



**Remo Bassetti**

**L'IDENTITÀ CULTURALE  
DELLE AZIENDE**

FRANCOANGELI

IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE

COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO

## NUOVA SERIE

COLLANA FONDATA DA GIAMPAOLO FABRIS

---

DIREZIONE: VANNI CODELUPPI

Proseguendo nel solco già tracciato da questa storica Collana, l'intento è quello di favorire la comprensione della natura e del funzionamento di tutti gli strumenti della comunicazione d'impresa, nell'attuale contesto sociale e di mercato.

È ormai largamente accettata l'idea che i fenomeni di consumo siano fenomeni economici, ma anche fenomeni di comunicazione; una comunicazione rivolta soprattutto al consumatore: per delineare un quadro esaustivo ed aggiornato delle principali problematiche in questo ambito, non si potrà quindi prescindere da una spiccata attenzione al *mondo del consumo*.

Inoltre, per rendere conto delle mille sfaccettature della comunicazione d'impresa contemporanea, si cercherà di parlare di pubblicità, ma anche dei sempre più numerosi strumenti che l'esplosione dei *new media* ha portato alla ribalta.

Attingendo a diverse prospettive disciplinari, i volumi della Collana vogliono essere strumenti di lavoro, di comprensione, aggiornamento e approfondimento per i professionisti della comunicazione, ma anche per quanti a questo mondo si stanno affacciando.

---

Tutte le proposte di pubblicazione provenienti da autori italiani vengono sottoposte alla procedura del referaggio (*peer review*), fondata su una valutazione che viene espressa da parte di due referee anonimi, selezionati fra docenti universitari e/o esperti dell'argomento.

---

### Comitato scientifico

Roberta Bartoletti (*Università di Urbino Carlo Bo*), Giovanni Boccia Artieri (*Università di Urbino Carlo Bo*), Laura Bovone (*Università Cattolica di Milano*), Fausto Colombo (*Università Cattolica di Milano*), Luisa Leonini (*Università di Milano*), Marco Lombardi (*Università IULM di Milano*), Gianfranco Marrone (*Università di Palermo*), Mario Morcellini (*Università La Sapienza di Roma*), Roberta Paltrinieri (*Università di Bologna*), Domenico Secondulfo (*Università di Verona*)

Il presente volume non è stato sottoposto alla procedura del referaggio.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Remo Bassetti**

**L'IDENTITÀ CULTURALE  
DELLE AZIENDE**

**FRANCOANGELI**

**IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE**

**COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*A Giulia che ogni giorno inaffia la mia identità*





---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Nuove parole chiave per i mercati della società complessa</b>	»	17
1. Just do it	»	17
2. Il marketing: aspettando Godot	»	19
2.1. Autenticità	»	27
2.2. Reputazione	»	30
2.3. Community	»	32
2.4. Viralità	»	34
3. L'uomo è antiquato. E l'impresa?	»	35
<b>2. Brand e consumatori come maschere di scena</b>	»	39
1. Il consumo come esperienza	»	39
2. Brand, identità e immagine	»	47
3. Un nuovo modello per il rapporto tra imprese, brand e consumatori: lo spazio-tempo socioculturale e le scene	»	58
<b>3. L'identità dell'impresa</b>	»	66
1. Le confusioni sulla corporate identity	»	66
2. La dichiarazione di Strathclyde	»	68
3. Modelli di gestione dell'identità: Marwick-Fill e Stuart	»	70
4. In cosa consiste l'identità di un'azienda	»	72
5. Un nuovo modello per l'identità	»	76
6. La corporate identity e il corporate branding	»	81
<b>4. L'impresa dalla responsabilità sociale all'identità culturale</b>	»	84
1. La Corporate Social Responsibility	»	84

2. Le forme della responsabilità sociale	pag.	89
3. La socializzazione terziaria e l'impresa come essere vivente	»	92
4. L'identità culturale	»	96
4.1. I comportamenti	»	97
4.2. Le appartenenze collettive	»	98
4.3. I valori	»	99
4.4. Le aree di interesse contiguo	»	101
4.5. Immaginario	»	103
5. L'impresa entra in società	»	104
6. L'innovazione culturale	»	107
7. Il buzz marketing e i discorsi sociali	»	114
<b>5. Come parlano le imprese</b>	»	119
1. Gli strumenti culturali	»	119
2. Dalle presenze sociali alle mobilitazioni	»	122
3. Estetica ed espressione dei beni	»	125
4. La crisi della pubblicità	»	127
5. Internet oltre la pubblicità?	»	133
6. Un quadrato semiotico per il web marketing	»	140
<b>6. Storia e discorso</b>	»	149
1. Critica dello storytelling	»	149
2. Magazinfication e corporate journalism	»	161
<b>7. Costruire l'identità culturale</b>	»	167
1. I vantaggi di un'identità culturale compiuta	»	167
2. L'identità culturale di una start-up	»	172
3. Le grandi aziende e l'identità culturale	»	176
4. Un'identità culturale potente: Lush	»	184
5. Che cosa spinge all'acquisto?	»	188
<b>Bibliografia</b>	»	191

---

## Introduzione

È prassi delle introduzioni mirare dritto a esplicitare di cosa parli il libro. Vi sono casi in cui, però, al fine di non suscitare aspettative inesatte, il primo passo da compiersi è chiarire di cosa il testo non parla. Ebbene, questo non è un volume sulla cultura d'impresa e sulle svariate prerogative che si ritengono richiamate dal concetto (efficienza, leadership, fiducia nella linearità della crescita, e via di seguito, con una lunga lista).

Più precisamente qui non ci si occupa dell'impatto dell'impresa sulla società e la cultura ma di quello della società e della cultura sull'impresa. Quello che si sostiene è che ci troviamo nel cuore di una trasformazione del ruolo dell'azienda come attore sociale, e che dalla fase in cui i cittadini venivano raggiunti dal monito: "Badate, siete tutti consumatori!" stiamo entrando in una fase in cui aleggia sugli imprenditori un perentorio: "Badate, siete tutti cittadini!". Concetti come sostenibilità e responsabilità sono solo gli avamposti di un nuovo modello di relazioni sui mercati che mette in serio pericolo la redditività degli operatori economici che non siano capaci di recepirlo tempestivamente.

In qualche modo è un solco argomentativo tracciato da Giampaolo Fabris (anche se non da lui coniato) in quel suo ultimo, prezioso lascito intellettuale che tanto consenso ha incontrato nella pubblicistica, il concetto di *societing*. Esso enfatizza la contestualizzazione dell'impresa all'interno dell'ambiente sociale, dichiarando chiusa l'epoca in cui le strategie di mercato erano di esclusiva pertinenza degli uomini di marketing in nome di una separazione del rapporto impresa/consumatori dal resto del mondo. I mercati sono diventati "luoghi di conversazione" nei quali all'azienda compete ascoltare un consumatore diventato più consapevole e avveduto, ma al tempo stesso volatile e "infedele", da elevare ormai al grado di co-produttore o consumAttore in luogo di bersaglio da colpire.

Ne emerge come centrale la necessità per l'azienda di affinare le sue competenze sociali: l'impresa ideale cessa di essere una macchina genera-

trice di stimoli, volti a sollecitare uniformi effetti di reazione, per diventare inquilina di un universo relazionale, nel quale graduare e il più possibile individualizzare le sue condotte in funzione di interlocutori che sfuggono a catalogazioni rigide.

Curiosamente, questa felice intuizione si è concentrata sul salto di qualità riguardo l'attenzione che l'azienda deve prestare ad altri ma si è disinteressata dell'attenzione che l'azienda deve prestare a se stessa. Infatti, se è vero che i mercati sono ora luoghi di conversazione (o, ancor meglio, di relazione), l'azienda deve essere un soggetto con una personalità definita in grado di sostenere conversazioni e puntellare relazioni. Deve insomma cessare di lavorare prevalentemente sulla costruzione dell'immagine per dedicarsi primariamente a un'introspezione nella quale ricercare e formare un'identità effettiva, e successivamente provvedere al modo migliore di rappresentarla e comunicarla. Fabbrica per eccellenza dell'apparire, che nelle campagne pubblicitarie e nel brand trovano esemplare declinazione metafisica, l'impresa è chiamata ora alla problematica riconversione di operare sotto il dominio dell'essere. Nel consumatore moderno poche cose suscitano rigetto come il disallineamento di un'impresa tra immagine e identità.

Il filosofo John R. Searle ha riflettuto sul tempo che la nostra specie dedica alla realtà sociale piuttosto che a quella materiale, legando cioè l'esistenza prevalentemente a fenomeni che non esistono in natura (come la moneta, la proprietà, il governo o il matrimonio) ma che pure appaiono oggettivi, benché frutto di pura costruzione mentale e del successivo accordo tra gli uomini a considerarli veri. Searle li qualifica come fatti sociali e sulla medesima falsariga potremmo definire soggetti sociali quegli enti, quali lo stato o un'azienda, che, difettando di un elemento materiale preesistente al loro riconoscimento, non soltanto vivono esclusivamente nella realtà sociale ma diventano progressivamente, all'interno di quella realtà, più concreti delle stesse persone fisiche. Per comprendere esattamente la portata di quest'affermazione basta pensare ai tifosi di opposte squadre di calcio che si affrontano a sprangate all'uscita dallo stadio: certo, a cadere sotto il colpo dell'oggetto contundente è materialmente il soggetto in carne e ossa, ma il suo parziale disriconoscimento in quanto essere umano è legato all'estrema concretezza con cui i tifosi percepiscono quale sostanza pura la Roma o la Lazio. L'esempio della squadra di calcio ci offre subito il destro per un altro chiarimento. Per quanto in tempi recenti qualche presidente parli timidamente di come rafforzare il brand del proprio club (che in effetti è a pieno titolo un ente commerciale benché con bilanci tendenzialmente fallimentari) quest'ultimo rimane nell'immaginario e nei discorsi essenzialmente quello che è: una squadra di calcio. La prospettiva di questo libro, allo stesso modo, tratterà la Coca-Cola o la Fiat per quello

che a loro volta essenzialmente sono: delle aziende. La pubblicitaria degli ultimi trent'anni, o forse più, tende ormai ad occultare questo dato (che già come detto ha un rapporto mediato con la realtà, non corrispondendo a un ente in natura né a una struttura materiale) celandolo dietro un dato ulteriormente mediato, una realtà di secondo livello, vale a dire la marca, o il sinonimo brand. Siccome la classica definizione di brand fornita dall'American Marketing Association nel 1960 ("un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione che identifica un prodotto o servizio di un venditore e che lo differenzia da quello del concorrente") si è progressivamente eclissata a favore di qualificazioni più astratte e complesse, il brand ha imboccato ormai una strada nemmeno metafisica ma quasi trinitaria. Beninteso, non vi è nessuna intenzione di buttare a mare il notevolissimo patrimonio intellettuale fondato su quei contributi (che del resto ispirano attualmente la totalità del linguaggio aziendalistico), che anzi verranno massicciamente impiegati e discussi nel presente lavoro. Intendo tuttavia cimentarmi in un tentativo di canalizzarli e integrarli in un discorso centrato direttamente sull'impresa, e non solo perché una simile prospettiva consente di rivolgersi nello stesso tempo alle multinazionali come alle PMI. Sembra giunto il momento che l'impresa assuma tutte le conseguenze della sua qualità di soggetto impegnato in interazioni con altri soggetti. Una svolta in questo senso proviene dalla nozione di Corporate Social Responsibility, la prima che finalmente chiama in causa l'impresa (benché qualche irriducibile abbia provato ad ascrivere pure quella al brand!). Si tratta di proseguire su quella china, che rappresenta uno storico e non casuale punto di rottura nell'eclissi del soggetto-azienda dai discorsi di marketing, e definire in un modo più ampio, che superi e inglobi la responsabilità sociale, la capacità dell'azienda di stare nel mondo in un modo che ecceda la semplice produzione e scambio di beni e servizi e al tempo stesso funzioni da benefico supporto per essa.

Si dirà che da tempo, proprio grazie alla marca e all'immaginario che essa ha introdotto nel consumo, la vendita dei beni e servizi è poco più che uno sfondo. E però è anche l'obiettivo finale dell'impresa, ed è un obiettivo che sta diventando ogni giorno più problematico sotto diversi profili. Nell'occhio del ciclone è finito il marketing, contrappasso inevitabile dopo gli onori tributatigli quando l'era delle vacche grasse era stata ascritta alle sue virtù taumaturgiche. È piuttosto comune leggere che il marketing ha concluso i suoi fasti o quanto meno che deve rivedere tutto il suo armamentario tradizionale. Molta insofferenza proviene dall'interno. Il guru del branding David A. Aaker lamenta la perdita di creatività dei manager. Mentre si attende una nuova generazione in grado di superare concretamente gli antichi dettami di quello che viene definito "marketing kotleriano", il più gagliardo nel delinearne una variazione è Philip Kotler stesso

che si mantiene al passo con i cambiamenti e propone un modello per il futuro definendolo “marketing 3.0”.

Lo spauracchio principale è, ahinoi, l'altro termine della relazione commerciale, il consumatore. Carne da macello fino all'altro ieri, imprevedibile scheggia impazzita nella versione che puntualmente (e a questo punto anche stucchevolmente) viene etichettata come “postmoderna”, soggetto al quale vengono cumulativamente attribuiti, in luogo della sua rimpianza passività, consapevolezza, professionalizzazione, esigenza, creatività, disincanto, emozionalità, e così via sino alla proprietà più temuta da chi si era pazientemente esercitato nell'arte della segmentazione: l'imprevedibilità (e la conseguenza più perniciosa di questa, vale a dire l'infedeltà). Esamineremo poi se questa superomizzazione del consumatore (la cui genesi pure viene colta nella sua fragilità e nel suo spaesamento – manco a dirlo – postmoderni) sia un'immagine corrispondente al vero. Certo è che il suo esito più radicale, parzialmente il più condivisibile, è la negazione di quella stessa categorizzazione, “consumatore”, ritenendola alla fin fine un'astuta ma posticcia invenzione del marketing, in quanto nozione sociologica che disaggrega l'unità dell'individuo e come tale non ha ragione di esistere oppure è il frutto di un periodo storico che ha esaurito la sua spinta propulsiva. Un crescente numero di autori esordisce con questa prospettiva critica, chiarendo che persisterà solo per ragioni di chiarezza nel continuare a usare i termine durante il trattato, al limite con qualche arzigogolo neologistico nobilitante, tipo *consumAttore* o *consumAutore*. Cercherò in questo libro di seguire una via intermedia, ricorrendo banalmente al sostantivo “persona”, al singolare o al plurale, quando l'esposizione non richieda tecnicamente, per non uscire dalla corretta contestualizzazione, di ricorrere al vocabolo contestato. E scelgo, quale occasione per usarlo la prima volta, la considerazione che le persone sono divenute assai più diffidenti nei confronti dei brand, e dunque delle grandi multinazionali: queste sono considerate “sospette” fino a prova contraria, tant'è che alcune hanno innestato retromarce clamorose nei settori della trasparenza, della responsabilità ambientale, delle garanzie nei confronti dei lavoratori per non compromettere la propria posizione sul mercato, essendo inevitabile (o almeno essendolo diventato per la sensibilità nell'ultimo decennio del XX secolo) che certe cadute nel mondo reale compromettano l'aura degli scintillanti mondi possibili promessi dai touch-point di marca e dalle pubblicità.

La cura della dimensione espressiva della merce e della marca è un punto fermo per l'impostazione che qui si intende promuovere. E però certi più recenti indugi compiaciuti sul valore simbolico del consumo, che quasi tendono ad azzerare la componente funzionale della produzione, cominciano ad apparire un'eccessiva sottovalutazione di quanto gli indici economici siano peggiorati. Se parliamo dell'Italia, cresce l'assottigliamento della

classe media e aumenta il numero di coloro per i quali suona offensivo immaginare che mettano al primo posto dei loro consumi la chiave ludica, senza necessità di scomodare la piramide di Maslow. Non pochi segnali internazionali tornano ad alimentare la sensazione che incomba un rischio di crisi strutturale sullo stesso modello del capitalismo globalizzato. Non è detto che la sharing economy sia un paradigma autosufficiente, ma certamente il convergere delle opportunità tecnologiche e della crisi economica sta alterando alcuni schemi di comportamento e prefigura un futuro fortemente incerto, anche a medio termine, oltre che sulla stabilità del sistema economico sulle sue stesse caratteristiche.

La prospettiva che qui si propone non vuole essere l'ennesima riflessione critica sull'inadeguatezza del marketing ai mutamenti del XXI secolo né la non ennesima (ma nemmeno infrequente, ormai) perorazione della comunicazione integrata d'impresa o del marketing non convenzionale (benché entrambi questi aspetti siano considerati qui con particolare favore, e anche qualche adattamento). Il tentativo è quello di rileggere secondo un paradigma, pieno di debiti intellettuali ma assolutamente inedito nella sua declinazione, la posizione dell'impresa rispetto alla persone e utilizzare quella lettura come premessa di una metodologia d'azione e di una nuova area disciplinare: l'identità culturale delle aziende.

Scopo di tale disciplina è contribuire ad offrire alle aziende ciò di cui hanno maggiormente bisogno per emergere nella competizione: la differenziazione. In definitiva il mercato, considerato per singole unità, è l'incontro tra la domanda commerciale di una persona (o di un'altra azienda, nel caso che si tratti di Business to Business) e quella particolare offerta che è stata selezionata talvolta casualmente, talvolta per assenza di alternative, il più delle volte perché è apparsa differente rispetto a tutte le altre.

Le ragioni di questa differenza possono essere diverse: se riguarda il prodotto la differenza può consistere nella riduzione del prezzo, che è la politica in questo momento seguita da un numero discreto di imprese, sino al punto però da mettere in pericolo l'equilibrio dei conti o compromettere seriamente la qualità del servizio. La differenza può altresì essere perseguita con la qualità (il che non vuol dire disinteresse per il prezzo, che deve essere percepito in ogni caso come non eccedente la qualità) o con l'innovazione. Il modo più vantaggioso di perseguire la differenziazione, poi, non è quello che punta a battere i concorrenti ma quello che cerca di eliminarli, nel senso di inaugurare un nuovo mercato: è la strategia che Chan Kim e Mauborgne hanno definito "Oceano blu" ma anche la visionaria intuizione dalla Mucca Viola di Seth Godin o le nozioni di "sottocategoria di prodotto" e *brand relevance* propugnate da Aaker.

La differenziazione, tuttavia, risulta più efficace per l'azienda quando viene spostata dal singolo prodotto al brand. Al prodotto spetta poi confer-

mare sul piano funzionale l'aspettativa suscitata dalla marca, concentrata sulla creazione di un legame con il consumatore, qualificato e organizzato come esperienza o come relazione e in ogni caso indirizzato verso profili tangibili e immateriali, i quali costituiscano l'autentico plusvalore che determina la riconoscibilità internamente alla concorrenza.

Quanto qui si vuole sostenere è che è il momento di compiere un ulteriore passaggio di livello, spostando la differenziazione sul piano dell'impresa. Questo non significa oscurare il brand, che costituisce pur sempre la massima manifestazione espressiva dell'impresa, ma allargare l'orizzonte e riuscire a comporre un delicato equilibrio tra le condotte concrete e operanti nel mondo reale dell'impresa e la sua produzione simbolica.

Nell'affermazione che bisogna spostare l'attenzione da "cosa si produce" a "perché si produce" riecheggiano probabilmente suggestioni che sono state già evocate nei discorsi sulla marca. Riutilizzarle con riferimento all'azienda potrebbe sembrare un'irrilevante questione nominalistica (e sarebbe comunque un riordinamento di tipo logico, il che non guasta mai): ma ogni costruzione sulla marca, isolata in un'improbabile "purezza", è una costruzione di immagine con tutto ciò che di artificiale ne vizia la sincerità. Affronterò nel testo le ragioni per le quali mi pare un ossimoro il concetto di "identità di marca", che mi fa tornare in mente la scena del film di Woody Allen, "La rosa purpurea del Cairo", in cui un personaggio uscito dalla pellicola, per vivere una storia d'amore con una spettatrice, proclama con enfasi: "Io voglio imparare a essere vero", venendo rintuzato dall'attore che lo impersonava e ora vuole farlo rientrare nel film per evitare uno scandalo: "Non puoi, non è una cosa che si impara. È come imparare a essere nani". L'identità, intesa come proiezione di un Sé che si riflette all'esterno ma anche in un'interiorità, è proprietà che riguarda gli esseri viventi e, come sosterrò, essere vivente è l'azienda, ad onta del fatto che sia un artificio essa stessa, pura creazione giuridica. Ma anche su questo avremo modo di approfondire.

Nell'ambito dell'identità dell'azienda il mio obiettivo è isolare quella componente che definisco "culturale" e che si sovrappone alla componente materiale e la colora e caratterizza. L'identità culturale riporta la sfera produttiva ai valori, alle condotte, alle appartenenze, al simbolismo che legano quella particolare impresa alla società (e, con l'occasione, altra precisazione, spero a questo punto ridondante: con l'identità culturale non mi riferisco alla sponsorizzazione di un teatro lirico o di un festival letterario, anche se personalmente sarei ben lieto che risultasse per un'azienda strategicamente appropriato finanziare le belle arti e non escludo che in certi casi lo sia). La mia tesi è che l'azienda che esprime compiutamente un'identità culturale sviluppa, per ciò solo, legami a un livello più profondo e autentico con le persone e ha in questo modo il vantaggio di sedimen-



tare nella memoria di coloro che dovranno poi fare emergere le “tracce” decisive al momento dell’acquisto. Per quel che mi riguarda, la maggiore soddisfazione che ricaverei dalla convalida di quest’impostazione sarebbe il sostrato “valoriale” dell’identità aziendale. Sarà anche vero, per dirla con Adam Smith, che noi non dobbiamo confidare per il nostro pranzo nella benevolenza del macellaio ma dal fatto che egli abbia cura del suo interesse. Ma, se di macellai ce ne sono due, per il suo pranzo il macellaio dovrà contare sulla nostra benevolenza e per conquistarsela non potrà dedicare attenzione soltanto al proprio interesse ma avrà da integrarsi attivamente in dinamiche sociali e relazionali che lo travalichino.

La presentazione del concetto come nuovo non vuol dire, va da sé, che attualmente non esistano imprese con un’identità culturale, nel significato che qui verrà sviluppato. Mancano però quel tipo di focalizzazione e sistematizzazione che possono farla emergere a livello strategico.

Come dicevo, un’azienda che affronta il percorso dell’identità culturale non si limita all’analisi di “chi” essa effettivamente sia, ma predispone un piano di azioni conseguenziale. Ad onta di ciò non ho ritenuto di apparenare nominalmente quest’attività con il marketing, per il quale mi sembra che essa costituisca piuttosto un’opportunità o un rinforzo. Il marketing del resto, come il mondo dell’impresa in generale, non ha bisogno di aggiungere un altro tassello alle divisioni dipartimentali interne: quel che più può essergli salutare, al contrario, è uno sguardo esterno da parte di uno specialista culturale capace di coordinare aree espressive differenti e armonizzare il risultato di questa sintesi con delle specifiche esigenze aziendali, contestualizzate su uno sfondo sociale che le integri nella creazione di valore (altra espressione nobile purtroppo usurata dalla vacuità apodittica e ingiustificata dell’uso).

Il lettore più pigro potrebbe saltare alcune parti più teoriche e concentrarsi su quelle più eminentemente pratiche o che riportano qualche esempio. Ma sembra a me che la teoria e la prassi siano strettamente intrecciate, anche nel senso che ogni passo apparentemente teorico contiene un sottinteso pratico e viceversa, così come De Sanctis riteneva incongrua in letteratura la distinzione tra forma e contenuto. Ma poi, non ci hanno martellato per anni sulla questione che il prodotto (e nemmeno un libro, incluso questo, si sottrae all’inclusione nella categoria) non va apprezzato solo per la sua funzione?

## **Ringraziamenti**

Giulia Stok divide ogni spazio della vita con me, adesso anche il lavoro di consulente per l'identità culturale delle aziende.

Giada Pignat e Marta Viasco mi hanno alleviato di alcune risistemazioni grafiche e qualche ricerca sul web.

Alfredo Paternoster mi ha confortato con il proprio consenso alle parti teoriche, che costituiscono il suo pane filosofico.

Vanni Codeluppi è stato da subito molto incoraggiante su questo progetto.

Il Segretario Generale della Camera di Commercio di Torino, Guido Bolatto, mi ha agevolato l'accesso alla biblioteca dell'Istituto, una vera miniera di testi specialistici.

---

# 1. Nuove parole chiave per i mercati della società complessa

*Ho sempre considerato come massima aggravante il fatto che uno non abbia potuto farci niente.*

Karl Kraus, *Detti e contraddetti*

## 1. Just do it

“Fallo e basta!”. Cosa sarebbe accaduto se un ristorante di Trastevere avesse per primo coniato questo pay-off, affiggendolo a caratteri cubitali sopra il menu o l’effigie di una coda alla vaccinara, riprodotta anche su una campagna fotografica sui giornali? O se fosse stato adottato come slogan da una fabbrica da divani? O da Banca Intesa nel momento della fusione? Hanno tutti perso l’occasione creativa che li avrebbe consegnati alla storia del marketing?

Può capitare di ascoltare, leggere, vedere qualcosa che ha incontrato grande successo e, specialmente se la propria attività o le aspirazioni rientrano nello stesso settore, mugugnare con un filo d’invidia: “Come vorrei averci pensato io, averla fatta io questa cosa”. Naturalmente se davvero la avessimo fatta e pensata noi l’esito sarebbe stato diverso, perché qualsiasi opera d’ingegno o anche un manufatto nel quale l’ingegno viene trasferito si iscrivono in un determinato contesto, che comprende la biografia dell’autore, la sua produzione complessiva, le aspettative che si erano generate, il periodo storico e una buona dose di fortuna. Per di più, lo slogan introduce a una matematica del senno di poi: è impossibile predire a priori la sua capacità di incidere sul successo di un prodotto e in realtà illusorio anche misurarla successivamente.

La mitologia del marketing riconosce nel “Just do it” della Nike la posizione magica che ha cambiato la storia del mercato delle scarpe sportive, regalando all’azienda lo sprint decisivo per superare la rivale Reebok, che in quel momento dominava il mercato americano. In realtà, tanto più è spoglio e privo di contenuto informativo, tanto più uno slogan incrementa al tempo stesso le sue possibilità di successo e l’impossibilità di asserzione che il successo sia dipeso dallo slogan. È come il principio di indeterminazione di Heisenberg: così come la capacità di conoscere la velocità di

una particella è inversamente proporzionale alla capacità di conoscerne nello stesso momento la velocità, la capacità di conoscere l'efficacia di un spot è inversamente proporzionale al successo del prodotto. Il ruolo che la casualità assume nella fisica quantistica dovrebbe offrire buoni spunti di riflessione ai pubblicitari. Le poche certezze sono quasi sempre di tipo negativo: è certo che se "Just do it" lo avesse adottato neppure il ristoratore trasteverino ma l'Adidas i risultati sarebbero stati diversi; ed è certo che il successo della pubblicità non è solo il frutto del creativo ma il risultato di una serie di interazioni che la pubblicità avvia e che coinvolgono reti di relazioni (la maggior parte delle quali non comprendono la marca) e sistemi di aspettative, retroazioni, flussi sociali.

Questo non vuol dire che "Just do it" non fosse ben pensato. "Fallo e basta", lungi dall'essere l'eccezione, è il comando finale che la mente impartisce al corpo determinandolo a una qualsiasi azione. È un perfetto condensato teleologico (la dottrina che considera rivolta a un fine ogni atto umano, volontario o inconsapevole: in "Just do it" c'è la ferocia della determinazione ma anche l'abbandono all'impulso che l'ha preceduto) e al tempo stesso una dichiarazione che nella brusca inimicizia professata per lo status quo annuncia l'impatto sulla materia, e dunque trasmette una sensazione di esuberanza fisica che quasi fa sentire già al piede la scarpa sportiva. Il messaggio viaggia ambigualmente anche sul piano etico: il filmato che lo inaugura, quello dell'ottantenne che corre al freddo e a chi gli domanda se non batte i denti risponde che ha lasciato la dentiera nell'armadio, celebra il primato della dignità e della fierezza ma "Just do it" suona bene anche come epica degli anni '80 e del rampantismo predatorio che li accompagna. In effetti, poco meno che quindici anni dopo quello slogan poteva essere la nemesis distruttiva dell'azienda. "Just do it" non avrebbe sfigurato quale motto per lo sfruttamento dei bambini nelle fabbriche cambogiane cui la Nike appaltava la produzione, come emerse con scandalo all'inizio del XXI secolo. Una mazzata che avrebbe steso un toro, ma dalla quale la Nike si salvò abilmente ammettendo le proprie colpe ed emendandosi con un rapporto di responsabilità sociale la cui struttura, per completezza, sarebbe diventato un paradigma a venire, oltre a preludere al suo schieramento in prima fila nell'attenzione alla sostenibilità.

Non solo. Nel venticinquennale di "Just do it" la Nike, in barba alla conclamata precocità usurante degli slogan, ma nella piena consapevolezza di quanto il vintage viaggi in alto tra le tendenze estetiche, lo ripropone e per rinfrescarlo lo arricchisce di uno storytelling metanarrativo (che 25 anni prima non rientrava nei costumi di marca) lasciando al creativo Dan Widen licenza di "confessare" cosa lo aveva ispirato: il ricordo del fratello di un suo conoscente d'infanzia il quale, condannato a morte per un omicidio e interpellato sull'ultimo desiderio aveva seccamente replicato: "Let's do it".

Il megastore Niketown, uno dei non tantissimi casi in cui l'applicazione del "marketing esperienziale" non rimane una formula vacua o la riproduzione più o meno standard di uno schema generalizzato, è costruito sulla costante attività dei consumatori spinti all'interazione, provando scarpe, attrezzature sportive, giocando a basket e improvvisando sfide generazionali tra i bambini e i loro genitori, mentre i commessi si tirano discretamente da parte e non cercano di piazzare i prodotti. Ma davvero si può fare? È l'iniziale timore di chi accede. Certo. E come mai? Risposta ovvia: Just do it! Quel significato finale della loro interazione riafferma l'autenticità dei valori di Nike, e "parte di quell'esperienza condivisa, di quel tempo di qualità con i figli di cui gli americani sono alla continua ricerca" (Arviddson, 2010). La chicca finale sarebbe il processo di "co-creazione" del brand, che in realtà è la premessa giacché, quando nasce Niketown, la negoziazione tra attori (marca e consumatore) che sfocia nella definizione del brand è già in atto da tempo.

L'immagine di marca della Nike come la sua vision vanno a convergere, secondo la più frequente interpretazione, nella promozione dello sport e della sfida atletica. Ma come si potrebbe definire, se si dovesse farlo, con un concetto solo, la sua identità culturale in quanto azienda? In un modo che credo la renda unica: essere una marca. Quel che proverò a spiegare in questo libro è che tra l'impresa e la marca esiste un confine ben preciso. Ma la Nike è l'unica che l'ha annullato. La sua identità è di essere una marca sino in fondo, con le sue sceneggiature, le sue contraddizioni, la sua metanarrativa, la sua sostanziale indifferenza ai valori (facendo apparire naturale che prenda a promuovere quelli che calpestava). La sua autenticità è nella finzione, non nel senso che quest'affermazione potrebbe avere per la Disney (che ha l'oggetto sociale di produrre un immaginario, finzionistico per definizione: *la finzione in Disney è anche la funzione*, i significati simbolici o l'identità culturale vanno cercati altrove) ma nel senso di un mondo dichiaratamente iperbolico eppure reso tale attraverso la più ancestrale e basica delle pulsioni: farlo e basta.

Nike è dunque la rappresentazione dei più avanzati modelli di marketing, convenzionale e non, e al tempo stesso un paradigma esemplare di azienda con un'identità culturale, giacché per superare il concetto di marca non deve fare altro che comportarsi da marca.

Grazie alla perfezione di questo modello Nike vola, in borsa come nei profitti. Ma per il resto del mondo (d'impresa) la vita è più complicata.

## **2. Il marketing: aspettando Godot**

Avevo pensato di intitolare questo capitolo la rivoluzione nel marketing. Poi ci ho riflettuto e mi sono reso conto che nel marketing non ha preso