutano sono quelli che hanno spesso un linguaggio con immagini simboliche ed alto livello di vocaboli. National Geographic¹⁸ ad esempio celebra la curiosità e crede fortemente che ognuno deve migliorare il mondo attraverso lo sviluppo e la comprensione.

3.3 LA FORZA DELLE IMMAGINI: IL VISUAL STORYTELLING

Con questo termine si fa riferimento all'arte di raccontare storie attraverso video e immagini. Le dinamiche possono essere più complesse dello storytelling ma è possibile, con una certa competenza, portare il risultato a casa grazie all'effetto visivo, sicuramente più diretto di quello testuale. Il visual storyteller può nascere anche come esperto esclusivo di fotografia o come videomaker o regista.

Tuttavia, lavorando per un'impresa che ha un messaggio chiaro da esprimere, ha bisogno di prospettare quali immagini o video far circolare e come abbinare il tutto a colori che vadano a riflettere i valori aziendali.

¹⁸ <https://www.clickz.com/how-national-geographic-uses-visual-storytelling-to-stand-out-in-social-media/106028/>

Per raccontare l'azienda, il prodotto o l'iniziativa è bene considerare sempre queste variabili del racconto visivo:

- *Topos*: come mostrare i luoghi più importanti? (Impatto visivo dei luoghi).
- *Genos*: in che modo i personaggi si caratterizzano visivamente? (Tenere presente che il pubblico si dovrebbe identificare).
- *Telos*: con quali oggi vengono rappresentati i valori trasmessi? (Rappresentazione dei valori).
- *Epos*: nel vostro racconto visivo vi è un'epica e una tensione sociale? (Ci si deve sempre collegare ai grandi sentimenti presenti nella comunità a cui si sta narrando).

Per produrre quindi un'immagine narrativa tramite foto o video c'è dunque bisogno di forza drammatica e una certa armonia visiva ed emozionale tramite un dinamismo presente prima e dopo lo scatto.

Bisognerebbe porsi le seguenti domande prima di mettere in pratica il *visual storytelling*:

- E' il racconto attraente dal punto di vista visivo?
- Tale rappresentazione ha la carica e nitidezza giusta per stamparsi nella mente dei pubblici?
- Qual è il suo impatto estetico?
- Riesce a creare un congruo coinvolgimento?

Il tutto accompagnato da elementi canonizzati con nessi causali che li dimostrano.

Il video sembra appropriato poiché è ben allineato con la “capacità di social media di attirare la nostra attenzione, accendere la nostra immaginazione e condividere la nostra storia nel mondo più grande che ci circonda”

Ancora più efficace è il riconoscimento da parte dei professionisti del marketing che il video è uno strumento di conversione più efficace rispetto ad altri formati di contenuto

Nel 2014, Facebook ha introdotto nella home l'*autoplay video* a dimostrazione che il contenuto video è sempre più richiesto in quanto caratterizzato dal suo dinamismo. Stesso discorso per Twitter nel 2015.

Il massimo sviluppo e il maggior utilizzo da parte di aziende ed utenti si ha avuto con Instagram.

La caratteristica delle “stories” presenti prima su Snapchat e dopo su Facebook ed Instagram hanno contribuito ad incrementare il visual storytelling. Questi consistono in video o foto in formato mini (solitamente della durata di 10 secondi), che restano sul social per 24 ore per poi sparire. Questo tipo di comunicazione specie su Instagram fa il boom e si scorge la rilevanza che il personal storytelling ha per l'audience dato che anche persone completamente sconosciute, con una strategia coerente ed una grande voglia di mostrarsi riescono ad avere un seguito esorbitante.

Le immagini comunque possono raccontare più di mille parole. Nike ad esempio ha sfruttato la storia di LeBron James, per creare una campagna pubblicitaria ed identificare pienamente il ritorno a casa dell'eroe nella sua città dove il suo cammino ha avuto origine.

In breve, nel 2014 LeBron James, star NBA, dopo aver lasciato i Cleveland Cavaliers per raggiungere una squadra più valida e vincere con giocatori all'altezza della causa, decide di tornare. I primi passi in NBA con la casacca di Cleveland ebbero un effetto clamoroso sulla città che non nuota nell'oro. Grazie alla sua

importanza come giocatore, la città riuscì ad essere al centro dell'attenzione, ad ottenere diritti che gli erano stati negati ed ad avere un leggero miglioramento economico. Con la sua partenza però il palazzetto dove giocavano tornò ad essere semivuoto e la città tornò alle cronache solo per vicende spiacevoli e di violenza. Con il suo ritorno, Nike volle celebrare il ritorno dell'eroe attraverso un'immagine dove si mostra la vicinanza e la forza della comunità che, saluta con il pugno chiuso James, simbolo del "black power". Il potere della gente riesce a dimostrare l'importanza che essi hanno proprio come i giocatori sul campo. Comunque, il fatto che anche gente di carnagione chiara e in generale di tutte le etnie si prestano al saluto nell'immagine, rappresenta un messaggio di condivisione e di coesione che è l'unico che può portare alla vittoria. I colori bianco e nero danno un senso di classicità all'immagine. Secondo Lisa Beachy, manager della comunicazione di Nike: "Questa pubblicità mostra come un'intera comunità è pronta a lavorare ed essere unita per un unico obiettivo".



FIGURA 9: VISUAL STORYTELLING NIKE

L'approccio visual fa la fortuna di quelle aziende che hanno fatto della fotografia il loro fondamento principale. Tra queste, una che ha avuto fortuna grazie al mondo digitale è sicuramente National Geographic. Si tratta di una rivista scientifica fondata nel 1888 che conta al momento circa 50 milioni di lettori ed è tradotta in 31 lingue diverse.

Con il racconto dei loro fotoreporter, *filmmaker* e giornalisti e di utenti che collaborano, ha trovato in Instagram la piattaforma ideale per esprimere il potere delle immagini sulla natura in modo più facile. Il tipo di linguaggio usato è divertente ed ispira curiosità, tenendo in considerazione il tipo di pubblico che gira sulla piattaforma. L'utilizzo di Facebook è vivo soprattutto per la modalità della diretta, creando un coinvolgimento attraverso commenti, mi piace e condivisioni davvero impressionante. Essendo a difesa della

natura infine National Geographic ottiene un gran consenso nelle giornate come quella del “World Ocean Day”, dove tantissimi utenti sanno che se hanno bisogno per il loro personal storytelling di foto mozzafiato si rivolgono alla pagina dell’azienda.

Il visual storytelling ha la fortuna di poter essere implementato con la tecnologia, per rendere l’esperienza visiva ancora più immersiva. La realtà virtuale vuole simulare quella effettiva.

Non è di certo una cosa nuova la realtà virtuale con il primo dispositivo che è stato disegnato nel 1961 da due ingegneri della Philco Corporation, ma è l’accessibilità che ora abbiamo a disposizione a considerarla importante. Ora basta un semplice smartphone con un supporto per entrare già nella dimensione virtuale. Ci è permesso di ottenere ciò grazie al miglioramento delle tecnologie informatiche che, attraverso la navigazione in ambientazioni fotorealistiche, ci offre la possibilità di interagire con gli oggetti presenti in esse. A tal fine, sono diversi i dispositivi che vengono utilizzati, in base comunque al grado di coinvolgimento a cui vogliamo sottoporre il nostro utente. Di certo quello indispensabile è il visore. Esso può consistere in un casco o dei particolari occhialini che di fatto ci isolano dalla realtà circostante. Solitamente, rilevando il movimento della testa, essi ci permettono di ottenere la stessa azione nell’ambiente virtuale. La realtà può essere immersiva o meno in base al fatto che l’utente si troverà avanti ad un monitor o che venga completamente inserito nella nuova realtà.

Si prevede che la narrazione attraverso la realtà aumentata porti ad un alto livello emotivo del soggetto.

Secondo Jacqueline Bourke, *senior manager global creative insights* di Getty Images:” Lo spettatore si focalizza su un singolo messaggio o concetto, dal momento che tutte le interferenze e le informazioni non necessarie sono state rimosse. Il focus di questo trend è la creazione di uno spazio che consenta allo spettatore di respirare e di riconnettersi con sé stesso”.

Un esempio è quello dell’IKEA VR Experience. Attraverso l’utilizzo di guanti e visore ci permette di giocare con le famose polpette all’interno di un ambiente domestico. Inoltre è possibile immergerci anche a grandezza bambino in modo tale da comprendere meglio come vive la casa ed acquistare eventualmente prodotti che non possano mettere in pericolo la sua incolumità.

3.4 DIGITAL E TRANSMEDIA STORYTELLING

Il digital storytelling può essere descritto come una moderna espressione dell’arte antica della narrazione, lo storytelling, ma usufruito con l’utilizzo di strumenti digitali.

Bisogna tener conto che le storie create senza alcuna relazione che si organizzino, finiscono per essere ridondanti e possono avere quindi assenza di significato.

Lo storytelling digitale si interpreta come una naturale evoluzione, grazie alla diffusione di internet, della narrazione orale. Nel corso degli anni il processo di raccontare e tramandare storie è stato reinventato e ripreso attraverso i new media. La narrazione digitale non è solo il trasferimento di conoscenza da un soggetto a un altro, ma è anche un movimento progettato per amplificare la voce di una community.

Secondo Fontana: “I social media possono dare voce a chiunque, e quindi anche alle persone che lavorano nelle organizzazioni, mettendo in comunicazione individui con opinioni e punti di vista simili, e questi con altre parti al di fuori dell’organizzazione. Di conseguenza, il digital storyteller attraverso i blog e YouTube potenzialmente mette in condizione le persone di disporre di un canale tanto efficace e diffuso quanto quelli utilizzati dai professionisti che curano le pubbliche relazioni”.

Ogni individuo può partecipare, perché ognuno di noi ha una storia da raccontare, non è richiesta alcuna esperienza particolare, ma questo non significa che sia una pratica facile. Si tratta di storie il cui svolgimento può essere continuamente modificato, storie non lineari con uno svolgimento reticolare non cronologico. Narrazioni che hanno molti autori, dove tutti gli utenti possono partecipare alla loro scrittura e i finali possono essere diversi e intercambiabili.

Il Web 2.0, la diffusione della banda larga e l’utilizzo costante dei social network hanno aumentato l’impatto nei confronti dello storytelling, tanto che ora viviamo in un’epoca di digital storytelling.

Il termine è stato coniato all’interno di un workshop da Dana Atchley nel 1993 e riadattato ed elaborato dal suo collaboratore Joe Lambert, che presero spunto quando si trovarono ad eseguire una narrazione teatrale interattiva.

Da qui prende vita un termine relativamente nuovo, che si serve di una nuova tecnologia e può essere definito come una moderna estensione dell’approccio narrativo classico.

Si intende con ciò la pratica delle persone che usano gli strumenti digitali per raccontare le storie utilizzando formati che talvolta possono essere interattivi.

Secondo il “Center for digital storytelling” di Berkeley: “è una storia digitale che integra immagini, musica e la voce dell’autore in un breve video o in una presentazione multimediale”

Inoltre l’abbattimento dei costi grazie alla diffusione sul web, permette alle aziende di creare delle campagne che si compongono di più video in modo seriale.

Tuttavia, come per il suo antenato, bisogna considerare che questo nuovo formato narrativo può andare oltre il marketing, consentendo stavolta agli internauti di avere accesso ad un luogo virtuale dove poter conoscere storie, ludiche o drammatiche che siano, che precedentemente si potevano vivere con il contatto reale o con la lettura di un libro.

Esempio di *digital storytelling* efficiente è quello fatto da Coca-Cola.

Riuscendo a percepire la piena importanza della comunicazione e in particolare del racconto di storie, si è deciso di creare un nuovo sito.

Esso, denominato “Coca-Cola Journey”¹⁹, si definisce come una vera e propria rivista interattiva, supportata da contenuti digitali con vari contenuti che toccano temi come quelli della cultura popolare, i social media, la *brand identity* e suggerimenti per la carriera professionale.

¹⁹ <https://www.coca-colaitalia.it/>

I risultati sono stati sorprendenti tanto che il direttore commerciale ha dichiarato che sono stati spiazzati da alcune storie che non pensavano potessero avere così successo mentre altre su cui avevano previsto un elevato numero di click, non si sono rivelate così.

Ascoltando i clienti Coca-Cola ha creato nuove categorie all'interno del cibo e della musica.

La strategia interattiva dell'azienda consiste nel mettere in primo piano feedback e scelte del lettore, in modo tale che il sito è come se si componesse in base ai gusti degli utenti.

I contenuti narrativi vedono anche l'aiuto di contenuti multimediali di un certo spessore.

I vari articoli contengono gli ormai noti pulsanti di condivisione con l'obiettivo di far comprendere al sistema le priorità per la community.

Grazie ai canali social, Coca-Cola è riuscita a creare un certo *hype* e, successivamente, ad aumentare l'*awareness* del suo progetto. Tutto ciò lavorando su 2 fronti: da un lato ampliare il bacino di audience ed cercare di convertire in comunità il maggior numero di curiosi, dall'altro cercando di raccontare l'essenza stessa della propria storia.

A loro volta così i blogger dell'azienda pensano in funzione di ciò che vuole il pubblico, considerando che la politica del sito è porre il lettore prima di tutto.

Ciò dimostra come, ascoltando il pubblico e facendo tesoro della tecnologia messa a disposizione dal web, un'azienda riesce ad avere un seguito e a creare una comunità affezionata aldilà del prodotto che si vende.

Vittorio Cino, direttore comunicazione e relazioni istituzionali di Coca-cola Italia, risponde così quando gli si chiede quali sono i problemi organizzativi che ti hanno mosso verso un approccio narrativo: "In verità l'utilizzo della narrazione come forma comunicativa privilegiata non è nuova per noi, anzi: già alla fine degli anni '90, The Coca-Cola Company fondò una rivista aziendale, dal titolo "Journey", per raccontare storie di vita quotidiana, interne ed esterne al sistema Coca-Cola. La nostra è una grandissima azienda, che ha l'onore e l'onere di essere presente praticamente in tutto il mondo e nella vita di milioni di persone. Questo punto di vista privilegiato ci dà la possibilità di conoscere individui, situazioni e avvenimenti speciali, che vogliamo condividere con i nostri pubblici e interlocutori. Ora, nell'era digitale, il racconto si è spostato sul web, prima negli Stati Uniti e dal 4 dicembre 2014 anche qui, con Journey Italia".



FIGURA 10: DIGITAL STORYTELLING COCA-COLA

Osservando meglio il sito vi si intuisce chiaramente come la strategia sia quello di far crescere il sito come un hub di contenuti. I trend e fatti sociali ne sono promotori e il pubblico è soprattutto dei millenials.

Altra azienda che fa scuola dal punto di vista multimediale all'interno del web è Redbull.

Dopo aver trascorso due decenni a collezionare numerosi video e immagini di qualità e avendo fatto da sponsor o organizzando tantissimi eventi perlopiù sportivi e musicali, l'azienda austriaca ha creato nel 2007 la Redbull media house.

Si tratta di un sito che dispone di una piattaforma media integrata, con contenuti web tv, audio e video, che riguardano sport, cultura e lifestyle.

Secondo il CEO Dietrich Mateschitz: "Red Bull è una media company a cui succede di vendere energy drink.

Redbull è il classico esempio di come il prodotto sia marginale nei confronti della storia. L'azienda di energy drink austriaca infatti crea una smisurata quantità di contenuti e storie solo per promuovere uno stile di vita che sia straordinario ed oltre il normale. A dimostrazione di ciò, citiamo ancora le parole del CEO Dietrich Mateschitz: "Ciò che Red Bull rappresenta è che ti mette le ali, il che vuol dire che è in grado di fornire capacità, abilità e potere di ottenere qualunque cosa vogliate. Si tratta di un invito e insieme una richiesta di essere attivi, orientati alla performance, vigili e in grado di accettare le sfide. Quando fate sport, cercate di raggiungere i vostri limiti. Quando vi divertite o semplicemente vi rilassate, siatene consapevoli e godetevi il momento".

Ad esempio interessante è quello che vede protagonista il professionista di bike trial Danny McAskill. Questo video vede susseguirsi in parallelo lo sportivo da piccolo mentre si diverte a far eseguire ad un ciclista giocattolo delle acrobazie all'interno della propria stanzetta e Danny adulto che esegue realmente quelle acrobazie fantastiche da bambino in uno scenario che ricostruisce perfino gli altri giocattoli (stavolta a grandezza naturale) che venivano utilizzati quando era bambino per permettere al ciclista giocattolo di eseguire le acrobazie.

Redbull ha conosciuto le massime vette dell'audience digitale con il progetto Red Bull Stratos. Nel progetto si documentava la preparazione ed infine il lancio dalla stratosfera del paracadutista Felix Baumgartner nell'ottobre 2012. Il video caricato sul canale YouTube della Red Bull fu seguito in diretta da milioni di persone.

Interessante è anche la scelta della video strategy fatta da Red Bull. Questa può riassumersi in "3H":

- Contenuti *hero* che sono diffusi su larga scala per un pubblico vasto.
- *Hygiene*: interpellano il pubblico dei soggetti che sono interessati in modo diretto a ciò che pubblica l'azienda. Essi possono considerarsi il motore principale della video strategy del brand, in quanto fanno in modo che si instauri un dialogo continuo con loro. La sapienza del brand sta nel riuscire a inserirsi in modo naturale nelle ricerche spontanee dei propri potenziali consumatori, offrendo a cadenza regolare contenuti sempre nuovi e sempre coerenti con i valori aziendali ("regular and consistent contents" per dirlo con le

parole di Chris Bailes).E' stato creato come contenuto del genere la serie web che racconta la vita di Jamie O'Brein, noto surfista.

- *Hub*: il Red Bull media house, che include tutto ciò che fa parte dei vari canali Red Bull su YouTube.

Tornando a Red Bull, il brand è da anni sponsor di atleti che, pur praticando gli sport più eterogenei, sono accumulati dalla passione per il brivido, dalla volontà di mettere alla prova i propri limiti mentali e fisici. Stessa passione che (ri)unisce una vasta community online di amanti dello sport estremo.

Tutti questi contenuti, coerenti con i valori del brand e legati tra loro dallo stesso filo conduttore (lo sport estremo) costituiscono un appuntamento fisso per gli utenti, un motivo in più per visitare il brand channel YouTube di Red Bull.

Il vantaggio, rispetto alla fruizione televisiva (anche on-demand), è che su YouTube non ci sono limiti nella lunghezza dei video, né tempi pubblicitari particolarmente elevati da rispettare, né tantomeno limitazioni nella struttura della conversazione, declinata attraverso contenuti seriali o e commenti.

Secondo Jenkins, autore del libro “Convergence culture” esiste una nuova forma di consumo dei media dove il produttore e consumatore agiscono in nuovi modi.

Ciò implica che ci sia la presenza di flussi tra più piattaforme, talvolta facenti parte di industrie diverse, che creano un comportamento migratorio dei consumatori incitati dalla voglia di avere vari tipi di intrattenimento.

La convergenza si evolve in incremento della digitalizzazione della produzione media. Il contenuto non è solamente distribuito da azienda a utenti, ma anche tra gli utenti.

Rispetto ai modelli usuali nello studio del web e dei social, il modello della cosiddetta *spreadability* si distingue da quello della presa *stickiness*: si parla infatti di migrazioni di individui *invece* che di materiali centralizzati ed esperienze unificate. Con la logica della *spreadability*, Jenkins, Ford e Green intendono “le risorse tecniche che rendono più facile far circolare certi tipi di contenuti rispetto ad altri, alle strutture economiche che facilitano o riducono la circolazione, agli attributi di un testo mediatico che può suscitare la motivazione di una comunità per la condivisione di materiali, e alle reti sociali che collegano le persone attraverso lo scambio di frammenti dotati di significato” (Jenkins et al. 2013: 4).

Entrando nel vivo del discorso possiamo constatare che le organizzazioni dovranno adattarsi ai nuovi mezzi di comunicazione, alla trasformazione del mondo in una sorta di rete globale, creando delle culture convergenti e generando nuove modalità di relazione.

In anni più recenti, con anche lo sviluppo dei social network si considera la comunicazione come condivisione e flusso di idee, indirizzati da materiali dispersi ed esperienze diversificate. La diffusione di cui parla Jenkins è allora una partecipazione aperta, utile a motivare e facilitare la condivisione.

C'è stata così una transizione dal modello “push” sul consumatore, a quello che si rivolge alla diffusione. Se in precedenza la narrazione sui media tradizionali creava una costruzione dello storytelling attraverso una struttura lineare, ora nel web tale processo è quasi impossibile da pensare in quanto è molto difficile riuscire

a difendere l'assetto originale della storia. Si tratta di quella che Umberto Eco definisce come opera aperta, ossia in continua evoluzione e cooperazione con gli stessi destinatari iniziali.

L'audience è sempre più attiva e a caccia di contenuti sui vari canali. Proprio in questo scenario che va affermandosi per i creatori la logica di storytelling transmediale

Nonostante la recente scoperta, questo termine è stato adottato da professionisti e ricercatori.

I differenti linguaggi contribuiscono a partecipare alla costruzione del mondo transmediale.

La narrazione transmediale è più sofisticata e complessa di quella classica, ma è in grado di offrire una esperienza più profonda attraverso ogni contenuto e piattaforma.

Le storie sui social media possono far credere che, essendo aperte e che tendono a dispiegarsi attraverso anche link e che passano da una piattaforma all'altra, potrebbero essere rischiose da raccontare in quanto possono perdere la propria coerenza.

Il concetto è essenzialmente legato all'era postmoderna che viviamo. Se già è possibile seguire una diretta streaming e contemporaneamente essere su Twitter ad interagire con gli altri spettatori, sono già immersi inconsapevolmente all'interno del concetto di transmedialità.

Alexander e Levine però informano che comunque si tratta di storie: si suggerisce in tal senso di comprendere l'aspetto transmediale.

Su un social media ad esempio la storia può partire da un concetto fondante per poi arricchirsi attraverso ad esempio un articolo ripreso da un blog, dei commenti del concetto introdotto inizialmente o ancora può far uso di strumenti che permettono la condivisione ad altri utenti.

L'audience attivo può creare la multilinearità.

Secondo la "Producer's Guild of America", un progetto transmediale deve avere almeno tre storie che appartengono allo stesso mondo fittizio e, ovviamente, sviluppate attraverso differenti piattaforme,

I vari strati narrativi dunque sono maggiormente in grado di attrarre e permettere la creazione delle comunità di fan.

E' in questa logica che, secondo Scolari, si creano i presupposti per avere i *prosumer*, ossia utenti particolarmente coinvolti nella storia che decidono di creare storie ad esse parallele o tangenti appropriandosi dei loro personaggi preferiti e contribuendo ad espandere il mondo narrativo considerato (come ad esempio gli spin-off).

Alcuni hanno ipotizzato che i *prosumer* venissero sfruttati dalle aziende, in quanto contribuiscono a renderle famose. Tuttavia, Ritzer and Jurgenson (2010) affermano un'opposta visione sullo sfruttamento, affermando: "L'idea che il prosumer è sfruttato è contraddetto, tra le altre cose, dal fatto che i prosumer sembrano apprezzare, anche amare, quello che stanno facendo ed hanno volontà di devolvere il loro tempo per molte ore senza essere pagati"

Il mondo digitale ha certamente contribuito ad un salto di qualità nei confronti del transmedia storytelling.

Alcune di esse non provengono dalle aziende ma dalla creazione da parte degli utenti stessi, divenendo di fatto co-creativi nei confronti del brand. Un esempio su tutti è quello del video Break Free per Adidas.

Realizzato da Eugene Mehrer, studente ventiseienne tedesco, si annovera nel contesto dei cosiddetti *speculative advertisings*, ossia prodotti elaborati aspiranti pubblicitari.

La storia parla di un anziano che vive in una casa di riposo. Desolato per la sua condizione attuale, comincia a ripensare attraverso la visione di vecchi oggetti, al suo passato di maratoneta. Una volta ritrovate delle vecchie Adidas, decide di tornare a correre. Ad ostacolarlo però sono i dipendenti della casa di riposo. E così, dopo vari tentativi falliti, arriva la svolta narrativa: il vecchio si libera dalle costrizioni della sua vita abitudinaria e corre all'esterno della struttura. Curioso è che Adidas si è rifiutata di supportare tale video non ritenendolo adatto ai propri valori.

Il protagonista insomma, come ogni storia che si rispetti vive i suoi conflitti come quello con il personale sanitario ma soprattutto quello con la propria età, i propri dolori fisici e i ricordi.

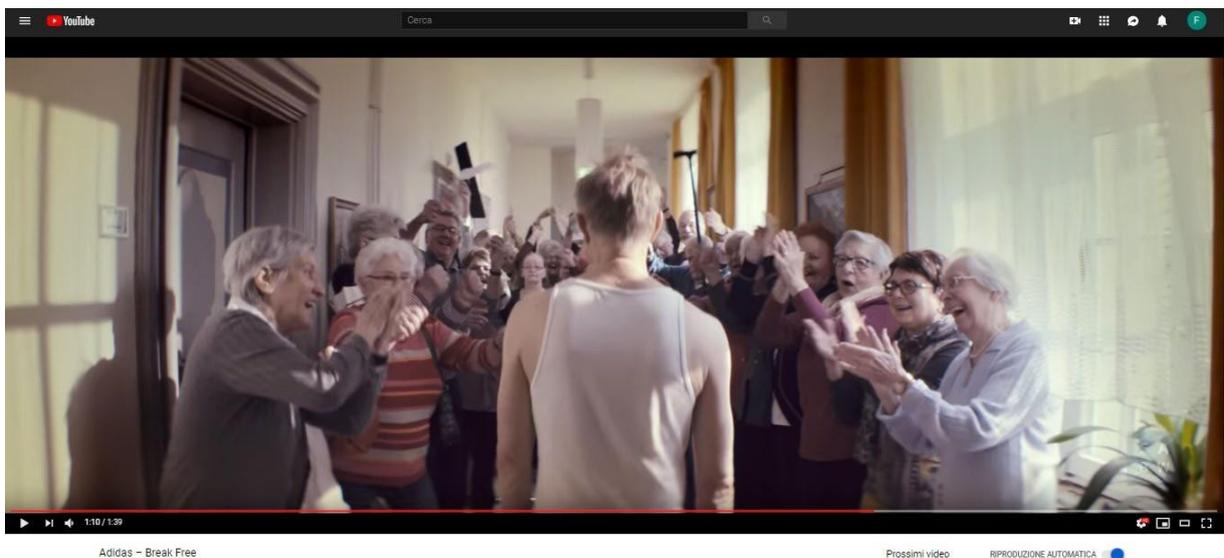


FIGURA 11: SPECULATIVE ADVERTISING ADIDAS

Tuttavia il franchise transmediale era già in voga nel ventesimo secolo con fortunati progetti come quello di Star trek, Star Wars o Batman.

Adesso le grandi case di produzione cinematografiche stanno cavalcando l'onda del fenomeno transmediale. Esempio lampante è quello della Marvel che ha portato al cinema le storie principali raccontate per anni nei propri fumetti. Dal 2008 essi hanno dato vita ad un immenso e complesso universo narrativo cinematografico con la creazione di film che si legano tra loro, creando il fenomeno della serialità.

Esistono ruoli che hanno una valenza fondamentale per poter raccontare una storia aziendale in questo nuovo contesto digitale e transmediale.

Le aziende possono anche prendere spunto da fatti reali per creare una campagna pubblicitaria ad hoc, attraverso l'aiuto dei vari media messi a disposizione.

La campagna "REPLAY" di Gatorade ne è un esempio. L'azienda che produce energy drink sportivi ha deciso di far giocare, a distanza di 15 anni una partita di Football terminata in pareggio. La novità dell'idea sta nel fatto che a giocarla e ad essere presenti in quella partita sono atleti ormai ritirati, che hanno oltre 30

anni di età. Inizialmente ad annunciare l'evento è stata una campagna social (Facebook soprattutto) che ha cominciato ad attirare l'attenzione delle persone. Con la risonanza mediatica dei notiziari televisivi, Gatorade ha lanciato su YouTube un vero e proprio reality show, che mostrava gli allenamenti delle squadre e come questi ex atleti provavano a riprendere ad allenarsi. Lo scopo dell'azienda era quello di dire che "Una volta stati atleti, lo si è per sempre", provando a lanciare un messaggio motivazionale a coloro che in età adulta hanno deciso di fare una vita sedentaria. Gatorade ha mostrato che con un po' di determinazione è possibile tornare sui campi e la partita, dopo mesi di allenamento e di interazioni tra gli utenti social, è andata in onda su FOX SPORTS in diretta in prima serata.

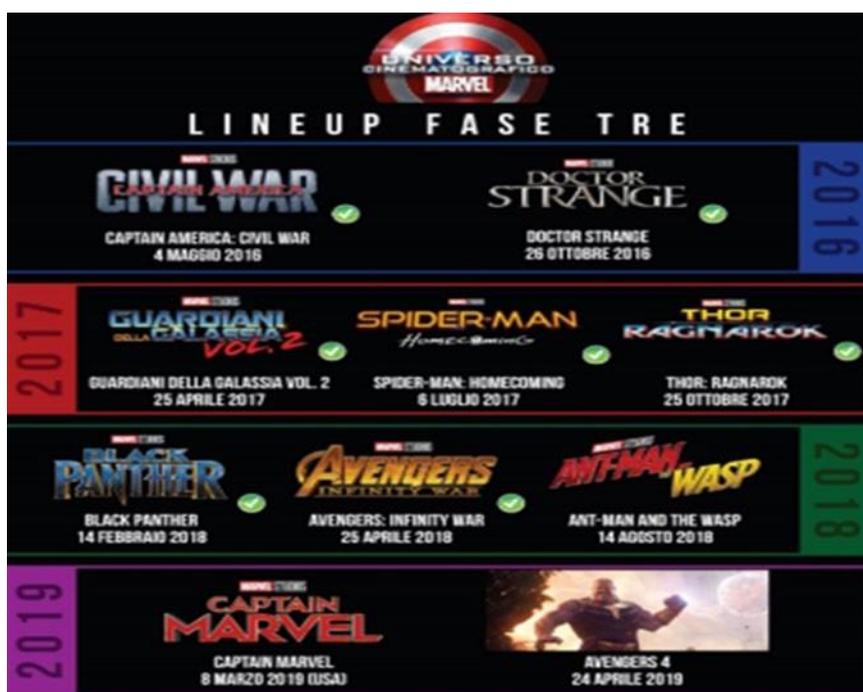


FIGURA 12: ESEMPIO FENOMENO SERIALITA' p ,

3.5 IL BRAND ACTIVISM ATTRAVERSO LE STORIE

I brand, soprattutto quelli importanti ed in grado di muovere con i loro gesti le folle, hanno cominciato a prendere posizione su diversi argomenti e si sono evoluti fino al punto tale da diventare portabandiera di precisi schieramenti, mostrandosi come individui dotati di proprie posizioni e preferenze.

Essi hanno cambiato il proprio ruolo: mentre da un lato possono essere apprezzati da una parte di clienti, dall'altra ci può essere un allontanamento importante nei loro confronti.

Questo è un nuovo aspetto della fidelizzazione dei marchi e li spinge a impegnarsi nell'attivismo.

L'elezione di Trump e la conseguente questione sull'immigrazione, ha mosso alcune aziende a prendere delle posizioni abbastanza importanti. Trump ha deciso di escludere le immigrazioni da parte di 7 paesi che si dichiarano islamici, tra cui l'Iran.

Con un'abile strategia di storytelling Budweiser, azienda di St.Louis fondata dal migrante tedesco Adolphus Busch e il proprietario di una birreria Eberhard Anheuser, ha deciso di mandare in onda uno spot durante il Superbowl 2017 che fa riflettere e pone l'azienda in contrasto con la politica americana attuale.

Analizzare le pubblicità del Superbowl, la finale che conclude la stagione sportiva di NFL, è particolarmente interessante in quanto le aziende per poter ritagliarsi lo spazio pubblicitario pagano una cifra di circa 166000 dollari al secondo e dunque ogni singola scena e parola conta ed è studiata nei minimi dettagli. Nonostante gli sforzi, ci sono anche stati esempi di cattive pubblicità. Tuttavia Budweiser ha fatto un ottimo lavoro e ha certamente colto l'occasione.

La scena iniziale comincia in un bar con colori scuri in cui possiamo già capire grazie alle lanterne sullo sfondo e l'abbigliamento di 3 soggetti che la messa in scena non riguarda il periodo attuale. Si osserva che il ragazzo al centro della scena è diverso rispetto agli altri e si vede come gli altri lo percepiscono come un outsider. La scena successiva si svolge su una nave nella quale lo stesso ragazzo, protagonista della storia, sta scrivendo su un quaderno probabilmente qualcosa di ingegneristico e a cui lui tiene tanto.

La navigazione in mare aperto scuote violentemente la nave e il nostro protagonista prende una botta. Venendo curato da un dottore gli viene chiesto perché lascia la Germania per l'America e lui risponde dicendo che vuole portare un nuovo concetto di birra.

Così, una volta concluso il viaggio gira per le strade del nuovo paese e subisce insulti ed intimidazioni a lasciare l'America. Non solo: nelle scene successive si vede che è riuscito a scampare ad un incendio ed ha viaggiato in condizioni inumane insieme ad altri migranti. Lo spot si conclude con il protagonista che sigla un accordo con un altro signore; insieme fonderanno la birra Budweiser.

Infine il claim dice: "When nothing stops your dream, this is your beer we drink".

E' abbastanza curioso che l'azienda viene consumata principalmente negli stati democratici e, nonostante sia stata co-fondata da un migrante, abbia avuto sempre una forte caratterizzazione americana come i colori del logo (bianco, rosso e blu) e la scritta "American Lager". Essendo molto apprezzata anche dai sostenitori di Trump, Bud (nomignolo americano e così commercializzata in Italia), si è presa il rischio di perdere parte delle vendite, nonostante abbia sempre raffigurato un grande patriottismo americano nella propria storia.

Bisogna però tener presente che l'azienda ormai è una corporate di dimensioni globali e si sente abbastanza sicura nei confronti di quell'audience, anche perché il maggior consumatore di Bud è il Canada che ha idee più liberali su tali questioni.

Una cosa è certa: quando si tratta di mettere in mostra una storia che emoziona in un evento simile e dai toni polemici nei confronti della direzione politica del paese considerato, ci si può avvicinare a rendere lo spot virale, probabilmente il massimo desiderio a cui può aspirare un'azienda.

Un brand attivista comunque non deve necessariamente definirsi in modo radicale. Si prende posizione ma in modo gentile e misurato.

Il lieto fine dopo le peripezie del protagonista si abbina alla volontà di rendere l'America di nuovo una terra di opportunità.

Questa pubblicità ha anche una vena motivazionale che allude a non smettere mai di sognare e credere nei propri sogni nonostante tutte le avversità che si possono incontrare.

Raccontare una storia allo scopo di posizionare l'azienda come attivista richiede la massima attenzione e deve cercare di prospettare nel modo più dettagliato possibile le reazioni che può suscitare.

Pepsi-cola, famosa azienda di soft drink, ha pubblicato nell'aprile 2017 lo spot intitolato "Live for no moments anthem",

La protagonista è la nota modella Kendall Jenner che, mentre è in posa per un book fotografico, sente avvicinarsi un corteo protestante che porta con sé cartelloni con sopra scritto "Join the conversation". La protagonista decide di abbandonare il set ed unirsi alle proteste.

Osservando l'alzarsi del conflitto tra polizia e manifestanti decide di intervenire e, attraverso l'offerta di una lattina a poliziotti e protestanti, che funge da oggetto magico, seda gli animi e permette un dialogo tra loro, ribaltando le tensioni iniziali in un clima di festa e di pace in modo leggero.

Il video diventa virale e nel giro di 2 giorni ottiene 1,6 milioni di visualizzazioni. Tuttavia il risultato per l'azienda non è felice: i veri militanti del movimento "Black Lives Matter", compreso la figlia di Martin Luther King, si adirano nei confronti dell'azienda per aver strumentalizzato e sminuito una protesta dove della gente ha perso la vita, in quanto non solo nello spot le controversie vengono risolte dall'utilizzo di un prodotto ma a far da paciere è una modella che è diventata famosa sul web per la sua vita lussuosa, in netto contrasto con i manifestanti che sono spesso persone che hanno sofferto per mancanza di necessità vivendo in stato di povertà.

Così Pepsi ha dovuto fare marcia indietro e ritirare il video, dimostrando con questa campagna che il brand se vuole assumere questa posizione deve prima di tutto essere più sensibile e mettersi nei panni di chi quella lotta la vive nella realtà.

Ad inasprire ulteriormente chi ha disprezzato lo spot è il fatto che la scena in cui la sorellastra delle sorelle Kardashian si para di fronte alla polizia è un rimando alla foto, vincitrice del premio World Press, che ritrae manifestante Iesha Evans che, protestando per l'uccisione di un ragazzo di colore, offre le mani alle forze dell'ordine per essere arrestata.



FIGURA 13: CONFRONTO VIDEO PEPSI E PROTESTA VERA

Altro errore commesso è quello di aver mandato questo spot sulla rete in un formato e con una formalità tipica del mezzo televisivo.

Ma a determinare l'insuccesso dell'operazione c'è stato anche un errore di prospettiva: si è parlato al pubblico (ai pubblici) della Rete con la stessa logica e le stesse modalità di uno spot televisivo, dove la comunicazione è calata dall'alto e non c'è interazione diretta con le persone.

3.6 LA STORIA AL SERVIZIO DELLA VIRALITÀ

Secondo Treccani per viralità si fa riferimento alla "Propagazione della conoscenza di un prodotto entro gruppi omogenei di consumatori, specialmente utenti della rete telematica".

Il marketing diventa virale quando gli utenti trovano particolarmente utile o interessante ciò che viene descritto in un contenuto e hanno voglia di condividerlo.

A proposito di ciò, tre requisiti indispensabili per la viralità, secondo A.Handley e C.Chapman sono:

- **Trovabilità:** capacità di un prodotto di essere fruibile
- **Accessibilità:** con il contenuto che deve essere presente su quanti più siti possibili
- **Condivisibilità:** quelli maggiormente condivisi si presuppone che contengano qualcosa di sorprendente

Il mondo della condivisione virale segue lo stesso bisogno del word of mouth.

La viralità può essere rischiosa ma delle volte può salvare il destino di un'azienda.

Blendtec, una piccola azienda dello Utah, produceva frullatori di alto profilo ma aveva problemi a farsi conoscere e a introdurre una strategia per aumentare la propria awareness: i consumatori nei forum erano abbastanza riluttanti ad acquistare il prodotto in quanto non erano sicuri dell'affidabilità del brand.

La compagnia cominciava ad avere il bisogno disperato di rivitalizzare il proprio brand e cercare di vendere di più. Inoltre, anche quando i consumatori erano soddisfatti, solitamente non esisteva una pratica di passaparola efficiente, in quanto i soggetti erano sicuri che tra un'azienda e l'altra cambiava poco per l'acquisto di questo tipo di prodotto.

La compagnia fece così un ultimo tentativo grazie al vicepresidente marketing George Wright: creare una campagna marketing su YouTube denominata "Will it Blend?".

Per il video fu chiesto al CEO Tom Dickson di usare un pezzo legno da inserire nel frullatore per mostrare gli effetti dello stesso nei confronti del pubblico del web: il risultato fu eccezionale.

Così, per continuare su questa linea, si scelse di prendere gli oggetti più improbabili che possano essere inseriti nel frullatore e scommettere, creando suspense nei confronti dell'audience, se il frullatore sarebbe stato in grado di ridurli in briciole o meno.

Il video in cui veniva mostrata un Ipad inserito nel frullatore, risalente ad 8 anni fa, al momento conta 18 milioni di visualizzazioni: un ottimo risultato per una campagna che era cominciata per un'azienda di cui pochi oltre ai lavoratori conoscevano l'esistenza.



FIGURA 14: FRAME CAMPAGNA "WILL IT BLEND?"

Quest'ultimo prende vita quando una conversazione tra due consumatori si basa su entità commerciali ma gli stessi non guadagnano nulla nello sponsorizzare, sentendosi quindi di parlare in modo completamente spontaneo. Quindi i soggetti si consultano tra loro, e si raccontano per poter accaparrare nel modo migliore ciò che serve.

Ogni uomo marketing desidera avere un forte impatto sul pensiero e comportamento in un preciso mercato, attraverso un budget minimo ed un massimo effetto, proprio come un virus.

Esistono casi in cui le aziende hanno cercato delle scorciatoie per rendere il loro racconto virale. Si tratta per esempio del caso di Samsung che, per promuovere nuovi televisori, ha ingaggiato vari influencer svedesi che all'interno dei forum parlavano e condividevano il prodotto come se fossero completamente indipendenti da tale rapporto di sponsorizzazione.

Creare una storia che riesca a diventare virale è certamente un obiettivo ambizioso, ricordando il numero illimitato di contenuti che circolano su internet.

I vantaggi nel creare una storia virale e di successo sono vari ma è bene ricordare che non tutte le storie possono soddisfare le necessità per diventare virali.

Per quel che concerne la forma delle storie, è bene:

- Evitare le forme tipiche delle vendite
- Prestare attenzione alla continua produzione di storie dal basso
- Identificare quei format di user-generated content che portano ad avere un successo reale
- Ideare forme stimolanti di condivisione narrativa

- Puntare su novità e originalità
- Parlare come un essere umano
- Tenere in considerazione le caratteristiche proprie del *word of mouth*
- Assecondare la voglia di conversazione del pubblico
- Valorizzare in modo soddisfacente l'ironia
- Non eccedere in aspetti troppo formali
- Sfruttare i vantaggi della serialità
- Pensare *out of the box*
- La struttura delle storie deve così osservare i seguenti principi:
- Non assumere automaticamente che i propri prodotti rappresentino l'oggetto di valore
- Fare in modo che la storia crei emozione
- Assegnare importanza al piano immaginario e simbolico
- Costruire la struttura narrativa su doppi assi di senso
- Introdurre svolte finali impreviste e sorprendenti
- Sviluppare il racconto partendo da una mancanza avvertita del soggetto
- Raccontare sempre la storia di una trasformazione
- Tentare l'inversione degli oggetti di valore
- Fare ricorso a trasgressioni comportamentali o logiche
- Utilizzare sapientemente la drammatizzazione
- Giocare molto sugli elementi di contrasto
- Dare un ruolo alla figura degli aiutanti più o meno magici
- Si possono comunque tracciare delle linee guida che possono aiutare nell'assemblare una storia che può avere un alto numero di visualizzazioni ed engagement, ricordando che la viralità è una molla che fa scattare le reazioni emotive delle persone:
- Doppi assi di senso
- Svolte finali impreviste
- Contrasti
- Trasgressioni comportamentali
- Drammatizzazioni
- Aiutanti magici
- Sponsorship spettacolari
- Uso dell'ironia

3.7 IL BRAND JOURNALISM

Alcune aziende per rendere un servizio utile al pubblico, si dotano di una vera e propria redazione giornalistica. Il principio è quello di comunicare in modo innovativo il lancio di prodotti o indagini fatte nei confronti dell'azienda e del suo mercato di riferimento. Fu proprio Larry Light a parlare per la prima volta di questo fenomeno che si è sviluppato con il web ma ha origini ben più antiche della sua nascita. Si ritiene che gli antesignani di questo modo di esternare una comunicazione siano aziende come ²⁰John Deere e Michelin. La prima, una delle principali imprese produttrici di macchine agricole, creò nel 1895 la rivista *The Furrow* allo scopo di far conoscere le migliori tecniche di lavorazione e dunque di diventare una garanzia per gli interessati al settore, indipendentemente se essi acquistavano i loro prodotti o meno. Michelin invece, nota azienda francese produttrice di pneumatici, nel 1900 rivelò la "Guida Michelin" che dava ai viaggiatori la possibilità di consultare informazioni turistiche. Successivamente, grazie al successo riscosso, Michelin si concentrò in particolare su strutture alberghiere e ristoranti, ritagliandosi un ruolo importante nel mondo delle recensioni.

Il fenomeno del brand journalism ha invogliato le aziende a diventare delle media company a tutti gli effetti. Può sembrare una stranezza il fatto che a dare notizie sia un'azienda che ha come scopo l'acquisto dei propri beni o servizi ma, facendo riferimento alla professionalità ed ai giornalisti di cui si compongono, l'eventuale falsificazione di notizie per portare acqua al proprio mulino metterebbe a repentaglio la serietà prima dei media reporter e poi dell'azienda che lo incarica. Il giornalista per antonomasia è uno spirito libero e super partes, così accetta un lavoro del genere solo se ha garanzie di produrre articoli con una certa indipendenza. I contenuti pubblicati inoltre sono rivolti ad un pubblico solitamente informato e, con il potere del web, ad oggi è facile smentire una notizia. La fidelizzazione conseguente a questo tipo di comunicazione ha portato notevoli risultati ed ha battuto una strada che ingaggi un rapporto costante. Red Bull, oltre al sito online che funge da contenitore di articoli e storie, pubblica mensilmente "The Red Bulletin", rivista interessata allo stile di vita sopra le righe e straordinario focalizzato soprattutto su imprese e sport estremi. L'azienda ha così possibilità di raccontarsi in un contesto che crea meno scetticismo da parte del pubblico, in quanto abituato a leggere articoli di stampa e si sente meno manipolato. Altro antenato del brand journalism che adesso conosciamo è stata Johnson e Johnson che con il "Modern Methods of Antiseptic Wound Treatment" informava i medici sulle tecniche ed i metodi per la chirurgia sterile, invitando indirettamente ad acquistare le proprie bende. Importante è comunque non essere troppo autoreferenziali. Nonostante questo tipo di comunicazione non si identifichi pienamente con quella dello storytelling, il giornalista ha capacità di raccontare e sa che il suo articolo ha bisogno per poter essere ricordato di avere degli esempi concreti che spesso saltano nell'ambito dello storytelling. Dunque, con il brand journalism tocchiamo momenti di narrazione che ricalcano, grazie al sapiente utilizzo delle tecniche accennate in precedenza, l'arte del raccontare. In definitiva, attraverso il brand journalism è possibile:

-
- Cennamo D., Fornaro C. (2017): *Professione Brand Reporter: Brand journalism e nuovo storytelling nell'era digitale*, Hoepli

- Raccontare la storia del proprio brand
- Creare un senso di reciprocità con i clienti
- Coinvolgere i clienti interessati in modo diretto
- Creare contenuti che possono essere condivisi
- Individuare in modo più specifico il proprio pubblico



FIGURA 15: BRAND JOURNALISM DI JOHN DEERE

3.8 IL BRAND VALUE TELLING JOURNEY

Il Brand-Value-Telling-Journey (BVTJ), nasce attraverso l'analisi dell'evoluzione del ruolo del Brand nel processo decisionale legato del consumatore. C'è necessità che il brand diventi pervasivo, e che questo processo sia continuativo, riuscendo ad inserire i propri elementi senza mai uscire dal pensiero del consumatore ed allo stesso tempo dare efficienza dal punto di vista di utilizzo di risorse di marketing,

coprendo più fasi decisionali. Come abbiamo visto per brand si intende l'immagine di un prodotto o di un servizio profondamente ancorata nella mente del consumatore e differenziata verso i concorrenti.

La metodologia di cui si parlerà si basa sul framework in figura.

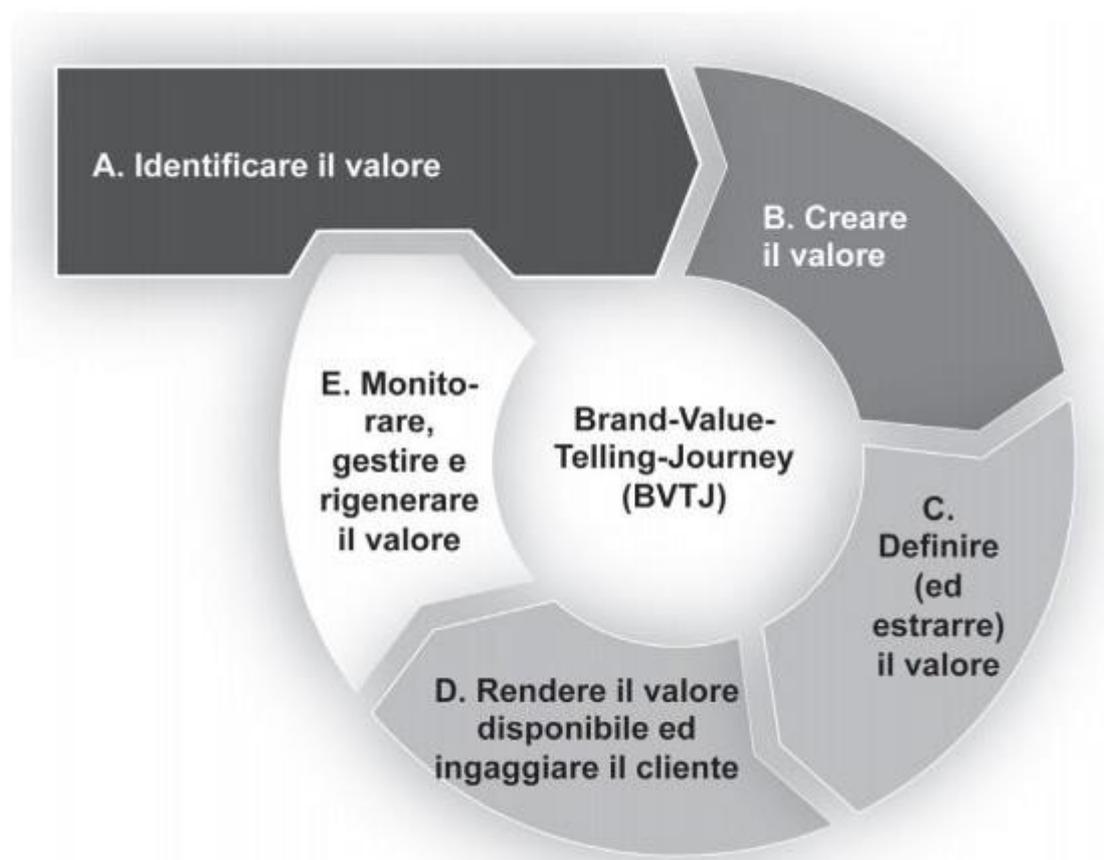


FIGURA 16: FRAMEWORK BVTJ

3.8.1 IDENTIFICAZIONE DEL VALORE

La logica che unisce le aree delineate sono tenute in piedi da uno storytelling che deve essere in grado di mantenere unire le varie funzioni in ambito strategico, operativo e manageriale.

L'identificazione del valore risponde alla domanda: "Dove competerà il brand"? e si compone di 3 passi fondamentali: definizione mercato/i obiettivo, segmentazione e targeting.

Il mercato di riferimento di cui tener conto apre la strada alla conoscenza del massimo potenziale che si potrà raggiungere e all'analisi di chi può competere e collaborare con il brand. Così si conosce il potenziale bacino di profitto e la *brand essence* da indicare allo storytelling esterno ed interno come l'eventuale inserimento di cambiamenti dell'organizzazione per controllare e gestire meglio. Bisogna studiare bene lo scenario competitivo sulla quale si vuole approcciare in quanto, nel caso il bacino si estenda, di conseguenza aumenterà la pressione per il numero di *competitor* e si risponderà alla presenza di più concorrenti.

A tal riguardo essi possono essere:

- Diretti: soddisfano stesse esigenze nostre con prodotti e tecnologie simili.
- Indiretti: a differenza dei diretti si approcciano con risorse e tecnologie differenti.

- Potenziali: servono bisogni diversi ma con tecnologie e risorse simili.

Secondo Costabile ed Ancarani²¹ con la convergenza settori oppure esperienze di consumo si confondono e uniscono portando ad una concorrenza ibrida che si combina attraverso la concorrenza trasversale e accelera le opportunità di offrire un medesimo beneficio ricorrendo a tecnologie differenti e sostitutive e consente di integrare in un nuovo prodotto e in una nuova tecnologia sistemi in precedenza separati che, grazie all'integrazione, rendono la nuova offerta fruibile per una molteplicità di funzioni.

Il consumatore, come detto riguardo il brand emozionale, vuole con l'acquisto avere valori simbolici ed emotivi che può trovare con la personalizzazione di prodotti, servizi, o vivendo vere esperienze. Il modello di concorrenza ibrida favorisce la creazione e crescita di ecosistemi e piattaforme allo scopo di non rendere snello il passaggio da un servizio all'altro e stimolando e integrando i dati di più servizi correlati.

Facebook Messenger permette ad esempio di fare acquisti, chattare e leggere news in una singola piattaforma. Lo storytelling esterno in tale processo ha lo scopo di avvicinare i potenziali consumatori al proprio brand. Per la creazione del valore è importante conoscere le varie forze del macro ambiente e qual è il peso che hanno per la propensione di acquisto. A tal proposito avremo da conoscere l'ambiente:

- Demografico: che tende a dividere la popolazione in base ad età, etnie, istruzione e famiglia.
- Socio-culturale: che si focalizza sui valori che abbiamo assorbito dalla nostra cultura di riferimento.
- Naturale: collegate a come percepiamo l'industria in funzione della natura.
- Tecnologico: che osserva i cambiamenti e l'innovazione.
- Politico-istituzionale: come le leggi e le istituzioni potrebbero incidere sul mercato.

Il secondo passo è la segmentazione del valore. Si tratta di un processo studiato in quanto permette di identificare gruppi di consumatori che tra loro sono identificabili come omogenei che hanno in comune determinate caratteristiche ed è così uno strumento utile per poter prendere decisioni all'interno del processo di marketing con una certa chiarezza. Proprio la segmentazione crea ad esempio i presupposti per cui aziende che operano nello stesso mercato si focalizzano su potenziali consumatori differenti. La segmentazione prevede quindi che si abbia una visione parziale del mercato e la scelta di segmentazioni differenti ha come conseguenza azioni di marketing diverse. Ad esempio, ricorrendo alla segmentazione in ambito demografico, il Barcellona Football Club nell'offrire a ragazzi dai 6 ai 16 anni l'opportunità di prendere parte a programmi che impartiscano spiegazioni sulla filosofia di gioco del club e far parte della famiglia calcistica del Barcellona fanno leva sull'emotività del rapporto tra genitori e figli.

Per la segmentazione demografica si fa pure uso di storytelling diverso in base ad etnie, nazionalità e generi. McDonald's America ha reclutato 3 differenti direttori marketing in base all'etnie prevalenti presenti negli Stati Uniti: asiatici, afroamericani ed ispanici. Così, mentre per gli ispanici si fa una campagna di

²¹ Ancarani F. e Costabile M. (2009), "Concorrenza ibrida: convergenza, tecnologia, esperienze di consumo", Pearson.

comunicazione che punta sulla doppia identità ispanico-statunitense attraverso la presentazione di un panino nominato Jalapeno Double, per gli asiatici si fa leva sul claim *#DidYouEatYet* che, oltre ad essere una domanda ai figli se hanno mangiato o meno è un modo alternativo per dire “ti voglio bene”.

Un modo alternativo alla segmentazione demografica è la segmentazione comportamentale che si delinea in base alla frequenza d’uso del prodotto, In questo caso viene fatto uso di uno storytelling che tende a riaffermare i valori percepiti dai consumatori abituali. Altro esempio di costruzione del brand per una segmentazione del genere è quando si identifica lo stile di vita dell’acquirente come un esempio di “storytelling vivente”. La segmentazione psico-grafica si riconduce a variabili come la classe sociale, lo stile di vita e la personalità. Per lo stile di vita, un esempio lo abbiamo dalla comunicazione di Nestlè per pubblicizzare i cereali Fitness. Tramite video di ricette salutari ed esercizi, si vuole promuovere uno stile di vita in salute e tendere la mano ai potenziali consumatori ad entrare a far parte di una vera e propria comunità. Per essere il più efficienti possibile c’è bisogno di tecniche di segmentazione in grado di unire più dimensioni. Nell’abbigliamento c’è una duplice valenza sia che riguarda la funzionalità del bene, cioè rispondendo al bisogno di vestirsi, sia il profilo attitudinale del consumatore.

L’innovazione tecnologica consente di avere la possibilità di utilizzare strumenti che danno il beneficio di fare delle micro-segmentazioni. Facebook ad esempio ha sviluppato un algoritmo per cui l’utente visualizza i contenuti in base a ciò che piace o condivide.

Il metodo BVTJ prevede anche l’utilizzo del concetto di “*personas*”. Si tratta di modelli che rappresentano tipologie differenti di utenti reali di un’azienda. Ciò fa in modo che vengano ad accelerarsi i processi creativi e si evitino eventuali errori e distorsioni nel passaggio dall’analisi dei dati allo sviluppo di azioni di marketing. I tratti socio-demografici vengono inseriti in un contesto più ampio, dove a definire i potenziali consumatori sono informazioni che vanno aldilà dei numeri ma che riguardano emozioni ed attitudini.

Possiamo trarre un esempio da un paper di McKinsey²² dove si trasforma in consumatrice archetipo (Susan, 34 anni, insegnante di scuola elementare. La decisione di «Susan», in questo caso, è fortemente collegata al fatto che è in attesa del suo primo bambino e che è single.

single. La pura segmentazione socio-demografica non riesce a farci comprendere quale sia l’atteggiamento del mercato verso una «*personas*» come Susan, quale il suo processo decisionale, quali siano le sue scelte alternative, come viva e quali problemi debba affrontare. Solo la descrizione della «*personas-Susan*» rende chiaro che «Susan» stessa non rientra tra i tipici target per cui un provider assicurativo decida di allocare del budget marketing da raggiungere proattivamente e che possa quindi ottenere una proposta di prodotto e servizio ben delineata. D’altronde «Susan», nel caso in cui decida autonomamente di comprare una policy online, potrebbe essere “intimidita” da prodotti troppo complessi o poco chiari, e la terminologia tecnica potrebbe avere la conseguenza di farla sentire incompetente e quindi allontanarla dal processo decisionale.

²² Berger-De Leon M., Kühn J., Ring, I. e Straub M. (2016), “Transforming life insurance with design thinking”, McKinsey.

Nel caso in cui invece sia un agente a contattarla, e nel caso favorevole in cui nutra anche fiducia per l'agente stesso, "Susan" potrebbe avere in ogni caso dubbi sul costo reale della polizza e sul comportamento dell'agente, cioè se più interessato a trovare il prodotto giusto per lei o se ad incassare la commissione. Infine, nel caso in cui decida di acquistare la polizza, dovrà attraversare un processo tipicamente complesso di *application*, compilando una serie di allegati al contratto, completando analisi cliniche preventive. Anche a valle dell'acquisto, nel caso in cui abbia dei dubbi sulle reali coperture dell'assicurazione e sulle opzioni di cambio della polizza stessa, i meccanismi tradizionali di interazione potrebbero generare ulteriori elementi di insoddisfazione e incrementare i dubbi di "Susan" nei confronti del mercato assicurativo. Le differenze con i processi seguiti per prodotti, servizi ed esperienze di altri settori industriali, prevalentemente digital, spesso self-service e semplici da seguire, potrebbero in ultima analisi portare «Susan» ad abbandonare il processo. In questo caso, l'azienda ha di fronte una chiara comprensione del proprio «archetipo di consumatore», e ha un quadro integrato descrittivo multi-dimensionale che permette di raffinare i vari passi del processo di costruzione del Brand e di utilizzare lo storytelling come elemento chiave differenziante per entrare in contatto con "Susan".

3.8.2 CREAZIONE DI VALORE

La creazione di valore si materializza attraverso la coincidenza di 3 elementi: posizionamento, identità e prodotto aumentato.

Questa triade si aziona in sinergia e si compatta lungo il percorso di customer *decision journey*.

A concludere la creazione di valore sono la definizione dell'architettura di portafoglio al fine di coprire i vari segmenti provando a non essere troppo vulnerabili per la cannibalizzazione e l'impostazione di elementi fondanti lo storytelling e la *content strategy* costituenti il brand stesso.

Il posizionamento è secondo Ries e Trout²³ il posto che il prodotto occupa nella mente dei consumatori rispetto ai prodotti concorrenti.

Per descrivere il posizionamento c'è bisogno di conoscere il target a cui l'azienda si riferisce, la promessa al consumatore ossia il benefit, la motivazione che legittima il benefit nominata *reason to believe* e la personalità con cui il brand mostra il proprio carattere nei confronti dei consumatori.

Per quanto riguarda il posizionamento esso si definisce per conoscere le attitudini ed il comportamento che i consumatori del *target group* hanno nei confronti delle brand al fine di configurare una strategia da perseguire,

Si possono dedurre 4 frasi che identificano l'atteggiamento che intercorre da parte del consumatore nei confronti del brand:

- il consumatore non vuole il benefit che l'azienda offre o non lo vuole a sufficienza;

²³ Ries A. e Trout J. (1981): "Positioning. The battle for your mind" McGraw-Hill.

- il consumatore non crede che il prodotto possa realmente fornire il benefit promesso;
- il consumatore ha già il benefit offerto e ne è soddisfatto;
- il consumatore è distante dall'azienda e dai suoi valori e comportamenti.

Il benefit ripercorre nella maniera più chiara, netta, competitiva e comprensibile possibile i vantaggi che si offrono attraverso il prodotto, il servizio o l'esperienza al pubblico target. Essi possono essere di 2 tipi: funzionali (testimoniano la parte razionale del brand e si manifestano attraverso caratteristiche insite del prodotto e capacità di aiutare il consumatore) ed emozionali. Quelli emozionali sono secondo Mazzù²⁴ e Perrey "associati da un consumatore a un Brand quando rafforza la propria autorappresentazione (image transfer) o autorealizzazione".

I benefici si prestano a rendere nota l'immagine del brand, identificare l'ego e chiarire la sua appartenenza sociale. Benefici emozionali riescono a far sentire attraenti i consumatori, a dare l'impressione che appartengano ad una certa comunità, a farli inserire in uno stile di vita piacevole.

Si può tastare la differenza tra benefici emozionali e funzionali all'interno del mercato dell'automotive.

Per esempio Fiat per pubblicizzare il modello Doblò nel 2000 (spot ripreso nel 2010) utilizza la squadra di bob di un paese caraibico che si allena per le olimpiadi invernali, evidenziando come il prodotto possa, nonostante la grandezza degli interni, essere molto flessibile. Spot invece che evidenzia i benefici emozionali è quella della Peugeot 206 chiamata "Sculptor". In questa si vede un ragazzo che dopo aver fatto un incidente decide di trasformare la carrozzeria della macchina con metodi rudimentali dando vita ad un design che ricalca quello della macchina pubblicizzata. Egli sfoggia la macchina la sera con fierezza e dimostra di come un prodotto possa far sentire più attraente colui che lo utilizza.

Uno spot può anche includere una comunicazione che esalti il beneficio funzionale e quello emozionale insieme. Come ciò che è stato fatto nel 2010 da Google nella campagna "Cosa cerchi oggi?" in cui si esalta il prodotto per la qualità nel suo utilizzo per la ricerca e al tempo stesso si offre al protagonista della storia, un giovane padre che inizialmente appare goffo ed impacciato, la possibilità attraverso l'utilizzo dello strumento di sentirsi un "bravo padre" come un "bravo marito".

Lo scopo ultimo di ciò è coprire il *decision journey* in modo che dalla fase iniziale che si considera il prodotto fino alla sua valutazione attiva non si rende necessario cambiare brand che deve entrare in loop nella mente dei consumatori, in modo da poter fidelizzare.

Un altro aspetto che dona utilità è quello della valutazione dei propri *point of parity* e *point of difference*.

Secondo Kotler i primi sono associazioni della marca a caratteristiche o vantaggi che non sono necessariamente uniche, ma possono essere di fatto condivise con altre marche o essere parte dell'offerta basilare di un qualunque prodotto nella categoria. I *point of difference* invece sono quelle caratteristiche o

²⁴ Perrey J. e Mazzù M. (2011), "*Power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri Brand*", Etas Rizzoli.

vantaggi che i consumatori associano con sicurezza a una determinate marca, valutata positivamente, con la convinzione di non poter trovare lo stesso livello in una marca concorrente.

Come ci insegna la psicologia comportamentale il consumatore non agisce in modo razionale ma utilizza delle scorciatoie mentali, pratiche ma che possono addurre in errore. Molti prodotti non riescono ad entrare nel mercato poiché il nome del brand di riferimento potrebbe associarsi già ad un prodotto troppo distante o in contrasto col nuovo. Un esempio è Colgate che nel 1992 ha introdotto una serie di piatti surgelati e dovendo immediatamente fare retromarcia perché il concetto del cibo non si collega in modo armonioso a quello della pulizia igienica che rappresenta il core business conosciuto dei loro prodotti.

La *reason to believe* ha lo scopo di rendere credibile al consumatore delle promesse che rispondono alla domanda da parte del consumatore “cosa c’è per me e perché dovrei credere in questo”. Esso garantisce nel processo di preacquisto un ancoraggio iniziale per attivare il processo di scelta e nel post-acquisto, se tale promessa viene mantenuta, rende per poter proseguire nella fiducia del consumatore.

La promessa riguardo la presenza di ingredienti è un tipo di *reason to believe*. Ultimamente si testimonia la presenza di claim che invocano l’assenza di alcuni ingredienti che si sono scoperti nocivi all’ambiente o non proprio consigliabili per l’uomo. Altro esempio è quello di far leva sulla provenienza del prodotto. Ad esempio c’è un sostanzioso lavoro di Brand Value Telling per il sale rosa dell’Himalaya che riporterebbe delle eccezionali virtù benefiche.

Il prodotto per acquisire un vantaggio competitivo deve essere differenziato. Questo può avvenire anche attraverso degli accorgimenti quale il packaging o l’utilizzo di caratteristiche speciali.

Un altro caso di *reason to believe* è costituito dalla certificazione della qualità del prodotto da terze parti. Ad esempio Mentadent che ha una partnership storica con l’Associazione Nazionale Dentisti Italiani.

Oltre a questo tipo ci sono anche quelle provenienti da personaggi famosi, come nel caso di Turkish Airlines che, per garantirsi un posizionamento in Europa, ha adoperato nello storytelling due campioni del mondo dello sport come Kobe Bryant e Lionel Messi. Tale campagna è stata creata per dare uno spessore alla compagnia all’interno dell’*active evaluation* da parte del consumatore.

Come vedremo con Nike, tali associazioni possono non dare i risultati sperati nel caso in cui venga utilizzato un testimonial che possa essere coinvolto in qualche scandalo o che abbia dei comportamenti inattesi. Ciò è capitato per l’azienda dello “swoosh” con personaggi del calibro di Lance Armstrong e Oscar Pistorius. Nike ha dovuto ritrattare con loro i contratti di sponsorizzazione in quanto il primo colpevole di aver vinto grazie all’utilizzo di sostanze dopanti ed il secondo resosi colpevole di omicidio della compagna.

Testimonial anomali sono quelli interni all’azienda come ad esempio il CEO di Blendtec che come descritto nei paragrafi precedenti si è reso protagonista di una serie di video diventati virali e Richard Branson, il celebre CEO della compagnia Virgin. Tale associazione è tanto più redditizia quanto più questi personaggi siano in grado di incarnare i valori aziendali.

Il posizionamento mira descrizione di tratti caratteristici della personalità del brand. Essi influenzano anche le relazioni che i consumatori avranno con i brand ed individuano come l'azienda vuole essere percepita dal consumatore nella sua interazione ed engagement.

Bisogna analizzare:

- se esiste una relazione con i consumatori target;
- quale tipo di relazione si riesce a formare;
- quali regole definiscono le relazioni;
- quali relazioni brand/consumatore generano maggior valore;
- cosa modificare nella personalità del brand per essere più compatti con il target di riferimento.

Dopo aver analizzato i segnali emanati dai consumatori, i brand devono avere la forza di stabilire obiettivi strategici definiti con lo spostamento ed il consolidamento delle relazioni desiderate.

Fournier mostra la possibile evoluzione della relazione secondo due assi.

Il primo asse mostra il rapporto è tra pari o esiste uno dei due partner che domina il secondo; il secondo asse invece valuta se la relazione è da considerarsi come “amichevole” oppure “ostile”. Nel tempo ci possono essere variazioni.

Ad esempio un'esperienza negativa, creata da un servizio non all'altezza o, più semplicemente, da interazioni non in linea con quanto promesso, genera sentimento cosiddetto di “*discontent*”, ovvero insoddisfazione di vario tipo. Esso può far nascere:

- avversione, che si compone da disprezzo, repulsione, odio
- rabbia, ottenuta da sentimento ricondotti all'indignazione
- tristezza, che si ha quando c'è dolore o angoscia interiore
- imbarazzo, formato generalmente dal disagio.

Mentre le prime due si trasformano in “*hot brand hate*”, con conseguente necessità di esprimere il disappunto da parte del consumatore, le altre due tipologie (“*cold brand hate*”) si limitano alla futura indifferenza del brand. In questo caso è difficile conoscere gli effetti specifici in quanto non si sa con certezza né le motivazioni né si ha la possibilità di predire il numero di consumatori che non torneranno.

Il modo in cui il brand parla può cambiare nel tempo.

Apple, ad esempio, per oltre comunicava con i tratti tipici dell'eroe anti-conformista e ribelle, in uno schema classico da storytelling che Booker²⁵ definisce “*overcoming the monster*” in cui l'eroe, ovvero il prodotto o servizio, è chiamato ad affrontare una sfida e sconfiggere un avversario, una persona o una situazione, in questo caso il concorrente. Il prodotto, come un oggetto magico, aveva il compito di salvare il consumatore stesso, sorprendendolo o donando ciò che era ricercato e prima non si trovava, il benefit. Esempi sono il famoso spot di Ridley Scott durante il Superbowl “1984” per il lancio del PC Macintosh e nel 1999 la

²⁵ Booker C. (2006), “*The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*”, Bloomsbury Academic.

campagna contro il difetto informatico “millennium bug”, in cui Apple è l’unica forza in grado di contrastare il predominio di aziende «accentratrici di potere e dispensatrici di cattive tecnologie». Il *brand character* è successivamente cambiato, così come il tono della comunicazione, fino ad arrivare all’attuale *character* disposto per un pubblico ampio, diversificato e di respiro internazionale. La personalità rappresenta quindi l’elemento che rende lo storytelling utilizzabile nella costruzione del brand e nel suo dialogo con il consumatore: essendo il brand un partner relazionale, solo una relazione soddisfacente con una controparte accettata e gradita può essere utilizzata per costruire e rafforzare il Brand stesso. Il *character* aiuta a leggere alcune dinamiche che ricalcano il Brand-Value-Telling attraverso uno schema in cui secondo Fontana²⁶ “storie di brand e prodotti si intersecano con storie dell’azienda, scenari sociali e biografie, con l’identificazione degli eroi o anti-eroi preferiti dal nostro pubblico, dei sentimenti narrativi che il pubblico predilige, delle trame in cui il pubblico tende a riconoscersi, dei miti fondatori che più frequenta il target e dei temi esistenziali più importanti che il pubblico sta affrontando nella sua traiettoria biografica di vita, come per esempio la sicurezza, l’incertezza, la flessibilità, il *work-life balance*, la carriera, l’amicizia”.

Dal punto di vista manageriale, è necessario seguire uno sviluppo strutturato di costruzione di una *brand identity* solida e chiara, garantirne la comprensione da parte del target e l’adeguamento successivo con la *brand image*. La *brand identity* è in ultima analisi tutto ciò che l’impresa vuole che il proprio Brand sia e che vuole che i consumatori percepiscano su di esso. La *brand image* è invece creata attraverso le percezioni del consumatore ed è collegata ad associazioni e fiducia.

La sfida per gli esperti aziendali di marketing è quindi fare in modo che l’immagine che si forma nella mente dei consumatori target rispecchi appieno quanto definito nel processo manageriale di definizione della Brand identity.

Pastore e Vernuccio ricordano che i nomi possono essere di vario tipo. Ossia quelli denotativi che sono collegati al prodotto e ai suoi benefici o al suo *brand character*, come per esempio Volkswagen. Essi hanno il vantaggio che anche in una situazione di debole storytelling dal nome stesso suggeriscono la funzione del prodotto e aumentano il ricordo nella comunicazione. I nomi connotativi invece acquistano significato grazie all’esperienza della marca nel tempo, attivando meccanismi di astrazione e associazione simbolica. Tipici sono i nomi collegati a cognomi del fondatore.

Per il processo di internazionalizzazione si suggerisce avere un nome traducibile in altre lingue (per esempio, Diesel) ed in grado di essere utilizzato al meglio nei meccanismi di storytelling e di costruzione del brand.

Esistono poi nomi come profumi del brand Acqua di Parma che integrano già l’identità che viene costruita e del successivo storytelling. Sono le esperienze personali ad essere ricordate (o desiderate) e a rendere perfetta la corrispondenza tra rievocazione di esperienza e prodotto. I nomi evocano quindi da soli uno

²⁶ Fontana A. (2016): “*Manuale di Storytelling*”, Etas Rizzoli.

storytelling completo che si auto-genera nella mente del consumatore. Altro elemento fondamentale per la costruzione di associazioni veloci è l'utilizzo del colore. Essi svolgono un ruolo collaborativo per la personalità che si vuole dare al proprio brand. Inoltre i colori giocano un ruolo sostanziale negli acquisti, mentre è l'emozione, lo stato d'animo e l'immagine che il brand crea nella mente del consumatore a giocare un ruolo nella persuasione. La contestualizzazione a tal proposito è importante in modo che la scelta di un colore o un altro crei differenza.

Bisogna padroneggiare le tre leve della cosiddetta "triade di creazione di valore" ossia posizionamento, identità e prodotto avviando appieno il processo di Brand-ValueTelling.

Si utilizza per mappare i primi due elementi della triade il *brand diamond* per classificare gli elementi collegati all'immagine del Brand secondo quattro componenti caratteristiche, che includono i benefici emozionali e funzionali/razionali che il Brand stesso fornisce ai consumatori e gli attributi identitari inerenti al brand, sia tangibili, sia intangibili. Si rivela quindi anche un utile strumento di identificazione della categoria in cui il brand e i suoi prodotti agiscono in modo da indicare tutte le associazioni mentali su quella stessa categoria.

Il prodotto corrisponde alla terza colonna che crea la triade, e mostra di fatto la materializzazione dei benefici attesi e delle aspettative create dalla immagine di marca e di prodotto.

C'è necessità di far sviluppare la definizione di prodotto tangibile a qualcosa di più ampio, con la presentazione del concetto di sistema-prodotto. Oggi è il prodotto allargato a definire la superiorità rispetto a quello che non riesce in questo intento.

La sfida per il Brand manager nel Brand-Value-Telling non è solo la costruzione logica di questi ecosistemi (o costellazioni), ma anche la capacità di renderli differenti come unicum rispetto alla concorrenza.

Così esperienze, co-creazione, capacità di creare «unicità», customizzazione massima per il consumatore, anche rispetto alla pura esperienza tecnicamente soddisfacente di utilizzo, sono quegli elementi che formano la nuova equazione di valore per il prodotto. Il prodotto aumentato, come indicato da Levitt²⁷, è parte fondamentale della gerarchia del valore per il cliente in cui ogni elemento, a partire dall'essenziale beneficio, il *core benefit*, concretamente ricercato dal consumatore, alimenta coerentemente valore per il cliente stesso. Con il prodotto aumentato si delineano così elementi tecnici, simbolici, emozionali, esperienziali e di servizi pre e postvendita. Tale approccio permette di coinvolgere tre livelli differenti di clienti con un nuovo storytelling:

- futuri non clienti, al momento ai margini del mercato;
- non clienti che rifiutano, cioè consciamente hanno deciso di tenersi fuori da questo;
- non clienti inesplorati, ossia che si trovano al momento in mercati distanti rispetto a quello dell'azienda.

²⁷ Levitt T. (1980): "Marketing success through differentiation of anything", Harvard Business Review,

Il Brand-Value-Telling deve così lavorare sulla profonda comprensione degli insights per dirigere al meglio gli step di sviluppo prodotto e non permettere di rimanere fuori l'*active evaluation*, cercando di rimanere all'interno del *loyalty loop* e creare le basi per il vantaggio cumulativo. Uno degli errori tipici nello sviluppo del prodotto o di un servizio è aggiungere caratteristiche o elementi di servizio che in realtà non creano valore per il cliente, ossia che il cliente non è disposto a pagare. Il Brand-Value-Telling risulta meno efficace dal punto di vista del ritorno economico: sono stati aggiunti costi senza avere una contropartita di valore riconosciuto da parte del cliente. Fare in modo che i consumatori scelgano le opzioni è fondamentale per rendere attrattivo il prodotto. In questo modo l'attitudine rispetto ai benefici ricercati potrebbe essere molto diversa e generare quindi il bisogno che si vengano a creare configurazioni differenti per estendere il potenziale di mercato.

Avere prodotti con varie caratteristiche ha un impatto importante anche a livello di costruzione del brand: non sarà in ogni caso possibile utilizzare tanti elementi per rafforzare lo storytelling e in generale sarà complesso integrare i diversi elementi in una *story-line* unica, corposa e che non disorienti.

L'abbondanza tuttavia è molto in voga. In un esempio illustrato da Dixon, Freema e Toman²⁸ si pone l'attenzione sul fatto che è radicata l'idea che le aziende debbano soddisfare i propri consumatori al meglio, trascurando però cosa vogliano realmente per soddisfare i propri clienti e quali siano i fattori prioritari di soddisfazione. La ricerca rivela che l'89 per cento dei responsabili del servizio vuole come propria strategia principale eccedere le aspettative del cliente. D'altra parte, l'84 per cento dei consumatori confessa che le proprie aspettative non sono state superate durante le interazioni con l'azienda stessa.

La chiave fondamentale non sta nell'eccesso verso il consumatore. Andare oltre le aspettative durante l'interazione fornisce troppi nuovi elementi e non si traduce per forza in customer loyalty aggiuntiva. L'obiettivo diventa lavorare sulla soddisfazione del cliente nella facilità di esperienza con l'azienda e sulla parte di servizio correlata all'ottimizzazione della risoluzione dei problemi quando si presentano, tentando di ridurre al massimo potenziali problemi che possono presentarsi.

Per quanto riguarda il processo di *product development* (Kotler et al. 2017) classico rimane valido per prodotti e aziende con rischi connessi prevalentemente all'esecuzione o alla distribuzione e con limitato rischio di accettazione da parte dei clienti.

²⁸ Dixon M., Freeman K. e Toman N. (2010), "*Stop trying to delight your customers*", Harvard Business Review



FIGURA 17: PROCESSO CLASSICO DI SVILUPPO NUOVO PRODOTTO

Il *product development* del genere per la maggior parte delle startup/prodotti non ha molto successo perché non affronta i rischi di accettazione da parte dei clienti: molte startup infatti falliscono per incapacità nel trovare clienti paganti. Per correggersi si dovrà sviluppare un processo di *customer development* (Blank 2013) che affianchi questo e sia naturalmente focalizzato su clienti e sulla scoperta del mercato.

Per essere adottato il prodotto c'è bisogno della struttura dello storytelling. Per accelerare il processo di adozione e trovare clienti paganti bisognerà parlare ad una fascia sempre più ampia di popolazione.

Il consumatore nel processo di produzione del nuovo prodotto è coinvolto a partecipare attivamente nelle varie fasi di innovazione e sviluppo prodotto dall'idea generation, alla selezione/valutazione fino allo sviluppo congiunto

Il consumatore è quindi passato dall'acquisto di ingredienti e prodotti per il proprio consumo, ad occasioni di esperienza, in cui egli stesso non è più interessato solo al prodotto materiale, ma ad un'esperienza più completa: al ristorante ad esempio, aldilà della qualità del cibo, sarà più attento al posto ed alla gentilezza dei camerieri.

In questa ottica, nello storytelling non si metterà al centro del discorso il prodotto ma quelle caratteristiche che rendono più coinvolgente l'eventuale esperienza che il cliente andrà a vivere.

In alcuni settori quali quello dei parchi divertimento, dei viaggi aerei ed eventi di vario genere, il fattore esperienza ormai domina nella scelta da parte del consumatore.

Con l'ascesa del mondo online e le relazioni sempre più connesse tra le persone, un altro tipo di esperienza è quella di condividere ciò che si è vissuto. Pensare a questo nell'ottica di concezione di prodotto, può essere un dettaglio che può essere apprezzato e che viene valutato come valore aggiunto.

E' diffusa ad esempio la pratica di condividere all'interno di piattaforme social, i progressi atletici fatti. Esso si adopera da parte delle persone come strumento di autocelebrazione e auto-motivazione della propria performance sportiva. Altro esempio è quando i visitatori di un museo condividono foto in cui si ritraggono osservare le opere d'arte. Questo può essere penalizzante per l'esperienza dell'opera d'arte in sé per ottenere una effimera ricompensa online. Inoltre con questa pratica si potrebbero infastidire gli altri visitatori. Altro

esempio in cui l'esperienza viene trasposta al di là di quella vissuta ed è richiesta da alcuni consumatori, con i musei che sfruttano tale condivisione come un'aggiuntiva opportunità di coinvolgimento.

3.8.3 DEFINIRE ED ESTRARRE IL VALORE

L'impostazione del prezzo è quel momento in cui, all'interno della metodologia Brand-Value-Telling-Journey, si materializza la triade precedentemente indicata e diventa da potenziale ricavo a positivo flusso per l'azienda. Il prezzo quindi è la monetizzazione del valore che si è prodotto per il target e formalizza la capacità da parte dell'azienda di creare, differenziale e rendere disponibile l'offerta, condizionando ricavi, margini e quantità di vendita.

Se non adeguato può avere conseguenze su tutto il *decision journey*: secondo Fisher, Ury e Patton²⁹ considerando il concetto di *zone of possible agreement*, che indica la zona di prezzo accettabile per il consumatore, non dà modo al brand di introdursi nella considerazione iniziale o di rientrare durante la fase di valutazione attiva. In tal caso il dialogo e l'engagement con il consumatore terminano ancora prima di passare al primo acquisto. Non è possibile nemmeno rilassarsi con un *pricing* considerato accettabile dal punto di vista dei consumatori target, perché esso viene ripetutamente confrontato con le alternative competitive che sono a disposizione verificando il bisogno di essere riconfermata la fiducia da parte del consumatore.

In ottica Brand-Value-Telling, ciò che è definito nelle fasi precedenti condiziona le volontà del consumatore sul prezzo finale: la presenza di sostituti e la possibilità ormai immediata di paragone con altri concorrenti nel mercato di riferimento, o la differenziazione di immagine e specifiche di prodotto con le sue features particolari, la percezione (o l'assenza) di rischio nell'acquisto e il coinvolgimento emotivo derivato dall'importanza della spesa e del prodotto, servizio o esperienza per il consumatore sono tutti elementi rilevanti nei vari punti di creazione del valore nel *decision journey*.

Così la strategia di prezzo corretta è quella che offre valore utile al cliente e all'impresa.

Tra le varie alternative disponibili, il metodo basato sul cosiddetto "valore percepito" è quello che maggiormente aggrada la logica BVTJ. Il valore deve essere unico, differenziale e distintivo rispetto ai concorrenti, dimostrandolo al cliente potenziale

Nel BVTJ hanno maggior attenzione alcuni prodotti e categorie, che servono a manifestare il posizionamento all'esterno di aziende, prodotti e distributori. I concetti di *key value item* (KVI) e *key value categories* (KVC) aiutano a rendere operativo questo concetto. Si sa infatti che i consumatori non riescono a memorizzare a lungo il prezzo esatto della maggior parte dei prodotti eventualmente a disposizione per l'acquisto. Sono pochi i prodotti di cui si ricordano i prezzi esatti. Le KVC sono invece le categorie

²⁹ Fisher R., Ury W. e Patton B. (1991): "Getting to yes: negotiating an agreement without giving in", Hoboken, Wiley & Sons.

merceologiche che guidano la percezione di posizionamento dei distributori e dei dettaglianti, sono composte da più KVI, tendendo inoltre a creare un *halo-effect*, positivo o negativo, sulle altre categorie.

3.8.4 RENDERE IL VALORE DISPONIBILE ED INGAGGIARE IL CLIENTE

Nella quarta fase del BVTJ l'azienda dovrà trovare le migliori modalità per rendere disponibile il target e mantenere un livello di engagement elevato con il potenziale cliente. L'obiettivo è permettere al cliente target di poter venire a sapere dell'offerta aziendale, svolgere un legame con prodotto e brand, trovare con i vari canali l'esperienza, prodotto o servizio desiderato. Analizzare bisogni e desideri del cliente aiutano la progettazione e la gestione dei canali di marketing prevedendo in tal modo di monitorare bisogni e desideri del cliente, tra cui si ricordano:

- aspettative dei tempi di consegna
- l'ubicazione dei punti vendita
- assortimento proposto
- presenza di servizi che si integrano e completano, il mix di canali che si possono utilizzare
- l'accessibilità dei canali.

In ottica BVTJ, i canali e più in generale l'intero modello di go-to-market diventano parte integrante del Brand-Value-Telling aziendale. Lo stesso livello di esperienza di interazione con il canale assicura fiducia nel processo di distribuzione del valore. Eventuali performance non all'altezza in alcuni canali allontanano il consumatore non per la decisione di utilizzare quel canale, ma tende a far crollare l'attaccamento del brand. I consumatori avanzano nel proprio decision journey, utilizzando in maniera differente le diverse opzioni di canale a disposizione.

Ogni passo preso si forma in base a quanto è per loro necessario per andare avanti o meno e possono decidere su che tipo di canale appoggiarsi, miscelando spesso canali online ed offline (omnicanalità).

In ottica BVTJ, i due trend da considerare nel processo di supporto al decision journey sono quindi la presenza di consumatori iperconnessi che utilizzano in maniera regolare modalità di interazione omni-canale e coloro che invece si affidano all'incremento del coefficiente esperienziale richiesto in tutti i punti di contatto con il consumatore, incluso quelli in teoria dedicati alla pura distribuzione.

Come si dimostra ultimamente i processi decisionali fluiscono in maniera ininterrotta tra canali che si fortificano tra di loro lungo il processo decisionale del consumatore. Il compiacimento stesso del consumatore si collega nel momento in cui vengono toccati più canali in modo da rendere l'esperienza più complessa.

Un'esperienza innovativa è quella resa dall'azienda Globetrotter Adventure Store a Colonia. Esso presentava già nel 2008 delle aree esperienziali come una stanza che permetteva di testare la capacità degli abiti venduti di trattenere il calore o la cabina che simulava condizioni avverse per provare la qualità degli impermeabili.

I negozi per competere con il mercato online si dotano di servizi sempre più innovativi in ottica omni-channel. Obiettivo a tal proposito diventa capire dove sia maggiormente ricercata l'interazione umana e concentrare lì gli investimenti

In questa immagine è possibile osservare l'evoluzione dei diversi canali di vendita.

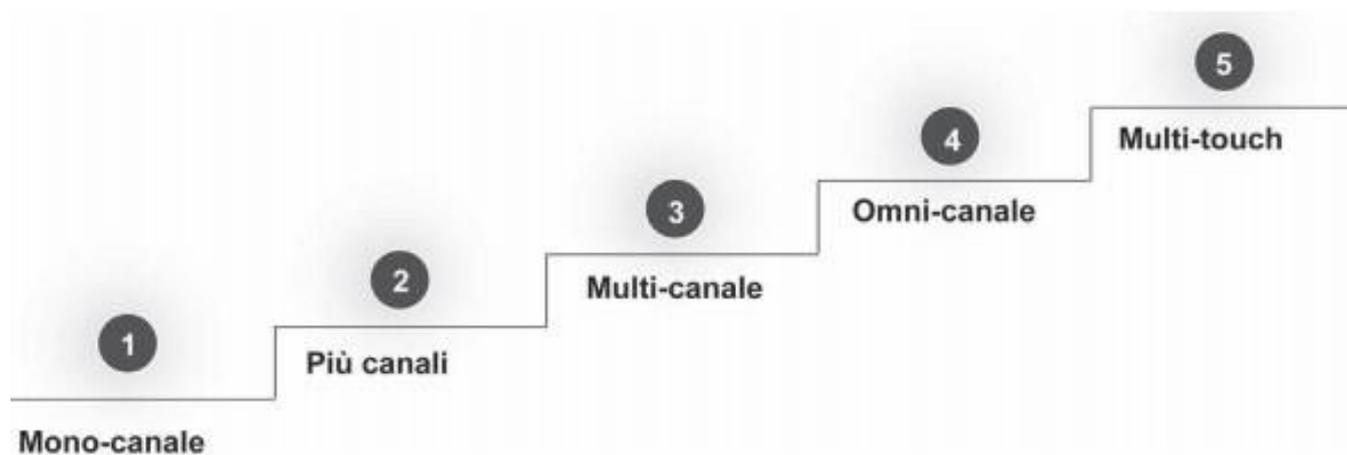


FIGURA 18: EVOLUZIONE CANALI DI VENDITA

Alcuni big del mondo online stanno rispondendo aprendo negozi fisici, abbracciando anche loro una strategia omni-channel.

alcuni colossi tradizionalmente online stanno evolvendo verso una strategia omni-channel back di experiential retail, aprendo cioè negozi fisici.

Per la comunicazione la metodologia BVTJ adotta una logica di comunicazione integrata di marketing. Secondo Kotler³⁰ essa “rappresenta un modo per considerare l'intero processo di marketing dal punto di vista del cliente” ed il “mezzo che le imprese hanno per informare e influenzare i consumatori, oltre che per ricordare loro i propri prodotti e brand”. Per l'azienda l'obiettivo principale di questa metodologia è aggiornare il consumatore su ciò che si è elaborato in fase di creazione.

Si necessita di toccare ed implementare i punti di contatto con il consumatore target.

La prospettiva BVTJ e la presenza di molteplici mezzi di comunicazione impongono di adottare la logica di *integrated marketing communication* per la gestione della leva di comunicazione ed engagement. Secondo la definizione di Kotler, la comunicazione integrata di marketing “rappresenta un modo per considerare l'intero processo di marketing dal punto di vista del cliente” ed il “mezzo che le imprese hanno per informare e influenzare i consumatori, oltre che per ricordare loro i propri prodotti e Brand” ed ingaggiare i propri clienti target. Per l'azienda, gli obiettivi sono vari. Il primo è fare arrivare in maniera chiara al consumatore i concetti elaborati nella fase di creazione del valore e cercare un modo per inserirsi nell'*initial consideration*

³⁰ Kotler P., Keller K.L., Ancarani F. e Costabile M. (2018), “*Marketing per Manager*”, Pearson.

set e far rimanere il proprio valore nella sua lista al momento di valutazione per, infine, trattenerlo nel loyalty loop e portare lo stesso consumatore ad essere un ambasciatore del brand.

Una pubblicità di comunicazione integrata di successo è la campagna “Thank you mom” di Procter & Gamble. Oltre al video che è stato distribuito a più riprese in occasione delle Olimpiadi del 2012, i vari punti vendita hanno ripercorso il messaggio principale della campagna.

3.8.5 MONITORARE, GESTIRE E RIGENERARE IL VALORE

È il momento in cui la funzione di marketing effettua tre importanti azioni:

- analizza la propria performance complessiva, attraverso l'identificazione dei brand e dei prodotti che si devono potenziare tramite maggiori investimenti e provare a semplificare e snellire le eventuali complessità gestionali e innovative ad esempio attraverso l'eliminazione di prodotti che non sono in grado di apportare valore all'azienda;
- lanciare azioni correttive in modo da ricreare le basi per rigenerare valore per l'azienda, osservando di nuovo gli elementi strategici di creazione di valore, riallineando le azioni in funzione del ciclo di vita dei prodotti in portafoglio, riallocando il budget, riorganizzando la propria funzione marketing in modo da sistemarsi per le nuove sfide di mercato e ridisegnando i processi che non si focalizzano sul *decision journey* del cliente;
- gestire in modo attivo il *loyalty loop*, mantenendo l'engagement con i clienti a più elevato potenziale, e portando ad un'integrazione dei servizi di customer service e post-vendita partendo da reali esigenze e bisogni del consumatore finale.

Tutto ciò porta ad una serie di attività di gestione ordinaria e straordinaria, per esempio nella gestione di crisi reputazionali o di opportunità che si aprono rapidamente sul mercato.

3.9 IL SISTEMA E LE STRATEGIE DI BRANDTELLING

Lo scopo è servire un metodo di supporto alle aziende che vogliono intraprendere un percorso per consolidare i propri processi di creazione di valore per il brand avendo presente con chiarezza la condizione di partenza definita attraverso l'unione di branding e storytelling fino ad arrivare alla stessa revisione di tale sistema in ambito strategico e per la costruzione e gestione del brand.



FIGURA 19: APPROCCIO DI BRANDTELLING

La fase del *brandtelling assesment* vuole conoscere la situazione iniziale in cui si trova il brand, nonché il suo sistema BVTJ attuale e la capacità di fare storytelling nel mercato. Il compito delegato alla funzione di marketing e comunicazione è quello di fare una valutazione della propria situazione competitiva lungo il BVTJ.

Si effettua una conoscenza della situazione iniziale tenendo in considerazione quattro parametri:

- *Identity* del brand
- *Authenticity* del brand
- *Heritage*/storia del brand e dell'azienda
- “*Legacy*” di comunicazione e touchpoints

L'*identity* ci serve per conoscere analiticamente gli elementi, tangibili e intangibili, che l'azienda è riuscita in passato a costruire e come essi si intrecciano tra loro.

L'obiettivo di questa analisi è per porre le basi di come il brand vuole essere e venire riconosciuto.

Si osserva se in passato il processo è stato svolto in modo corretto o meno e quali sono i punti di forza e debolezza del *brand identification system* nel costruire l'immagine del brand per il consumatore.

Il secondo punto, l'*authenticity*, si riferisce secondo Beverland³¹ all'abilità della creazione di una storia sincera del brand unendola a elementi funzionali, emozionali e attributi retorici. Si può descrivere il tutto come la potenziale energia del brand. C'è bisogno di vedere il lavoro svolto nel passato e dalla posizione attuale. L'energia è implementata dalla elaborazione di elementi di prodotto oggettivi come materiali, caratteristiche produttive e lingue, e soggettive come stile, valori e relazione con i consumatori. Storytelling e processi di *brand delivery* sono utili a trasformare tale *authenticity* in valore.

³¹ Beverland M.B. (2005), “*Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wines*”, Journal of Management Studies

Se sono state accumulate incoerenze di posizionamento, identità, *brand delivery* e storytelling essere possono essere state pagate in passato per colpa di atteggiamenti negativi da parte di stakeholder e consumatori nei processi di passaparola.

Altro parametro che si colloca come strumento di comprensione del *brandtelling assesment* è l'*heritage* del brand: si indica con essa la storia aziendale portata all'esterno considerando cosa ha fatto e come è stata raccontata. L'ultimo parametro, la "legacy di comunicazione e l'utilizzo dei touchpoints" collega il modo in cui in passato è stato usato lo storytelling e i punti di contatto con il consumatore. Suggerisce inoltre di osservare quali sono stati i mezzi utilizzati dal brand nei vari passaggi del *customer decision journey*, in che modo l'azienda ha raccontato i suoi luoghi, le sue persone e il valore utilizzo per creare engagement con il segmento target e se quanto fatto ha creato legacy forti.

Tornando al metodo introdotto, ci si focalizza sulla valutazione del brandtelling al t0. A tal proposito è stato sperimentato uno strumento chiamato "quoziente di brandtelling" che misura la capacità dei parametri del *brand assesment* per assicurare due obiettivi molto importanti come il rafforzamento della *brand equity* e il supporto al brand e all'azienda nella generazione di valore economico attraverso processi di narrazione della marca. Nella valutazione del "quoziente di brandtelling" si risponde ad una serie di domande che ricalcano i parametri su cui si valuta la forza del brandtelling. Inoltre per poter fare tesoro adesso di ciò che è stato creato in precedenza bisogna comprendere il potenziale impatto che si può ottenere nel contesto in cui opera l'azienda.

La spinta al cambiamento può essere dovuta a crisi interne di management o di tutta l'azienda.

Nonostante si possa trattare di brand forti si consiglia in momenti di crisi di reputazione di strutturare maggiormente il sistema di brandtelling che si potenzia e adatta per essere una risposta o soluzione rilevante alle eventuali tensioni interne ed esterne all'azienda.

In caso poi di cambio di leadership o altri importanti cambiamenti strutturali, lo storytelling aziendale deve essere interamente rivisto e messo in discussione.

Il cambiamento del contesto sociale crea ripensamento riguardo a cosa vuol dire considerarsi come "brave aziende" da parte degli stakeholder e "bravi Brand" da parte dei consumatori.

Le strategie descritte in figura possono essere valutate come risposte in base alla situazione di partenza aziendale ed ai movimenti del contesto di riferimento. Oltre a ciò si consideri la possibilità da parte dell'azienda per quanto riguarda investimenti e capacità di organizzazione di fronteggiare i cambiamenti suggeriti.

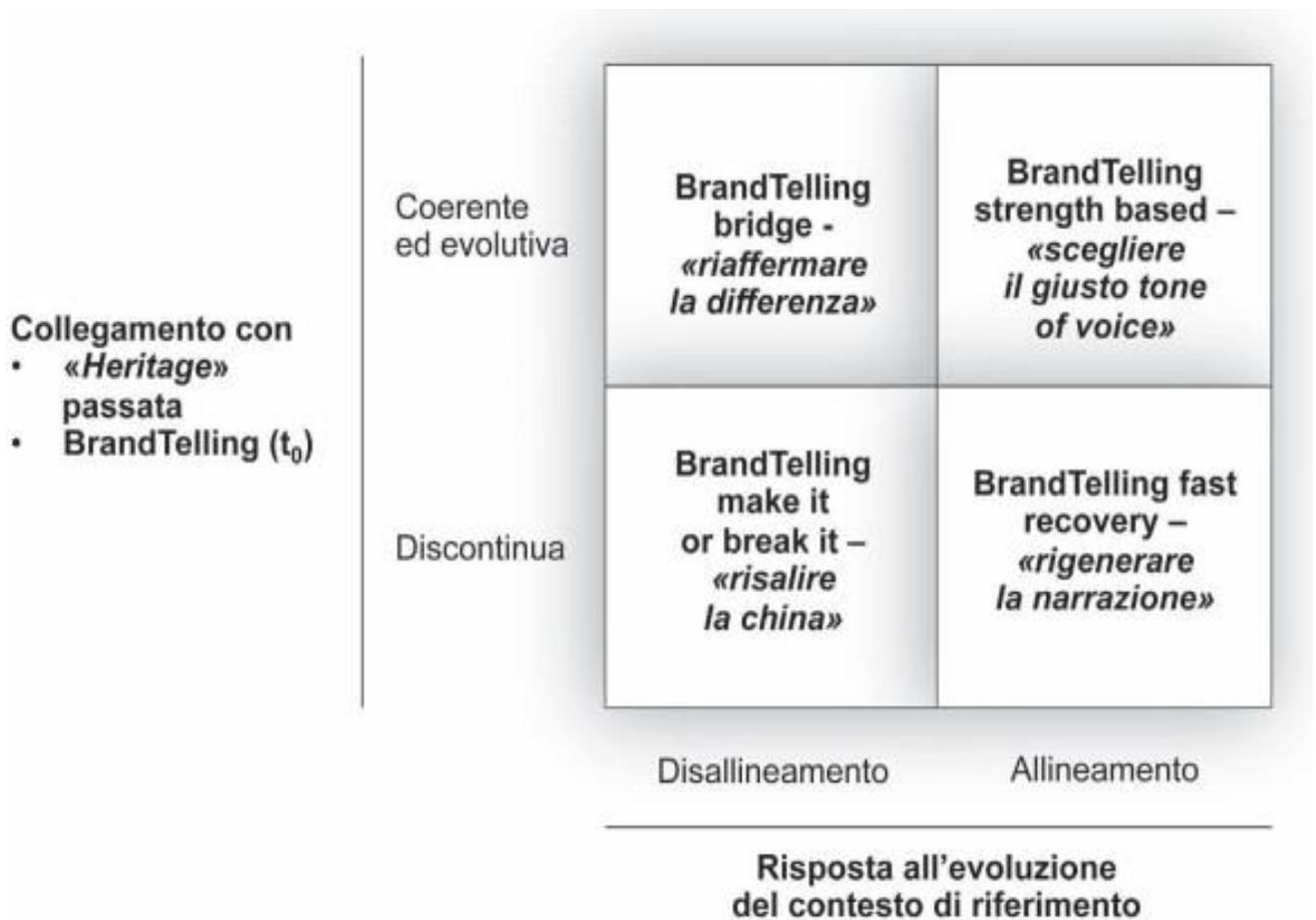


FIGURA 20: STRATEGIE ALTERNATIVE DI BRANDTELLING

Il “*brandtelling bridge*” si ha quando ci sono situazioni che vedono da una parte lo storytelling aziendale essere chiaro e forte utilizzabile per consolidare il proprio BVTJ, mentre sull’altro fronte non riesce a tenere in considerazione come si evolve il contesto di riferimento per mancanze che possono essere dovute o per discontinuità tecnologiche o anche per incapacità manageriali e finanziarie. In attesa dell’offerta di un nuovo prodotto o servizio l’azienda comunque è in grado di distinguersi e rendersi riconoscibile.

Se non si gestisce per bene il cambio di situazione può essere rischioso per l’azienda. Per tal funzione la scelta che si suggerisce è operare in modo disallineato con il contesto tenendo comunque un forte collegamento con la storia passata ed il sistema di *brandtelling* in modo da riconfermare per il proprio segmento la propria unicità che è stata comunque ben riconosciuta sia dal mercato che dal consumatore.

Un brand tipico di questo quadrante è GoPro che nel collettivo ha un’immagine associata alla *action cam*.

La comunicazione impostata dall’azienda, fondata nel 2002, è quella di concentrarsi su ciò che gli utenti creano con il loro prodotto, di fatto rendendoli dei veri e propri ambasciatori della marca. Il marketing team di GoPro è alla costante ricerca di video realizzati dai propri clienti che possono essere interessanti ed avere una certa risonanza all’interno delle varie *communities*. GoPro mantiene un proprio stile e uno storytelling forte e coerente con il prodotto che propone lungo tutte le fasi di BVTJ. Tuttavia, causa concorrenza e

mancato rinnovamento della propria offerta, dal 2016 la crescita dell'azienda si è cominciata ad appiattire e ciò suggerisce che è bene rilanciarsi attraverso processi di storytelling.

Un'altra strategia è quella denominata “*Strenght based*” ed è la caratteristica situazione di un'azienda con una chiara posizione, delle volte dominante nel mercato, con un BVT che viene utilizzato bene per costruire e rafforzare brand equity e creazione di valore. Si tratta di aziende che hanno l'obiettivo di distanziare la concorrenza sia nelle percezioni del consumatore, sia nelle quote di mercato.

La comunicazione si avvale di un tono che non deve essere troppo aggressiva perché se è vero che questa tonalità può distanziare la concorrenza tuttavia può avere l'effetto di essere troppo diversa rispetto al *tone of voice* a cui ha abituato i consumatori. Osservando invece un *tone of voice* troppo debole per avvicinarsi al pubblico si potrebbe rischiare di perdere quote di mercato nei confronti della concorrenza.

La terza strategia è quella denominata “*Fast Recovery*”. La situazione che si delinea è quando l'azienda ha bisogno di dare una sterzata allo storytelling operato nel passato avendo al tempo stesso la forza manageriale, finanziaria ed intellettuale di essere presente nel contesto di riferimento.

Si può attuare una strategia del genere nel caso in cui si pongano le basi per opportunità di mercato dovute alla discontinuità dei gusti dei consumatori o all'introduzione di una nuova tecnologia.

Nell'ultimo caso “*Make-it or break it*” l'azienda, a differenza delle possibilità prospettate nella terza strategia grazie alle risorse finanziarie, è istigata a cambiare nonostante ciò non sia desiderabile o sostenibile. Si profila quindi uno storytelling che sa di essere un'ultima spiaggia per l'azienda. Esempio si è avuto nel 2013 da Kodak che, non riuscendo a competere con l'introduzione delle fotocamere digitali, ha deciso di entrare nel mercato con le stampanti digitali attraverso una comunicazione emozionale che fa riferimento alla sostenibilità.

Tenendo conto del BVTJ i marketer hanno da inserire queste strategie all'interno dei vari step delineati lungo il processo. Nel caso della prima strategia, partendo dalla fase di identificazione del valore del BVTJ, si sviluppa una difesa che potremmo definire preventiva nei confronti di prodotti sostitutivi, offrendo ciò che è sempre più in linea con l'evoluzione di gusti e del mercato.

Per aumentare ulteriormente il vantaggio competitivo nella creazione di valore si rafforza ancora di più l'innovazione del prodotto e si procede a massimizzare la copertura di quei segmenti che non sono ancora sensibili all'evoluzione del mercato. A difesa della propria quota di mercato e per avere fondi per investire lungo la BVTJ è importante adeguare il prezzo in base al valore percepito dei consumatori.

Nel caso di “*Strenght-based*” il punto di partenza si ha con l'identificazione del valore che è meglio riferita come estensione possibile del mercato di riferimento o l'arrivare al mercato di riferimento e, con l'ottenimento di target aggiuntivi grazie all'utilizzo sapiente di BVT e con lo sviluppo di una strategia cautelativa a difesa nei confronti di prodotti sostitutivi come quelli provenienti anche da altre *industry*.

La creazione di valore dà opportunità di eseguire una rielaborazione dell'architettura di brand con l'introduzione di prodotti in linea con il contesto esterno. Per rafforzare la propria identità si effettua quello che si può descrivere come adattamento selettivo di alcuni fattori che anticipino potenziali esigenze nuove di

mercato. L'utilizzo strutturale dello storytelling che si definisce elemento di *engagement* e di relazione con consumatori e stakeholder e il rafforzamento della comunicazione per luoghi e persone simbolo del proprio *brandtelling* danno possibilità all'azienda di aumentare la propria forza sul mercato.

La strategia di "*Fast recovery*" si ha in una situazione dove c'è bisogno di discontinuità con il passato ed è una sfida rischiosa per la comprensione di struttura competitiva, delle dinamiche di mercato, dell'evoluzione tecnologica e di comprensione di bisogni nuovi dei consumatori. Si valuta dunque se è necessario cambiare il mercato di riferimento in particolare quando esso non si ritiene più aggredibile per via di crisi reputazionali. Anche la cosiddetta "triade di creazione di valore" deve essere ripensata. Il management dovrà garantire allineamento pieno con nuovi elementi di prodotto, posizionamento, identità ed essere pronta per innovare i propri *touchpoints*. La comprensione implica un cambiamento delle modalità di engagement e di relazione con consumatori e stakeholder così come il rafforzamento di quei valori positivi presenti che hanno resistito all'eventuale crisi reputazionale e l'immissione di nuovi elementi discontinui.

Rivedere il *brandtelling* aiuta anche ad avere suggerimenti per ripensare l'organizzazione in modo da valorizzare quelle necessarie competenze per cambiare e rilanciare lo stesso brand, con risultati che si valuteranno al fine di un opportuno monitoraggio dei parametri di *brandtelling* rivedendo i sistemi di valutazione e performance del *brand*.

La strategia "*Make-it or break-it*" cerca di partire dall'origine nel rivedere le priorità per le aree di identificazione del valore, tenendo in considerazione la razionalizzazione del target e focalizzare conseguentemente le risorse. Dopo la revisione della "Triade di creazione del valore" si effettuano scelte che prevedono di snellire il portafoglio e l'architettura di brand, mantenendo in modo selettivo solo elementi in grado di dare continuità rispetto al passato e con una revisione degli elementi che contribuiscono al posizionamento in modo da rendere efficienti le successive fasi di BVTJ. Esiste una revisione anche del sistema di pricing che cerca di valorizzare gli elementi per generare un BVT positivo. La disponibilità finanziaria limitata come quella di attirare talenti porta il marketing a selezionare in modo accurato i *touchpoints* da utilizzare, concentrando il *brandtelling* solo nelle fasi più importanti del *customer decision journey*.

LE GRANDI AZIENDE SI RACCONTANO

4.1 NIKE E L'ESALTAZIONE DELL'EROE

Nike, il cui nome deriva dalla dea greca alata della vittoria, simboleggia l'archetipo del vittorioso eroe che supera i propri limiti. Lo slogan "Just do it" incita a trovare il coraggio di compiere azioni. La politica comunicativa di Nike mira a motivare i soggetti che solo attraverso la forza di volontà riescono ad ottenere performance sportive migliori e, appunto, raggiungere la vittoria. Una valenza del genere suggerisce che l'azienda di Portland sia una tra quelle che trasmettono attraverso le loro campagne pubblicitarie un'idea che va oltre il prodotto stesso e lo sport.

La compagnia fu fondata nel 1964 all'università di Oregon da Phillip Knight e dal suo allenatore di atletica Bill Bowerman.

Originariamente chiamata Blue Ribbon Sports, ha cominciato il proprio business acquistando le scarpe Onitsuka Tiger in Giappone e rivendendole in America.

I due fondatori hanno a lungo sperimentato dei metodi per migliorare le performance degli atleti provando ad apportare innovazioni alle scarpe per corridori.

L'azienda collaborava con Onitsuka Tiger per cercare di contrastare i competitor Adidas e Puma. Nacquero così i primi store a Santa Monica e Massachusetts.

Nel 1970 tuttavia il rapporto con la compagnia giapponese cessò e un anno dopo fu lanciata la prima scarpa denominata "Nike".

Nel 1971 fu creato il logo, lo "swoosh", ideato da una studentessa di design e venduto per 35 dollari.

Si tratta di un simbolo connotativo convenzionale, che stilizza l'ala della dea della vittoria e che con questo nome indica il rumore del movimento, probabilmente riferito a quando si corre, e denota il senso di velocità, direzione, leggerezza e traguardo.

Nel 1973, Phillip Knight ha scoperto che la sponsorizzazione di testimonial era un ottimo modo per promuovere il brand Nike. La sua filosofia fu che se gli eroi potessero essere associati alla sua azienda, questo poteva dare grandi benefici e notorietà.

Fu così che Nike scelse come testimonial Steve Prefontaine, un giovane campione mezzofondista statunitense di ventidue anni, irriverente, che si legò a Nike per 3 anni fino al momento della sua tragica scomparsa nel 1975.

Nike crebbe tantissimo nei primi anni tanto da permettersi già a fine anni 70 di poter vendere nel mercato asiatico.

Nike possiamo inquadrala come apripista nel riprendere il concetto di storytelling. Il punto di rottura c'è stato quando nel 1995 ha ricevuto pesanti accuse sullo sfruttamento di lavoro minorile.

In poco tempo l'opinione pubblica identificò la marca all'immagine dei bambini asiatici costretti a lavorare in condizioni gravi, con orari di lavoro estenuanti ed una paga indecente.

Ad esempio negli anni 90 il CEO della Nike, Phil Knight, nonostante non fosse mosso da un naturale sentimento di giustizia, fu costretto ad adottare alcuni provvedimenti in seguito alla pressione delle iniziative che si rifacevano allo “*no-sweatshop movement*”.

Alcuni meme di Adbusters contro la Nike sono entrati nell'immaginario contemporaneo, come ad esempio l'immagine di Tiger Woods, più famoso e pagato golfista al mondo, il quale viene raffigurato con un sorriso malformato che sembra assumere le sembianze dello swoosh.

Oppure l'immagine di un bambino con il logo Nike letteralmente cucito in faccia, così da denunciare lo stato precario di salute di chi ogni giorno cuce e collabora con la propria manodopera alla produzione di ogni prodotto del brand americano.

Per correre ai ripari i responsabili dell'azienda statunitense chiesero scusa pubblicamente, promettendo un cambio di politica della produzione aziendale. Ciò non bastò. Per riprendere in mano la situazione Nike doveva inventarsi qualcos'altro, soprattutto nei confronti dei consumatori.

Fu così che si pensò di creare delle campagne pubblicitarie inquadrare come veri e propri episodi di una stessa serie, utilizzando l'immagine di determinati campioni nel mondo sportivo.

Nike interpretò i valori dello sport come la costante ricerca del miglioramento di se stessi e una narrazione che induceva allo spettatore le motivazioni per scoprire l'atleta che è in lui.

Nel 2005 Nike volle dimostrare la propria trasparenza pubblicando da prima azienda nella storia una lista completa dei suoi contratti aziendali. Nello stesso anno fu divulgato anche un report della propria responsabilità sociale descrivendo i salari ed ammettendo le problematiche condizioni di lavoro continue.

Tornando al suo storytelling, l'azienda dello “swoosh” si concentrò anche sulla spettacolarizzazione dello sport, come nel caso di quando, con la campagna pubblicitaria “Scorpion KO” si elevava il calcio di strada e il mondo dei freestyler, interpretato da grandi star di calcio internazionale.

Tuttavia Nike non ha avuto per forza bisogno di star per trovare un modo di raccontare nel campo pubblicitario. Altra pubblicità che ha fatto scuola è quella che raffigura una donna di 86 anni che, avendo un corpo è un'atleta. E così si scopre che ha cominciato ad allenarsi da quando aveva 65 anni ed è attualmente un'atleta di triathlon. Tutto ciò induce a pensare che si è atleti aldilà dei classici stereotipi di come essi vengono raffigurati. Non bisogna necessariamente una star per scendere in campo

Nike vede lo sport come un linguaggio universale che va aldilà di barriere e culture.

Nike frequentemente utilizza un linguaggio passionale, intenso, drammatico nei suoi spot per avere l'attenzione dell'audience e invogliare essi ad agire.

Parafrasando una pubblicità del 1996: “Are you an athlete? Because if you are, then you know what it means to want to be better. To want to be the best. You can't just sit around and think about how much you want it. Show me how much you want it. Stop just 'thinking about it' and wondering about if and 'hoping for if and

actually go out there and get it Dare to do what it takes to be the best. And then, whether you win, lose or collapse at the finish line, at worst you'll know exactly who you are.”



FIGURA 21: MISSION NIKE

Le sue storie pubblicitarie sono essenzialmente basate sull'archetipo dell'eroe.

Le forze da combattere però non sono fuori ma dentro sé stesso. Si tratta infatti della pigrizia e della scarsa forza di volontà. Rimanere seduti sul divano piuttosto che correre, fare vita sedentaria anziché vivere di adrenalina e movimento. Lo slogan “Just do it” si pone proprio come esortazione nei confronti delle persone ad intraprendere un cammino diverso, senza pensarci e finire per riempirsi di paranoie. Abbiamo tutti scuse per non fare qualcosa e Nike attraverso la sua etica ci induce a dimenticarle.

Nike non tende a segmentare in modo demografico.

La compagnia si focalizza sui segmenti psicografici, in base ad esempio ai vari sport di cui le persone sono appassionate ma, come sempre, accompagnate dal fatto che tutti possono essere degli atleti.

Non mancano gli utilizzi di sportivi di particolare rilievo, che spesso hanno un'immagine provocatoria e ribelle.

L'archetipo dell'eroe in Nike è formalizzato dal fatto che l'azienda sia statunitense.

L'America possiede una storia molto più giovane del vecchio continente e lo sport agonistico viene così considerato come una messa in scena di quella mitologia e “leggendarietà” che gli europei trovano più facilmente nella storia della letteratura e del teatro greco.

Le narrazioni sportive hanno origini antichissime. Quella che noi potremmo definire tifoseria si è cominciata a delineare quando nel lontano 776 A.C in Grecia migliaia di persone assistevano e incitavano durante delle manifestazioni che prevedevano che gli atleti di tutta la Grecia si sfidassero in varie discipline.

Fu proprio lì che nacquero le Olimpiadi. La manifestazione aveva una caratura talmente grande che i conflitti tra le varie città erano sospesi fino alla fine dell'evento. Ciò ha creato opportunità alle persone che assistevano di evadere dai problemi della realtà e sentirsi parte di qualcosa di più grande.

La polis vincitrice creava tra i suoi abitanti un orgoglio immenso che li portava ad asserire, nonostante i fatti oltre lo sport potessero smentirli, di essere la migliore città-stato di tutta la Grecia. Le persone non parlavano d'altro e gli atleti erano trattati come veri eroi e le loro gesta venivano tramandate e delle volte romanzate per rendere più memorabile la storia.

Ad essi venivano inoltre dedicate preghiere e costruite statue all'interno dei templi. Statue che venivano costruite ricalcando le proporzioni della perfezione fisica dell'epoca (fisico muscoloso ed atletico). A questi eroi venivano attribuiti i valori più nobili che finivano per rispecchiarsi con quelli che i cittadini volevano rispecchiare della propria polis. D'altronde anche il cristianesimo si servì, proprio come i racconti olimpici e i poemi di Omero, di narrazioni come quella dello scontro tra Davide e Golia per ispirare e dare speranza alle persone che avessero bisogno di conforto.

Avendo rappresentato atleti del calibro di Micheal Jordan, Nike è riuscita a centrare in pieno le caratteristiche che fomentano l'immagine dell'eroe nello storytelling.

Una pubblicità cult è quella della campagna "Failure", che esprime tutta la vulnerabilità di quello che è considerato come il cestista più forte di tutti i tempi.

Il lavoro mostra Jordan che cammina prima di una partita in uno stadio e la sua voce di sottofondo dice: "Ho sbagliato più di 9000 tiri nella mia carriera. Ho perso quasi 300 partite. 26 volte mi è stato consegnato il tiro decisivo e l'ho sbagliato. Ho fallito ancora e ancora nella mia vita. E' per questo che ho avuto successo."

La pubblicità termina mostrando il logo utilizzato da Nike per il merchandising del cestista.

L'audience, essendo la maggior parte sportiva, si rivede in ciò che dice la voce narrante e apprezza il fatto che si crei un ponte tra il fallimento ed il successo. D'altronde questo è esattamente ciò che abbiamo visto con "Il viaggio dell'eroe" di Vogler. Secondo Mark e Pearson (2001), la figura dell'eroe consente alla persona media di affrontare le sfide, assumersi dei rischi e cambiare vita.

Si accoglie il fallimento temporaneo per guadagnare la gloria definitiva.

I campioni sono eroi vulnerabili, che si spingono oltre il proprio limite provando, almeno inizialmente, i dubbi e le perplessità tipici della natura umana.

Nike segue normalmente come schema pubblicitario quello che prima si provano ad ottenere una connessione con lo spettatore usando scene di tutti i giorni (chi riposa in casa, chi è al lavoro o è in attesa di giocare una partita) o emozioni che si possono provare (suspense prima di una partita, l'atmosfera in spogliatoio o il relax nell'ascoltare musica). Un passaggio che dice allo spettatore che gli eroi che vede sono proprio come noi.

Successivamente arriva la fase critica, quello del dubbio e della sofferenza. L'atleta fa un primo tentativo nel superare l'ostacolo ma non riesce. Così cominci a mettere in discussione il proprio lavoro, si arrabbia con il coach, è su tutte le furie. Scene insomma che tutti prima o poi provano quando perdono fiducia in sé. Il

protagonista dopo lo sfogo si rimbocca le maniche e decide di ritrovarsi tornando ad allenarsi e spesso recitando frasi come “So che posso farcela”, “Darò tutto me stesso in questa partita”. Grazie alle proprie convinzioni ritrovate egli è pronto ad affrontare il proprio destino e vince. Nike come in una vera storia che si rispetti non parla dei suoi prodotti.

I grandi investimenti di Nike per avere atleti di successo può comportare alti rischi. Ciò succede in particolare se l’atleta di riferimento comincia ad essere al centro di gossip o scandali o potrebbero commettere errori contro i valori aziendali. Gli atleti infatti vengono visti come degli esempi dai giovani e Nike potrebbe subire notevoli perdite economiche nel caso in cui i comportamenti di queste star non coincidano con quelli previsti.

Ad esempio quando Ronaldinho, grande testimonial Nike, cominciò a far parlare più fuori che dentro al campo per situazioni legate alla vita mondana che conduceva, si è man mano ridotto il numero di contenuti ed eventi che affiancavano l’azienda a lui, concentrandosi le attenzioni man mano su una star in divenire come Cristiano Ronaldo.

Altro pericolo da evitare è che ci sono atleti che sono diventati bandiere nel posto dove giocano e cambiando maglia possono creare problemi all’azienda, che si trova a dover rifondare una campagna marketing diversa. Oltre alla squadra per cui giocano potrebbero anche, una volta scaduto un contratto di sponsorizzazione, firmare per un’altra azienda sportiva, portando con sé la comunicazione e i pregi che Nike aveva costruito attorno ad essi.

Nel libro “Cultura del narcisismo” di Christopher Lasch si ipotizza che quando l’atleta famoso viene continuamente messo sotto i riflettori dai brand che gli girano attorno, essi possono avere delle performance sotto la media che si aspetta, e lo stesso può cominciare a provare sensazioni come l’ansia della prestazione. Ancora, se un volto dello sport è associato a più aziende, l’eventuale fallimento della percezione dell’una può provocare perdite per l’altra, generando dunque una sorta di effetto domino.

Tuttavia lungo il tempo Nike ha anche messo al centro delle proprie storie la gente comune, senza per forza rappresentarla da soggetti noti.

Nike con la serie di spot a ridosso delle olimpiadi del 2012, ha deciso di cambiare l’utilizzo del protagonista della storia. Non si tratta più di un campione pluripremiato, bensì di un teenager in sovrappeso, che sta facendo jogging in un posto tranquillo. Il primo spot della campagna, intitolato “The jogger”³², comincia in silenzio, con l’inquadratura che va lentamente all’indietro su una strada asfaltata. Questa rappresenta gli ostacoli e le sfide da affrontare, il cammino che deve essere intrapreso per raggiungere i propri obiettivi.

Da lontano si scorge la figura di questo ragazzo che viene incontro e man mano si mostra. Il cielo è grigio chiaro e si abbina alla strada, probabilmente si tratta delle prime ore del mattino, in una zona qualsiasi del

³² https://www.huffpost.com/entry/find-your-greatness-nike_b_1776298

mid west americano. Siamo ben lontani dalle luci accecanti e dai giochi di colori sgargianti tipici degli spot Nike³³.

Dopo 10 secondi entra in scena una voce narrante, recitata dall'attore Tom Hardy, che dice:

“Greatness. It’s just something we made up. Somehow we’ve come to believe that greatness is a gift reserved for a chosen few. For prodigies. For superstars. And the rest of us can only stand by watching. You can forget that. Greatness is not some rare DNA strand. It’s not some precious thing. Greatness is no more unique to us than breathing. We are all capable of it. All of us.”

Queste parole hanno lo scopo di semplificare il concetto di grandezza per rendere ciò raggiungibile a tutte le persone. Il tutto mentre il ragazzo prosegue la sua corsa, venendoci incontro. Egli tra l'altro non veste in modo appariscente, non ha particolari oggetti Nike, non ascolta musica. E' un soggetto privato di tutti quei comfort che possono alleviare i corridori.

La campagna ha un forte impatto soprattutto per la situazione americana dei ragazzi, dove il problema dell'obesità porta a gravi malattie ed è tuttora considerata una grave piaga sociale.

Tuttavia ci sono stati obiettori di questa campagna come il professore David L. Katz che non accetta la ricerca della grandezza attraverso la semplice corsa. Egli esprime il suo disprezzo per il fatto che il soggetto venga giudicato con questi toni solo perché in sovrappeso mentre magari è già una persona che ha raggiunto il suo personale successo attraverso altre strade, ovviamente non quella della sua condizione fisica (potrebbe essere un ottimo studente, un soggetto che fa volontariato e tanto altro).



FIGURA 22: FRAME CAMPAGNA “FIND YOUR GREATNESS”

³³ <https://www.youtube.com/watch?v=WYP9AGtLvRg&t=49s>

Anche con il digital storytelling Nike è riuscita a ritagliarsi uno spazio importante. Se pensiamo al sito, questo è come se raccontasse al suo interno una storia, con il chiaro riferimento ai ruoli tipici della fiaba di Propp:

- Gli atleti come soggetti
- L'oggetto di valore è rappresentato dal successo sportivo
- I tecnici della Nike interpretano gli aiutanti
- La Nike si pone come destinante che attiva e sanziona il processo
- Squadre ed atleti che non utilizzano la marca sono antagonisti
- Il training è la prova qualificante che permette ai soggetti di superare i primi ostacoli
- La gara è la prova definitiva
- La vittoria nei confronti dell'antagonista rappresenta la prova glorificante

Nike è in grado anche di intrattenere e divertire, soprattutto quando crea storie riguardanti il mondo del calcio che legano le diverse nazionali. Nike è da sempre uno dei maggiori produttori mondiali di accessori e abbigliamento sportivo e, sin dalle sue origini, ha legato il proprio marchio al mondo del calcio. In occasione dei mondiali 2014 di calcio lancia una campagna con hashtag #riskeverything³⁴ che viene intrapresa soprattutto sulla rete in modo da attrarre con più canali il consumatore.

L'aspetto positivo, parlando prima di *digital storytelling*, sta nella maggiore durata degli spot e dunque alla maggiore loro potenzialità dal punto di vista emotivo.

La campagna è composta di 3 spot del totale di 5'28" minuti composti in modalità di cartoni animati.

Compaiono giocatori di caratura mondiale come l'inglese Rooney, il brasiliano Neymar, Cristiano Ronaldo e Zlatan Ibrahimovic. Essi si preparano per i mondiali e la scena si apre con Neymar che gioca tra le strade di Rio de Janeiro e ragazzi che giocando tra la folla ed il traffico della città immaginano di compiere gesti atletici dei loro beniamini. Si passa improvvisamente dai colori della città alla presentazione di uno scienziato pazzo che, in laboratorio, spiega come è riuscito a clonare i calciatori. La scena si sposta in una partita dove Ronaldo, Neymar e Ibrahimovic (accompagnati da altri campioni come David Luiz, Iniesta e Ribery) perdono una partita contro i cloni ed escono sconsolati dal campo. Essi si abbattono e decidono di dedicarsi ad altro: così si vede Rooney fare lo scaricatore di Porto, Ibrahimovic allestire una bancarella per provare a vendere la propria autobiografia, Neymar e Luiz fare i parrucchieri, Ronaldo fare da manichino in una vetrina di un negozio sportivo.

Questo momento di disperazione degli eroi e della città di Rio che diventa cupa e troppo monotona viene scosso da una leggenda del calcio mondiale: Ronaldo.

Guardando in tv lo scienziato che si vanta dei calciatori cloni perché perfetti e non possono sbagliare, decide di andare a riprendere tutti i calciatori veri e radunarli in un tempio del calcio. Ronaldo incita i giocatori a

³⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=KriBQVhsgZk>

riprendersi il gioco e li motiva dicendo che per loro è una pura gioia giocare, a differenza dei cloni che lo fanno per via di un comando. Nonostante lo scetticismo egli li convince ed illustra a loro il piano: sfidare in un'ultima partita ("The last game" è il titolo dell'ultimo spot che si identifica con la prova glorificante), i cloni dello scienziato e chi perde dovrà per sempre abbandonare il mondo del calcio.

Ripreso vigore una volta aver rivisto le loro magliette, il team è pronto a scendere in campo.

In partita si vede la differenza tra i 2 team con i giocatori reali spinti dalla semplicità e dal divertimento, mentre i cloni, nonostante siano in numero spropositato, non riescono a tenere testa all'imprevedibilità umana.

Dopo un salvataggio di Luiz sulla linea di porta, essi giocano bene, dribblano e a porre fine alle ostilità sarà Cristiano Ronaldo con un gol di tacco dopo aver fatto fuori l'intera difesa ed aver esclamato: "Clonate questo".



FIGURA 23: FRAME CAMPAGNA "RISK EVERYTHING"

La storia, creata dalla nota agenzia pubblicitaria Wieden+Kennedy, incarna con divertimento e creatività i valori in cui l'azienda si immedesima come la performance, l'impegno e la coesione del gruppo.

Il calcio è salvo e il pubblico acclama i propri eroi.

E la frase finale di Ronaldo "Clonate questo" sta proprio a indicare l'impossibilità di clonare la bellezza del rischio e della creatività, elementi imprescindibili nel mondo del pallone e anche nel mondo Nike. Il messaggio trasmesso è molto semplice ma efficace e, soprattutto, è coerente con quelli che sono i valori del brand: l'importanza della performance, la creatività, l'impegno, la coesione all'interno del gruppo, la voglia di provarci sempre. Questi valori sono i veri protagonisti dello spot, nonostante il marchio Nike compaia subito nel teschio iniziale, sulle maglie dei giocatori e poi sia riproposto alla fine.

I valori Nike emergono soprattutto dalle parole di Ronaldo: il calcio è e deve essere innanzitutto un gioco, deve far divertire, deve rimanere legato alla semplicità, allo spirito di gruppo, all'inventiva e così come alla fine non si modificano i valori del calcio, allo stesso modo si percepisce che nemmeno Nike modifica i suoi valori, nonostante il progresso che impera nella nostra società.

Accanto a questo spot Nike ha cominciato anche a inviare diversi tweet in cui incitava le persone ad inviare foto e video di giocate sorprendenti in modo da poter essere condivise dalla stessa azienda che sul sito mostrava slogan come "L'unica sconfitta è la paura di fallire" e "Non osare è il pericolo".

Altra campagna famosa è quella denominata "Take it to the next level". Nike sfoggia la sua genialità inquadrando in soggettiva un giocatore che, cominciando a giocare nelle giovanili, percorre la carriera di calciatore dentro e fuori dal campo. La bravura consta nel fatto di rappresentare esattamente ciò che è un sogno nel cassetto di teenager e aspiranti calciatori: vivere nel mondo del calcio attraverso una carriera da professionista. Il calciatore viene notato dall'allenatore dell'Arsenal e viene acquistato dalla squadra londinese. Qui comincia l'escalation di scene dentro e fuori dal campo: i compagni che lo applaudono, gli avversari che si fanno beffe di lui, il gol e l'esultanza con i compagni, la fidanzata che si ingelosisce delle fan. La serie di spot termina con lui che gioca una partita per la nazionale olandese ed è incaricato a battere un calcio di punizione.

La storia in soggettiva è molto ben girata ed invita senza focalizzarsi sui prodotti a poter vivere un'esperienza del genere attraverso l'utilizzo dei prodotti Nike.

Nike vuole trasmettere valori più alti del semplice commercio, motivando le persone a perfezionarsi nonostante le loro vulnerabilità. Il brand si affianca a loro con la volontà di offrire supporto e strumenti che possano avere utilità.

Lo scopo è che gli atleti dello *swoosh* vengano celebrati aldilà del loro credo e colore e che gli stessi debbano farsi promotori su ingiustizie sociali e di genere che purtroppo si verificano ancora.

Per il trentesimo anniversario della campagna "Just do it" che vide protagonista un ottantenne correre lungo un ponte in America felice della propria scelta, stavolta Nike si rivolge ai fatti di cronaca attuali. Rende testimonial Colin Kaepernick, giocatore di NFL, la lega di football americana. Egli, sentitosi colpito per le violenze della polizia e per i problemi di stampo razzista del suo paese, prima dell'inizio delle partite, durante l'inno nazionale americano, era solito inginocchiarsi come segno di protesta. Il giocatore dei San Francisco 49ers cercava di mettere in evidenza ciò che stava accadendo e si batteva per difendere i diritti umani delle minoranze nere negli Stati Uniti.

A chi gli chiedeva perché lo faceva, Kaepernick risponde: "Non resto in piedi per mostrare orgoglio ad una bandiera per un paese che opprime persone nere e di colore. Per me, questo è più grande del football e vorrebbe essere *"I am not going to stand up to show pride in a flag for a country that oppresses black people and people of color. To me, this is bigger than football and it would be selfish on my part to look the other way"*.

Emulato il suo gesto da altri giocatori, si è paragonata la sua figura a quella di Tommie Smith e John Carlos, atleti che durante le olimpiadi in Messico protestarono sul podio chinando il capo e alzando il pugno, simbolo del movimento delle Pantere nere, storica organizzazione rivoluzionaria afroamericana.

La risonanza che ha avuto Kaepernick è stata tale per cui anche Trump si è esposto, paragonando i manifestanti di questo movimento a quello dei neonazisti.

La NFL ha anche rifiutato tale gesto decidendo nel marzo 2017 di allontanare il giocatore dai campi di gioco. Colin tuttavia non si è dato per vinto ed ha deciso di portare in tribunale ciò che è successo ed ha ipotizzato un accordo tra i proprietari per evitare di farlo giocare.

A schierarsi al suo fianco sono stati importanti personaggi dello sport americano tra cui la tennista Serena Williams, il cestista NBA LeBron James e l'allenatore dei campioni in carica NBA Steve Kerr che ha deciso in accordo con la proprietà della sua squadra (Golden State Warriors) di non presentarsi alla Casa Bianca per l'incontro di rito con il presidente come avviene per la squadra vincitrice del titolo.

Così Nike, a distanza di un anno e mezzo dai fatti, si è schierata e ha reso l'atleta testimonial protagonista della campagna "Just do it".

Lo slogan utilizzato è stato "Dream Crazy"³⁵ e ad annunciare il video è stato un tweet inviato dall'azienda con sopra l'immagine appunto di Kaepernick.



FIGURA 24: FRAME CAMPAGNA "JUST DO IT" 2018

Il video dello spot ritrae immagini in cui si vedono grandi personaggi sportivi provenienti da storie faticose che recitano di "credere in qualcosa anche se...". Così inquadrando Serena Williams si allude a crederci anche se si è una ragazza di Compton o per Alphonso Davies se si è rifugiato. Kaepernick incita le persone a non essere mediocri o persone che non credono.

Lo spot si chiude con lui che dice: "chiediti se i tuoi sogni sono abbastanza folli".

³⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=Fq2Cvmgo07I>

La scelta di Nike ha scatenato molte reazioni online, in particolare:

- Coloro che si sono sentiti traditi dal marchio che hanno reagito parlandone male, introducendo l'hashtag #boycottNike o pubblicando video o foto dove si rifiutano di indossare prodotti Nike (si vedono alcuni video che ritraggono persone bruciare scarpe appena comprate)
- I sostenitori del brand, entusiasti di appoggiare la causa
- I media, e qui è e sarà interessante analizzare come questi reagiscono a ciò che è successo.

Nike ha di sicuro avuto un grande impatto sulla vicenda ed è testimoniato dai numeri di volte in cui il brand è stato menzionato sui social rispetto ai mesi precedenti.

Average Daily Nike Brand Mentions

Average daily Nike Brand mentions have spiked nearly 1,200% since the campaign announcement. Data for September is updated through September 9, 2018.

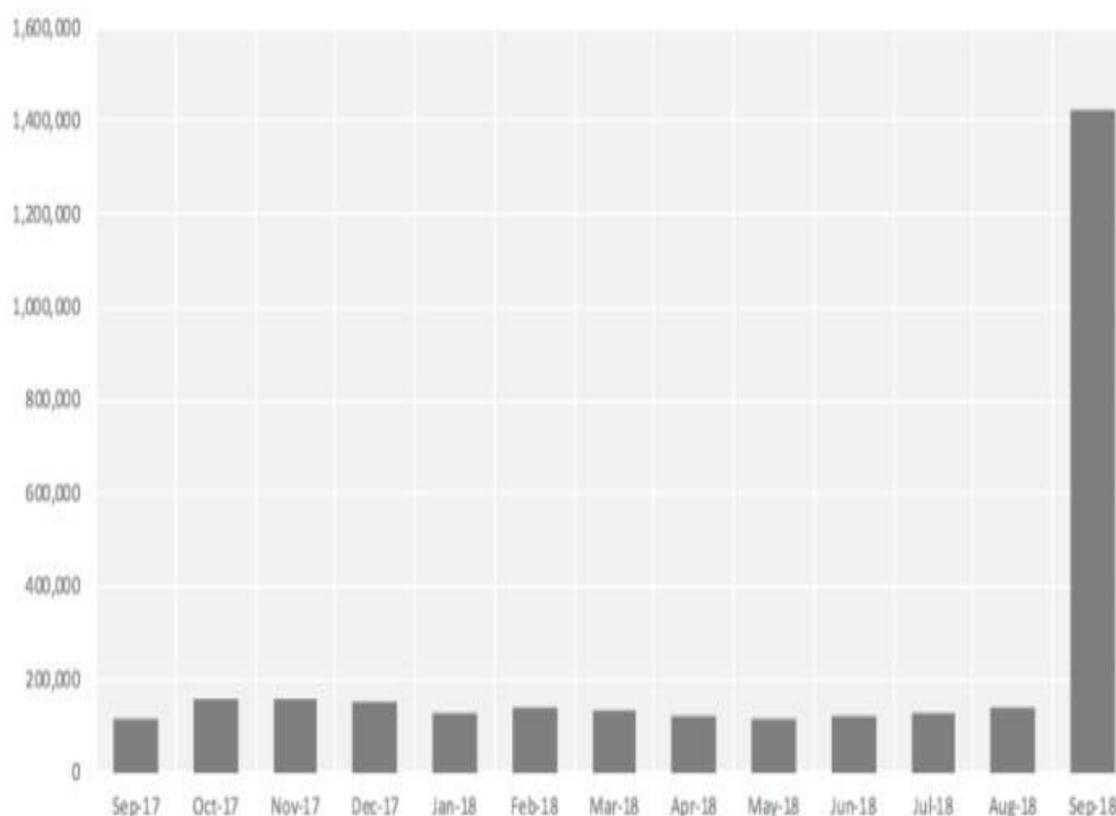


FIGURA 25: IMPATTO SOCIALE "JUST DO IT" 2018

4.2 ADIDAS E UNDER ARMOUR

E' interessante osservare come le altre aziende di abbigliamento sportivo utilizzano lo storytelling e si differenziano da Nike: Under Armour ed Adidas.

Under Armour ha un'idea molto chiara di ciò che rappresenta. Il marchio fa il suo esordio con lo slogan "I Will," che parla della sua origine, poiché inizialmente la società è stata avviata nel retro del camion del

fondatore Kevin Plank. In armonia con le sue umili origini, Under Armour dà un tono di tenacia: "I Will" significa avere una determinazione inflessibile mentre si affrontano senza paura le sfide dell'aggressione.

Under Armour, che letteralmente significa "sotto l'armatura", oggi è un colosso nel campo dell'abbigliamento ed equipaggiamento sportivo, capace di scalare e superare in poco più di vent'anni aziende storiche dello sportswear mondiale, attestandosi come il secondo player del mercato sportivo americano.

Per Plank³⁶ l'azienda "Non crea solo prodotti, risolve problemi. La nostra missione è rendere migliori gli atleti attraverso passione, design e l'implacabile ricerca di innovazione. Non siamo solo un logo stampato su una maglia o una scarpa. Il brand è una cultura che ha il potere di farti sentire invincibile".

L'azienda annovera tra le sue fila atleti di grande talento come il campione di basket Stephen Curry, la leggenda del football americano Tom Brady e il plurimedagliato Micheal Phelps. Si ricorda infine l'ex top model Gisele Bundchen, protagonista di una campagna pubblicitaria su cui l'azienda con sede a Baltimora ha puntato molto.

Essa si intitola "I WILL WHAT I WANT"³⁷. In uno degli della campagna spot si vede lei prendere a calci e pugni un sacco da boxe mentre sulle pareti che fanno da sfondo sono pubblicati dei commenti che sono stati indirizzati a lei dopo che si è saputo del fatto che ha firmato con Under Armour. "Lei è vecchia", "E' solo una modella", "E' così falsa", sono tra i tweet pubblicati nella pubblicità. Lei sembra sbarazzarsene sfogandosi con il sacco, dimostrando tra l'altro un fisico di tutto rispetto per qualsiasi atleta. Il titolo rivela il messaggio che si vuole dare al pubblico, ossia che le critiche, quando una persona segue ciò che vuole, passano in secondo piano.

Certamente questo è un video rivoluzionario, perché dimostra come le aziende siano così attente alla comunicazione digitale e a ciò che accade nel web da creare un prodotto del genere.

Si tratta in effetti di una campagna che invita le donne a fare in ciò che credono, come la storia di un'altra testimonial, Misty Copeland prima ballerina di colore per l'American Ballet Theater.

Oltre ad aver caricato i video della campagna su YouTube, Under Armour ha creato un microblog dove si narrano le vicende e i pensieri delle protagoniste.

Altra pubblicità simbolo del brand è quella con l'attore ed atleta Dwayne "The Rock" Johnson.

Egli descrive diversi sportivi che sono al momento in fase di allenamento per raggiungere un risultato più alto e scalare i vertici del proprio sport. Così facciamo conoscenza di della centometrista Natasha, di un'atleta con disabilità motorie, della karateka Zoe ed altri che, agli occhi di The Rock, con la giusta concentrazione e l'adeguata disciplina riusciranno a raggiungere il loro sogno. Rispetto agli spot tipo di Nike questo è più immediato, diretto e meno emotivo, tralasciando la suspense di questi atleti prima di arrivare al punto da loro prefissato.

<https://www.forbes.com/sites/carminegallos/2017/01/08/3-tips-to-wow-an-audience-like-under-armours-founder-and-chief-storyteller/#524a9b7550c7>

³⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=H-V7cOestUs>

Anche Under Armour comunque riesce a far emozionare, soprattutto con lo spot per il nuotatore Micheal Phelps. Lo spot “Rule yourself”³⁸ mostra l’atleta nel pieno del suo sforzo mentale ed emotivo, scandito da una routine che è inevitabile per farlo rendere al meglio durante le competizioni. Così, alla musica dal ritmo incalzante che si sente come sottofondo allo spot con protagonista The Rock, ora il ritmo è più basso e la canzone dei Kills “The last goodbye” si alterna ai rumori dell’ambiente. Phelps nuota in una piscina che si illumina solo nella sua corsia, solo. Nel frattempo lo si osserva anche quando, con barba incolta e sofferente, riceve cure mediche, si rotola nel sonno o mangia del cibo solo perché sa che così può dare il massimo. Egli viene spronato dal suo coach e delle volte guarda l’acqua con disprezzo, quasi come sfogo alle fatiche che sta compiendo.

Alla fine dello spot si comincia a sentire il boato del pubblico che però non viene mai mostrato. La pubblicità finisce con un *claim* che fa recitare “It’s what you do in the dark that puts you in the light”, continuando a mostrare la vasca illuminata, che non ha concluso perché non bisogna agiarsi su ciò che già si è fatto.

La volontà di Under Armour è anche quella di avvicinare gli utenti al proprio team. Su Twitter infatti si chiede di fare domande ai loro testimonial, facendo sognare i fan più sfegatati.

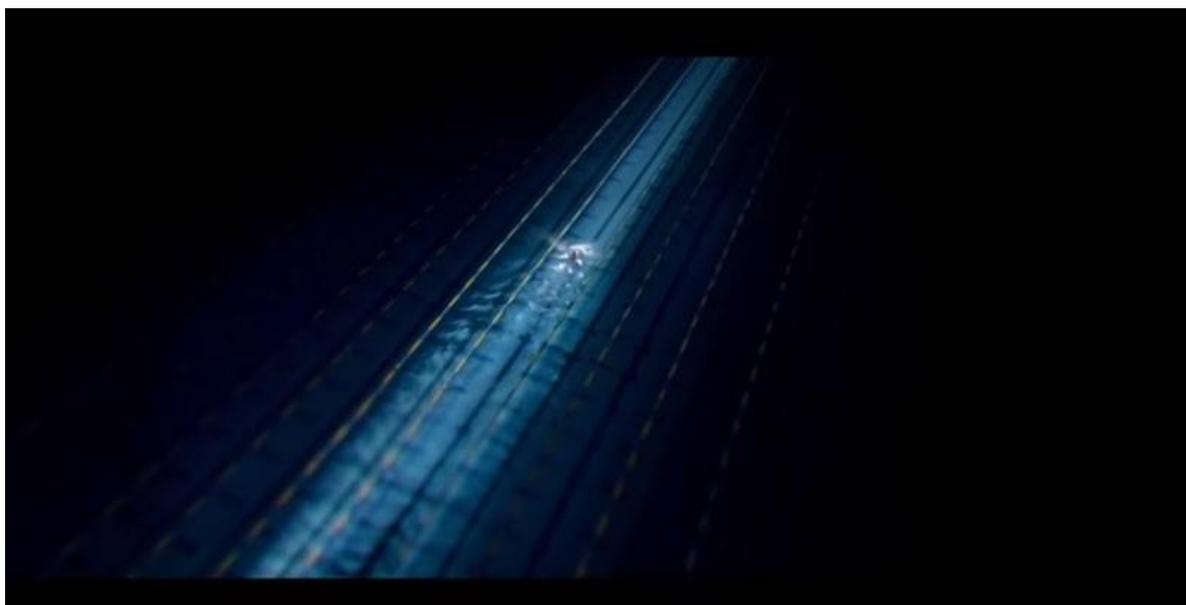


FIGURA 26: FRAME SPOT “RULE YOURSELF”

Adidas venne fondata nel 1947 dal creatore di scarpe Adi Dassler ad Herzogenaurach, in Germania, dopo aver collaborato per 20 anni con il fratello Rudolph, futuro fondatore di Puma. Come atleta amatoriale dedicò il suo lavoro nel miglioramento delle caratteristiche delle scarpe di atletica. La compagnia grazie alla qualità di scarpe prodotte, ebbe subito un notevole successo. Il logo fu creato nel 1952 da una compagnia di abbigliamento sportiva finlandese.

³⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=mDQDTPWNcQQ>

L'azienda perse notevolmente terreno tra gli anni 70 ed 80, in particolare a seguito della scomparsa di Adi, nel 1978.

Questo clima portò Adidas a far leva sui suoi valori storici per fare in modo che gli utenti si identificassero con il brand.

Passione, integrità, diversità e performance. Sono questi secondo Adidas I propri valori.

La *brand identity* del celebre logo “delle 3 strisce” si è focalizzata principalmente sul brivido della vittoria, l'enfatizzazione e le emozioni.

Si tratta di valori definiti in modo particolare quando ad essere protagonisti della pubblicità sono le star del mondo dello sport.

L'azienda conta grandi campioni nel mondo dello sport come Pogba e Messi per il calcio, James Harden per il basket e Berdych per il tennis.

Adidas che si identifica perché storicamente più datata rispetto a Nike, si è spesso contraddistinta per favorire lo spirito di gruppo nello sport. Dagli anni 2000 ha cominciato a mettere l'individuo al centro delle sue idee.

“Impossible is nothing³⁹”, oltre ad essere lo slogan del brand delle 3 strisce è anche una famosa campagna nata nel 2004. All'interno di questa erano presenti degli spot che vedevano protagonisti sportivi che raccontavano ciò che ha segnato la propria storia, disegnando con un pennarello sé stessi e raccontando ciò che gli è successo lungo il loro viaggio della vita.

Uno dei più famosi è quello incentrato su Messi che parla della propria malattia agli ormoni che non gli hanno permesso la crescita, ma anche della forza che ha avuto per via di questa sfortuna: egli ha infatti sviluppato il suo gioco proprio con la palla a terra e, con illustrazioni che vedono lui in forma stilizzata passare sotto le gambe degli avversari, riesce a trasformare ciò per cui ha sofferto in energia positiva per il suo gioco.

Un altro video della campagna vede stavolta il compianto Muhammed Ali correre insieme ad altri fenomeni come Zidane e Beckham. Una voce narrante mette in luce la loro voglia di emergere e la scelta di aver seguito il proprio istinto piuttosto delle voci altrui, che consigliavano di fare altro nella vita.

Tenendo conto di questo significato ma con una storia più lunga e narrata con toni divertenti, c'è lo spot della campagna “I'm here to create” con protagonista il centrocampista del Manchester United Paul Pogba. Viene messo in risalto in un video che ricalca la sua vita, il suo lato ribelle, con insegnanti parenti ed allenatori che lo nominano allo stesso modo ma con espressioni diverse. Si invita ad uscire dagli schemi quotidiani della vita, rompere le regole in favore di una creatività che, secondo l'azienda, permette di percorrere il proprio cammino con maggiore personalità.

³⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=QBa8GvuwUsU&t=1s>



FIGURA 27: CAMPAGNA “IMPOSSIBLE IS NOTHING”

4.3 COCA-COLA E LA MAGIA

L'idea della Coca-Cola nasce nel 1886 quando John Pemberton, farmacista americano della città di Atlanta, creò una bevanda che sarebbe stata utilizzata per alleviare stanchezza e mal di testa. Inizialmente il nome era “Pemberton’s French Wine Coca”. Si trattava di una variante del Vin Mariani, o meglio noto come “vino di coca”, ottenuto con un mix di vino e foglie di coca. Successivamente l'alcol venne cambiato con le noci di cola, una pianta tropicale. In questo modo dalla miscela di questi due ingredienti principali, coca e cola fu istituita la bevanda. Essa però venne bandita in quanto conteneva alcaloide estratto dalle foglie coca, che alludeva ad avere un effetto di dipendenza come la cocaina. Pemberton per i debiti accumulati decise di vendere i diritti della marca ad Asa Candler, affarista che aveva in mente di implementare la comunicazione pubblicitaria e, comprendendo il piacere che provocava questo prodotto, battere la concorrenza. Negli anni '20 cominciò l'esportazione su scala mondiale della bevanda e ben presto divenne un fenomeno di culto. La pubblicità, composta inizialmente da manifesti e dopo da intere aree a marchio Coca-cola, fanno parte ormai del collettivo di tutti i continenti. Il logo è diventato espressione di molti che hanno cercato di interpretare attraverso la grafia il suo vero significato, dando anche delle interpretazioni fuorvianti (come l'antipatia nei confronti del mondo islamico o l'esaltazione di sette sataniche).

Il colore del rosso acceso, che si abbina al bianco, è dalla maggioranza globale riconosciuto come un abbinamento di colori che mostra amore, gioia, calore ed energia. Il rosso ricorda i massimi segnali di attenzione da prestare e mantiene un certo livello di eccitazione agli occhi di chi guarda. Coca-Cola ha dunque un aspetto cromatico pieno che riflette gioventù e dinamismo.

Si è tentato di replicare il gusto della Coca-Cola in svariati modi ma non si è mai riusciti a definirne uno uguale, per via di quello che gli esperti chiamano definiscono come ingrediente segreto dell'azienda di Atlanta.

Sempre secondo Strauss, egli ha un ruolo determinante nelle relazioni tra infanti ed adulti, questi ultimi alimentano la credenza dei bambini per disciplinarne le richieste in un dato periodo, tuttavia, in questo rito non vi è riscontro di alcun modello educativo ma la pura necessità di colmare gli oneri derivanti la gravosa transizione tra le due generazioni.

Il mito di Babbo Natale, che deriva da quello di San Nicola, si fonda su una tradizione che tergiversa tra il magico ed il religioso. Il personaggio è venerato dai bambini che destinano a lui lettere e preghiere in onore di una ricompensa che avviene con l'ottenimento di doni

Il brand si è definito come promotore di felicità e condivisione, rappresentando anche figure che hanno a che fare con tradizioni solide come il Natale.

La sua mission aziendale è "ispirare momenti di ottimismo e felicità".

Fu infatti Coca-cola a ridefinire l'immagine di Babbo Natale nel 1931. Egli era stato raffigurato inizialmente dal vignettista Thomas Nast nel 1862 che indossava un vestito vescovile dei paesi del Nord Europa. Successivamente lo stesso cominciò a disegnarlo di stazza piccola e simile ad un elfo. Fu l'artista Sundblom nel 1931, commissionato dal brand a rimodulare l'uomo simbolo del Natale: omone anziano, dalla lunga barba bianca e dal vestito rosso e bianco con un cinturone, che aveva come scopo quello di portare regali ai bambini allo scoccare della mezzanotte del 24 di Dicembre. L'interesse per il la rappresentazione del personaggio fu talmente alto che quando la compagnia negli anni successivi apportava piccole modifiche arrivavano lettere di proteste da parte della gente.

La prima immagine di Babbo Natale adattato al gusto Coca-Cola viene stampata nel 1931 con un manifesto su cui c'è scritto: "La pausa che rinfresca"

Questi tratti di azienda che regala il sorriso si sono volutamente perpetuati da parte dell'azienda. Se dovessimo collocarla negli archetipi di Jung, sicuramente essa si inserisce in quella del mago.

E' un brand quello di Coca-Cola altamente carismatico le cui intuizioni comunicative provocano divertimento, riflessione e soprattutto beneficio alle persone che ne possono godere.

Attraverso la comunicazione trasforma la realtà con caratteristiche speciali quasi che si dimostrano attraverso certi rituali. Dotato di grande creatività, si nota come nei numerosi spot prodotti abbia la capacità di sconvolgere la comunità.

Ricordando il pensiero di Greimas, la narrazione vive di un conflitto per l'ottenimento di un oggetto di valore. Questo non deve tuttavia identificarsi per forza in qualcosa di tangibile: anche i sentimenti, come quello dell'amore della principessa rinchiusa in un castello, o la felicità del ritorno a casa di un proprio caro, possono essere considerarsi tale

Un esempio è la pubblicità natalizia del 2010 "Open Happiness". Lo scenario è quello del giorno della vigilia e si apre con la visione di persone al momento demotivate: un addetto al supermercato annoiato di lavorare, il cassiere dello stesso che vuole chiudere per tornare a casa e due adolescenti seduti distanti su una panchina. Persino un cane abbandonato che ulula per la solitudine. A dare la svolta alla tristezza dell'ambiente è Babbo Natale che osserva tutto da una sfera di cristallo, come quelle che si vendono per i

souvenir. Egli, personificando il brand, scuotendo la sfera provoca il cambio situazionale: il cane trova una casa con bambini pronti ad accoglierlo, l'addetto al supermercato viene preso da un carrello che lo trascina a casa dove lo stanno aspettando per il cenone, il cassiere anticipa la chiusura del locale e i ragazzi si avvicinano l'un l'altro provocando un vero e proprio colpo di fulmine. Tutto ad opera dell'azienda e della sua volontà di far provare alla gente l'emozione sorprendente della felicità.

Altro spot che ha usato protagonisti non consapevoli in stile *candid camera* è quello che ha puntato a commercializzare la Coca-cola zero. E' stato installato in un istituto scolastico un distributore automatico che, attraverso uno schermo e dei suoni attirava l'attenzione degli studenti. Le persone, una volta fermate, sono state invitate, in cambio di una sorpresa a compiere gesti simpatici e che portavano entusiasmo come dare un abbraccio, un bacio o dire una cosa romantica al proprio compagno. Una volta fatto ciò è stata regalata una bottiglia di Coca-cola. Finita la *candid*? Per niente: lo stesso distributore avvisa ai soggetti che si tratta in realtà della nuova bevanda senza zucchero e gli è stato indicato di togliere l'etichetta che li ingannava credendo di bere la classica. Nonostante l'utilizzo del prodotto, il brand è riuscito a sorprendere e regalare un momento indimenticabile a questi ragazzi, che si saranno divertiti a rivedersi all'interno di uno spot. Simile è la serie di spot "Happiness machine". Nella versione americana, all'interno di un college, un distributore viene posizionato nella mensa scolastica. La prima ragazza che si avvicina, riceve una bottiglia ma il distributore, come se fosse guasto, comincia a rilasciarne altre. Ciò comincia ad entusiasmare gli studenti che condividono le prime bevande. La macchina impazzita non si ferma qui: comincia a consegnare una serie di prodotti del tutto inaspettati come un palloncino, una pizza, un panino di dimensioni enormi, dei fiori. Insomma i ragazzi ridono e si divertono con l'aggeggio (che ha il trucco di ospitare da dietro una persona) ma soprattutto tra loro. Anche in questo caso lo spot ha vinto premi ed è diventato immediatamente virale.



FIGURA 28: COPERTINA "TIME" 1950

Il contagio della felicità viene anche ribadito all'interno dello spot dell'azienda di Atlanta nel 2015 durante il SuperBowl. Lanciando l'hashtag #MakeItHappy la narrazione parte mostrando come l'odio che si propaga online possa avere effetti negativi sulle persone che, bersagliate dal cyberbullismo, provano ansia e paura. A differenza dello spot con Babbo Natale, la risoluzione a questa problematica avviene per puro caso: un dipendente di una server room riversa per sbaglio la Coca-Cola all'interno dei circuiti, generando un autentico colpo di fortuna per gli internauti. Attraverso il logo, che appare sugli schermi, un video di due persone che litigano in tv si trasforma in un'autentica scena conviviale e un messaggio di odio nei confronti di un ragazzo cambia con un messaggio di positività. Ancora una volta la magia porta al lieto fine, riuscendo a chiudere le ostilità di un fenomeno che ha causato gravi danni psicologici alla società. Il messaggio finale recita: *"Internet can be used to spread either happiness or hate. To either hurt someone or make someone's day. At the end of the day, it's whatever we make it. Let's #MakeItHappy. Find out how you can make the Internet happier at GoMakeItHappy.com"*.

Immane nella sua essenza è la presenza di un progetto digitale e transmediale, con Twitter che viene tempestato di messaggi e l'hashtag che arriva immediatamente ad essere un *trend topic*.

Il potere del racconto e di come esso ha aiutato il brand Coca-Cola ad essere leader nel mercato è stato testimoniato nel 2004 da un esperimento elaborato dallo scienziato Read Montague.

Egli, facendo bere della cola a 77 soggetti notò, attraverso l'utilizzo di tomografo e risonanza magnetica che si attivavano le stesse aree cerebrali collegate alle ricompense. Nel momento in cui venivano mostrate le marche prima di bere, all'osservare dell'etichetta Coca-Cola veniva attivato l'ippocampo che si collegava alla memoria semantica. Si scoprì dunque che lo sviluppo della brand-identity e l'elaborazione di un immaginario positivo per i consumatori sia più importante dello stesso prodotto.

Conclusioni

La ricerca ha rivelato come l'efficacia della comunicazione, creatrice di comunità e carattere connotativo della società, riesca a rendere le aziende come umanizzate e più gradevoli al fine di ottenere maggiore considerazione nei confronti del consumatore.

Lo storytelling si è rivelato uno strumento in grado di accrescere il valore per la marca. Con la metodologia del Brand-Value-Telling-Journey si dà vita ad un'integrazione maggiore per il processo di creazione, sviluppo e gestione del brand, tentando di tenere in considerazione i cambiamenti strutturali che avvengono nel contesto considerato. Si ricordi che questa metodologia si compone di 5 fasi: identificazione di valore di una marca; creazione del valore; disponibilità del valore e ingaggio del cliente; monitoraggio, gestione e rigenerazione del valore. La teoria con i tempi che corrono ad alta velocità può improvvisamente risultare inadeguata ma di certo si apre un ventaglio di riferimenti anche per rendere in futuro un modello che tenga conto dell'*internal storytelling* associato all'*external*. Lo strumento del *BrandTelling assessment* ha una sua rilevanza perché insegna a concentrarsi su variabili della marca (identity del brand, *authenticity*, *heritage*, "legacy di comunicazione") che vengono monitorate in funzione del momento che essa vive. Il processo inoltre parte dalla comprensione della situazione attuale per fissare un punto di partenza su cui valutare le strategie future. Le 4 strategie da utilizzare basandosi sul *BrandTelling assessment* non sono comunque esaurienti considerando tutta la varietà in cui imprese, marche e prodotti agiscono. In particolare la digitalizzazione comporta una pressione maggiore in quanto c'è bisogno di confrontarsi con mercati globali e lo spropositato numero di dati estraibili con chiunque che potenzialmente può creare o sottrarre valore al brand potrebbe fluire nel disorientamento. Ciò comporta che le aziende hanno il bisogno di dover essere ancora più veloci nel cambiare e monitorare il contesto in maniera ancora più costante. Comprendiamo inoltre il valore che ha il contesto che gira intorno alle marche: le valutazioni non possono limitarsi al marketing alla strategia o alla operatività ma anche a riferimenti sociologici, psicologici ed antropologici. Ascoltare storie ha unito popoli, emozionato, e ha permesso di dare libertà alle persone di aumentare il proprio bagaglio culturale, vivendo in maniera empatica e ritrovando aspetti della propria vita lungo il racconto. Si tratta di uno strumento molto utilizzato in ambito didattico e che riesce attraverso la sua abilità di penetrare nei cuori delle persone, a coinvolgerle, a condizionarne le scelte. C'è bisogno di un passo in avanti da parte del pubblico che, assorto nel provare simpatia nei confronti di chi lo fa emozionare, potrebbe rimanere intrappolato nell'errore di accettare ed assecondare eventuali ideologie che potrebbero finire per essere fuorvianti. Si sono analizzate quindi le caratteristiche più comuni per il racconto di una storia di fiducia e come le varie discipline, dalle scienze neuronali alla psicologia cognitiva, dal marketing all'antropologia, hanno formalizzato un loro contributo nei confronti di questa arte. Per di più le potenzialità infinite di propagazione delle storie tramite il web e loro mille diramazioni tramite social media e comunità online hanno rivoluzionato la propagazione delle storie che l'azienda crea al fine di stabilire una maggiore connessione e relazione con gli utenti. Interessante è aver constatato che lo storytelling sia stato oggetto di varie discipline che vanno dal marketing alle neuroscienze, dalla psicologia cognitiva all'antropologia. Il mondo digitale ha comunque dato nuova forza a quelle imprese che, non riuscendo a supportare costi per pubblicizzarsi in TV, hanno usufruito del web per farsi conoscere

e hanno opportunità di rivelare la propria creatività. All'interno del web sono nate vere e proprie *fanbase* online che su forum si scambiano opinioni circa le emozioni che sono state provocate da narrazioni ideate dal brand. La diffusione attraverso la viralità ha rispolverato lo storytelling e dato visibilità anche ad aziende più piccole. Come abbiamo visto con il caso dei frullatori Blendtec, la rivoluzione delle sorti di un'azienda può passare dalle mani di un semplice video che ottiene consenso e diffusione.

Resta grande curiosità analizzare come un'arte del genere continuerà ad essere al centro dei pensieri delle aziende, che hanno l'obiettivo di tenere coeso un gruppo di persone che si sente in questo modo più motivato e con la visione di un obiettivo comune. Essi oramai approcciano metodicamente, consapevoli che la produzione di storie permette di analizzare eventuali consumatori di ciò che vendono. Il pubblico, nonostante sia costantemente sovraccaricato di messaggi e di distrazioni, ha dimostrato che il bisogno primario di ascoltare storie è un rimedio a questi input provenienti dai dispositivi di cui ne fa uso quotidiano.

La rassegna dei vari archetipi di Jung, che servono a definire come si pone la marca all'interno di un racconto, è interessante perché, come abbiamo visto all'interno dell'elaborato, attraverso gli spot di marchi celebri come Nike e Coca-Cola hanno trovato una loro collocazione astratta nella narrazione. L'atleta-eroe di Nike e la magia evocata da Coca-Cola che funge da *deus ex machina* attraggono l'attenzione e, seguendo per sommi capi le teorie che vanno da Propp a Vogler sulle sequenze da rispettare per provocare un buon racconto, infondono un messaggio in linea con le aspettative che il pubblico della loro marca.

Lo storytelling dunque si conferma uno strumento di aiuto assoluto e questo ritorno al racconto da parte delle aziende ha contribuito ad umanizzare il brand, che ora si trova a dover soddisfare le esigenze del pubblico non più sul prodotto ma sul tipo di esperienza da narrare, così da interpretare il cosiddetto marketing conversazionale.

La rapida ascesa di Nike in un settore molto ampio come quello dello sport e i suoi messaggi motivazionali che ritraggono le persone come artefici del proprio destino, mostra di essere riuscita a colpire un punto sensibile dell'uomo. Storie che ricalcano il mito dell'eroe sottendono la voglia di vincere, il desiderio di sperare nel credere che attraverso l'autodisciplina ed il controllo delle proprie forze si possa cambiare la realtà. Se ne stanno servendo servizi di streaming come Amazon Prime Video o Netflix che con l'utilizzo delle serie TV stanno conquistando un pubblico sempre più vasto. Il racconto ora grazie alla tecnologia è interattivo e diventa ancora più personale per l'ascoltatore. La bellezza e la particolarità dello storytelling è che il racconto non ha una sola forma. In futuro la tecnologia darà una grossa mano a questa antica arte attraverso l'implementazione della realtà virtuale e la focalizzazione maggiore nei confronti dell'interattività.

Per avere visibilità, profitto ed impatto sulle attività si può concludere che lo storytelling non è più qualcosa in più da avere, ma un bisogno.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D. A. (1997): *“Brand equity. La gestione del valore della marca”*, Franco Angeli, Milano.
- Aaker D. A., Joachimsthaler E. (2000): *“Brand Leadership, Free Press Business”*, Kent.
- Ancarani F. e Costabile M. (2009), *“Concorrenza ibrida: convergenza, tecnologia, esperienze di consumo”*, Pearson
- Andò R, Leonzi S.: *“Transmedia story telling e audience management”*, Epub
- Berger-De Leon M., Kühn J., Ring, I. e Straub M. (2016), *“Transforming life insurance with design thinking”*, McKinsey.
- Booker C. (2006), *“The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories”*, Bloomsbury Academic
- Carriero C., Conti L. (2016): *“Content Marketing: Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti”*, Hoepli
- Cennamo D., Fornaro C. (2017): *“Professione Brand Reporter: Brand journalism e nuovo storytelling nell'era digitale”*, Hoepli
- Collesei U. (2006): *“Marketing”*, Cedam, Padova..
- Collesei U., Ravà V. (2008): *“La comunicazione d'azienda”*, Isedi, Torino.
- Cova B., Fuschillo G. (2017), Pace S.: *“Le marche siamo noi: Navigare nella cultura del consumo”*, Franco Angeli
- De Chernatony L. (2006): *“From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands”*, Elsevier, Great Britain.
- De Chernatony L., Mc Donald M. (2003): *“Creating powerful brands”*, Elsevier, Oxford.
- De Mooji M. (2010): *“Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes”*, SAGE Publications, United States of America.
- Dixon M., Freeman K. e Toman N. (2010), *“Stop trying to delight your customers”*, Harvard Business Review
- Fabris G.P. (2009), *“Societing”*, Egea.
- Fisher R., Ury W. e Patton B. (1991): *“Getting to yes: negotiating an agreement without giving in”*, Hoboken, Wiley & Sons
- Fisk P. (2007): *“Marketing genius”*, Egea
- Fontana A. (2013): *Storyselling: “Strategie del racconto per vedere se stessi, i prodotti, la propria azienda”*, Etas
- Fontana A. (2016): *“Manuale di Storytelling”*, Etas Rizzoli.
- Fontana A. (2016): *“Storytelling d'impresa”*, Hoepli
- Fontana A., Sassoon J, Soranzo R (2015): *“Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo”*, Franco Angeli

- Giorgino F., Mazzù M. (2018): “*Brandtelling*”, Egea
- Gottschall J. (2014): “*L' istinto di narrare. Come le storie ci hanno reso umani*”, Bollati Boringhieri
- Holt D. B. (2004): “*How brands become icons. The Principles of Cultural Branding, Harvard Business School*” Press, Boston.
- Jenkins H., Ford S., Green J. (2013): “*Spreadable media*”, Apogeo
- Kapferer J. N. (2002): “*Re-inventare la marca. Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?*” Franco Angeli.
- Keller K. L (2003): “*Building, measuring, and managing brand equity, Pearson Education International*”, New Jersey.
- Keller K. L., Apéria T., Georgson M. (2008): “*Strategic brand management: a European perspective*”, Pearson Education,
- Keller K. L., Busacca B., Ostilio M. C. (2005): “*La gestione del brand. Strategie e sviluppo*”, Egea, Milano.
- Kotler P, Keller K. (2010): “*Il marketing del nuovo millennio*”, Pearson
- Kotler P. (2017): “*Marketing 4.0: Dal tradizionale al digitale*”, Hoepli
- Kotler P., Keller K.L., Ancarani F. e Costabile M. (2018), “*Marketing per Manager*”, Pearson
- Levitt T. (1980): “*Marketing success through differentiation of anything*”, Harvard Business Review
- Mazza B. (2018): “*Fair game: stili e linguaggi della comunicazione sportiva*”, lulu.com
- Miniero G. (2017): “*Nuove frontiere dell'esperienza di consumo: Il ruolo della fantasia*”, Egea
- Moon M., Millison D. (2001): “*Firebrands: Building Brand Loyalty in the Internet Age*”, Mc Graw-Hill, Milano.
- Morici G. (2014): “*Fare marketing rimanendo brave persone: etica e poetica del mestiere più discusso al mondo*”, Feltrinelli
- Moroni C. (2017): “*Le storie della politica. Perché lo storytelling politico può funzionare*”, Franco Angeli
- Paone G.: “*STORIE CHE VENDONO: STORYSELLING. Come creare valore per un brand raccontando una storia*”., Amazon Media EU S.à r.l.
- Pearson C., Mark M (2001): “*The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*”, McGraw-Hill Education
- Perrey J. e Mazzù M. (2011), “*Power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri Brand*”, Etas Rizzoli
- Ries A. e Trout J. (1981): “*Positioning. The battle for your mind*” McGraw-Hill
- Sassoon J. (2018): “*Web storytelling. Come raccontare le marche online*”, Franco Angeli
- Schmitt B., Ferraresi M. (2018): “*Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*”, Franco Angeli

- Simmons A. (2006): “*The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion through the Art of Storytelling*”, Basic Books
- Wang J. (2008): “*Brand new China: advertising, media and commercial culture*”, Harvard University Press, United States of America.
- Watzlawick P, Beavin H, Jackson D. (1971):”*Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*”, Astrolabio Ubaldini

SITOGRAFIA

<http://www.brandingintelligence.it/pillole-di-branding/1901/storytelling-la-fedelta-dei-clienti/>
https://www.huffpost.com/entry/find-your-greatness-nike_b_1776298
<https://www.journals.elsevier.com/journal-of-retailing>
<http://www.lavoroculturale.org>
http://www.lafrusta.net/pro_levi-strauss.html
<https://www.studio09.it/blog/Storytelling-narrazione-azienda>
<https://www.joepulizzi.com/>
<https://www.digitalic.it/magazine/mario-moretti-polegato>
[https://it.wikipedia.org/wiki/Nike_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Nike_(azienda))
<https://keap.com/infusionsoft/business-success-blog/marketing/branding/how-to-create-a-brand-story>
<https://www.makkie.it/archetypal-branding/>
<https://www.clickz.com/how-national-geographic-uses-visual-storytelling-to-stand-out-in-social-media/106028/> <https://genesismobile.it/2015/07/16/dove-e-come-nasce-il-concetto-di-storytelling/>
<https://www.coca-colaitalia.it/>
<https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2017/01/08/3-tips-to-wow-an-audience-like-under-armours-founder-and-chief-storyteller/#524a9b7550c7>
https://designforculturalheritage.files.wordpress.com/2010/06/dh_demarcopinardi_presentazione.pdf
<https://www.stateofmind.it/2016/03/simulazione-incarnata-cinema-neuroscienze/>
[http://www.treccani.it/vocabolario/storytelling_\(Neologismi\)](http://www.treccani.it/vocabolario/storytelling_(Neologismi)) <https://www.abccopywriting.com/>
<http://www.brandba.se/blog/2016/8/2/storytelling-the-success-of-talking-brands-on-social-media>
https://www.openstarts.units.it/bitstream/10077/3397/1/02_qualizza.pdf
https://www.openstarts.units.it/bitstream/10077/3397/1/02_qualizza.pdf
<https://blog.boraso.com/lidentita-organizzativa-e-di-marca-la-brand-identity-1>

SINTESI TESI

L'EXTERNAL BRAND STORYTELLING NELLA METODOLOGIA BVTJ

L'uomo come scriveva Aristotele è un'animale sociale e, per poter assecondare questa natura, ha necessariamente bisogno di comunicare. Il modo di recapitare un messaggio tra mittente e destinatario e dunque di comunicare si è sviluppato nel tempo. Oltre all'usuale faccia a faccia infatti, questa funzione è stata demandata ai cosiddetti media. Lungo il progresso della società abbiamo assistito alla nascita della scrittura, della TV, della radio ed altre soluzioni di comunicazione. Un media rivoluzionario è certamente internet: grazie ad esso infatti gli utenti possono attingere ad una quantità smisurata di informazioni ed inviare messaggi in ogni angolo della terra. Il sociologo De Kerchove parlando di intelligenza connettiva vede la rete come un'estensione dell'intelligenza e memoria dell'individuo. Tale utilizzo ha cambiato anche le possibilità per le aziende. Esse, che hanno desiderio di parlare ai potenziali acquirenti per dare garanzia della propria esistenza ed esprimersi, si ritrovano al momento coinvolti in una logica di comunicazione in cui si richiede che siano flessibili ad utilizzare logiche di comunicazione in base al mezzo utilizzato. Il focus principale del marketing 4.0 è basato d'altronde sulla centralità delle relazioni che si attuano con il consumatore. A contribuire è anche una società inquadrata in una dimensione orizzontale, dove si appiattisce il rapporto gerarchico tra azienda e utenti che ora tendono a preferire un prodotto all'altro principalmente se si sentono ascoltati. Non a caso i brand hanno esordito nei social network al fine di stabilire un contatto sempre più ravvicinato con le persone. I centralini telefonici sono ormai affiancati dal servizio chat e le indagini di mercato si svolgono sul web monitorando forum, blog e comunità. Questi sviluppi hanno portato l'utente da passivo ricevitore del messaggio aziendale a soggetto interattivo e co-creativo, contribuendo talvolta a creare, con la generazione di contenuti propri, valore per l'azienda. Grazie al web ora tutte le realtà aziendali che per ragioni di budget non potevano permettersi investimenti di sponsorizzazione, ora hanno possibilità con la generazione di contenuti online di essere presenti. Il brand o la marca è l'identità dell'azienda sul mercato e si compone di un nome ed un simbolo riconoscibile, combinati al fine di differenziare prodotti e servizi suoi da quelli di un concorrente. Importante per il brand sono la funzione di differenziazione che, mentre precedentemente era utilizzata per procedure collegate al sistema di fabbricazione, ora permette di mettere in rilievo le caratteristiche particolari e l'unicità di quel tipo di prodotto mentre quella rappresentativa si inserisce per dare garanzia al consumatore che acquista lo stesso prodotto di ottenere prestazioni costanti. La marca deve avere anche una sua valenza in ambito semiotico, in modo tale da rivelare dei significati ai soggetti che la osservano tramite simboli e gesti. Una marca rispetto al prodotto è dotata non solo di benefici funzionali, ma anche di benefici di autoespressione (l'immagine che l'utilizzatore di quella marca dà di se stesso) ed emozionali (come si sente colui che utilizza quella determinata marca, i sentimenti che gli suscita). Secondo Kapferer per potersi posizionare rispetto alla concorrenza bisogna valutare gli attributi del brand che si diramano in 6 aspetti: fisico, personalità, relazione,

universo culturale, riflesso e auto-immagine. Al di sopra della marca c'è la sua architettura. Si tratta della gestione delle marche che fanno capo ad una stessa azienda. Esistono a tal proposito 4 sistemi diversi in base al legame dal punto di vista della percezione delle singole marche rispetto al corporate brand:

- Monolitico: la stessa marca viene utilizzata per tutti i prodotti.
- Sub-Brands: si associa alla marca corporate una marca di livello inferiore che si caratterizza da uno specifico prodotto o una sua versione sviluppata ad hoc.
- Endorsed: i vari marchi sono collegati a quello principale da un legame che può avere natura visiva o verbale.
- Autonomo i prodotti danno l'impressione di essere completamente indipendenti e sembrano essere dotati di un marchio proprio.

La brand awareness si riferisce alla capacità della marca di essere riconosciuta ed associata. In altri termini, indica se un soggetto conosce un brand, quanto eventualmente lo conosce e la capacità di associarlo ad un'immagine, logo, prodotto o servizio. Il brand per entrare in sintonia ed essere meglio associato, ha una sua personalità. La brand identity invece si riferisce a ciò che i produttori vogliono che venga percepito del proprio prodotto dai consumatori ed è tanto più efficace quanto questa si avvicini alla sua brand image. Quando i consumatori si sentono "amici della marca" essi nutrono un forte sentimento di brand loyalty. Per ottenere tale fiducia sono varie le sperimentazioni fatte dai brand. Ultimamente si è battuta la strada sul cosiddetto marketing emozionale. Bernd H. Schmitt descrive il marketing emozionale "un'esperienza memorabile che il cliente deve sperimentare, tale da superare le sue aspettative, che, in altre parole, anticipi i suoi desideri inconsci, soddisfacendoli al tempo stesso".

Le emozioni sono innescate anche dalle fantasie e dall'immaginazione. La promessa di piacere nel consumo forma una potente motivazione per i consumatori che sono dipendenti dalle emozioni. Un modo per trasmettere emozioni è la pratica del racconto. Questa, che è una vera e propria arte, viene definita come storytelling. Il National Storytelling Network definisce lo storytelling come: "L'arte interattiva di usare parole e azioni per mostrare gli elementi e le immagini di una storia incoraggiando l'immaginazione di colui alla quale è rivolto". Le origini di questa pratica sono piuttosto antiche e non è possibile tradurre questo termine con un corrispettivo italiano. Secondo l'esperto di comunicazione Fontana "Non esiste una locuzione italiana che traduca al meglio questo concetto. Potremmo tradurlo con parlare o dire attraverso un racconto". Questa pratica ha origine con la storia dell'umanità e viene adoperata per vari scopi, tra cui quelli di essere compresi, essere ricordati, trasmettere più velocemente la conoscenza e dare senso al reale. Per differenziare un racconto si fa distinzione tra due termini: history e story. Con il primo termine si fa riferimento alla cronologia di eventi dove si comunica attraverso l'oggettività dei fatti. Potrebbe quindi mancare di interesse nonostante la sua importanza e dunque avere uno scopo esclusivamente informativo.

Per "story" invece si ottiene un racconto che poggia le sue basi con l'intento di esprimere emozioni ed empatia. La narrazione nonostante debba sembrare naturale, sincera ed empatica deve essere dotata di una forte struttura ingegneristica pianificata. Riuscire a trascinare lo spettatore e soprattutto essere in grado di

condurlo all'interno del racconto è un compito arduo e che per poter essere svolto ha bisogno di seguire una vera e propria parabola ottenuta attraverso le seguenti fasi definite di trince narrativa d'ascolto create da Sturm. Le fasi si differenziano in base al rapporto con l'oggetto narrativo. Sono 4 gli elementi che compongono una storia: messaggio, conflitto personaggi e trama. Il conflitto è la forza che guida una buona storia. Se non c'è conflitto, non c'è storia. Questa infatti è proprio messa in moto da un cambiamento che disturba il senso di armonia che si era venuto a creare. Vladimir Propp nel lontano 1928 ha individuato uno schema di personaggi tipici che vengono utilizzati all'interno del racconto. In base infatti alle loro azioni, avremo:

- l'eroe, spesso protagonista del racconto, che deve affrontare varie sfide;
- il donatore, che conferisce all'eroe un oggetto magico per superare le sfide o risolvere situazioni difficili;
- il mandante, che assegna all'eroe in modo implicito o esplicito la missione;
- l'aiutante, che aiuta l'eroe nella fiaba;
- la persona o l'oggetto del desiderio, ciò che cerca di ottenere l'eroe;
- falso eroe, colui che con l'inganno si sostituisce all'eroe perché mosso da una certa volontà e che viene quasi sempre scoperto.

Annette Simmons ha elaborato 6 costanti applicative da tener conto per identificare il complesso che gira attorno la creazione di una storia. Abbiamo lo story-architect, o meglio l'autore della storia. Lo story-listener, il pubblico che deve essere interessato e trovare dei punti di contatto delle proprie vicende con quelle narrate. La story, che altro non è che il contenuto di ciò che si racconta. Il set, il contesto spaziale-temporale in cui la storia ha vita. Si consiglia che non faccia solo da contorno della storia ma sia comunque insita di valori e di senso. Lo show, che si identifica con la qualità ed intensità della rappresentazione culturale. Il racconto, specie quello dal vivo, è necessariamente uno show in cui colui che racconta è messo al centro dell'attenzione. Lo storyteller che è colui a cui è delegato il compito di diffondere la storia. Può trattarsi di una persona, come un esperto in ambito di comunicazione se si tratta di una presentazione aziendale, ma anche di un oggetto come anche un libro o una pellicola se la storia si serve di questi elementi per essere conosciuta. A queste costanti se ne aggiunge una che può essere presente o meno, ossia lo storyholder. Questa costante prende vita quando la storia è così piaciuta a chi la ascolta che si prendono a riferimenti caratteristiche della stessa per crearne una nuova. L'interattività con l'utilizzo di internet ha creato un ampio ventaglio di scelte e così i narratori, consapevoli del fatto che il consumatore si aspetta che ciò che vuole gli venga detto, personalizzano con la logica one to one ciò che al momento è più importante.

L'uomo è a caccia di nuovi racconti per un bisogno fisiologico. Secondo Vittorio Gallese, uno tra i pionieri italiani dei neuroni specchio, noi siamo "simulazioni incarnate" che apprendono sia simulando la propria auto-rappresentazione (la propria storia di vita) sia simulando quello che sentono e provano gli altri.

Egli infatti dice: "Grazie alla simulazione incarnata non assistiamo solo a un'azione, emozione o sensazione, ma parallelamente nell'osservatore vengono generate delle rappresentazioni interne degli stati corporei associati a quelle stesse azioni, emozioni e sensazioni, come se stesse compiendo un'azione simile o

provando una simile emozione o sensazione”.

Essendo alla ricerca di modi sempre più coinvolgenti nel comunicare, le aziende hanno trovato nell'utilizzo della narrativa un ottimo alleato per trasmettere i propri valori al pubblico e all'interno della stessa organizzazione. Secondo Fontana “la marca possiede un territorio narrativo, una sua personalità narrante, un carattere, un universo simbolico di riferimento che in realtà altro non è che un ampio e complesso set di storie allestite secondo dinamiche del racconto.” Lo storytelling può essere considerato come una risorsa di marketing come anche uno strumento utile alla gestione del personale, a regolare le relazioni sociali, trasmettere informazioni e vendere prodotti, tanto da parlare in ambito aziendale di corporate storytelling.

Facciamo una dovuta premessa per differenziare termini che spesso vengono utilizzati come sinonimi quali azienda, organizzazione ed impresa.

L'azienda è l'aspetto giuridico che l'organizzazione dovrà prendere per operare nel proprio paese di riferimento. L'impresa è la scelta dell'individuo per fare qualcosa per lui importante ed infine per organizzazione si intende il sistema di lavoro, processi, persone e ruoli che l'individuo dovrà attivare per compiere la sua idea. Un percorso narrativo richiede uno sforzo ingente di tempo, persone, energia e denaro. I motivi per cui si raccontano storie sono almeno 5: leggere la realtà, che sia interna o esterna all'azienda. Lavorare sull'identità a livello individuale e istituzionale. Comprendere mercati, tendenze, esigenze e persone. Fare network e creare capitale narrativo e valore. Il corporate storytelling può quindi essere interno o esterno.

Sono vari gli obiettivi che si prefiggono a riguardo: condividere obiettivi specifici; generare operazioni di sense-making da dare alla realtà organizzativa quotidiana che altrimenti sarebbe vuota e priva di spinta motivazionale; creare identità (individuale o di gruppo) per gestire le dinamiche di cambiamento continuo; mantenere la memoria (individuale o collettiva) garantendo così una continuità del sapere e un orientamento dei comportamenti; orientare l'opinione del sociale d'impresa; costruire e presidiare una cultura fatta di valori e atteggiamenti che poi si riverberano nei fatti quotidiani; sostenere la progettazione del futuro che per essere realizzata deve anche essere ripetuta; promuovere la reputazione d'impresa; diffondere consapevolezza e ingaggio su marca e prodotti/servizi; costruire argomentazioni di vendita per posizionare e ottimizzare iniziative commerciali. Lo storytelling interno si compone di elaborazioni che vanno condotte non sulle persone, ma con le persone che lavorano in azienda, secondo una dinamica a rete più che per quella di stampo gerarchica. Se ad esempio vogliamo creare un senso di urgenza all'interno dell'azienda, lo storytelling va utilizzato per fare una collezione degli errori presenti nel passato ed essere consapevoli da lì su come muoversi in direzioni diverse. Se invece si deve gestire un cambiamento aziendale, attraverso le storie si crea più solidità tra gli addetti dell'azienda, andando oltre quelle che possono essere le implicazioni gerarchiche. L'external corporate storytelling si miscela con la creazione ed implementazione del valore del brand. Oltre a ciò, è indispensabile per permettere interlocuzione tra i vari pubblici che internal ed external seguano una logica coerente che li porti ad intersecarsi.

Lo storytelling nel contesto di web 2.0 prende il nome di digital storytelling. Esso può essere descritto come

una moderna espressione dell'arte antica della narrazione, lo storytelling, ma usufruito con l'utilizzo di strumenti digitali. Secondo Fontana: "I social media possono dare voce a chiunque, e quindi anche alle persone che lavorano nelle organizzazioni, mettendo in comunicazione individui con opinioni e punti di vista simili, e questi con altre parti al di fuori dell'organizzazione. Di conseguenza, il digital storyteller attraverso i blog e YouTube potenzialmente mette in condizione le persone di disporre di un canale tanto efficace e diffuso quanto quelli utilizzati dai professionisti che curano le pubbliche relazioni". Si tratta di storie il cui svolgimento può essere continuamente modificato, storie non lineari con uno svolgimento reticolare non cronologico. Narrazioni che hanno molti autori, dove tutti gli utenti possono partecipare alla loro scrittura e i finali possono essere diversi e intercambiabili. Riuscendo a percepire la piena importanza della comunicazione e in particolare del racconto di storie, si è deciso di creare un nuovo sito. Esso, denominato "Coca-Cola Journey", si definisce come una vera e propria rivista interattiva, supportata da contenuti digitali con vari contenuti che toccano temi come quelli della cultura popolare, i social media, la brand identity e suggerimenti per la carriera professionale. La strategia interattiva dell'azienda consiste nel mettere in primo piano feedback e scelte del lettore, in modo tale che il sito è come se si componesse in base ai gusti degli utenti. I contenuti narrativi vedono anche l'aiuto di contenuti multimediali di un certo spessore. Ciò dimostra come, ascoltando il pubblico e facendo tesoro della tecnologia messa a disposizione dal web, un'azienda riesca ad avere un seguito e a creare una comunità affezionata aldilà del prodotto che si vende. Secondo Jenkins, autore del libro "Convergence culture" esiste una nuova forma di consumo dei media dove il produttore e consumatore agiscono in nuovi modi. Ciò implica che ci sia la presenza di flussi tra più piattaforme, talvolta facenti parte di industrie diverse, che creano un comportamento migratorio dei consumatori incitati dalla voglia di avere vari tipi di intrattenimento. I differenti linguaggi contribuiscono a partecipare alla costruzione del mondo transmediale. La narrazione transmediale è più sofisticata e complessa di quella classica, ma è in grado di offrire un'esperienza più profonda attraverso ogni contenuto e piattaforma. Le storie sui social media possono far credere che, essendo aperte e che tendono a dispiegarsi attraverso anche link e che passano da una piattaforma all'altra, potrebbero essere rischiose da raccontare in quanto possono perdere la propria coerenza. Le storie sempre in ambito della comunicazione esterna possono diventare virali. Il marketing diventa virale quando gli utenti trovano particolarmente utile o interessante ciò che viene descritto in un contenuto e hanno voglia di dividerlo. A proposito di ciò, tre requisiti indispensabili per la viralità, secondo A.Handley e C.Chapman sono: • trovabilità: capacità di un prodotto di essere fruibile; •accessibilità: con il contenuto che deve essere presente su quanti più siti possibili; •condivisibilità: quelli maggiormente condivisi si presuppone che contengano qualcosa di sorprendente. La storia può diventare virale seguendo diverse linee guida e tenendo presente che non esiste una formula magica. Sono consigliabili: contenuti brevi, seriali, tempestivi nella pubblicazione e nella conoscenza del pubblico. Secondo Sassoon per costruire legame tra storytelling e viralità va tenuta in considerazione la forma delle storie, la struttura narrativa e la relazione fra racconti e contesto. Altro approccio per la comunicazione esterna è quella del brand journalism. Alcune aziende, per rendere un

servizio utile al pubblico, si dotano di una vera e propria redazione giornalistica. Il principio è quello di comunicare in modo innovativo il lancio di prodotti o indagini fatte nei confronti dell'azienda e del suo mercato di riferimento. Nonostante questo tipo di comunicazione non si identifichi pienamente con quella dello storytelling, il giornalista ha capacità di raccontare e sa che il suo articolo ha bisogno per poter essere ricordato di avere degli esempi concreti che spesso saltano nell'ambito dello storytelling. In un contesto multimediale altro strumento da utilizzare in modo efficace per raccontare storie è quello del visual storytelling. A tal proposito prima di renderlo pubblico è bene che ci si ponga le seguenti domande: •Il racconto è attraente dal punto di vista visivo? •Tale rappresentazione ha la carica e nitidezza giusta per stamparsi nella mente dei pubblici? •Qual è il suo impatto estetico? •Riesce a creare un congruo coinvolgimento?

L'approccio BVTJ (Brand-Value-Telling-Journey) nasce dalla necessità di ideare e di avere un metodo che consente al Brand di essere pervasivo e costante. Esso si compone di 5 passi fondamentali per avere gestione, sviluppo e costruzione di un brand di successo: 1) identificare il valore, 2) creare il valore, 3) definire ed estrarre il valore, 4) rendere il valore disponibile ed "ingaggiare" il cliente, 5) monitorare, gestire e rigenerare il valore. La logica che tiene uniti i passaggi della BVTJ è la ricerca di uno storytelling che ha il pregio di collegare le varie funzioni garantendo continuità dalla parte strategica, operativa e gestionale del brand, creando al tempo stesso interazione con i consumatori che si profilano. Per identificare il valore è logico chiedersi dove deve competere l'azienda ed è bene tenere presente a sua volta 3 passi: definizione del mercato/i obiettivo, segmentazione e targeting. La dimensione del mercato di riferimento indica, il massimo potenziale raggiungibile e traccia la strada nel definire l'ambiente competitivo e cooperativo. Cambiano quindi anche le logiche competitive, portando alla nascita della concorrenza ibrida, un processo che vede imprese diverse ed eterogenee oltrepassare i confini dei loro settori originari. È importante approfondire le principali forze esterne quali l'ambiente demografico, economico, socio-culturale, naturale, tecnologico e quello politico-istituzionale.

La conoscenza dell'ambiente esterno viene sfoltita con la segmentazione che diventa la visione proprietaria dell'azienda del mercato di riferimento. Spesso ci troviamo dinanzi ad aziende che fanno parte dello stesso mercato ma che tuttavia si organizzano focalizzando l'attenzione su parti differenti dello stesso. Le storie contribuiscono nella segmentazione come ad esempio McDonald's che decide di avere tre diversi direttori marketing in America con l'obiettivo di comunicare ognuno ad un'etnia differente (asiatica, afro-americana ed ispanica). Il target per il terzo passo si ottiene tenendo in considerazione l'attrattività del segmento e la posizione competitiva dell'impresa, una sorta di esame di coscienza in cui si analizza quali potrebbero essere i punti di forza e di debolezza all'entrata nel mercato. Attraverso una segmentazione ottenuta sul modello delle "personas" si oltrepassano gli ostacoli che riguardano la riduttiva descrizione dei segmenti per provare a realizzare un vero e proprio archetipo del consumatore al fine di cogliere il giusto momento per rendere il valore al consumatore.

La creazione di valore si basa sulla triade formata da posizionamento, identità e prodotto aumentato. Il primo

si può qualificare come la percezione che i consumatori hanno mentalmente del brand rispetto agli altri. Target, benefit, reason to believe e brand personality sono le variabili da tenere maggiormente in considerazione. In generale il posizionamento si collega a comprensioni ed abitudini del comportamento che i consumatori del target group hanno verso il Brand e la strategia che conseguentemente l'azienda vuole seguire. I benefit possono essere di varia natura: funzionali (qualità) o emozionali (consumando quel prodotto ho un certo stile di vita). Ovviamente questi hanno un ruolo chiave per il consumatore nel momento in cui rispondono ad un loro determinato bisogno. Attraverso lo storytelling è possibile in un singolo tipo di comunicazione legare entrambi i tipi di benefici. Da valutare sono anche i punti di differenza (caratteristiche che i consumatori definiscono con sicurezza ad una determinata marca), e i punti di parità (associazioni che possono essere condivise con altre marche). Gli attributi hanno una rilevanza diversa in base al customer decision journey che permette di osservare come benefici e attributi cambino per i consumatori target lungo il processo decisionale. La reason to believe ha lo scopo di rendere credibile ciò che viene promesso rispondendo alla domanda "Cosa c'è per me e perché dovrei credere a questo". Si collega a ingredienti (tra cui anche la loro assenza), performance tecniche, endorser esterni ed interni. Esempi di comunicazione che implementano la reason to believe sono per esempio l'utilizzo dei campioni Messi e Kobe Bryant per l'azienda Turkish Airlines come endorser esterni oppure interni come il CEO di BlendTec che è protagonista di una campagna divenuta virale.

Il BVT può anche contribuire a far cambiare l'assetto della personalità del brand. Si tratta di un'operazione complessa e un esempio appropriato è la storia di Apple che, mentre ai suoi inizi grazie alla pubblicità 1984 aveva un carattere ribelle per differenziarsi da IBM, ora si rivolge ad un pubblico più ampio ed ha cambiato il proprio tone of voice. Brand image (sintesi del costruito percettivo della marca) e brand identity (elementi di riconoscimento della marca) tengono in conto che i processi decisionali non sono alimentati solo da scelte razionali. Tanti nomi di brand si associano a luoghi o suggestioni sensoriali oltre al sostenimento dei colori che si abbinano per sostenere la personalità all'interno del Brand-Value-Telling. Riguardo il prodotto il Brand-Value-Telling deve lavorare sulla comprensione degli insights per permettere al prodotto di essere coinvolto nella valutazione del potenziale consumatore e non fare in modo che il consumatore lo perda di vista nel caso lo abbia già acquistato. La traiettoria di costruzione del brand tramite storytelling si modifica dalla focalizzazione da raccontare all'esterno e "raccontarsi" per rafforzare la propria identità, aumentare autostima e riconoscibilità all'esterno. Un esempio è dato dall'utilizzo sempre più crescente di strumenti che permettono la condivisione delle esperienze tramite mobile. Per gli sportivi, la condivisione di foto effettuate durante lo sforzo fisico è un utile strumento di auto-celebrazione e auto-motivazione nel miglioramento della propria performance sportiva. Lo storytelling all'interno dell'architettura di marca può contribuire ad assicurare la costruzione di una logica emozionale che permetta di avere da parte del consumatore una conoscenza integrale di portafoglio. La definizione ed estrazione di valore è quando si gestiscono le strategie e le politiche di prezzo. Esso influenza la domanda, supporta il posizionamento di un brand e ha un impatto diretto sui risultati finanziari dell'impresa. Oltre a ciò condiziona anche le fasi successive del BVTJ in

quanto utilizzato come materializzazione della differenziazione voluta in termini di client target, prodotti e ubicazione al momento di acquisto.

A tal scopo l'azienda deve capire la willingness to pay del consumatore. La penultima fase del BVTJ riguarda quella del compito di rendere disponibile il valore al proprio target e mantenere la fedeltà del consumatore. Bisogna permettere al cliente di conoscere l'offerta, di creare un rapporto con essa attraverso canali di vendita fisici o sul web per il prodotto o servizio desiderato. Si è passati da strutture mono-canali di prima di internet, a quelli omnichannel fino al concetto di multitouch. Quest'ultimo prevede un'alternanza delle fasi digitali e non per il singolo acquisto. È inoltre necessario utilizzare in maniera integrata e cost-effective i vari touchpoints, avendo cura di scegliere quelli che sono più utilizzati dal consumatore target nelle fasi chiave del decision journey, comprendendo l'utilizzo attuale e i trend di utilizzo dei mezzi per ottimizzare il budget nel processo frammentato di utilizzo media da parte dei clienti.

Monitorare, gestire e generare il valore è molto importante per 3 importanti azioni da compiere: analizzare la propria performance complessiva, avviare le necessarie azioni correttive per ricreare i presupposti per rigenerare valore per l'azienda e gestire servizi di customer service e postvendita.

Con le strategie di brandtelling lo scopo è servire un metodo di supporto alle aziende che vogliono intraprendere un percorso per consolidare i propri processi di creazione di valore per il brand avendo presente con chiarezza la condizione di partenza definita attraverso l'unione di branding e storytelling fino ad arrivare alla stessa revisione di tale sistema in ambito strategico e per la costruzione e gestione del brand.

Ci si focalizza sulla valutazione del brandtelling al t0. A tal proposito è stato sperimentato uno strumento chiamato "quoziente di brandtelling" che misura la capacità dei parametri del brand assessment per assicurare due obiettivi molto importanti come il rafforzamento della brand equity e il supporto al brand e all'azienda nella generazione di valore economico attraverso processi di narrazione della marca. Nella valutazione del "quoziente di brandtelling" si risponde ad una serie di domande che ricalcano i parametri su cui si valuta la forza del brandtelling. Inoltre per poter fare tesoro adesso di ciò che è stato creato in precedenza bisogna comprendere il potenziale impatto che si può ottenere nel contesto in cui opera l'azienda.

La spinta al cambiamento può essere dovuta a crisi interne di management o di tutta l'azienda.

Nonostante si possa trattare di brand forti si consiglia in momenti di crisi di reputazione di strutturare maggiormente il sistema di brandtelling che si potenzia e adatta per essere una risposta o soluzione rilevante alle eventuali tensioni interne ed esterne all'azienda.

In caso poi di cambio di leadership o altri importanti cambiamenti strutturali, lo storytelling aziendale deve essere interamente rivisto e messo in discussione.

Sono delineate 4 strategie in base alla situazione in cui si trova l'azienda considerata.

Il "brandtelling bridge" si ha quando ci sono situazioni che vedono da una parte lo storytelling aziendale essere chiaro e forte con utilizzo allegato per consolidare il proprio BVTJ, mentre sull'altro fronte non riesce a tenere in considerazione come si evolve il contesto di riferimento per mancanze che possono essere dovute

o per discontinuità tecnologiche o anche per incapacità manageriali e finanziarie. In attesa dell'offerta di un nuovo prodotto o servizio l'azienda comunque è in grado di distinguersi e rendersi riconoscibile.

Un'altra strategia è quella denominata "strength based" ed è la caratteristica situazione di un'azienda con una chiara posizione, delle volte dominante nel mercato, con un BVT che viene utilizzato bene per costruire e rafforzare brand equity e creazione di valore. Si tratta di aziende che hanno l'obiettivo di distanziare la concorrenza sia nelle percezioni del consumatore, sia nelle quote di mercato.

La comunicazione si avvale di un tono che non deve essere troppo aggressivo né troppo debole.

La terza strategia è quella denominata "Fast Recovery". La situazione che si delinea è quando l'azienda ha bisogno di dare una sterzata allo storytelling operato nel passato avendo al tempo stesso la forza manageriale, finanziaria ed intellettuale di essere presente nel contesto di riferimento.

Si può attuare una strategia del genere nel caso in cui si pongano le basi per opportunità di mercato dovute alla discontinuità dei gusti dei consumatori o all'introduzione di una nuova tecnologia.

Nell'ultimo caso "Make-it or break it" l'azienda, a differenza delle possibilità prospettate nella terza strategia grazie alle risorse finanziarie, è istigata a cambiare nonostante ciò non sia desiderabile o sostenibile. Si profila quindi uno storytelling che sa di essere un'ultima spiaggia per l'azienda.

Tenendo conto del BVTJ i marketer hanno da inserire queste strategie all'interno dei vari step delineati lungo il processo. Nel caso della prima strategia, partendo dalla fase di identificazione del valore del BVTJ, si sviluppa una difesa che potremmo definire preventiva nei confronti di prodotti sostitutivi, offrendo ciò che è sempre più in linea con l'evoluzione di gusti e del mercato.

Nel caso di "Strength-based" il punto di partenza si ha con l'identificazione del valore che è meglio riferita come estensione possibile del mercato di riferimento o l'arrivare al mercato di riferimento e, con l'ottenimento di target aggiuntivi grazie all'utilizzo sapiente di BVT e con lo sviluppo di una strategia cautelativa a difesa nei confronti di prodotti sostitutivi come quelli provenienti anche da altre industry.

La creazione di valore dà opportunità di eseguire una rielaborazione dell'architettura di brand con l'introduzione di prodotti in linea con il contesto esterno.

La strategia di "Fast recovery" si ha in una situazione dove c'è bisogno di discontinuità con il passato ed è una sfida rischiosa per la comprensione di struttura competitiva, delle dinamiche di mercato, dell'evoluzione tecnologica e di comprensione di bisogni nuovi dei consumatori. Si valuta dunque se è necessario cambiare il mercato di riferimento in particolare quando esso non si ritiene più aggredibile per via di crisi reputazionali. Anche la cosiddetta "triade di creazione di valore" deve essere ripensata. Il management dovrà garantire allineamento pieno con nuovi elementi di prodotto, posizionamento, identità ed essere pronta per innovare i propri touchpoints. La comprensione implica un cambiamento delle modalità di engagement e di relazione con consumatori e stakeholder così come il rafforzamento di quei valori positivi presenti che hanno resistito all'eventuale crisi reputazionale e l'immissione di nuovi elementi discontinui.

La strategia "Make-it or break-it" cerca di partire dall'origine nel rivedere le priorità per le aree di identificazione del valore, tenendo in considerazione la razionalizzazione del target e focalizzare

conseguentemente le risorse. Dopo la revisione della “Triade di creazione del valore” si effettuano scelte che prevedono di snellire il portafoglio e l’architettura di brand, mantenendo in modo selettivo solo elementi in grado di dare continuità rispetto al passato e con una revisione degli elementi che contribuiscono al posizionamento in modo da rendere efficienti le successive fasi di BVTJ. Esiste una revisione anche del sistema di pricing che cerca di valorizzare gli elementi per generare un BVT positivo. La disponibilità finanziaria limitata come quella di attirare talenti porta il marketing a selezionare in modo accurato i touchpoints da utilizzare, concentrando il brandtelling solo nelle fasi più importanti del customer decision journey.

Ai fini della narrazione, grandi aziende hanno avuto la forza di essere coerenti con il proprio messaggio in modo da riflettere i propri valori ed entrare nell’immaginario comune delle persone, diventando delle vere e proprie icone. Nike, il cui nome deriva dalla dea greca alata della vittoria, simboleggia l’archetipo del vittorioso eroe che supera i propri limiti. Lo slogan “Just do it” incita a trovare il coraggio di compiere azioni. La politica comunicativa di Nike mira a motivare i soggetti che solo attraverso la forza di volontà riescono ad ottenere performance sportive migliori e, appunto, raggiungere la vittoria. Nel 1971 fu creato il logo, lo “swoosh”, ideato da una studentessa di design e venduto per 35 dollari. Si tratta di un simbolo connotativo convenzionale, che stilizza l’ala della dea della vittoria e che con questo nome indica il rumore del movimento, probabilmente riferito a quando si corre, e denota il senso di velocità, direzione, leggerezza e traguardo. Nike vede lo sport come un linguaggio universale che va aldilà di barriere e culture. Frequentemente utilizza un linguaggio passionale, intenso, drammatico nei suoi spot per avere l’attenzione dell’audience e invogliare essi ad agire. Si sottintende che le forze da combattere però non sono fuori ma dentro sé stessi. Si tratta infatti della pigrizia e della scarsa forza di volontà. Rimanere seduti sul divano piuttosto che correre, fare vita sedentaria anziché vivere di adrenalina e movimento. La compagnia si focalizza sui segmenti psicografici, in base ad esempio ai vari sport di cui le persone sono appassionate ma, come sempre, accompagnate dal fatto che tutti possono essere degli atleti.

Non mancano gli utilizzi di sportivi di particolare rilievo, che spesso hanno un’immagine provocatoria e ribelle. Una pubblicità cult è quella della campagna “Failure”, che esprime tutta la vulnerabilità di quello che è considerato come il cestista più forte di tutti i tempi.

Il lavoro mostra Jordan che cammina prima di una partita in uno stadio e la sua voce di sottofondo dice: “Ho sbagliato più di 9000 tiri nella mia carriera. Ho perso quasi 300 partite. 26 volte mi è stato consegnato il tiro decisivo e l’ho sbagliato. Ho fallito ancora e ancora nella mia vita. Per questo che ho avuto successo.” I campioni sono eroi vulnerabili, che si spingono oltre il proprio limite provando, almeno inizialmente, i dubbi e le perplessità tipici della natura umana.

Nike segue normalmente come schema pubblicitario quello che prima si provano ad ottenere una connessione con lo spettatore usando scene di tutti i giorni (chi riposa in casa, chi è al lavoro o è in attesa di giocare una partita) o emozioni che si possono provare (suspense prima di una partita, l’atmosfera in spogliatoio o il relax nell’ascoltare musica). Un passaggio che dice allo spettatore che gli eroi che vede sono

proprio come noi.

Successivamente arriva la fase critica, quello del dubbio e della sofferenza. L'atleta fa un primo tentativo nel superare l'ostacolo ma non riesce. Così cominci a mettere in discussione il proprio lavoro, si arrabbia con il coach, è su tutte le furie. Scene insomma che tutti prima o poi provano quando perdono fiducia in sé. Il protagonista dopo lo sfogo si rimbocca le maniche e decide di ritrovarsi tornando ad allenarsi e spesso recitando frasi come "So che posso farcela", "Darò tutto me stesso in questa partita". Grazie alle proprie convinzioni ritrovate egli è pronto ad affrontare il proprio destino e vince. Nike come in una vera storia che si rispetti non parla dei suoi prodotti.

Altra azienda che si caratterizza da valori forti e mai perduti è Coca-Cola. Il logo di colore rosso acceso, che si abbina al bianco, è dalla maggioranza globale riconosciuto come un abbinamento di colori che mostra amore, gioia, calore ed energia. Il rosso ricorda i massimi segnali di attenzione da prestare e mantiene un certo livello di eccitazione agli occhi di chi guarda. Coca-Cola ha dunque un aspetto cromatico pieno che riflette gioventù e dinamismo. L'azienda, se dovessimo ricordare gli archetipi di Jung, interpreta sicuramente quella del mago. Un esempio è la pubblicità natalizia del 2010 "Open Happiness". Lo scenario è quello del giorno della vigilia e si apre con la visione di persone al momento demotivate: un addetto al supermercato annoiato di lavorare, il cassiere dello stesso che vuole chiudere per tornare a casa e due adolescenti seduti distanti su una panchina. Persino un cane abbandonato che ulula per la solitudine. A dare la svolta alla tristezza dell'ambiente è Babbo Natale che osserva tutto da una sfera di cristallo, come quelle che si vendono per i souvenir. Egli, personificando il brand, scuotendo la sfera provoca il cambio situazionale: il cane trova una casa con bambini pronti ad accoglierlo, l'addetto al supermercato viene preso da un carrello che lo trascina a casa dove lo stanno aspettando per il cenone, il cassiere anticipa la chiusura del locale e i ragazzi si avvicinano l'un l'altro provocando un vero e proprio colpo di fulmine. Tutto ad opera dell'azienda e della sua volontà di far provare alla gente l'emozione sorprendente della felicità. Il potere del racconto e di come esso ha aiutato il brand Coca-Cola ad essere leader nel mercato è stato testimoniato nel 2004 da un esperimento elaborato dallo scienziato Read Montague.

Egli, facendo bere della cola a 77 soggetti notò, attraverso l'utilizzo di tomografo e risonanza magnetica che si attivavano le stesse aree cerebrali collegate alle ricompense. Nel momento in cui venivano mostrate le marche prima di bere, all'osservare dell'etichetta Coca-Cola veniva attivato l'ippocampo che si collegava alla memoria semantica. Si scoprì dunque che lo sviluppo della brand-identity e l'elaborazione di un immaginario positivo per i consumatori sia più importante dello stesso prodotto.

