

# 08.

## Il brand storificato

Ogni CMO inizia la propria giornata con questa dura verità: *a nessuno interessa sentir parlare della tua azienda o del tuo prodotto.*

Per oltre due secoli i marketer si sono opposti a tale resistenza, interrompendo con la pubblicità i momenti di intrattenimento di un pubblico passivo. Oggi alcuni fiorenti brand ne fanno addirittura a meno, raggiungendo il punto di saturazione della consapevolezza pubblica: quando Apple o Samsung fanno uscire un nuovo congegno, la stampa lo pubblica in prima pagina e i fan più accaniti si mettono in coda senza aver visto neanche una pubblicità. A parte questi casi eccezionali, la gente non trascorre la giornata ad aspettare notizie su un nuovo modello di jeans, su una nuova moda o su uno yogurt. Tipicamen-

te i consumatori discutono di un brand solo nell'attimo prima di fare un acquisto; la narrazione di un brand è un imperativo nel marketing moderno proprio per quel prezioso attimo.

I prossimi capitoli spiegano come la storia narrata per uno scopo specifico spinga il cliente all'azione; il presente capitolo esamina, innanzitutto, il modo in cui le storie di un brand gettano le fondamenta per tale azione, consolidando il brand nella mente del consumatore e circondandolo di associazioni positive. I brand che suggellano questo legame emotivo (GE, IBM, Always) hanno successo; gli altri incontrano difficoltà.

Iniziamo analizzando il significato di *brand* nel 21° secolo.

## **Brand: una definizione**

Patrick Davis, CEO di Davis Brand Capital (DBC), ha sviluppato un metodo per analizzare i mercati e creare brand differenziati. Aziende leader del marketing come Anheuser-Busch, InBev, Autotrader, Chipotle, Progressive, Target e Verizon testimoniano l'eccellenza del sistema di Davis; tutte si affidano a DBC per comprendere, progettare e sviluppare brand aziendali e di prodotti/servizi.

In una recente intervista Davis descrive la propria visione del brand moderno:

Il brand è una singola idea organizzativa, un costrutto di ordine superiore da cui tutto il resto proviene e a cui si allinea. A volte mi piace paragonarlo all'acqua fresca che rende possibile tutto, dalle coltivazioni, alla pulizia degli indumenti, alla preparazione dei pasti: è l'ingrediente presente in tutto.

Trovare una sorgente di acqua fresca che non si esaurirà e che possa essere usata centinaia e centinaia di volte è una sfida. Questo vale a dire che [il brand] è intangibile, è

astratto, ed è vero; deve essere tutte queste cose contemporaneamente.

Il compito del marketer è renderlo tangibile e reale, e lavorare sulla sua verità per raccontare una storia che risulti avvincente, sia essa narrata in un'immagine o in tre righe o in un formato esteso. Tutto questo significa che il brand deve essere un collegamento tra una serie di associazioni positive per il consumatore, e più ampiamente per le comunità e i gruppi oltre al consumatore, perché tutti possano riunirsi attorno a questa grande idea di ordine superiore.

È un credo, e come ogni credo ha il proprio linguaggio, dei simboli, dei rituali e dei comportamenti che lo contraddistinguono<sup>1</sup>.

Un chiaro esempio di rituale di brand che fa parte della nostra cultura è il fenomeno del marchio.

Davis spiega: «Il significato di tenere in mano una Bud Light è molto diverso dal significato di tenere in mano una Budweiser, che è molto diverso dal significato di tenere in mano una Stella Artois. Quei brand appartengono tutti alla stessa azienda, e i consumatori possono sceglierli in momenti diversi del loro weekend perché comunicano diversi aspetti della loro personalità con il marchio della bottiglia di birra che hanno in mano». I brand che scegliamo riflettono il modo in cui vediamo noi stessi, o forse il modo in cui vogliamo che gli altri ci vedano.

Inizialmente, fa notare Davis, i brand erano semplicemente un mezzo per identificare il produttore; lo scopo del brand era quello di mostrare che qualcuno aveva fatto quello specifico prodotto. Che si trattasse di oggetti d'argento, porcellana o pelle, i beni venivano marchiati dal produttore (proprio come il bestiame). Tramite quel brand il produttore si assumeva la responsabilità della qualità dei prodotti; se l'acquirente avesse avuto un problema, avrebbe potuto rivolgersi a lui per risolverlo. Oggi invece, spiega Davis, «Il segno grafico è solo una

scorciatoia, un segnale [del brand], il quale esiste e sopravvive oltre il prodotto e oltre il marchio, ed è qui che le cose si fanno particolarmente interessanti».

Come si crea un brand che interessi così tanto alle persone da renderlo parte della propria espressione di sé? La pubblicità televisiva ha funzionato per generazioni; ora non più. Oggi per stabilire un contatto con il pubblico è necessario un approccio diverso, e occorre che sia valido perché la strada è decisamente in salita.

## **La moderna antipatia per le grandi aziende**

Il 18 settembre 2015 l'Agencia per la Protezione dell'Ambiente statunitense (EPA) accusò Volkswagen di aver violato consapevolmente e volutamente la legge federale vendendo 428.000 auto diesel dotate di "defeat device", cioè di speciali software appositamente programmati per aggirare i test ambientali. Testati in laboratorio, quei motori diesel operavano in modo più efficiente (ma molto meno potente) rispettando gli standard ambientali richiesti, ma una volta in strada funzionavano diversamente, emettendo protossido di azoto in quantità quaranta volte superiore ai limiti consentiti<sup>2</sup>. Prima di tale annuncio, l'azienda peggiorò il problema fornendo all'EPA una serie di giustificazioni false, nel tentativo di spiegare perché i test ambientali su strada dei veicoli diesel venduti tra il 2008 e il 2015 non combaciassero con i risultati di laboratorio.

Il CEO di Volkswagen rassegnò le dimissioni cinque giorni dopo l'annuncio dell'EPA, affermando di essere stato all'oscuro della decisione del suo team di aggirare intenzionalmente gli standard ambientali<sup>3</sup>. Quando finalmente si concluse la causa relativa allo scandalo, il numero di auto coinvolte era salito a 580.000. Volkswagen pagò 20 miliardi di dollari per i suoi reati<sup>4</sup>.

Oltre al danno ambientale ci fu quello subito in prima persona dai clienti di Volkswagen: nessuno voleva le loro auto usate. La sentenza del tribunale stabilì che i clienti avevano diritto a un risarcimento di migliaia di dollari sull'auto acquistata per compensare il mancato incasso della rivendita; ma per molti, che avevano comprato la loro Volkswagen a emissioni ridotte per un impegno ambientale personale, nessun risarcimento poté compensare la fiducia tradita dall'azienda.

Cinque anni prima, il mattino del 20 aprile 2010, un'esplosione scosse la *Deepwater Horizon*, un'unità mobile di trivellazione della compagnia petrolifera BP al largo del Golfo del Messico: 11 dei 126 membri del personale che si trovavano sul luogo rimasero uccisi. L'incendio fu domato solo quando la *Deepwater Horizon* era già affondata nell'oceano, a 1.500 metri di profondità, 36 ore più tardi.

L'esplosione e il conseguente sversamento provocarono il più grande disastro ambientale della storia americana<sup>5</sup>. Il governo statunitense riassunse il lavoro di recupero dichiarando:

Il petrolio ha continuato a fuoriuscire dal pozzo per 87 giorni. Per controllare la sorgente sono state impiegate due navi da perforazione, numerose imbarcazioni di contenimento e una flotta di imbarcazioni di supporto, oltre a 853 skimmer [dispositivo che aspira e conduce al filtro depuratore gli elementi estranei che galleggiano sull'acqua] e circa 9.000 imbarcazioni per le operazioni di pulizia. Nel singolo giorno più impegnativo di lavoro sono state impiegate oltre 6.000 navi, 82 elicotteri, 20 aeromobili ad ala fissa e oltre 47.849 persone tra operatori e paramedici; sono stati chiusi 88.522 metri quadrati di area ittica, raccolti 168 esemplari marini visibilmente colpiti dal petrolio, dislocati 3.795.985 sistemi di contenimento, condotte 26 combustioni sotto controllo di 59.550 barili di petrolio; sono state invase dal petrolio 181 miglia di linea costiera; sono stati sparsi 68.530 galloni (1632 barili) di solvente, e recuperati 27.097 barili di petrolio.

È stato stimato che durante il disastro si siano riversati nell'oceano 4,9 milioni di barili di petrolio<sup>6</sup>.

Il giudice distrettuale statunitense Carl Barbier scoprì che “le negligenze di BP che causarono lo scoppio, l'esplosione e il riversamento di petrolio [...] furono decisioni prese per profitto”, e concluse che “Questi casi di negligenza, messi insieme, evidenziano una deviazione estrema dalle normali precauzioni e un conscio disprezzo dei rischi noti”<sup>7</sup>. BP e tre suoi impiegati furono anche accusati di reato penale. La compagnia petrolifera si dichiarò colpevole di undici capi di accusa di cattiva condotta, o negligenza, per le morti causate dall'esplosione iniziale<sup>8</sup>. Dopo aver affrontato più di centomila cause intentate da imprese e individui colpiti dallo sversamento, nel luglio 2016 BP stimò che il disastro le era costato 62 miliardi di dollari<sup>9</sup>.

Queste non sono aziende qualunque: Volkswagen è la più grande casa automobilistica del mondo<sup>10</sup>. BP è la sesta compagnia produttrice di petrolio e gas più grande del mondo<sup>11</sup>. Solo due anni prima le banche di tutto il pianeta erano state accusate di pratiche di prestito rischiose che quasi schiacciarono l'economia globale.

La volontà di tali aziende di anteporre i profitti al benessere dei propri clienti, dei paesi vicini e dell'ambiente, non ha danneggiato solo la loro reputazione individuale, bensì la percezione delle aziende in generale.

L'Elderman Trust Barometer rivelò che solo il 52% delle persone che vivono nelle democrazie di tutto il mondo ha fiducia nelle grandi aziende, e il dato è in ribasso. Inoltre, queste persone credono che il problema inizi dal vertice: solo il 37% degli intervistati ritiene i CEO credibili<sup>12</sup>.

Anni di abuso hanno disilluso la gente nei confronti delle grandi aziende e hanno causato scetticismo verso le loro affermazioni. Su scala molto più ampia, i vantii e le promesse tipici della pubblicità moderna hanno ulteriormente eroso la fiducia. Ormai tutti sanno che i prodotti in offerta non daran-

no una pelle con meno rughe, denti più bianchi, una linea più snella o un matrimonio più felice come continuano a promettere. Stanca di essere presa in giro, la gente dà per scontato che l'espressione *a scopo di lucro* significhi "a qualunque costo", compreso quello di danneggiare il consumatore.

Superare lo scetticismo è come aggirare la gravità: è una forza naturale, aumentata dalle continue vanterie e dalle promesse eccessive dei brand.

## **La storia e la psicologia del condizionamento**

La storia ben raccontata cancella lo scetticismo avvolgendo il significato della storia stessa in un'emozione. La fonte di questo potere psicologico è l'identificazione empatica: quando il pubblico collega istintivamente la propria percezione di sé a un protagonista il dubbio svanisce, e le scelte e azioni del protagonista diventano, di riflesso, le scelte e azioni del pubblico. Ciascun cambiamento della carica di valori nella vita del protagonista fa vivere al pubblico le stesse peripezie emotive. Quando l'azione finale del personaggio principale gli fa ottenere l'oggetto del desiderio, emozione e significato si fondono e lo fanno senza una sola parola di spiegazione.

Come un'epifania, il climax crescente di una storia pervade la mente di un senso di verità. Poiché i vostri pensieri formano spontaneamente quell'idea, voi ci credete senza spiegazioni razionali e senza ombra di dubbio: dopotutto è un'idea vostra. Inoltre, l'emozione piacevole suscitata da quell'improvvisa rivelazione scolpisce l'esperienza nella vostra memoria: da quel giorno in poi quel ricordo positivo circonda il brand di un alone subliminale che influenza i vostri acquisti. È così che le storie, narrate costantemente nel modo giusto, fissano un brand significativo nella mente dei consumatori.

## Scegliere il tema

Una volta definito il vostro pubblico (Fase 1 del processo di narrazione), dovete scegliere un tema che includa un contesto fisico e sociale, un valore fondamentale e un protagonista (Fase 2). I possibili temi per un brand rientrano in almeno cinque grandi generi: origini, storia aziendale, mission, prodotto e storie dei consumatori. Avete bisogno di almeno una storia per definire il vostro brand, ma alcuni ne narrano migliaia.

### Storia delle Origini

Nei fumetti le storie delle origini spiegano come un supereroe abbia ottenuto i suoi sbalorditivi poteri e sviluppato il suo grande desiderio di giustizia. Il morso di un ragno radioattivo diede a Peter Parker fantastiche abilità da aracnide, ma fu solo quando un ladro uccise suo zio (un assassinio che lui avrebbe potuto evitare se avesse usato i suoi superpoteri) che Peter decise di diventare quel personaggio segreto, nemico dei criminali, noto come Uomo Ragno. Questa storia delle origini non solo enfatizza il modo in cui l'Uomo Ragno diventò ciò che è, ma sfrutta anche l'abbinamento tra senso di colpa, coraggio e umiltà che umanizza questo bizzarro personaggio e consolida l'empatia nei suoi confronti.

Per le aziende note per l'innovazione, un branding di successo inizia spesso con una storia delle origini che ha per protagonista il fondatore. Per esempio, Apple nacque nel 1976 quando Steve Jobs e Steve Wozniak si misero in testa di costruire un computer casalingo nel loro garage. All'epoca la mentalità aziendale considerava acquirenti di tali macchine solo le aziende con necessità complesse, ma tale idea era, ovviamente, sbagliata e la Silicon Valley di oggi racconta una serie di storie delle origini incentrate su quegli storici garage in cui nacquero aziende come Apple, Google e HP.

Ancora una volta, empatia. Le storie del genio in un garage sono vecchie come Thomas Edison. Esse colpiscono perché hanno come protagonista il tipico eroe del business america-



no: un giovane imprenditore con un budget limitatissimo che combatte il bieco pregiudizio e va avanti contro ogni previsione. Se la vostra azienda ha una storia delle origini interessante, e il valore fondamentale di quella storia è in linea con quello del vostro brand, raccontatela per prima per fissare il vostro brand nella mente dei consumatori.

### Storia Aziendale

In realtà, però, raramente le imprese di successo nascono da un eroismo da film. Piuttosto si basano su tre cose: una buona idea, duro lavoro e perseveranza. In mancanza di un'origine interessante, le aziende spesso cercano di creare un'affinità con il brand partendo da una cronologia di eventi che interesserebbero solo a dirigenti e amministratori e, troppo spesso, questi racconti diventano elenchi piatti di eventi positivi nella storia dell'azienda. Come abbiamo sottolineato nel Capitolo 4, le storie procedono con una dinamica emotiva, mentre i resoconti ripetono fatti in modo distaccato.

Pensate per esempio alla pagina sul sito della Coca-Cola con il titolo "125 anni di felicità insieme"<sup>13</sup>. Promette grandi cose...

Questa è la straordinaria storia dell'evoluzione di un brand classico e dell'azienda che ne porta il nome. Fin dalla sua nascita presso una fontana di acqua gassata nel centro di Atlanta, Georgia, nel 1886, Coca-Cola è catalizzatrice di interazioni sociali e ispiratrice di innovazioni. Questi momenti storici unici, in ordine cronologico, hanno contribuito a creare un brand globale che offre miliardi di occasioni rinfrescanti ogni giorno.

...ma non le mantiene.

Questa cronologia attirerebbe l'attenzione del cliente tipico di Coca-Cola? Susciterebbe il suo interesse? Funzionerebbe? Gli farebbe provare dei sentimenti? I marketer di Coca-Cola si sono posti la tipica domanda anti-emozioni: «Cosa vogliamo che sappiano i nostri clienti su Coca-Cola?».

Durante il Super Bowl del 2017 Coca-Cola ha replicato lo spot “It’s beautiful” presentato al Super Bowl del 2014, riaffermando l’impegno aziendale per la diversità culturale: una posizione positiva ma ancora non narrata in forma di storia. Nel corso degli anni il marketing di Coca-Cola si è limitato a narrative sottotono (la home page nel gennaio 2016 presentava articoli come “L’opinione di uno storico dell’alimentazione”), non-storie (ricette, istruzioni, mappe con indicazioni geografiche), e una bottiglia a forma di *Venere di Milo*.

Coca-Cola deve i suoi primi cento anni di dominio mondiale alla pubblicità del 20° secolo. Per mantenere o addirittura aumentare il suo 40% di quota di mercato, questo classico brand dovrebbe fare ciò che hanno già fatto bibite del 21° secolo come Red Bull: raccontare storie.



1891

Asa Candler è il primo a usare i calendari per la pubblicità. Notate quella di De-Lec-Ta-Lave, un collutorio anch'esso venduto da Candler. Dopo il 1892 egli concentra le energie esclusivamente su Coca-Cola.

**1890**



1892

Asa Candler, che iniziò ad acquisire l'azienda Coca-Cola nel 1888, conclude l'acquisto e registra The Coca-Cola Company alle imprese della Georgia.

Viene approvato un budget di 11.000 dollari per la pubblicità.



1893

Il tipico font Spencerian script di Coca-Cola viene registrato presso l'ufficio brevetti statunitense.

Al secondo meeting annuale dell'azienda vengono erogati i primi dividendi agli investitori.

1895

Nella relazione finanziaria annuale Asa Candler dichiara che Coca-Cola viene venduta e bevuta in tutti gli stati e territori degli Stati Uniti.

## Storia della Mission

Se la storia della vostra fondazione manca di mordente, se la vostra storia aziendale è fatta di progressi professionali ma noiosi, potete sempre trovare storie che suscitano empatia adottando una *mission*, cioè quello che noi consideriamo un servizio all'umanità, e che va oltre il fatto di staccare un assegno a un famoso ente benefico.

I consumatori Millennials o della Generazione Z vogliono, anzi pretendono, un servizio pubblico dalle imprese private; credono che il profitto si affianchi alla responsabilità sociale di rendere il mondo un luogo migliore. Ingenuo o no, questo è ciò che si aspetta il mercato degli under 40. In risposta a questo, molte piccole e grandi aziende hanno adottato una mission: la più famosa (e di ispirazione per molte altre che sono seguite) è l'iniziativa *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Starbucks.

Tre esempi simili:

### 1. Procter & Gamble

Fin dall'uragano Katrina nel settembre 2005, ogni volta che una zona degli Stati Uniti viene colpita da un disastro naturale o doloso il programma *Loads of Hope* di Tide invia carichi di lavatrici e asciugatrici alle famiglie coinvolte. I dirigenti di Tide sanno che avere indumenti puliti aiuta le persone disperate a rialzarsi.

### 2. Royal DSM

Questa multinazionale olandese è specializzata in prodotti nutrizionali e biomedici, quindi è partner del World Food Program, ma supporta anche piccoli team di scienziati che lavorano per risolvere problemi ambientali e sanitari globali. Guardate il video *Unsung Heroes of Science*, la storia di DSM basata sulla sua mission.

### 3. Costa del Mar

Questa azienda manifatturiera, francese ma con sede in Florida, produce occhiali da sole polarizzati di alta qualità utilizzando materiali biodegradabili. La campagna *Kick Plastic* di CDM si impegna a ridurre le isole di rifiuti di plastica grandi quanto il Texas che galleggiano negli oceani mondiali.

Queste mission generano storie su storie, i cui protagonisti sono o l'azienda stessa o un surrogato che ne fa le veci. Entrambi generano empatia immediata perché, per come stanno le cose, chiunque cerchi di fare del bene in questo mondo parte automaticamente svantaggiato. I marketer delle aziende orientate alla mission dovrebbero sicuramente cercare di elaborare storie in linea con le rispettive mission per i propri siti internet e la pubblicità.

### Storie dei Prodotti

Apple fece seguire la propria storia delle origini da una brillante storia dei prodotti, una gigantesca metafora raccontata per la prima volta al Super Bowl del 1984. Nella classica pubblicità Apple, una ragazza atletica simboleggia il computer Macintosh e la sua ribellione rappresenta la rivoluzione Mac.

Vestita con pantaloncini rosso brillante e inseguita da truppe armate, la ragazza corre attraverso un mondo di colore grigio e percorre la corsia centrale di un cinema. Sullo schermo, un film di propaganda celebra l'anniversario delle "direttive di purificazione dell'informazione", con le parole che echeggiano tra un pubblico remissivo e ipnotizzato dalla promessa che la tecnologia oppressiva e dominante prevarrà.

Lo spot collegava abilmente gli onnipresenti computer per business IBM alla società orwelliana del romanzo *1984* [G. Orwell, *1984*, Mondadori, 2016 Milano], in cui tutte le decisioni venivano prese dall'alto. Nel momento clou dello spot la ragazza fa roteare un martello simile a quello di Thor contro uno

schermo gigante; le immagini di propaganda si frantumano e liberano il pubblico distruggendo il simbolo dello stato. Lei rischia tutto per ottenere l'oggetto dei suoi desideri, e mentre noi celebriamo il suo successo il narratore spiega: «Il 24 gennaio Apple Computer presenterà Macintosh. E capirete perché il 1984 non sarà come *1984*». Era un'affermazione forte, che incontrava particolarmente il favore della gente in un'America nel mezzo della Guerra Fredda che affrontava il regime totalitario sovietico.

Lo stesso valore fondamentale di ribellione opposta alla sottomissione è presente nel marchio di fabbrica Apple. Non è una mela, fece notare Patrick Davis: è una mela a cui è stato dato un morso. Quell'immagine riprende la storia della creazione dalla tradizione giudaico-cristiana: il primo morso dall'albero della conoscenza celebra il più grande atto di ribellione dell'umanità.

Le storie del brand di Apple, con i loro protagonisti-prodotti e il marchio di fabbrica di ispirazione mitica, portano in scena i valori fondamentali dell'azienda: quelli di libertà che vince sull'obbedienza, di pensiero creativo su quello meccanico.

## Storie dei Consumatori

Se nessuno dei quattro tipi di storia sopra descritti funziona per la vostra impresa, cosa potete fare? Attingere dalla fonte per eccellenza: il consumatore.

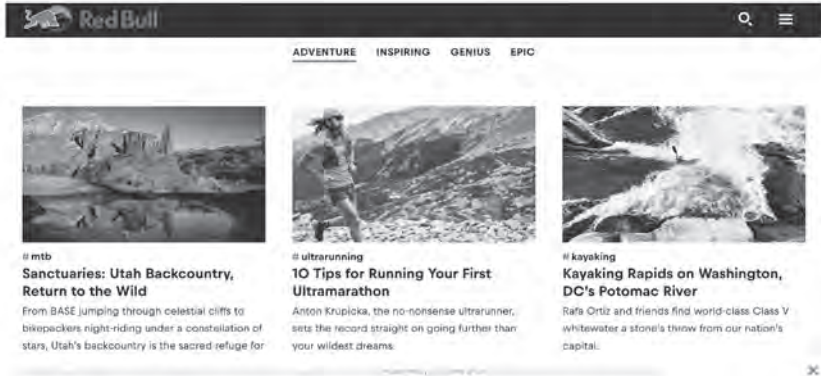
Il caso di successo più frequentemente citato è quello di Red Bull. Questa azienda non ha un'origine, una storia, una mission o un prodotto di cui valga la pena parlare, tuttavia ha trovato un modo ingegnoso per costruire il proprio brand.

Le ricerche di mercato della Red Bull hanno scoperto, innanzitutto, che il loro fan più accanito è il ragazzo che ama gli sport estremi. Per approfondire, i dirigenti si sono chiesti: «Che sentimenti vogliono provare i nostri clienti?», e la risposta è stata: «Un'energia frenetica». Questa riflessione ha portato alla

scoperta del valore fondamentale del brand: eccitazione/noia. Il passo logico successivo era quello di raccontare storie online incentrate sul consumatore che abbinassero un testo efficace a un video al cardiopalmo, per mettere in scena in modo dinamico il valore fondamentale dell'azienda dal punto di vista del consumatore stesso.

Una di queste storie, per esempio, segue un ciclista di mountain bike, Claudio Caluori, che pedala lungo la cresta di una cima montuosa a Virgin, Utah. Il sentiero è largo solo trenta centimetri. Improvvisamente sulla montagna appare un dirupo di centinaia di metri su entrambi i lati. Voi, per empatia, reagite a quel rischio e il vostro battito cardiaco accelera. Si avvicina un punto pericoloso, e Claudio si trova di fronte a una scelta critica: saltare oltre uno squarcio nel sentiero e guadagnare secondi preziosi sul suo tempo, o prendere una strada più sicura ma più lenta. Con un salto, Claudio rischia la vita e noi spettatori siamo attraversati da un'ondata di terrore ed eccitazione seguita dal sollievo di vederlo toccare di nuovo terra. In quel momento memorabile appare sullo schermo il brand Red Bull, che collega la sua immagine all'energia che avete appena vissuto. Questo è branding comunicato con una storia.

Ecco perché, quando andate sul sito di Red Bull, non troverete l'immagine di una lattina di Red Bull o una frase a effetto sul suo contenuto. Perché? Perché Red Bull capisce che al suo cliente tipico, un ragazzo tra i quindici e i venticinque anni, non interessa cosa c'è in un energy drink; anzi, non pensa nemmeno agli energy drink fino al momento in cui entra in un supermarket e apre il frigo. I marketer sanno che, se un ragazzo che ha visto RedBull.tv si trova a scegliere tra Red Bull e una marca concorrente, si ricorderà dell'emozionante scena che il loro storytelling ha impresso nella sua mente e sceglierà il loro brand. Immancabilmente.



Red Bull, come nei suddetti esempi, racconta storie con protagonisti maschili a livello di conflitto fisico. Procter & Gamble invece fa l'esatto opposto, cioè sviluppa storie con protagoniste femminili a livello di conflitto interiore e sociale. Pensate ad esempio al prodotto Always di P&G e alla sua campagna di branding #LikeAGirl ("Come una ragazza").

Anche in questo caso c'è dietro una ricerca. Il team Always della Leo Burnett Agency scoprì che le espressioni di derisione del tipo «Corri come una ragazza» e «Lanci come una ragazza» umiliano non solo le donne in generale, ma anche il pubblico target di Always in particolare: le ragazze adolescenti. L'espressione "come una ragazza" mina l'autostima in un momento critico in cui i profondi cambiamenti ormonali nel corpo di una ragazza si scontrano con il suo senso di sé, e il corpo e l'anima combattono per forgiare una nuova identità.

L'unico rimedio al dolore interiore è un cambiamento di percezione, che in questo caso inizia a livello culturale. Always ha creato un video che non cita l'igiene femminile, i prodotti Always o le loro migliori qualità rispetto alla concorrenza, e che ha invece per protagonista tutte le ragazze come gruppo, di qualunque provenienza; e in un unico potente momento cruciale racconta la storia della loro battaglia per sconfiggere

quell'irrisione. Il clou del video è il momento in cui le ragazze, acquisita fiducia, ribaltano la connotazione dell'espressione da negativa a positiva, trasformando #LikeAGirl in simbolo di forza femminile.

Il pubblico di Internet ha provato lo stesso orgoglio e ha collegato quel sentimento al logo Always. Nel momento in cui scriviamo, il video #LikeAGirl su YouTube ha raggiunto più di cento milioni di visualizzazioni in 150 paesi.

Dopo l'iniziale successo online, Always ha fatto diventare la campagna #LikeAGirl una pubblicità per il Super Bowl 2015. Adobe ha riferito che quell'anno #LikeAGirl ha attirato più ingaggi di ogni altra pubblicità. Durante la partita quattrecentomila persone hanno condiviso lo spot con decine di milioni di follower, e l'84% di quelle citazioni erano "estremamente positive"<sup>14</sup>.

L'hashtag #LikeAGirl di Always è diventato un meme su Internet, adottato da donne di successo per incoraggiare la nuova generazione. Always ha lanciato la campagna, ma è stato il pubblico a farla decollare, trasformando Always in un brand ancora più significativo.

## Il brand significativo

Havas Media definisce *meaningful brand* ("brand significativi") quelli che ispirano il pensiero *Questo brand migliora la mia vita*. Tale senso di miglioramento avvolge sia il consumatore che il brand in un'aura di benessere.

In America, spesso, equipariamo la felicità con il successo economico, sbagliando. Sebbene le due cose siano correlate, il senso di benessere, o di malessere, personale dipende dalle emozioni morali suscitate dai valori di giusto/sbagliato, corretto/scorretto, lealtà/tradimento e giustizia/ingiustizia che entrano in gioco nella propria vita. Per esempio, una persona



povera può vivere in uno stato di benessere se, riflettendo sul proprio passato, sente che il mondo l'ha trattata con giustizia e che quindi la sua povertà sia frutto delle proprie scelte e azioni. Dall'altro lato una persona ricca potrebbe sentirsi miserabile se, nonostante abbia fatto del proprio meglio con le proprie azioni e scelte, sente di essere stata tradita da un mondo ingiusto. La prima sente che la vita ha un significato, la seconda ne dubita.

Il *World Happiness Report*<sup>15</sup> rivela che questa è la regola, non l'eccezione. Esso analizza dati globali per identificare se, e fino a che punto, macro-aspetti della vita come crescita economica/impiego, stabilità politica e forma democratica di governo, o micro-aspetti come reddito individuale, libertà personali, rapporti coniugali e rete di supporto sociale, influenzino la felicità.

Il *World Happiness Report 2017* offre questa prospettiva sull'America di oggi:

Il paradosso centrale della moderna economia americana, identificato da Richard Easterlin (2016), è questo: il reddito individuale è aumentato di circa tre volte dal 1960, ma la felicità misurata non è aumentata. La situazione è peggiorata negli anni recenti: il PIL pro-capite è ancora in aumento, ma la felicità sta addirittura crollando.

L'obiettivo predominante negli Stati Uniti è aumentare la crescita economica, con l'obiettivo di ripristinare il sogno americano e la felicità che si suppone lo accompagni. Ma i dati dimostrano definitivamente che questo approccio è sbagliato. Gli Stati Uniti possono e devono aumentare la felicità occupandosi delle sfaccettate crisi sociali americane (disuguaglianze in crescita, corruzione, isolamento e sfiducia) anziché concentrarsi esclusivamente, o anche solo principalmente, sulla crescita economica, soprattutto perché le proposte concrete in questo senso esacerberebbero la crisi sociale sempre più profonda anziché alleviarla<sup>16</sup>.

In poche parole, non vogliamo solo i soldi nella vita. La gente vuole rapporti umani genuini, ed essere trattata in modo giusto e onesto.

In tale contesto, per creare un brand significativo nella mente dei consumatori quest'ultimo deve essere autentico. I consumatori considerano un brand affidabile e significativo quando combaciano due storie: quella che il brand racconta su se stesso e quella che il pubblico racconta sul brand. Perciò, qualunque sia la storia che scegliete di narrare, tutte le storie del brand devono rispettare un semplice principio: il valore fondamentale della storia deve rispecchiare quello del brand. Se queste storie non combaciano, se le promesse fatte non vengono mantenute, il pubblico si sente tradito e il suo senso di ingiustizia accusa il brand di essere sfavorevole nella sua vita.

In passato questo fenomeno a due facce si chiamava “passaparola”. I pubblicitari si vantavano e attiravano i consumatori con le loro garanzie, questi provavano il prodotto/servizio, poi raccontavano ad amici e familiari storie che confermavano, o smentivano, i vanti di quel brand.

Oggi, grazie a Internet, il passaparola è istantaneo e onnipresente. I consumatori giudicano e valutano costantemente ogni prodotto/servizio e ogni brand con un voto da 1 a 5, seguito da un commento leggibile da tutti che racconta, nel bene o nel male, la propria esperienza.

I brand significativi usano le varie modalità di storytelling illustrate in questo capitolo per mettere in scena esplicitamente e/o implicitamente le proprie promesse. Quando la storia di un prodotto/servizio è in linea con le speranze del consumatore o addirittura le supera, il passaparola in rete fa partire il messaggio virale *Questo brand migliora la mia vita* e infonde nel brand un significato umanizzante.

Havas riferisce che la presenza di significato porta a risultati economici straordinari: il suo studio globale su un migliaio di aziende, per un totale di trecentomila dipendenti in trenta-

quattro paesi e in dodici settori diversi, ha scoperto che i brand pienamente significativi “vedevano i loro KPI - Key Performance Indicator, indicatore chiave di prestazione, è un indice dell’andamento di un processo aziendale - migliorare complessivamente del 100% rispetto a brand meno significativi”.

Di fatto, ogni 10% di miglioramento in “significatività” aumenta l’intenzione di acquisto del 6,6%, l’intenzione di riacquisto del 3,2%, la *customer advocacy* [senso di tutela del cliente] del 4,8% e il *premium pricing* [pratica di mantenere artificialmente alto il prezzo di uno dei prodotti o servizi al fine di incoraggiare percezioni favorevoli tra gli acquirenti, basate esclusivamente sul prezzo] del 10,4%. I brand significativi guadagnano in media il 46% di quota di portafoglio in più rispetto a quelli considerati non significativi, inoltre in borsa realizzano risultati superiori del 133%.

I dati parlano chiaro: se i marketer elaborano storie di brand in linea con quelle dei consumatori, questi le divulgano, e l’identificazione da parte del consumatore produce guadagni significativamente superiori per i membri del team e gli azionisti.