

napoli brand

il valore aggiunto del territorio per
l'identità aziendale

lucio iaccarino

ad est dell'equatore





© 2012 ad est dell'equatore

vico orto, 2
80040 pollena trocchia (na)

www.adestdellequatore.com
info@adestdellequatore.com

premessa

Ogni volta che si legge un libro di marketing si ha l'aspettativa di vedere risolti i propri problemi di business, cercando tra le righe le soluzioni più appropriate da applicare alla propria azienda o nel mercato professionale in cui si opera. Se poi si scrive un libro di marketing che partendo da Napoli affronta i punti di forza della risorsa territorio, è facile esporsi all'equivoco di offrire soluzioni a una delle città più complicate e discusse del mondo. L'obiettivo di questo libro non può essere evidentemente quello di avanzare ricette per risolvere le contraddizioni della capitale del Mezzogiorno, quanto piuttosto di raccontare strategie di mercato praticate dalle imprese che decidono di investire simbolicamente sui luoghi in cui risiedono, al Sud come al Nord, nel primo come nel terzo mondo, nel vecchio continente o tra le tigri del Sud-est asiatico.

Lo spazio in cui viviamo è sempre e comunque una risorsa per il nostro business, a patto di muovere le leve giuste per valorizzarla e avendo ben in mente gli obiettivi da raggiungere. Luoghi ricchi di storia e di tradizioni civiche potrebbero essere degli indubbi punti di forza da affiancare al proprio brand, senza necessariamente essere memorabili. Al contrario, brand che investono in azioni migliorative in contesti continuamente al centro dell'attenzione mediatica a causa del loro degrado potrebbero avere altre preoccupazioni rispetto alla memorabilità. La figura del vincente che si è fatto da solo e che è riuscito a scalare posizioni

nonostante le precarie condizioni di partenza avrà certamente grandi chance di raccogliere solidarietà e affetto da parte dei consumatori. Perché le aziende diventano brand quando riescono a instaurare un rapporto affettivo con il *consumer* e quando questo si lascia trasportare all'interno dei valori della marca, sulla base di vettori come la confidenza, la fiducia, l'affidabilità.

Se il marketing delle aziende non può risolvere le contraddizioni del territorio, certamente può far recuperare credibilità al mercato, specie in contesti dove l'economia pubblica è l'imprenditore più grande e più potente di tutti. Se poi si utilizzano strumenti evoluti di marketing territoriale capaci di elaborare strategie che valorizzano le sinergie tra pubblico e privato, tra imprese e istituzioni pubbliche, allora l'azione del marketing può essere diretta e migliorare l'attrattiva di città e regioni.

L'immagine del territorio è prima di tutto uno specchio delle persone che lo popolano e lo raccontano sia all'interno dei suoi confini che al resto del mondo. Ma lo sviluppo del territorio, inteso come crescita economica e capacità di attrarre flussi di persone e di capitali, dipende sempre più dai fattori che riescono a farlo vibrare oltre i suoi confini geografici e naturali. Le storie del territorio non si riproducono più da sole e sempre più spesso ricorrono ad agenti esterni, a casse di risonanza come grandi eventi e circuiti internazionali cui allacciarsi per essere famose. Ma non mancano città e luoghi che si lasciano apprezzare nel mondo per la laboriosità di brand e di grandi aziende che vi risiedono. Sono città che soffrirebbero non poco se restassero orfane del proprio brand di riferimento, penso a Detroit per la Ford, a Dublino per la Guinness, a Torino per la Fiat, a Cupertino in California per la Apple e sempre in California a Google, che ha praticamente ribattezzato Mountain View in Googleplex, dove ha sede il suo quartier generale.

Nei prossimi anni potremmo assistere a un fenomeno di nuova territorializzazione delle imprese, che proprio mentre competono

a livello globale rivendicano un'identità più definita, appropriandosi delle peculiarità dei luoghi in cui risiedono. L'immagine aziendale simile a una futuristica navicella spaziale, in grado di attraversare qualsiasi luogo senza contaminarsi con l'ambiente esterno, potrebbe non bastare più, almeno con quei brand che aspirano a essere creduti sulla base di elementi oggettivi e veritieri. La conquista del consumatore in taluni settori di mercato potrebbe aver bisogno, oltre che di elementi di fascinazione, anche di appigli alla realtà come quella espressa dal territorio in cui l'azienda vive e lavora.

In questa direzione è orientata la Google del Meridione, l'azienda in carne e ossa che in questo libro è raccontata con gli strumenti dell'analisi organizzativa e grazie all'incontro con i tanti manager intervistati. Si tratta di un caso di scuola che certamente va analizzato, sia per gli elementi di indubbio successo, crescita dimensionale e fatturato, sia per le problematiche con le quali si confronta all'interno del contesto territoriale di riferimento. Per capire in che misura il territorio può essere una risorsa proficua *Napoli Brand* racconta 7 settimane di indagini di mercato, illustrando l'analisi semantica e semiotica di 40 brand, lo studio di oltre 100 campagne pubblicitarie, i *focus group* sul *consumer* a Napoli, Padova e Milano, le interviste in profondità ai manager dell'azienda committente. Sono gli elementi salienti di un diario di ricerca, quello che porto sempre con me, specie quando da analista sono alle prese con questioni di identità e filosofia aziendale. Un utile strumento di lavoro per riflettere su metodi e tecniche di ricerca, attraverso il vissuto professionale e il racconto delle esperienze maturate sul campo. Non mancano scene visionarie e ironiche, come quella iniziale all'interno della funicolare, costruite per agevolare il lettore e consentirgli di addentrarsi nell'immaginazione del ricercatore. Solo gli *storytelling* infatti ci aiutano in poche scene a condensare e semplificare pensieri complessi come quelli che deve affrontare un ricercatore sul campo.

Mi torna in mente il claim che qualche anno fa ho elaborato per sintetizzare il senso profondo del mio lavoro: l'impresa di

fare ricerca quando la ricerca si fa impresa. Alla base dell'entusiasmo che ho riversato nella scrittura di *Napoli Brand* vi è certamente la sperimentazione insita nella metodologia seguita. Si tratta di un percorso provocato dal mio fortunato incontro con una delle aziende più originali tra quelle che operano sul territorio in cui vivo e lavoro, in grado di sperimentare e di innovare fin dalle ricerche di marketing. In questo senso ringrazio di cuore tutte le risorse umane di Optima Italia, per l'accoglienza riservatami durante tutte le fasi della ricerca, i manager intervistati e citati nel libro, i proprietari Danilo Caruso e Alessio Matrone e i responsabili Francesco Caliendo, Gabriella Pirozzi, Nicola Persico, Lucio D'Aponte, Marco Boretti, Manuela Moretti, Pasquale Carannante, Antonio Zullo, Roberto Montella. Un ringraziamento particolare al direttore brand e comunicazione di Optima Antonio Pirpan, per aver condiviso con interesse ed entusiasmo il lungo lavoro di ricerca che ho svolto, arricchendolo di importanti domande e di fondamentali richieste di approfondimento su singoli brand e campagne pubblicitarie. Questa ricerca non sarebbe stata possibile senza l'apporto dei collaboratori della mia agenzia di ricerca e comunicazione Think Thanks. Il mio pensiero corre a Stefano Fedele e Giordana Vilardi, formidabili latori di stimoli e preziosissimi suggerimenti interpretativi, non a caso nel libro indicati come l'équipe dei filosofi che ha selezionato e analizzato i materiali di ricerca sotto la mia supervisione. Un grazie ad Adele Dragone per la lettura approfondita del testo che mi ha fornito e a Marco Tregua che ha letto e migliorato stesure precedenti del presente volume integrandolo con un appropriato apparato di note e suggerendo importanti percorsi analitici. L'immagine di copertina è di Francesco Maria Quarto, che bene preannuncia i temi del libro con la sapienza e lo stile che lo contraddistinguono da sempre. *Last but not least* dedico questo libro a mia moglie Francesca per il confronto sulle idee e per lo scambio professionale quotidiano che mi spinge a dare sempre il massimo.

primo capitolo la ricerca dell'identità

Non ho faticato a trovare posto in funicolare nonostante si dica che i mezzi pubblici napoletani siano sempre affollati. Lascio Giùnapoli (*downtown*) per arrampicarmi ncopp' 'o Vommero (*uptown*). Parlano così i napoletani quando dal centro della città s'inerpicano verso le colline del Vomero. Mi muovo con disinvoltura senza badare troppo a quello che faccio, il mio corpo procede in automatico. Acquisto il biglietto, obliero e mi poggio su una delle panchine antistanti al tunnel inclinato, in attesa che i vagoni della funicolare discendano a recuperare i *city user* come me, diretti verso le zone alte della città. È il bello della grande metropoli, basta incanalarsi in uno dei flussi umani che scorrono al suo interno per attraversarla con agilità, lasciando al cervello la possibilità di continuare a lavorare.

Sulla panchina ne approfitto per connettermi e per lanciare su facebook uno stato d'animo in grado di raccogliere commenti. Provavo da qualche settimana a capire quale fosse la frase giusta per riceverne molti, ma il mio monito del giorno "c'è chi sale e c'è chi scende", accompagnato dalla foto appena scattata di una vecchia mendicante ricoperta di stracci sudici, non raccoglie altro che quattro esternazioni e tre mi piace. Meglio di ieri comunque, quando la frase del giorno "i sapori grassi della città" con foto di graffa napoletana interamente ricoperta di zucchero aveva sfiorato, dopo diversi rilanci, tre commenti e soltanto un mi piace. Intanto ascolto Glenn Gould in cuffia e continuo a pensare alle parole del mio cliente. Mi piace avere Bach

nelle orecchie mentre provo a risolvere i rebus confezionati dai clienti. Dicono che Johann Sebastian Bach faccia funzionare l'emisfero cerebrale sinistro, quello razionale. E almeno nella messa a punto delle soluzioni ho bisogno di tanta ragione, anche se poi la sfida più grande del marketing è di catturare le emozioni. Penso e ripenso con insistenza alle richieste e ai bisogni che mi ha espresso il manager incontrato appena una mezz'ora prima, nella sede dell'azienda che rappresenta, al modo in cui posso aiutarlo, al tipo d'indagine di mercato da implementare, al disegno della ricerca, alle risorse umane da impiegare, all'apparato da attivare per rispondere a quelle inusuali domande.

Già da qualche anno avevo lasciato la ricerca universitaria per occuparmi a tempo pieno di indagini di mercato con la mia società, ma un "client brief" così originale non mi era mai capitato prima. Avevo a lungo studiato Napoli con gli strumenti delle scienze sociali addentrandomi in molte dimensioni, dalla criminalità ai politici, dai consumi alle associazioni. Una volta avevo persino analizzato la comunicazione web delle parrocchie intervistando per conto della Conferenza Episcopale un certo numero di parroci campani. Avevo frequentato letture che spaziavano dalla sociologia urbana al romanzo all'urbanistica, ma le ricerche che mi erano state commissionate soltanto di rado colpivano Napoli al cuore, in quel modo.

Il mio cliente, Optima Italia, azienda operante nel settore multiutility, mi stava chiedendo se associare al proprio brand i valori interpretati dalla città di Partenope. Valeva la pena raccontare all'Italia e al mondo intero che si trattava di un'impresa partorita nel ventre di Napoli? Quali rischi assumersi? E come controllarli? Chi se la sarebbe presa a male e perché? Domande semplici cui rispondere senza nascondersi dietro l'assordante ambivalenza napoletana, ormai troppo incline a raccontare se stessa come la città più bella del mondo, ma al tempo stesso segnata negativamente nell'immaginario collettivo dalle ricorrenti crisi dei rifiuti.

Mi chiedevo anche cosa c'entrasse quell'azienda con Napoli, visto che la sua sede era ricca di echi olivettiani, dalla sala relax alla

sauna, al bar super figo, attenta al benessere organizzativo sin dal design delle sedute ergonomiche dei suoi collaboratori. Mi tornava in mente *Donnarumma all'assalto*¹, un romanzo industriale che aveva segnato la mia formazione e pensavo a come e a quanto il rapporto tra azienda e territorio fosse bilaterale. Certo che l'azienda poteva beneficiare dei valori associati a Napoli, sempre che fosse in grado di non pagarne lo scotto e di ereditarne problemi e contraddizioni, ma anche Napoli avrebbe tanto bisogno di associare la sua immagine oltre che a tempo libero, turismo, paesaggio, pizza e mandolino anche al mondo del lavoro e del profitto, senza necessariamente scadere nell'arte di arrangiarsi o del tirare a campare.

Optima mi era parsa un'isola fantastica attorniata dal caotico arcipelago napoletano, collocata lungo la strada che porta da piazza della Borsa alla Stazione centrale, in corso Umberto, arteria fondamentale della città. Corso Umberto I era una di quelle strade costruite alla fine dell'Ottocento per dare a Napoli le sembianze di una moderna città europea, abbellita dalla presenza di arterie ampie e spaziose molto diverse rispetto alla struttura dei vicoli ciechi e bui considerati causa di brutalità umana, di sporcizia e di epidemie dettate dai bassissimi standard igienico-sanitari dell'epoca. Paradossale quindi ritrovare oggi la stessa strada colonizzata da venditori ambulanti che occupano i marciapiedi con lenzuola e bancarelle di beni contraffatti, mentre alle loro spalle, appena dietro i sontuosi palazzi, si snodano nuovamente *vicoli e vicarielli*, sebbene oggi molti di questi siano stati recuperati attraverso interventi di riqualificazione urbana e di restauro. Sembra quasi di risentire il monito di Matilde Serao, autrice de *Il ventre di Napoli*² quando ricordava al governo Depretis che non bastava sventrare la città per bonificarla, ma sarebbe stato meglio rifarla tutta da capo senza dare la colpa ai napoletani, che non sono gente bestiale.

Lo stacco tra dentro e fuori, tra la sede di Optima e il mercato della contraffazione a cielo aperto era stato davvero sconcertante.

¹ O. Ottieri, *Donnarumma all'assalto*, Milano, Bompiani, 1959.

² M. Serao, *Il ventre di Napoli* [1884], Roma, Avagliano, 2002.

L'eleganza della sede strideva in modo allucinante con il quartiere intorno. La prima impressione era di essere a Londra o a Milano, a patto però di non affacciarsi dal balcone. La presenza di un baluardo di ipermodernità come Optima recuperava quel senso di risanamento urbano di fine Ottocento che aveva animato il disegno di corso Umberto. Era forse questo spiazzamento alla base del bisogno di conoscenza che il cliente mi aveva manifestato durante il nostro primo incontro. Un contrasto che per quelli che lavorano da Optima doveva essere un conflitto interiore quotidiano, siccome molti ragazzi impiegati nella sede centrale percorrono il Corso tutti i giorni, prima di raggiungere la Stazione rientrando a casa. Abbandonata la strada e appena dopo la salita in ascensore, l'effetto è davvero straniante. Fin dall'ingresso si ha come la sensazione di salire su una navicella spaziale. Il bianco delle pareti, le efficienti receptionist in divisa, gli elementi tecnologici, lo stile minimalista, la razionalità dell'unico grande corridoio che consente di girare in tutte le sale, in un moto circolare, nonostante la forma rettangolare della pianta ortogonale. Tutto intorno le pareti accolgono gigantografie dei ragazzi di Optima, ognuno con la nuvoletta fumettistica che reca i versi di qualche canzone capace di trasmettere entusiasmo, passione e atmosfera smart. La sensazione è quella di essere in un luogo ameno, in un'azienda che si occupa di comunicazione oltre che di comunicazioni.

Certo, il mondo del lavoro è cambiato in tutto e per tutto da quando Ottiero Ottieri faceva i colloqui per selezionare le candidature provenienti dal territorio circostante da impiegare nell'impianto olivettiano di Pozzuoli. Veri e propri stravolgimenti, concernenti il tipo di contratto, regimi e carichi di lavoro, controllo dei tempi di produzione. Tanto che con la fine del sogno di Adriano Olivetti e con la chiusura di grandi impianti come l'Italsider, si cominciava a pensare a Napoli come a un luogo sostanzialmente privo di lavoro o almeno di quello inquadrato fuori dallo schema del pubblico impiego e della cornice organizzativa di fabbrica, caratterizzata da rigidi meccanismi di controllo e di produttività dei singoli e della produzione dell'impianto.

Suona la campanella! Non quella della scuola, sebbene il suono mi riporti a quel segnale liberatorio di quando ero bambino. È la chiamata per avvisare i passeggeri che la funicolare è in partenza. Il suono mi interrompe bruscamente. Chiudo i miei pensieri da ricercatore, percorro la rampa che costeggia i vagoni, in cerca di una postazione sufficientemente comoda per continuare il mio viaggio. Riesco a conquistarmi una seduta in prossimità della penultima porta della funicolare. Ne approfitto per leggere.

Porto con me *Viral marketing*, il testo di Gianluca Arnesano è un piccolo manuale, fondamentale per comprendere come operare in modo non convenzionale nel mio lavoro³. Molto interessanti sono le interviste, realizzate “on the road”, per le strade della città, con esperti del settore che raccontano principi generali e singole campagne pubblicitarie, realizzate all’interno del paradigma virale.

Subito assorto nella lettura. Arnesano è in taxi con Valentino Cagnetta per conversare di *buzz marketing* e di *guerrilla marketing*, quando all’improvviso sono interrotto da un formidabile venditore ambulante, dallo stile deciso e profondamente diverso rispetto allo standard. Generalmente la funicolare è popolata di musicisti di strada di origine slava o di persone in cerca di elemosina, talvolta di ambulanti. Tutti si mostrano ai viaggiatori come bisognosi di aiuto economico, spesso supportati da figurine con immagini sacre e di santi, senza prestare troppa attenzione a ciò che suonano, a ciò che vendono o al modo in cui si presentano. È gente del Sud, spesso di un Sud del mondo più a Sud del Mezzogiorno italiano. Più a Sud persino di Napoli. Ma l’uomo che ho di fronte è diverso. È albino e riesce a catturare l’attenzione di tutto il vagone che piomba in un religioso silenzio, dinanzi alla sua minuziosa descrizione dei prodotti.

Accendini, mini kit con micro-giravite e forbici pieghevoli, panni per la polvere, cerotti dalle forme sperimentali e innovative, torce e penne multifunzione. Al termine della sua arringa, sono in

³ G. Arnesano, *Viral marketing. E altre strategie di comunicazione innovativa*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

tanti a comprare gli oggetti di quella bancarella itinerante. Si tratta di cose spesso utili ma non indispensabili, prodotte quasi tutte in Cina, facilmente reperibili anche nei normali negozi. Da osservatore mi interrogo sul perché di tanto successo, visto che non è il valore intrinseco del bene né la sua scarsità a giustificare un tale gradimento. Le grandi città ne sono piene. Ma come spesso accade nella vendita, è la modalità in cui il prodotto viene presentato al pubblico a essere vincente. Se poi il venditore ha tra le mani un bene che incontra autonomamente la domanda dei consumatori, allora avrà vita facile, altrimenti deve essere in grado di catturare l'attenzione dell'interlocutore con la sua professionalità.

Cosa diamine giustificava il successo del nostro amico albino in funicolare? Era il suo accento, chiaramente settentrionale, veneto direi. La sua forte cadenza linguistica tipica del Nordest italiano consentiva ai fortunati napoletani presenti a bordo di fare filantropia a favore dello sfortunato padano, costretto ad aggirarsi per i mezzi pubblici napoletani, arrangiandosi e tirando a campare come uno di noi, come un napoletano o come uno sventurato immigrato. Un'occasione da non perdere, per dare una mano, per supplire alle carenze del *welfare italiano* e sentirsi finalmente meridionali, capaci di aiutare i poveretti del Nord anche soltanto comprando un accendino. Per una volta, grazie a questo ambulante padano, il napoletano assapora un senso di rivincita e ribalta in cuor suo lo stereotipo del meridionale bisognoso d'aiuto. Era questo senso di profondo appagamento interiore a spingere la folla verso l'acquisto.

Cominciavo a capire quanto l'appartenenza territoriale fosse decisiva rispetto al successo o all'insuccesso di un'attività economica. Cominciavo a capire che esisteva un rapporto ambiguo e contraddittorio tra territori ed economie che andava interpretato. E cominciavo a spiegarmi le ansie del mio cliente, proprio grazie a quel rovesciamento di ruoli che si andava compiendo in funicolare, sotto i miei occhi increduli, mentre un astuto settentrionale riusciva grazie al suo accento a vendere, vendere, vendere.

Giunto dinanzi a me ho deciso di non sprecare quella straordinaria occasione e ho acquistato una lente di ingrandimento munita di microspia led, particolarmente utile per controllare l'originalità di francobolli, monete d'epoca, oltre che per valutare gioielli. Non che avessi mai praticato la numismatica o tantomeno la filatelia, né ho mai acquistato gioielli di particolare valore, né comprendevo cos'altro farci con quella lente, ma sentivo anch'io di doverlo fare, per dare una mano, come tutti gli altri intorno a me. Mi sentivo parte della comunità che stava nascendo in funicolare e il comportamento dell'ambulante settentrionale era davvero virale.

Appena dopo la scomparsa del nordico venditore albino, sceso alla fermata del corso Vittorio Emanuele, accomunati da quella straordinaria esperienza, comincio nel mio vagone un partecipato chiacchiericcio con interessanti tesi sia sull'utilità sia sull'inutilità degli oggetti appena acquistati. Ci sentivamo parte di un gruppo e speravamo che quel viaggio non terminasse presto. Ma l'ultima fermata arrivò anch'essa improvvisa e ognuno di noi ritornò alla vita di tutti i giorni.

Finalmente al Vomero, confortevole zona collinare di Napoli, un tempo luogo rinomato per la produzione di broccoli, oggi ricca area commerciale, con larghi marciapiedi e alberi ordinati lungo i bordi delle arterie principali. Non appena entro nella zona pedonale mi sembra di trovarmi in una città europea: vedo attorno a me la società civile, fidanzati mano nella mano, colletti bianchi in giacca e cravatta, giovani flessibili e milleuristi, famiglie e bambini con palloncini che sostano dinanzi a performance spericolate e divertenti di artisti di strada. A quest'ora, tarda mattinata, poco prima della pausa pranzo, il Vomero è davvero gentile, specie in una giornata di sole come questa. È un quartiere molto diverso da quello delle gang serali che di tanto in tanto si conquistano titoli e attenzione dei giornali nell'edicola locale.

Seggo in uno dei tanti tavolini di piazza Vanvitelli. Snodo cruciale del quartiere, caratterizzato dalla presenza di quattro

elegantissimi edifici in stile neorinascimentale situati sui lati della piazza dedicata all'architetto di origine olandese Luigi Vanvitelli. Sono nel cuore pulsante del Vomero nell'intersezione tra due grandi arterie come via Scarlatti e via Bernini. Molte strade, così come la piazza, portano il nome di importanti artisti che hanno segnato la storia napoletana e italiana. Oggi li chiameremmo creativi. La piazza è stata sottratta ai cittadini per circa tre lustri a causa dei lavori per la costruzione della metropolitana collinare. Ma per fortuna il rinascimento napoletano inaugurato nel 1993 l'ha restituita ai napoletani.

Il bar che mi accoglie ha dimenticato di sostituire l'essenza del caffè e del cornetto con quella dei rustici, per cui il mio snack salato ha il sapore del pranzo e l'odore della prima colazione. Tra me e me mi interrogo: distorsioni dovute a un cattivo marketing olfattivo o abitudini dei vomeresi che fanno colazione più tardi del solito? Colpa anche della letteratura che ho frequentato di recente, per l'idea che attraverso i sensi si recepiscano input visivi, sonori, tattili, gustativi e olfattivi che a loro volta generano attività cerebrali, emozioni, stati d'animo, reazioni più o meno favorevoli ai comportamenti di acquisto da parte dei consumatori. Proprio non ci stavo a considerare il marketing una scienza più vicina alla biologia o alla neuropsichiatria che all'economia, alla sociologia e alle scienze sociali. Ma le letture che avevo frequentato sull'argomento stavano cambiando il mio modo di osservare la realtà. L'idea che il ricercatore di marketing dovesse limitarsi a misurare l'intensità degli input sensoriali e analizzare i comportamenti come mero risultato di tale stimolazione mi indignava. Che fine avrebbero fatto l'educazione ricevuta, il contesto culturale, le credenze e le opinioni politiche, la mentalità dei luoghi e lo stile di vita? E cosa diamine sarebbero diventati i brand se tutti gli sforzi comunicativi fossero andati in questa direzione positivista? Che fine avrebbero fatto filosofie aziendali, mission e vision? Sono certo che preferenze e gusti si formino sulla base di valori e di convinzioni determinate dal contesto e dalla cultura da cui ciascuno di

noi proviene. Eppure dopo aver letto testi come *Neuromarketing* di Martin Lindstrom⁴ e *Marketing emozionale* di Francesco Gallucci⁵ mi capita spesso, specie durante le mie esperienze di acquisto, di analizzare gli input sonori, visivi, tattili, gustativi e olfattivi come nel caso di quell'avvolgente odore di cornetto nel quale mi trovo in questo preciso istante. Ma in fondo sono soltanto strani quesiti dettati da deformazioni professionali di un ricercatore di marketing.

Anche il viaggio di ritorno verso la Napoli bene è altrettanto veloce. Dal Vomero mi dirigo verso Chiaia, quartiere elegante della città, dove ci sono tutte le griffe internazionali. In funicolare, lungo la strada del mio rientro a casa, non incontro né musicisti né venditori settentrionali, soltanto la folla quotidiana del ritorno a casa dopo una giornata di lavoro. Napoli vista dalla funicolare del Vomero, somiglia a una grande città, ricca di stimoli e densamente popolata.

Lungo il rientro comincio a pensare al disegno della ricerca. Prima di affrontare un qualsiasi quesito di marketing, occorre definire un percorso chiaro all'interno del quale isolare ogni singolo passo, dando un nome e un cognome a ogni passaggio e strutturando la ricerca come un percorso cumulativo dove le conoscenze raggiunte nella prima fase diventano patrimonio indispensabile per aprire la seconda, così come i risultati della seconda diventano indispensabili per cominciare una terza fase e così via.

Così, anche per rispondere ai bisogni espressi dal manager di Optima Italia incontrato nella mattinata, sento il bisogno di stendere degli appunti introduttivi, cominciando con una prima relazione dal carattere compilativo che potrà funzionare come traccia al cui interno svolgere un tema, un po' come succedeva a scuola. E poi associare alla traccia una serie definita di domande. Ma libri, articoli di riviste e giornali, siti internet non sono sufficienti da soli a rispondere a quel difficile quesito che provo

⁴ M. Lindstrom, *Neuromarketing. Attività cerebrale e comportamenti d'acquisto*, Milano, Apogeo, 2009.

⁵ F. Gallucci, *Marketing emozionale*, Milano, Egea, 2006.

a riformulare in termini diversi: può davvero Napoli costituire una risorsa preziosa per l'identità aziendale del mio cliente? Fondamentale nella ricerca porre le domande giuste, per cui un utile esercizio può essere quello di riformulare lo stesso interrogativo in forme differenti, in modo da cogliere le diverse sfumature del problema. La chiamo la tecnica delle dieci domande, che decido di adoperare anche per Optima Italia. Ormai è uno strumento ricorrente nelle indagini di marketing che realizzi. Annoto sul mio Moleskine la nuova formulazione.

Per rispondere, sento il bisogno di costruire un percorso fatto di ipotesi sociologiche e verifiche fattuali, effettuate tra i consumatori, oltre alla necessità di conoscere meglio l'azienda per la quale devo lavorare. Decido così di rinviare all'indomani alcune decisioni fondamentali e provo a chiamare Antonio, nonostante sia quasi ora di cena, per condividere con lui i miei bisogni conoscitivi per la messa a punto del disegno della ricerca e trovare con lui soluzioni appropriate e praticabili.

L: Antonio? Ti disturbo? Ho bisogno di confrontarmi con te! È tutto il giorno che penso al nostro brief, ai bisogni espressi da Optima e alla maniera di procedere. Penso a come affrontare i problemi che mi hai sollevato, a come la ricerca può rispondere a questi quesiti, ma mi mancano ancora dei pezzi.

A: Dimmi. Pensavo che stamane ci fossimo capitati. In che modo posso esserti utile?

L: Dobbiamo trovare un modo per farmi vedere Optima più da vicino. Per capire se Napoli può giovare all'identità di Optima devo conoscere meglio l'azienda. Potresti farmi parlare con i manager della società? Che ne dici? Potrei fare delle interviste?

A: Questo si può fare tranquillamente. Ma pensavo che potrebbe tornarti utile frequentare il corso che teniamo per i nostri sales. Il formatore è molto bravo e potrebbe essere il modo migliore per capire che azienda siamo.

L: Ok! Per il corso ti confermo la mia piena disponibilità a frequentarlo, nel frattempo preparo le domande da fare al management.

A: Bene. Se hai bisogno chiamami.

L: Ne approfitterò spesso.

Con Antonio eravamo stati compagni di liceo. Facevamo parte di un quadrilatero composto da quattro banchi, ogni banco aveva due sedute. Gli otto componenti ruotavano a turno tra le diverse postazioni, senza dare mai punti di riferimento fissi agli insegnanti. Eravamo una combriccola di scalmanati che si divertivano tra i banchi di scuola e nel tempo libero sempre alla ricerca di nuovi stimoli. Talvolta, quindi, io e Antonio ci ritrovavamo seduti l'uno a fianco dell'altro. Ricordo che quando la rotazione ci metteva nello stesso banco, facevamo uno strano gioco. Dividevamo il tavolo perfettamente in due, misurandone con estrema precisione l'estensione e tracciando una riga al centro, netta al punto tale da non consentire equivoci. Se uno dei due avesse oltrepassato con una mano o con qualsiasi altra parte del corpo l'invalidabile confine, l'altro era autorizzato a colpirlo malamente anche ricorrendo ad armi improprie quali la punta della penna o della matita. Ma la reazione doveva essere immediata e non ripetuta. Ognuno aveva a disposizione un solo colpo per sanzionare l'invasione di campo dell'altro.

Eravamo rimasti in contatto fino ai primi anni di università. Della quadriglia liceale eravamo almeno in tre ad aver sviluppato percorsi professionali nell'ambito della comunicazione. Gerardo, il più grassottello e vivace di tutti, si rivelò poi manager formidabile in una delle multinazionali più pubblicizzate al mondo. Antonio era un creativo tra i più apprezzati a livello nazionale. E in Optima stava realizzando un'efficace azione sul posizionamento e sulla consapevolezza esterna e interna del brand, lavorando sui valori reali dell'azienda. Io mi ero attardato entrando nel mondo della comunicazione dopo una decina di anni trascorsi come ricercatore all'università, fino a quando compresi che la ricerca poteva essere una branca molto utile nella messa a punto di strategie comunicative per le imprese

e che io avrei potuto operare sfruttando quanto appreso nelle ricerche universitarie.

La comunicazione ci aveva dato quindi l'opportunità per tornare a sederci accanto nello stesso banco: e ancora una volta il nostro, come la ricerca su Optima ci avrebbe dimostrato, sarebbe stato tutto un gioco di confini e territori.

secondo capitolo

brand e territorio: quale città ti piacerebbe essere?

L'indomani mattina mi precipito in agenzia. Attendo che tutti i miei collaboratori abbiano preso posto per convocare una riunione, esaminare lo stato degli altri lavori in corso e comporre lo staff che avrebbe dovuto occuparsi della ricerca Optima. Alla fine la scelta ricade su Stefano e Giordana, entrambi laureati in filosofia, il primo con una grande esperienza lavorativa, oltre che con un bagaglio di conoscenze enciclopedico, la seconda molto più giovane ma con un piglio da ricercatrice, curiosa e sempre disposta a farsi nuove domande.

Dalla riunione emerge che, prima di indagare il rapporto specifico tra Optima e Napoli, avremmo dovuto scandagliare altre questioni fondamentali, come quella di addentrarsi nella relazione tra brand e territorio come tema più generale.

Il disegno della ricerca comincia così a prendere corpo.

Bisogna procedere per gradi e investigare il rapporto tra Brand e Territorio su un'ampia popolazione di aziende, dalle multinazionali alle imprese di casa nostra, cercando di cogliere elementi di brand. Posto ovviamente che non tutte le imprese hanno aspirazioni da brand, talvolta lo diventano loro malgrado e tenendo anche conto del fatto che, specie nel settore in cui opera Optima, siamo spesso in presenza di aziende fredde, poco memorabili.

Ai due filosofi chiedo di elaborare delle strategie per individuare le aziende da analizzare come casi interessanti, come esempi

utili per fornire indicazioni e cogliere nessi di senso tra brand e territorio. Cosa hanno in comune questi due termini? Come riconoscerli? Quali sono i loro tratti distintivi? Come sovrapporli? Che tipo di contraddizioni genera una tale sovrapposizione?

Sappiamo che Napoli è il nostro punto di arrivo e che la ricerca che andiamo costruendo non deve partire da Napoli, ma da Optima. Per cui decidiamo di utilizzare una strategia deduttiva, proponendo al nostro committente un percorso che dal generale ci avrebbe condotto fino al problema particolare, vale a dire quello di capire se e come Napoli potesse rappresentare un valore aggiunto per il brand Optima. La ricerca assume così un disegno cuneiforme al cui interno avremmo inserito una miriade di aziende strozzandole nel collo dell'imbuto rappresentato da Napoli. Napoli prende la forma del piccolo tunnel che ci avrebbe ricondotto fino a Optima.

Selezioniamo un centinaio di brand e decidiamo di procedere in forma scalare, analizzando prima quelli stratosferici, sovranazionali, poi quelli maggiormente aderenti al mercato nazionale italiano, stringendo poi l'obiettivo su di un campione regionale di brand campani e infine di brand napoletani. Nella prima settimana, le ricerche in agenzia sono rivolte al vaglio preventivo delle aziende. Ho consigliato al mio staff di scartare i casi privi di un'abbondante comunicazione in rete. Già, perché una volta stabilite le aziende da analizzare, bisogna poi addentrarsi nelle loro strategie comunicative, partendo dalla comunicazione on line, prendendo in considerazione campagne, video, spot, manifesti, foto e i testi indispensabili per ricavare indicazioni utili a sciogliere il nostro dilemma.

Si sarebbe trattato di una ricerca semantica e semiotica allo stesso tempo. Alla fine rintracciamo una sessantina di casi interessanti e decidiamo di girare al cliente le nostre proposte per raccogliere da lui i feedback indispensabili a proseguire la ricerca.

Nel frattempo il mio lavoro si concentra nella definizione di una traccia più articolata. Il confronto continuo con lo staff dei filosofi comincia a darci alla testa per la miriade di stimoli emozionali provenienti dalla moltitudine di brand che andiamo considerando. Brand vuol dire filosofia aziendale, visione del mondo, missione, scopi da raggiungere ma anche messaggi da comunicare, sia come organizzazione che come comunità di consumatori che adottano un brand. Pertanto il mio compito di coordinamento scientifico della ricerca si complica ogni giorno di più. La cosa più difficile da controllare è il rapporto affettivo e di identificazione che alcuni brand creano nei due filosofi del mio staff. A loro volta consumatori di marche, sono rapiti dalla possibilità di capire cosa c'è dietro i loro consumi. Razionalmente riescono a comprendere che la scelta alla fine sarebbe dovuta ricadere su quelle aziende che potevano raccontare qualche cosa di importante sul nostro cliente. Ma ogni volta che devono lasciare sulla scrivania un brand a cui sono affezionati, scaturiscono discussioni e difese di ufficio, come se si trattasse di un amico da non portare più in viaggio con sé. Da queste emozionanti discussioni è scaturito il nome della ricerca "brand su brand" che ha il merito di raccontare sia la compresenza di tanti brand all'interno della stessa ricerca sia l'idea di provare con la ricerca a sovrapporre il brand Optima con il brand Napoli e viceversa.

Il nome della ricerca è un ottimo punto di partenza, come in ogni cosa d'altronde. Per affermare l'esistenza e l'identità di cose e persone occorre dare un nome, meglio se appropriato e, come diceva l'attore napoletano Massimo Troisi, meglio ancora se breve, altrimenti rischia di diventare scostumato e inopportuno. Troisi nel film *Ricomincio da tre*, perciò, preferiva quindi Ugo al troppo esteso Massimiliano.

Nel frattempo il mio lavoro si va orientando verso la definizione teorica del problema. Mi rendo conto che stiamo adoperando un approccio globale e che incrociando la dimensione

localistica con la globalizzazione vengono fuori molti temi da approfondire e sviluppare.

Non molto distante dall'ufficio, in sinergia con un'associazione locale, avevamo attrezzato un Centro di documentazione, ricchissimo di libri, riviste, articoli proprio nelle materie sociologiche, dove riprendo in mano alcuni dei classici frequentati ai tempi del dottorato di ricerca: Beck, Bauman, Giddens, McLuhan, Shiller, Tomlison. Il Centro di documentazione è a Bagnoli, ex quartiere operaio ricco di memorie lavorative e particolarmente silenzioso, adatto quindi allo studio da biblioteca. Già, perché anche a Napoli è esistita un'*enclave* di modernità, dove il lavoro industriale aveva vissuto decenni di prosperità; un quartiere in cui la fabbrica continuava a vivere nei ricordi degli abitanti storici dell'area. L'economia partenopea sembra essere risucchiata interamente dalla città emporio. Secondo i napoletani l'unica dimensione economica possibile qui sono negozi e bancarelle. Persino alcuni influenti intellettuali cittadini sono convinti che l'impresa a Napoli non esista. Ma a Bagnoli è diverso. A Bagnoli c'era stata la grande fabbrica. Le persone erano state educate ai concetti della modernità, come materie prime, acciaio, industria pesante, lavoro, sindacato, partecipazione. Mentre rileggo quei classici, protetto dalle ciminiere che l'archeologia industriale aveva risparmiato alle demolizioni post-industriali, penso a Napoli, a quanto fosse moderna, a come il lavoro e la fabbrica avessero plasmato il territorio che mi circondava. Certamente il brand Bagnoli brilla rispetto alle ombre del marchio Napoli, perché Bagnoli ha un passato glorioso, è un *case history* da raccontare senza indugi.

Dopo un paio di giorni passati a leggere e spulciare articoli mi decido a scrivere. Aperto il mio portatile ultra sottile, le parole vengono da sole, come ogni volta che la profondità dello scavo è tale da consentire la scoperta. Sotto il titolo "Traccia" comincio a scrivere intorno alla globalizzazione, cercando di rintracciare nei miei appunti elementi utili alla ricerca:

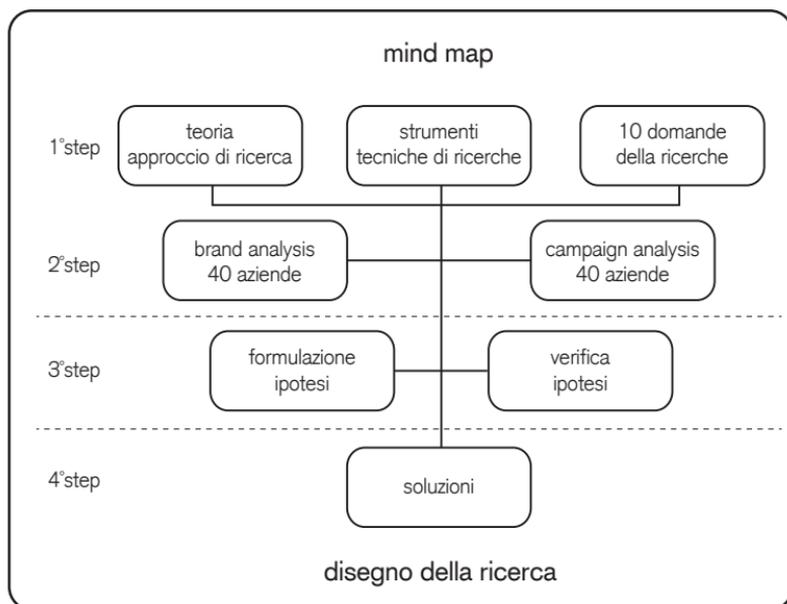
Il fenomeno della globalizzazione può essere definito come una fase di riorganizzazione del mercato mondiale, in cui l'appartenenza a uno specifico territorio perde di rilevanza e si determina uno spazio più esteso in cui capitali, persone e merci possono circolare liberamente. Una delle conseguenze positive della globalizzazione è la sostituzione della logica della concorrenza con la logica della cooperazione: per crescere le imprese non hanno più bisogno di incrementare gli investimenti ma possono stringere accordi con altre società. Si assisterebbe così alla nascita del "villaggio globale", ovvero di una comunità ampia e integrata nelle sue parti, che incoraggia lo sviluppo di nuove forme di coinvolgimento internazionale e di responsabilità condivisa.

Ci sono poi numerosi effetti negativi legati alla globalizzazione che però decido di tralasciare volutamente.

Altro ambito di ricerca direttamente collegato al fenomeno della globalizzazione è quello dei nuovi circuiti globali della comunicazione e dell'informazione. L'avvento del World Wide Web ha fatto sì che l'informazione sia disponibile all'istante in tutto il globo, rendendo non necessario lo spostamento fisico delle persone: non è più il giornalista che raggiunge la notizia sul luogo ma è la notizia che raggiunge il giornalista. Il fenomeno della globalizzazione può essere visto come un processo lineare di omologazione culturale, nel segno di una crescente macdonaldizzazione del mondo, intesa come trionfo degli stessi gusti e sapori e la progressiva perdita delle tradizioni a vantaggio di un unico standard planetario.

Ai fini della ricerca è importante non soltanto capire come il territorio si sarebbe dissolto nella globalizzazione ma anche le forme di resistenza che i mondi locali oppongono al mondo globalizzato.

Alcuni studiosi sono arrivati a profetizzare la fine degli stati nazionali a causa della globalizzazione. Per la verità le economie nazionali si erano da tempo dissolte, l'internazionalizzazione dei mercati è un fenomeno cominciato ben prima che la parola globalizzazione divenisse di uso comune.



Mentre la fine dello stato nazionale come entità politica avrebbe generato unità sovranazionali. A questa devolution della sovranità dello stato verso l'alto, a favore di organizzazioni internazionali come l'UE, si sarebbe accompagnata una devolution verso il basso, una cessione di poteri a favore di unità sub-nazionali come le regioni. Ma il fenomeno più incontrollabile e per molti versi preoccupante era la proliferazione a livello locale di nazioni minori. In casa nostra nacque la Padania. La Lega Nord era riuscita in qualche decennio a rendere la Padania la nazione delle genti del Nord Italia, costruendo il proprio consenso politico sull'attaccamento alle origini e alle tradizioni locali.

Il territorio è continuamente richiamato nei dibattiti televisivi come un elemento indissolubile della società italiana, come sinonimo di mondo locale. Ma mentre la politica perde il controllo della sovranità nazionale è il mercato a diventare il vero riferimento culturale per le persone.

I brand cominciano ad apparirmi come vere e proprie nazioni, sebbene nazioni senza confini o almeno senza confini coincidenti con quelli degli stati nazionali. Al marketing spetta il compito di promuovere i valori del brand, creando comunità di consumatori, associati da un unico stile di vita, spesso da un gergo e da parole create in nome del brand. I brand hanno una missione e offrono ai consumatori visioni del mondo. I brand sposano cause a livello globale come l'ecologia e la promozione di comportamenti sostenibili. I brand vendono ma non riscuotono tasse.

Decido di non raccontare al mio cliente tutte queste deduzioni sui massimi sistemi. Ma nel linguaggio della ricerca, oltre alla “globalizzazione” sento che deve entrarci anche la parola “localizzazione”.

Parallelamente allo sviluppo di una scala globale in cui agiscono economia, finanza, commercio e informazione, si attiva dunque un altro processo che impone dei vincoli spaziali, definito “localizzazione”. Se per alcuni vivere nel tempo della globalizzazione significa poter godere di una nuova libertà senza precedenti, per altri si traduce nella frustrazione di rimanere ancorati al territorio di appartenenza senza alcuna possibilità di spostamento. Tuttavia, proprio nel momento in cui le distanze vengono annullate e i confini aboliti, la località perde il suo significato e la sua capacità di attribuire identità, rendendo così impossibile a quanti non possono accedere ai vantaggi della globalizzazione appropriarsi del territorio.

Ai fini della ricerca, per riflettere sul rapporto tra brand e territorio è quindi indispensabile lavorare sulla dimensione globale.

Un modo per uscire dalla contrapposizione tra globalizzazione e localizzazione, è quello individuato da Roland Robertson, al quale si deve la diffusione del fortunato neologismo glocalizzazione⁶.

⁶ Il termine in realtà è di origine giapponese, ma è stato Robertson a svilupparlo e diffonderlo nella comunità scientifica. Vedi R. Robertson, *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, in M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson (a cura di), *Global Modernities*, Londra, Sage, 1995.

Un carattere fondamentale dell'età contemporanea consiste nelle continue dinamiche globali di incontro, scontro e contaminazione fra pluralità di "culture" locali, che vengono a essere ridefinite nei loro contenuti, ma non certo azzerate. Si afferma allora un tentativo di preservare le singole identità all'interno di un sistema complesso, sintetizzato dallo slogan Think global, act local. Applicato al marketing, glocal significa tenere insieme i due aspetti del mercato odierno: globale e locale, cioè saper sfruttare le reti lunghe e le reti corte. Si delinea così una nuova capacità di progettazione culturale che mette a frutto la contemporanea appartenenza allo spazio esteso della globalizzazione e allo spazio della comunità locale.

A questo punto il quadro concettuale della ricerca comincia a delinarsi con maggiore precisione. Nel frattempo l'équipe dei filosofi è in cerca di un criterio per selezionare un numero contenuto di brand da analizzare per capire i nessi tra Napoli e il sistema mondo, tra imprese e territorio.

Decidiamo così di introdurre una nuova variabile che avrebbe influito notevolmente nella selezione dei marchi da analizzare. I brand devono essere *lifestyle*. L'idea ci fu suggerita da Antonio durante una delle riunioni preliminari fatte da Optima, proprio per mettere a fuoco gli aspetti problematici della ricerca che stavamo costruendo. D'altro canto come prescindere dallo stile di vita, visto che i brand in esame si caratterizzano proprio per la capacità di suscitare senso di riconoscimento e appartenenza? Ma con Giordana e Stefano decidiamo anche di rintracciare una definizione sufficientemente chiara di *lifestyle brand*, sintetizzabile in una serie di caratteri certi.

Il nostro modello di lifestyle può essere descritto attraverso le seguenti caratteristiche: 1) un lifestyle brand si vende come tale, in quanto propone ai consumatori un vero e proprio sistema di valori; 2) è differente: i consumatori vogliono appartenere a un gruppo che li distingue dagli altri; 3) ha i suoi

evangelizzatori; 4) crea sempre una comunità di consumatori; 5) è inclusivo e sempre in cerca di nuovi seguaci; 6) promuove la libertà personale e trae forza dai suoi nemici; 7) ha una forte identità visiva; 8) è sintetizzabile in uno slogan; 9) racconta una storia; 10) è la voce più influente nella sua nicchia di mercato; 11) inventa una lingua o parole che vengono associate al marchio.

L'elenco degli elementi che contraddistinguono un *lifestyle brand* è ancora troppo lungo, mentre noi abbiamo un bisogno disperato di variabili semplici utili a mettere a confronto i diversi brand della nostra ricerca.

Così nella seconda settimana di ricerche ci concentriamo nella costruzione della cornice, traducendo i concetti e gli elementi teorici elaborati nei primi sette giorni in parole chiave, semplici e maneggevoli, al punto da consentirci di incollarle come etichette sui brand che stiamo analizzando o semplicemente di scartarle quando non appropriate.

Unicità: il lifestyle brand si vende nella sua diversità rispetto agli altri brand.

Appartenenza: il gruppo di consumatori si rispecchia nei valori del brand.

Comunità: crea sempre una comunità di consumatori.

Appeal: ha una forte capacità di attrattiva ed è inclusivo.

Visual: ha una forte identità visiva.

Slogan: ha valori sintetizzabili in un claim e dispone di una lingua o parole associate al marchio.

Storytelling: racconta una storia comprensibile a tutti e in cui rispecchiarsi.

Ecco quindi che il *lifestyle* diviene sinonimo di unicità, appartenenza, comunità, appeal, visual, slogan e *storytelling*. Ognuna di queste etichette diventa una variabile comparativa, una lente per confrontare i tanti brand presi in considerazione. Appunto sul mio portatile queste sette voci e definisco meglio gli strumenti di ricerca da utilizzare nelle diverse fasi di lavoro.

La prima fase consiste quindi nell'analisi semantica e semiotica di 40 Brand, 10 globali, 10 italiani, 10 campani e 10 napoletani,

analisi da estendere anche alle campagne pubblicitarie riconducibili a ciascuno di essi. Quindi studio e vaglio dei contenuti, classificazioni, elaborazione di tipologie, swot analysis e formulazione di ipotesi sociologiche. Ma anche una verifica delle ipotesi formulate dalla ricerca attraverso una campagna nazionale di ascolto tra i consumatori, condotta con la tecnica dei *focus group* videoregistrati. Da questo importante apparato di ricerca devono derivare le risposte che cerchiamo. Questi step di ricerca sono indispensabili stadi di avvicinamento verso la soluzione dell'enigma, ormai riformulato con la tecnica delle 10 domande.

1. *È possibile associare il brand Optima al brand Napoli?*
2. *Quali strategie utilizzano gli altri brand per incorporare valori legati al territorio?*
3. *Quali sono gli storytelling utilizzati per suggellare il legame tra territorio e brand?*
4. *Quali sono i brand che meglio veicolano attraverso la rete il legame con il territorio?*
5. *Esistono buone campagne imperniate su qualche elemento territorializzato?*
6. *Quali sono i nessi di senso che legano territorio e brand?*
7. *Quali sono i casi migliori in grado di suggerire a Optima soluzioni significative?*
8. *Quali sono gli elementi costitutivi del Brand Napoli?*
9. *Quali sono le associazioni possibili con il brand Optima?*
10. *Quali i punti di forza e i punti di debolezza di ciascuna associazione?*

I quesiti 6 e 9 sono quelli centrali a cui la ricerca deve rispondere. Riguardo spesso le 10 domande e le giro altrettanto spesso e volentieri al mio staff come confine invalicabile al cui interno stare nella nostra ricerca. E anche il territorio è stato rinchiuso in una serie di definizioni utili a riconoscerlo nell'analisi dei singoli brand. Ci impressiona la polisemia del territorio, la sua capacità di assumere significati, sfumature e forme differenti a seconda del punto di osservazione scelto.

Decidiamo allora di definire alcuni ceppi semantici riferiti al territorio, associando concetti vicini in termini di senso. Ecco quindi che il territorio può essere scomposto in alcune sue componenti fondamentali:

spazio, luogo, universo, mondo, galassia, paesaggio, natura;
continente, paese, est e ovest, nord e sud, mare e montagna;
città, campagna, centro e periferia;
industria, casa, centro commerciale, luogo di lavoro, luoghi del tempo libero.

Ma anche territorio coincidente con lo spazio umano e quindi sinonimo di:

etnie, popoli, razze;
culture e sub-culture, lingua;
comportamenti, manufatti, tecnologie, usi e costumi, credenze, opinioni,
valori, percezioni, stereotipi, immaginari;
look, moda, consumi, tendenze;
sistema di oggetti / prodotti.

La messa a punto del disegno della ricerca e la messa a fuoco di tutti i concetti utili per orientarci tra i 40 brand da selezionare ci hanno portato via circa una settimana. Per di più, nell'ultima riunione con Antonio abbiamo scelto i nomi dei 40 brand, introducendo come ulteriore parametro selettivo la presenza di aziende operanti in ambito tecnologico oltre che nel settore delle multiutility a cui appartiene Optima Italia. Queste ultime indicazioni sono il segno che siamo dinanzi a un'azienda in cerca di modelli vincenti da emulare, ma accorta a non tralasciare le strategie dei suoi concorrenti diretti. Certo che il livello più alto della nostra ricerca, quello a scala internazionale, ci torna utile anche per cominciare a testare le categorie messe a punto. Per capire se globalizzazione, territorio (locale) e *lifestyle* sono

categorie in grado di spiegare le strategie comunicative di marchi stratosferici come i 10 internazionali che aprono la ricerca “brand su brand”.

A causa di tutto questo lavoro ho quasi messo da parte il mio hobby preferito. Negli ultimi giorni mi sono connesso soltanto per perfezionare il quadro teorico della ricerca. Praticamente mi sono limitato a frequentare google libri e wikipedia senza soluzione di continuità. Provo quindi a riconnettermi su facebook. Durante la mia latitanza per motivi di ricerca si sono accumulate diverse richieste di amicizia. Nel libro delle facce decido di dare amicizia soltanto a persone con le quali condivido almeno sette conoscenti. Mi nego a tutti gli altri digitando “non ora” come se fosse un “mai più”.

Devo assolutamente lanciare un nuovo stato d’animo in grado di catturare commenti. Gli ultimi tentativi che ho effettuato hanno raccolto ancora troppo poco. Decido di condividere un ottimistico “chi cerca scova, chi ricerca trova” che raccoglie immediatamente 6 mi piace ma nessun commento. Rilancio diverse volte condividendo dalla mia bacheca ma niente. Soltanto un mio allievo dei tempi dell’università che decide di postare “salve professore. nostalgia dell’università?”. “Neanche per sogno”, rispondo io, “alle prese con indagini di mercato troppo preso dal lavoro per lasciarmi andare a rimpianti”. Pochi istanti e l’allievo rilancia scrivendo: “quale mercato? io conosco solo il mercatino di Antignano”. Ecco che ritorna il pregiudizio dei napoletani convinti di vivere in una città senza economia. O meglio convinti che Napoli sia soltanto posto pubblico e tirare a campare. Indignato da questo modo di pensare decido di non proseguire il botta e risposta, tanto fb ha il vantaggio di poter interrompere all’improvviso, e chi si trova dall’altra parte se ne fa una ragione e non se la prende a male.

Il disegno della ricerca è strutturato in momenti molto diversi gli uni dagli altri. Oltre al lavoro già svolto per la messa a

punto degli approcci nella parte più teorica relativa alla lettura di testi sociologici e filosofici, il lavoro effettuato ci ha visti impegnati in un abbondante lavoro di *net surfing* per individuare una popolazione ampia di brand all'interno dei quali selezionare i 40 su cui concentrarci nelle fasi successive. Si è trattato di uno step di classificazione e schedatura fondamentale per la messa a punto di uno sguardo panoramico utile a effettuare con il cliente la scelta dei brand da passare al microscopio. Certo sarebbe bello, come avviene nelle scienze di base, poter disporre di attrezzature ottiche in grado di scomporre visivamente gli elementi della ricerca, individuando in modo oggettivo tutte le componenti organiche. I ricercatori nelle scienze sociali, comprendendo tra queste anche l'economia, devono invece orientarsi tra dati costruiti da altri ricercatori e testi (scritti, foto, video, suoni) costruiti da esperti di comunicazione in modo da apparire coerenti e armonici. Il messaggio è presentato come se fosse un elemento naturale difficile da scomporre nelle sue componenti costitutive. Così nelle ricerche di marketing si prova a riavvolgere il nastro, per capire principi ispiratori, elementi, tipi di linguaggi e simboli utilizzati, problemi incontrati e modalità di superamento degli ostacoli posti dai vari contesti comunicativi. Per questo motivo si scompongono i problemi in sotto-domande e si traducono idee generali come territorio e *lifestyle* in concetti minori, organizzati in elenchi e definizioni, per poter associare a ciascuno di essi casi reali, scelte praticate da specifici brand, singole campagne pubblicitarie.

Le fasi preliminari coincidenti con il primo e secondo step della ricerca sono fondamentali e devono essere eseguite con la massima cura per ogni dettaglio. D'altro canto, per capire se si è proceduto correttamente basta verificare qualità e varietà delle ipotesi formulate nel terzo step. Se le ipotesi sono banali, tautologiche e povere rispetto a ciò che spiegano, vuol dire che occorre ricontrollare le fasi precedenti e ripetere la rilevazione. In questo le scienze

sociali sono avvantaggiate rispetto a quelle di base. Se infatti il ricercatore sbaglia il dosaggio del farmaco in fase di sperimentazione sulle cavie, il topolino muore o resta offeso per sempre prima di essere soppresso. Se invece l'analista di brand non è riuscito a cogliere le strategie comunicative di un'azienda può innocuamente tornare indietro e ripetere tutte le operazioni con maggiore ocularità, sempre che il committente abbia il tempo di aspettare.

Una volta formulate delle ipotesi plausibili, in grado di sorprendere gli addetti ai lavori o di confermare pregiudizi palesati in modo disordinato all'inizio della ricerca, occorre un momento altrettanto importante di verifica. Quest'ultima operazione è indispensabile prima di addentrarsi nello step conclusivo della ricerca, quello della messa a punto delle soluzioni. In sostanza, occorre un filtro tra gli argomenti e le spiegazioni elaborate dalla ricerca e la formulazione di leggi sui comportamenti dei consumatori. Occorre capire se le persone in carne e ossa, consumatori scomposti in specifici target, utilizzano gli stessi concetti maneggiati dai ricercatori e se i risultati non sono una semplice supposizione di addetti ai lavori ma corrispondono ad aspirazioni e desideri reali. Già, perché le ricerche di marketing non sono un settore disinteressato all'utilizzo delle informazioni prodotte ma nascono e hanno ragione di esistere fin quando apportano un contributo efficace alle strategie di marketing e comunicazione delle aziende che le finanziano.

Lo step finale della ricerca quindi suggerisce strade da intraprendere, segnala buone prassi, elementi da emulare, effetti indesiderati da controllare, individuando in maniera chiara le azioni da intraprendere per rafforzarsi sul mercato di riferimento, ordinando tutti questi elementi in base alla loro importanza (rilevanza), alla loro capacità di far raggiungere gli obiettivi (efficacia), alla tempistica e al costo (efficienza).

Tutto questo ha ovviamente a che fare con Optima Italia e il suo coefficiente di innovazione, che la mette in condizione di

rapportarsi con la ricerca, di avvertirne l'importanza cruciale per lo sviluppo di nuove strategie, in un contesto come quello napoletano nel quale le indagini di mercato faticano a diventare prassi comune nelle aziende. Il discorso vale non solo per le metodologie d'indagine, ma anche per molte figure manageriali, spesso assenti anche in aziende di medie e grandi dimensioni. Tanto che le imprese più innovative hanno difficoltà nell'intercettare i manager, visto che le intelligenze migliori orientano la loro ricerca verso aziende situate nel Centro-nord del paese se non all'estero.

Ho sentito parlare di Optima, già prima di cominciare la ricerca, come di un'impresa giovane e innovativa, diversa dalle altre aziende napoletane per il clima organizzativo che la caratterizza. La seconda settimana si conclude con la messa a punto delle domande da effettuare in azienda. Decido quindi di strutturare una traccia di intervista destinata ai manager per capire a quale bacino di competenze Optima fa ricorso, addentrandomi nella mission e nella filosofia aziendale, cercando di capire quali valori sono assunti come punti di riferimento dalle figure cardine dell'organizzazione. Una prima batteria di domande comune a tutti i manager incentrata sul loro percorso professionale precedente a Optima, fino ad analizzare le funzioni e il ruolo di ciascuno.

Nella definizione delle domande sento quanto sia importante avere indicazioni sulla congiuntura organizzativa che Optima sta attraversando. La domanda che Optima si è posta, circa l'associarsi o meno al brand Napoli, non è casuale, ma anticipa un importante cambiamento organizzativo teso all'ampliamento delle prospettive del suo mercato di riferimento. Optima sta decidendo come approcciarsi al B2C. Da società nazionale leader nel B2B con oltre 100.000 aziende in portfolio, Optima sta valutando il suo ingresso nel mercato *consumer*. Una vera e propria svolta paradigmatica, su cui vale la pena indagare tramite apposite domande dirette ai suoi manager, per comprendere in profondità il cambiamento organizzativo in atto.

terzo capitolo le parole di optima

La terza settimana comincia con le interviste in azienda. La mia presenza deve essere molto discreta. Non è la prima volta che affronto un'etnografia organizzativa, espressione complicata per descrivere una situazione in cui il ricercatore ricopre il ruolo di etnografo, solo che anziché raccontare tribù e popoli lontani, è chiamato a descrivere le dinamiche interne a organizzazioni quali un'impresa, una fondazione o un'associazione, aggirandosi tra i corridoi e le stanze dei bottoni in punta di piedi o facendo finta di appartenervi. In ogni caso, compito di chi svolge questo tipo di ricerche è di produrre una conoscenza profonda, in grado di analizzare comportamenti, opinioni, aspettative dei membri, senza mai violare confini e rispettando le regole aziendali. Un po' come al tempo della scuola, quando io e Antonio guardavamo chi oltrepassava la linea divisoria del banco. Una volta oltrepassato il confine, se non sei bravo a integrarti o a proporti come una presenza docile diventi tu l'oggetto dell'osservazione.

Il mio primo colloquio riguarda i responsabili del servizio clienti. Gabriella, che ha portato in Optima un bagaglio di competenze nel *customer care*, maturate nel decennio precedente presso altre aziende, mi racconta: «Lavoro nel settore da moltissimo tempo. Sono stata assunta a 21 anni e da allora sono stata

alle prese con la *job rotation* a 360 gradi, girando in tutti i reparti del servizio clienti, dal *back office* al CRM, alla formazione, responsabile call center, cura del parco clienti, assistenza all'area commerciale». Ma mi accorgo presto di essere di fronte a una manager che oltre ad aver acquisito un portfolio di conoscenze tecniche vanta anche un prezioso curriculum di alta formazione. E l'idea che un dottore di ricerca finisca per ricoprire incarichi di responsabilità all'interno di un'azienda meridionale mi conforta.

Gabriella, classe 76, laurea in lingue e civiltà orientali e un dottorato in archeologia, prosegue: «Quando si cerca lavoro si può tendere verso i propri desideri, le proprie attitudini personali o verso le proprie competenze», dimostrando di aver maturato abilità che l'hanno posizionata sul mercato del lavoro, ben oltre i suoi interessi scientifici, con doti di flessibilità e capacità di adattamento in contesti organizzativi qualificanti, nonostante la lontananza dal suo percorso di studi. Gabriella mi svela di aver sostenuto tre colloqui con Optima, in tre anni diversi, per tre ruoli differenti, perché voleva assolutamente lavorare per loro: «L'azienda proprio mi piaceva, almeno dalle informazioni prese sul web, mi piaceva l'idea di azienda molto giovane, in controtendenza rispetto al mercato in crisi, un'azienda che invece cresce, che propone nuovi prodotti sul mercato, nuove aree interne di sviluppo, un'azienda sana, dove c'è uno spirito di socialità, perché siamo tutte risorse molto giovani». Le chiedo se la sua insistenza sull'idea di lavorare in un'azienda giovane si riferisca solo all'età delle risorse umane: «Sicuramente giovane in senso anagrafico delle sue risorse, ma anche l'approccio con il mercato è un approccio giovane, easy, non quello di un'azienda troppo formale e legata a una comunicazione burocrattizzata, a partire dal naming dei prodotti, al nostro sito con tutti i video delle risorse umane che si mettono in gioco, mettendoci la faccia». Nel racconto di Gabriella prende forma un progetto aziendale tutto da realizzare con il coinvolgimento diretto

dei responsabili di settore, diversamente da aziende più anziane con procedure di organizzazione interna rigide e già rodiate.

Come responsabile servizio clienti mi illustra l'importanza che in tale "approccio giovane" ha la relazione diretta con il cliente, che attraverso la voce dei consulenti Optima riesce a sanare qualsiasi fraintendimento e ad avere tutte le spiegazioni che richiede, ben oltre i confini dei prodotti Optima: «Un cliente contrattualizzato da poco con Optima ci comunica che vuole cambiare operatore mobile, che vuole passare da Vodafone a Tim e non sa come fare. Probabilmente il nostro commerciale si è seduto a tavola con lui e magari è diventato il suo migliore amico ma non ci competerebbe dare questo tipo di informazioni. Tuttavia oggi il nostro approccio è quello di contattare il cliente e fornirgli un'assistenza in questo senso anche su un prodotto che non è nostro».

Gabriella aggiunge: «Qui è un continuo cantiere in corso». In questo entusiasmo avverto la percezione di partecipare a un processo di costruzione aziendale coinvolgente proprio per l'esito non ancora definito. «In questo momento se fossi in una cucina, avrei le maniche del camice arrotolate, con le braccia infilate fino ai gomiti nell'impasto». E incalza: «Nella nostra azienda non c'è spazio per persone senza entusiasmo». Con questa argomentazione Gabriella mi riporta all'interno di un'azienda in grado di innalzare la produttività dei singoli, grazie al suo benessere organizzativo. Ma la questione non attiene soltanto agli equilibri interni ma anche al rapporto e alla differenza tra interno ed esterno dell'azienda. Io stesso avverto di trovarmi in un'impresa con uno stile diverso che potrebbe essere tranquillamente al nord o al centro Italia. Questa voglia di creare una dimensione Optima, diversa rispetto al contesto napoletano nel quale risiede fisicamente, la rende attraente per quanti ci lavorano e per quanti la visitano Perché quindi un'azienda dallo stile così poco napoletano dovrebbe volersi

territorializzare? Probabilmente per rafforzare la sua identità e per non rischiare di scadere nell'asettico o nel neutrale. Perché Napoli è di per sé una presa di posizione: essere a Napoli, fare impresa qui significa interrogarsi sulle proprie origini senza minacciare il proprio futuro.

Nei giorni seguenti incontro altri manager come Nicola, laurea in economia con un Master Mdg in Stoà, occhialini da cervellone, alle spalle un'esperienza marketing in Nissan, e un progetto professionale che lo ha spinto a eleggere Napoli come città in cui vivere, a patto di lavorare in un contesto lavorativo stimolante. «Avevo fatto diversi colloqui a Napoli e nessuno mi era piaciuto perché comunque le società erano poco serie. Sono venuto qua. All'inizio l'ufficio dove ho sostenuto il colloquio non era confortevole come quello di oggi. Io ero abituato alla Nissan. In principio ho pensato che si trattasse di un bluff. Mi sono trovato in una stanza con altre dieci persone. Ho pensato che questo fosse l'ennesimo colloquio dove ti dicono che cercano per il marketing e invece alla fine selezionano venditori. Ero sul punto di andare via, quando è arrivato quello che oggi è il responsabile di tutto il business per sottoporci dei test logico-matematici. Fui molto colpito per il fatto che un'azienda di Napoli facesse questo tipo di test. Il mio era perfetto, tanto che nel colloquio orale avevo capito che volevano me. Avevo intuito che si trattava di un'impresa in forte crescita e che io potevo contribuire fattivamente al raggiungimento dei suoi obiettivi». Anche Nicola si sofferma sul carattere organizzativo flessibile di Optima: «La mia esperienza precedente aveva mostrato che c'erano delle rigidità e ogni cambiamento sul prodotto necessitava di numerosi passaggi, mentre in Optima sono in una struttura snella che mi dà la possibilità di parlare direttamente con il direttore marketing o piuttosto con l'amministratore delegato, senza trafile, quindi con molte possibilità di esprimere me stesso all'interno dell'azienda».

Nicola lavora al Crm, in contatto con il servizio clienti: si occupa della parte numerica, del budget, delle performance, delle motivazioni di chiamata o di disdetta, interfacciandosi con la parte marketing e di prodotto, mettendo a punto strategie di mantenimento cliente e di miglioramento dei prodotti. «L'importanza della mia funzione sta nel saper passare dal micro al macro e viceversa, cercando di capire davvero quali siano le problematiche dei clienti e trasferirle nelle prospettive strutturali dell'azienda. Io cerco di capire qual è l'impatto del mio lavoro sulla crescita di tutta l'azienda». Avverto in Nicola il medesimo orgoglio di Gabriella, giustificato dall'opportunità di vivere in uno spazio professionale dinamico: «Optima è un progetto di crescita continua, ha l'obiettivo di diventare l'azienda più importante del Mezzogiorno, quindi avere un ruolo centrale all'interno di questo progetto ti fa venire a lavoro con grandissimo piacere, con molta voglia di fare, con una visione di lungo periodo, rendendoti partecipe».

I manager del servizio clienti mi spiegano che il cliente tipo di Optima è riconducibile alla piccola impresa o al commerciante, che decide progressivamente di accedere a tutti i prodotti Optima, dalla telefonia all'energia. Il punto di forza del servizio clienti visto dall'interno è quello di essere competenti in campi molto diversi. Rispetto a tutti gli altri operatori la sfida delle risorse di Optima è davvero impressionante, poiché tendono a ricoprire il ruolo di consulenti, mettendosi in condizione di rispondere a richieste variegata e spesso molto articolate offrendo soluzioni tese a semplificare la vita agli utenti. «Quello che si impara dai clienti è mettersi dal lato del cliente, cosa che non sempre si fa perché si tende a lavorare sulla base di schemi ben precisi, mentre il cliente Optima deve rinnovare la sua fiducia nei nostri confronti ogni mese, pertanto il suo peso sul nostro fatturato è davvero importante, quindi la sua richiesta deve necessariamente diventare un bisogno dell'azienda».

Prima di salutarlo, vedo Nicola che freme, voglioso di dire la sua sul significato della ricerca che sto svolgendo in Optima: «Napoli certamente non gode di un'ottima reputazione dal punto di vista lavorativo. Difficile trovare aziende che rappresentino in positivo Napoli. Sarebbe bello che noi diventassimo un punto di riferimento per la nostra città. Un punto di forza! Perché questa azienda è la dimostrazione che chi sa fare le cose davvero può riuscire anche a Napoli. Il presidente e l'amministratore delegato in dieci anni hanno creato un piccolo impero senza mangiarsi le ricchezze create e con questa visione di lungo periodo potranno ancora crescere. Sono stati davvero bravi a investire su Napoli. Hanno puntato su ricerca e sviluppo, impiegando sul versante tecnologico risorse umane napoletane. Napoli ha bisogno di imprese forti per migliorare. Il master che ho fatto aveva prevalentemente rapporti con aziende del centro e del nord, mentre la possibilità di non andarsi a formare solo fuori consente di migliorare il contesto nel quale siamo nati e cresciuti».

Lucio è il direttore del Servizio clienti, a cui Gabriella e Nicola rispondono direttamente, 15 anni di esperienza in Accenture, una vita spesa da consulente per grandi aziende, da Telecom a Lottomatica. «C'era il desiderio di entrare in un'azienda. La consulenza ha una serie di vantaggi, ma con l'handicap di non sentire di appartenere fino in fondo a quello che fai, perché lavori sempre per conto di altri, ti occupi della fase iniziale e abbandoni l'azienda quando comincia la gestione operativa di tutti i giorni. Invece coltivavo il desiderio di poter plasmare una creatura e poi però anche di gestirla, di coglierne i frutti oltre lo sforzo iniziale di creazione». Lucio è in Optima da circa un anno, ma ha le idee molto chiare sui valori aziendali. Semplificazione in primo luogo: «È una multiutility e questo le permette di semplificare la vita ai clienti. D'altronde "vita semplificata" è il *pay off* di Optima, che trovo particolarmente efficace, perché l'i-

dea di semplificazione può essere applicata a qualsiasi business che un giorno la direzione volesse intraprendere». Il risparmio poi è il vero cuore dell'attività aziendale: «Noi non abbiamo troppi – in inglese si chiamano *frills* – frizzi e lazzi a contorno del servizio, noi badiamo al sodo garantendo un risparmio e oggi, soprattutto in tempo di crisi, questo approccio è vincente, aiuta il cliente a semplificare la visione del servizio offerto». Il rapporto con il cliente è un elemento delicato, che Optima ha scelto di affrontare puntando su fiducia e calore. Da un lato c'è il mantenimento della relazione con il venditore col quale il cliente ha firmato il contratto: «Nella fase di vendita si crea un rapporto molto intimo e molto profondo tra cliente e consulente, l'acquisto è quasi un atto di fiducia che il cliente fa verso Optima, per cui facciamo in modo che anche dopo l'attivazione dei servizi il consulente rimanga un punto di riferimento sempre contattabile». Dall'altro c'è la scelta di un servizio clienti “umano”, senza risponditori automatici ma con, a parte un iniziale messaggio di benvenuto, l'interazione immediata con un operatore. Anzi, con un “super operatore”, come ci tiene a sottolineare: «Nel senso che hanno una competenza moltiplicata al quadrato. Essendo noi una multiutility dobbiamo avere operatori formati su ogni cosa, perché il cliente per noi è unico e se ha attivato più servizi deve poter nel corso della telefonata esporre problemi su ognuno di essi». Con Lucio comincio ad affrontare aspetti riguardanti quella che si configurerà come la vera rivoluzione e la grande sfida del futuro di Optima, il passaggio dal B2B al B2C. «L'azienda e il *consumer* sono clienti abbastanza diversi. Dovrà cambiare il nostro approccio, a partire da elementi ovvi, quali l'estensione dell'orario del servizio clienti, perché le richieste delle aziende si concentrano in mattinata e quelle dei *consumer* la sera, dopo il lavoro. Il cliente *consumer* dovrà essere più coccolato, curato, perché ha una maggiore propensione a cambiare operatore rispetto alla parte business,

c'è maggiore volatilità, con più offerte e più *competitor*. Lì creare un rapporto di fiducia, di condivisione, di lealtà sarà cruciale».

Il passaggio dal B2B al B2C è al centro anche dell'intervista a Marco, responsabile IT e software, romano con studi di ingegneria, immediatamente riconoscibile nei corridoi dell'azienda perché è l'unico, tra moltissimi giovani in abbigliamento casual, a indossare la cravatta, un'abitudine maturata in molti anni di lavoro per aziende dallo stile più formale, di cui ammette di non riuscire a fare a meno. Il passaggio al mercato *consumer*, nella sua ottica, è in primo luogo una questione di numeri: «Il B2B tende ad avere un numero più piccolo di clienti, con il B2C non dico che si decuplicheranno i volumi, ma quasi. L'impatto sarà anche mentale: i dipendenti ora sono abituati ad avere dall'altra parte un'azienda, che molto spesso frappone un interlocutore competente, mentre nel B2C dall'altro lato c'è un cliente che può essere totalmente a digiuno, che ti presenta un problema di cui non sa spiegare tutti gli aspetti». Ma c'è di più: il passaggio dalla logica del servizio a quella del prodotto: «Il cliente business è sensibile al risparmio, il *consumer* vuole toccare qualcosa. Il cliente è abituato a entrare in negozio, comprare qualcosa e portarsi via la scatola: dobbiamo tenerne conto, e offrirgli un oggetto che soddisfi questa esigenza. Quindi quello che si sta facendo è proprio entrare nella psicologia del *consumer*». Un passaggio dall'immateriale al materiale, un vero e proprio salto di paradigma.

Da romano, Marco ritiene che alcune delle caratteristiche dello stile Optima si sposino bene con la napoletanità dell'azienda: «Spirito di collaborazione, informalità, anche il non voler strutturare il lavoro più di tanto, un ambiente di lavoro amichevole: questa cosa, nel luogo in cui siamo, è ben calata, per il carattere dei napoletani calza a pennello. Sono convinto che un approccio di questo tipo nei rapporti tra azienda e personale

sia vincente, più che mai al Sud, dove c'è un calore diverso, che unito a questo spirito aziendale secondo me fa la differenza. Francamente in Svezia non so quanto potrebbe essere applicato questo modello, però...».

Sull'affettività insiste molto anche Manuela, toscana, dodici anni di esperienza nelle telecomunicazioni, che senza mezzi termini esordisce: «Con Optima ci siamo trovati nel momento giusto al posto giusto e ci siamo fidanzati». Provo a incalzarla, chiedendole se si tratta di un rapporto esclusivo o che lascia spazio ad altre frequentazioni. Lei sorride: «No no, nessun'altra frequentazione, anzi ci stiamo involando verso il matrimonio! Io sono innamorata del mio lavoro e qui ho trovato una realtà, una situazione e delle attività che mi permettono di dare sfogo alle mie aspettative e desideri di soddisfazione».

Manuela è il coordinatore tecnico delle attivazioni, che verifica e attiva i servizi stabiliti dai contratti stipulati dalla rete vendita. L'amore per Optima dipende dal suo essere un'azienda "atipica", "sperimentale", che «lascia ampio spazio all'iniziativa, dà fiducia alle persone, le responsabilizza, è meritocratica». Nella sua disamina emerge un motivo interessante: «In Optima non c'è una gerarchia tale per cui ci sono dei ruoli fissi, delle persone intoccabili con cui non ci si può relazionare. Al contrario, c'è un gruppo di lavoro trasversale, che consente di interagire in modo paritario con tutte le funzioni aziendali».

Si tratta di un fattore a cui fa riferimento anche Lucio, quando dice che uno dei principali valori aziendali è «la limitazione delle gerarchie, con un livello di accesso a figure con una *seniority* rilevante che non è consueto, cosa che permette anche ai giovani di avere una rapida crescita professionale». Uno stile collaborativo che ha la sua origine nel modello di *leadership* dei capi, all'insegna del *soft power*⁷, è Manuela a sottolinearlo: «Io l'ho associato alle

⁷ Joseph S. Nye jr, *Soft power*, Torino, Einaudi, 2005.

due persone che guidano l'azienda, non l'ho associato al fatto che si tratta di un'impresa di Napoli, ma ritengo derivi dall'indole delle due teste che la guidano».

La napoletanità, secondo Manuela, si manifesta invece nell'attaccamento viscerale all'azienda: «C'è una forte passionalità, nella vita delle persone e anche nel loro rapporto con il lavoro. Io lo chiamo senso d'appartenenza, a questa realtà, a questa famiglia, a questo contesto sociale. E secondo me questo è molto caratteristico di Napoli». Quasi un virtuoso "famigliarismo morale" applicato all'impresa.

Lo stile dei leader è stato uno dei motivi che hanno spinto Pasquale a lavorare qui: proveniente da esperienze in Zobebe, colosso del settore insetticidi e profumatori ambientali e Ricoh, specializzata in fotocopiatrici, sceglie di scommettere su Optima dopo aver conosciuto Alessio e Danilo. «Ho visto le loro prospettive, il loro modo di pensare, ho creduto nelle loro idee e nel loro modo di fare. È stato un investimento totale da parte mia, quando sono entrato Optima arrivava a un fatturato molto più basso e un solo prodotto, la telefonia fissa, in cinque anni le cose sono molto cambiate». Pasquale è il direttore dell'area amministrazione, finanza e controllo, e supervisiona le attività dell'intero reparto contabile, fiscale e recupero crediti. Per lui il segreto di Optima sta nella flessibilità: «Per lavorare qui si deve essere flessibili mentalmente, saper sfruttare le capacità e il carisma interiore nella flessibilità che l'azienda esige. Se non si è flessibili non si può stare al passo con questo tipo di attività. Bisogna rinunciare alla rigidità, a tutti quegli stereotipi che fanno da attrito con la realizzazione di un obiettivo». Penso che flessibilità potrebbe essere anche un altro modo per definire la tradizionale "arte di arrangiarsi" e adattarsi, e incalzo quindi su questo punto Pasquale, cercando di capire se lo si possa ritenere un fattore che attesti la "napoletanità" dell'azienda. «Op-

tima è napoletana perché è fatta da napoletani che apportano la propria cultura, però da napoletani flessibili». Ma, in ultima istanza, non si può parlare della flessibilità come di un carattere dei partenopei, e nemmeno degli italiani, sul punto l'opinione di Pasquale è molto netta: «La flessibilità non è di noi italiani, è straniera, noi non siamo creati per essere flessibili, siamo molto rigidi mentalmente e ce ne accorgiamo quando ci mettiamo a paragone con gli stranieri».

Il mio giro di interviste prosegue il giorno seguente con Antonio, il Public Affair Manager, sguardo sornione, dal 2005 in Optima, con una lunga esperienza marketing in settori distanti gli uni dagli altri, dall'automobile alla telefonia, convinto a entrare in azienda direttamente dai due fondatori, Alessio Matrone e Danilo Caruso, che lo hanno spinto a privilegiare un'azienda con 2 milioni di fatturato rispetto a gruppi già affermati e con un giro d'affari più cospicuo. Laurea in economia, master in marketing, campano più che napoletano, cresciuto ad Avellino dopo una parentesi a Novara, studi a Salerno. Tiene subito a motivare la sua scelta lavorativa: «Basata sulla sfida in un'azienda dove era tutto da costruire ma dove c'era anche grande autonomia, con il valore aggiunto di poterlo fare a Napoli, nella mia regione. Questa cosa mi è piaciuta! All'epoca poteva sembrare una scelta azzardata, poi si è rivelata la più corretta». Pure Antonio ritorna sull'opportunità congiunturale di essere in Optima in un fase che segna un punto di crescita straordinaria: «Massima esplosione di progettualità, di innovazione, di lancio, di consapevolezza. Entrarci oggi è come salire su un treno lanciato a grandissima velocità. Qui non esistono rami morti. Chi entra è per quello che sa fare o potrà saper fare. Qui sei immediatamente operativo e questo arricchisce molto le persone che entrano da noi rispetto ad aziende più lente, più stabili ma anche più ferme». In Optima ricopre uno dei ruoli

maggiormente strategici per l'azienda, occupandosi del rapporto con le authority e con i grandi fornitori, quelli che contribuiscono a definire i servizi di Optima, che forniscono energia elettrica e gas, il traffico telefonico, la connettività, quindi la materia prima del prodotto/servizio finito che viene immesso sul mercato. Al centro della mission aziendale pone due valori come l'innovazione e la libertà di pensiero, quest'ultima intesa come «possibilità di poter esprimere a volte anche in maniera destrutturata un'idea, essendo ascoltati, essendo un'azienda giovane, brillante, pronta a investire su stessa rendendo il quotidiano una sfida. Per i manager come me che sono qui da tanto tempo sono valori penetrati nel nostro Dna, per cui siamo persone abbastanza accelerate, che sanno mirare agli obiettivi da raggiungere».

Gli dico che lui più di ogni altro manager può raccontarmi come viene percepita Optima all'esterno dei suoi confini: «Viene vista come una perla molto rara, perché mentre tutti arrancano e hanno difficoltà, Optima genera volumi, fatturato, business per i fornitori, e lo fa in maniera corretta, pulita, pagando regolarmente, senza problemi di liquidità. È il meglio che un fornitore possa trovare sul mercato: è un'azienda che compra tanto e paga sempre. Dal punto di vista dei grandi operatori telefonici, siamo simpatici. Siamo visti come una realtà rara perché siamo in grado di mettere insieme persone giovani per farle lavorare in maniera creativa ed essere dirompenti su mercati che sono perennemente in crisi. Agli occhi delle istituzioni siamo un'impresa giovane che si sta formando e che vuole assolutamente farlo nonostante il fatto che essere di Napoli possa rappresentare un difetto. Anche se nel mondo istituzionale l'essere napoletano ha più accezioni positive che negative. Le negatività si riducono a battutine».

Ad Antonio, in qualità di responsabile affari istituzionali di Optima, mi spingo a porre quesiti che mi ero riservato per la

proprietà, chiedendogli quali difficoltà si incontrano nel fare impresa a Napoli e nel Mezzogiorno. E lui prova a ragionare sul rapporto tra impresa e territorio: «Io mi sento molto poco legato al territorio, non perché non ami il luogo in cui sono cresciuto, ma perché mi trovo in un'azienda che ha sempre avuto una visione che va molto oltre il proprio confine geografico. Optima si proietta fin dalla sua nascita al di fuori del territorio. Optima potrebbe stare in qualunque città e ovunque nel mondo, senza nessun problema. Ha quella freschezza e creatività che non sono proprie di Napoli, sebbene molti associno queste virtù ai napoletani. È una mentalità e un modo di essere trasversale e non geograficamente situato. Potrebbe stare a New York, a Sidney o in Brasile e sarebbe la stessa cosa, anche se preferisce il caldo al freddo». Nelle sue parole, da un lato si avverte l'amore per la propria terra, dall'altro l'esigenza di separare la dimensione affettiva dai rischi di ancorare il brand Optima a un territorio tanto problematico come quello napoletano.

Su tutte è l'approccio integrato a caratterizzare il posizionamento di Optima nel suo mercato di riferimento. A spiegarcelo è Francesco, il direttore marketing e vendite: «Optima è completamente differente dalla concorrenza, non ci sono delle realtà come Optima in Italia, ci sono altre società che fanno telefonia fissa, mobile ed energia ma sono piccolissime realtà locali. Abbiamo una visione nel mercato in cui ci andiamo a posizionare completamente diversa rispetto ai concorrenti, che in Italia e in Europa non ha precedenti. Nessuno ne ha la capacità in questo momento in Italia, sicuramente ce ne saranno altre tra un bel po' di tempo, ma questo ci darà un vantaggio competitivo. La forza sta nell'affrontare il mercato in una maniera integrale rispetto agli altri, dove il prodotto non è visto in maniera integrata, dare al cliente finale il vantaggio di un unico prodotto integrato. Noi daremo un unico canone mensile all'interno del quale sono rac-

chiuse tutte le sue utenze, potrai trasferire dei vantaggi da un prodotto all'altro, da una parte è vero che l'energia elettrica sta aumentando, ma sta diminuendo il costo della telefonia mobile. Tutto questo ti dà una serie di benefici incrociati che ti permette di avere un prezzo mensile "standardizzato" nel tempo, rendendo possibile anche una programmazione nel tempo».

Diversa ma altrettanto interessante la rappresentazione offerta dai vertici aziendali. Per riscaldare la conversazione provo ad affrontare il più abusato degli argomenti quando in città si parla di Optima, cercando di addentrarmi nella ricetta del successo aziendale. I fondatori Alessio e Danilo appartengono a generazioni diverse. A separarli un settennato, considerato che l'incontro tra i due comincia a essere profittevole quando Danilo ha già superato i 30 mentre Alessio è ancora un ventitreenne. Parlo con Danilo mentre Alessio è indaffarato, nel medesimo ufficio, in postazione frontale rispetto a quella del socio, con il quale condivide, oltre alla proprietà, anche la scrivania. Avverto la sua presenza tra una pausa e l'altra dell'intervista, intento a sbrigare le pratiche quotidiane ma al tempo stesso vigile sui contenuti della conversazione. Mi colpisce il suo sguardo intenso e carico di energia, rispettoso e concorde con gli argomenti del socio ma pronto a entrare in campo per far valere all'occorrenza il suo punto di vista.

Danilo mi parla del suo percorso formativo. Dalla laurea, al master, al suo mentore Livio Buttignol. «Il grande insegnamento che mi ha trasmesso è una visione dell'azienda come territorio bellico, all'interno del quale le aziende che sono in grado di tracciare anticipatamente percorsi vincono, rispetto alle altre che si trovano casualmente in un percorso. Mi ha fatto leggere *L'arte della guerra* tante di quelle volte che non si può avere idea». Mi colpisce il suo approccio strategico ma soprattutto la sua visione organizzativa, in cui l'azienda ha una natura fluida e

vince laddove riesce ad adattarsi alle trasformazioni del mercato. «Non c'è errore più grande che dire “noi facciamo questo” e fermarsi a quello che si fa. Se alle spalle hai un processo organizzativo strutturato probabilmente oggi stai facendo questo, ma domani farai un'altra cosa. Marketing strategico significa leggere l'evoluzione della società che ci sta intorno. Questo è il motivo per cui noi partiamo come telecomunicazioni, poi diventiamo energia, poi diventiamo gas, stiamo facendo il mobile, abbiamo dei progetti nel cassetto banca e assicurazioni. Non è importante quello che facciamo, l'importante è il modo in cui definiamo i processi organizzativi, l'importante è come assembliamo questa grande *black box* che è l'azienda».

I vertici aziendali confermano le rappresentazioni raccolte tra i manager di un gruppo altamente innovativo e fortemente orientato alla sperimentazione di nuove soluzioni reinvestendo nell'azienda il grande fatturato accumulato nel tempo. A questa autopercezione si aggiunge l'esigenza di monitorare sapientemente i mercati da aggredire, tanto che l'idea di Optima nasce dopo aver scandagliato una serie di mondi economici in forte trasformazione dalla produzione dello yogurt alle banche e alla telefonia. «Decidemmo di concentrarci su quest'ultimo, facendo veri e propri compiti con Alessio che doveva analizzare i *competitor* che entravano nel settore, mentre io andavo a guardare le evoluzioni del mercato anglosassone per capire come si trasforma in divenire, cercando di cogliere minacce e opportunità». Tocco con mano la visione bellica di Danilo che utilizza le parole del marketing tipicamente associate alla guerra come conquista di nuovi mercati, cattura di clienti, strategia, campo di battaglia. Eppure questa indole da imprenditore eroico quando guida la sua legione alla conquista del mondo esterno appare decisamente mitigata quando affrontiamo il clima organizzativo interno. Nel castello di Optima è il gioco a creare armonia tra dipendenti e collaboratori: «L'idea nasce con l'intento di strutturare un pro-

getto industriale. In quel periodo io studiavo queste cose, ho giocato con questi elementi, possiamo dire che ci siamo messi a giocare... Poi, come avrai visto, ci siamo portati dietro questa idea costruttiva del gioco. Se hai fatto un giro per la società avrai certamente notato i giochi disseminati tra corridoi e divani. I giochi rispecchiano l'idea originaria dei due fondatori di giocare a fare Optima, fino a farlo diventare un elemento distintivo del brand e come tale trasmetterlo ai ragazzi che lavorano con noi».

Ecco dunque che Alessio irrompe nella nostra intervista soffermandosi ulteriormente sul clima di benessere organizzativo come politica aziendale: «Uno dei must fondamentali per noi è l'ascolto, la capacità di far dire: io sono sempre disponibile per tutte le risorse umane. Se tu dipendente hai un problema, vieni e ne parliamo direttamente, cercando di attenuare quanto più possibile i livelli gerarchici, senza mai mancarsi di rispetto naturalmente. Uno dei must è quello del trasferire all'interno dell'azienda un ambiente confortevole non solo negli spazi, ma nelle relazioni. Più del 90% dei nostri stagisti poi viene assunto. Per noi è fondamentale non perdere tempo e nello stesso tempo cercare di farli rimanere con noi, una volta inseriti. Lo stagista non viene a fare fotocopie ma è messo subito alla prova». Alessio guarda alle sue risorse umane come un vero e proprio cliente interno di cui prendersi cura, perché è dalle risorse umane che comincia il passaparola sull'azienda. È una consapevolezza tipica del *Total Quality Management*, che presuppone condivisione della mission da parte di tutte le componenti interne coinvolte attivamente e nel caso di Optima anche in modo emozionale ed emozionante, attraverso il gioco e il benessere organizzativo⁸.

⁸ Per il concetto di "cliente interno" vedi D.W. Finn, J. Baker, G.W. Marshall, R. Anderson, *Total quality management and internal customers: measuring internal service quality*, «Journal of Marketing Theory and practice», 1996.

Provo a ragionare ancora con Alessio sul contesto socio-culturale nel quale Optima si muove, e sulle difficoltà che da imprenditore rileva nel fare dell'impresa a Napoli. «Io sono napoletano, per cui le barriere da superare sono quelle che hai vissuto da sempre, e che ti sei abituato ad affrontare. Ancora oggi non sei nell'epicentro della cultura d'azienda, nel momento in cui hai bisogno di uomini d'azienda hai difficoltà a trovarli, a Milano è più facile, e lì che si concentrano, il mercato del management è a Milano, non è a Napoli né a Roma. Altri problemi francamente non ne rilevo, rilevo un problema Italia, non un problema Napoli». Provo allora a incalzare chiedendo se per Optima non sarebbe ideale essere in una Silicon Valley: «Io vorrei un contesto istituzionale completamente diverso, per me è il contesto nazionale che conta, forse anche europeo; siamo in un momento di grandissimo proibizionismo, si tende a comprimere le idee. Sicuramente in questa fase non stiamo vivendo assolutamente un momento felice dal punto di vista della produzione di idee e di contenuti, c'è un clima generalizzato di terrore e nei confronti delle imprese c'è un atteggiamento repressivo piuttosto che collaborativo».

Una volta in strada, dismessi i panni dell'etnologo, scorro frettolosamente gli appunti sul mio Moleskine, attento a non urtare la vivace umanità che affolla corso Umberto. Le parole chiave che ho trascritto sul taccuino descrivono una realtà molto vivace, che utilizza un linguaggio da impresa moderno e internazionale, dove competitività e innovazione vanno a braccetto con creatività e spirito di adattamento. Nel racconto dei manager e dei capi di Optima Napoli sembra alternativamente sullo sfondo e in primo piano, problema da affrontare e valore da giocare. Una prima impressione tutta da verificare, uno spunto da sistematizzare e rilanciare nel prosieguo della ricerca.

quarto capitolo stili di vita: un mondo di brand

La settimana seguente, la quarta dall'inizio della ricerca, di lunedì mattina, al mio rientro, riascolto con attenzione le prime interviste realizzate in azienda. Nelle testimonianze raccolte avverto un entusiasmo generalizzato che diventa motivo di orgoglio per i manager di Optima, i quali sentono di andare in controtendenza, di contribuire al successo di un'azienda capace di crescere, nel bel mezzo di una delle crisi economiche globali più drammatiche di sempre. A rendere ancora più straordinaria questa sfida, il fatto che essa si compia in un contesto difficile come quello meridionale. Ma non mancano i timori e le paure di associare Optima ai lati oscuri del contesto in cui risiede, sebbene tutti gli intervistati rivendichino le proprie origini napoletane e campane.

Dopo la seduta di ascolto vado a sbirciare tra i materiali di ricerca che i due filosofi della mia agenzia stanno analizzando. Il primo step è quello globale. Il team sta selezionando un grappolo di casi internazionali che possano fornire indicazioni utili sul rapporto tra brand e territorio. Dopo una veloce chiamata skype con il nostro riferimento interno, Antonio, manager responsabile della comunicazione di Optima, i casi internazionali scelti passeranno dalle nostre venti proposte ai 10 selezionati e saranno: Molskine, Smart, BlackBerry, Alvierno Martini, Starbucks, Quiksilver, Hard Rock Cafè, Tata Motors, Telecom, Virgin. I casi scelti si presentano come un insieme che contempera esigenze diverse:

la necessità che siano rappresentati brand tecnologici o che investono in ricerca e sviluppo; brand che operino nel settore di Optima o che ne rispecchino i valori di freschezza e giovinezza; in alternativa, infine, brand che pur lavorando in ambiti differenti, diversifichino l'offerta di prodotti e servizi.

Dall'analisi delle prime dieci aziende internazionali è emerso che il rapporto tra *lifestyle* e territorio è inversamente proporzionale: al crescere di uno dei due parametri, diminuisce l'altro. Il livello globale ha messo in evidenza un concetto di territorio artificiale, strumentalmente richiamato per offrire ancora di salvataggio al *consumer* spaesato dinanzi alle dimensioni multinazionali del brand. Si tratta infatti di brand che tendono a costruire un proprio pianeta ancor più che riconoscersi in un continente o in una nazione particolare, quindi si rifanno a un sistema di significati privo di confini territoriali definiti, ma al tempo stesso capace di richiamarsi alla vita quotidiana, per offrire alle persone delle possibilità di identificazione.

I territori del brand globalizzato coincidono con spazi tipizzati, paesaggi splendidi e immaginifici, che volutamente non corrispondono a luoghi specifici. All'interno di questa impostazione visiva i grandi brand globali scelgono spesso di manifestarsi attraverso la città con le sue architetture, le sue icone monumentali o i suoi flussi di *city user*. All'opposto, nelle campagne pubblicitarie l'iconografia propone la natura e suoi paesaggi sconfinati, attraverso immagini che concettualmente ricordano quelle degli sfondi che normalmente utilizziamo sulle scrivanie dei nostri computer portatili. Sono scenari riconoscibili, accattivanti e spesso tranquillizzanti, che consentono ai brand di raccontarsi come se la marca fosse una sorta di navicella spaziale in grado di trasportarci nel meraviglioso territorio raffigurato dal visual.

Sul fronte urbano e metropolitano si pongono quei brand come Smart che utilizzano la città come palcoscenico ideale per sintetizzare le caratteristiche del prodotto. Qui la città è un luogo che fa

tendenza, fra i giovani principalmente, ma in grado di influenzare anche i comportamenti degli adulti. La città è giovane per definizione, portatrice di valori più dinamici, che la distinguono da campagna e provincia. In città si sperimentano mode e tendenze, si incontrano personaggi famosi del mondo dello spettacolo e dello sport, si manifestano avanguardie culturali e forme di espressione artistica. La città è il fulcro del sistema territoriale sia come centro della vita pubblica sia come spazio di mercato, visto che commercio e servizi tendono a concentrarsi nella cinta urbana, lasciando la produzione alle periferie e l'alloggio alla provincia.

Smart ha saputo presentarsi sul mercato come un brand trendy e giovane giocando su semplificazione e facilitazione, divenute parole chiave per quanti sono chiamati a risolvere velocemente i problemi della vita quotidiana. Urbana anche la scelta di avvalersi di testimonial famosi come il cantante Robbie Williams. Le dimensioni ridotte dell'autoveicolo e il cambio automatico rientrano pienamente in questo concept. Il claim "be smart" sottintende valori e significati raccontati dalla piccolissima auto, come l'essere giovani, trendy e vivaci. Ma anche lo slogan "open your mind" rimanda a uno spazio in continuo cambiamento e ricco di innovazioni e di soluzioni intelligenti come quello della città.

Una volta chiari i valori e i significati del pianeta Smart, ecco che il brand sceglie di non raffigurare mai l'auto in un contesto ben preciso ma facendo riferimento a paesaggi diversi come la città, la montagna, il mare o i luoghi naturali. Le foto della Smart presenti nel sito ufficiale contengono sempre uno sfondo "artificiale", quasi immaginifico.

Potrebbe sembrare riduttivo chiudere il mondo Smart nella sola metropoli, visto che si presenta come un veicolo associato ad altri valori quali la comodità, l'agilità e la semplificazione che attengono al mondo contemporaneo e alle sue complessità. Ma non c'è dubbio che i continui rimandi all'ambientazione metropolitana si sposano perfettamente con il brand. In alcune campagne pubblicitarie Smart

viene associato all'idea di metropoli contemporanea, data la possibilità di presentare la piccola autovettura come un elemento risolutivo e capace di innalzare la sostenibilità del vivere in città dando una risposta ai problemi di mobilità, traffico e parcheggio. Una macchina ideale proprio per Napoli, dove traffico e parcheggio sono incubi quotidiani dei *city user*. Creatività, moda, divertimento, socializzazione sono le categorie utilizzate da Smart per raccontare il brand. La sua campagna *commercial* fonde musica, moda, arte e divertimento nelle principali città d'Europa legando il brand a metropoli quali Berlino, Parigi, Londra, Barcellona e Roma. Tutte le grandi città, ma nessuna in particolare. Il territorio, quindi, costituisce un fondamentale elemento di caratterizzazione del brand, ma declinato in senso generale e non specifico, senza irrigidirsi in un'appartenenza localistica. L'ambientazione in scenari metropolitani eterogenei, anzi, suggerisce un'idea postmoderna e vivace di dinamismo perenne, in cui essere smart vuol dire condurre un'esistenza cosmopolita all'insegna della mobilità, passando senza soluzione di continuità da uno spazio urbano all'altro. Cittadini globali, grazie al brand.

Penso a quanto l'immaginario urbano analizzato sia in grado di rispecchiarsi nella realtà napoletana, percepita come capitale culturale dell'intero Mezzogiorno, quindi punto di arrivo per migliaia di giovani che decidono di completare alle falde del Vesuvio la loro formazione universitaria. Napoli anche come città che fa moda e tendenza per il suo essere trasgressiva e provocatoria a ogni costo. Mi viene in mente la campagna pubblicitaria *Mystica* lanciata da un manipolo di creativi napoletani con una forte eco nazionale e censurata dal sindaco Iervolino per la scelta di diffondere su enormi manifesti lungo le arterie principali della città provocatorie immagini associate ad affermazioni blasfeme di santi e beati sull'amore, sulla corporeità e sul sesso. Più che mode e tendenze Napoli sembra fucina di avanguardie, luogo di sperimentazione del messaggio pubblicitario, location ideale

per il lancio di una campagna per un grande brand. Sarà la costante esposizione pubblica di Napoli per i frequenti omicidi di camorra o per le ricorrenti crisi dei rifiuti a renderla memorabile. E in effetti, grazie a questa forza iconica che incide con efficacia sull'immaginario dei consumatori, le novità che provengono da Napoli hanno di solito maggiore possibilità di affermarsi.

Ancor più della città sono i luoghi di lavoro altamente tecnologizzati a rappresentare lo spirito del nostro tempo, dove i brand sono chiamati a raccontarsi come riduttori di complessità, come facilitatori⁹, in grado di accompagnare i *consumer* attraverso soluzioni sempre aggiornate e pronti risolvere qualsiasi problema. Nel caso dei brand tecnologici la sfida è quella di vantare una competenza ingegneristica sopra la media, capace di sviluppare sistemi in realtà molto complicati, offerti però al *consumer* con un'interfaccia semplice e accattivante. I pianeti tecnologici offrono al *consumer* beni intelligenti, in grado di favorire un apprendimento autonomo del possessore attraverso il possesso del bene. Più tempo trascorriamo con i nostri *smartphone* e più siamo in grado di usarli al meglio sfruttando in modo crescente le potenzialità dell'oggetto che ci ritroviamo tra le mani.

Davvero impressionate la capacità del brand BlackBerry di attecchire a questo copione. BlackBerry si è imposto da subito nel settore della telefonia mobile come il brand del mondo professionale per eccellenza. La sua linea classica ed essenziale conferisce un aspetto di serietà al prodotto. Grazie alla facilità di utilizzo e alle importanti funzioni di condivisione della rete, BlackBerry è diventato sinonimo di professionalità per i businessmen ed è riuscito a creare una *community* di appassionati che attraverso il blog del sito e i profili sui

⁹ Questo termine è spesso utilizzato nella sua versione inglese da uno dei maggiori esponenti del marketing, Grönroos, che definisce l'impresa nel suo complesso come facilitatore per il cliente alla ricerca di offerte di valore: vedi C. Grönroos, *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, «European Business Review», 20, 4, 2008.

social network sono costantemente aggiornati sulle novità. L'antagonismo con Apple è fortemente percepito dagli stessi *consumer*, che hanno realizzato video virali comparativi incentrati sulla superiorità del BlackBerry rispetto all'iPhone, generando anche contro-risposte. Proprio come in uno scontro tra gang metropolitane, la competizione tra questi due colossi ha generato forme di appartenenza e azioni di guerriglia per marcare l'invincibilità dei rispettivi confini. Si tratta di un fenomeno che alla fine giova a entrambi e che rafforza nei consumatori la percezione di essere parte di una comunità costituita dai fedeli seguaci dei rispettivi brand adottati. Questa battaglia tra pianeti tecnologici rende il consumatore produttore di valori, in modo autonomo, arricchendo di significati il brand che difende. Si tratta della logica di Gummesson, nota anche come marketing relazionale totale. Secondo questo autore esistono 30 relazioni fondamentali e in particolare la r12 (e-relationship) lega high-tech e high-touch, quindi all'aumentare del livello tecnologico cresce anche il livello del coinvolgimento umano¹⁰.

Allontanandosi dal paesaggio urbano si arriva in montagna, luogo ideale per rappresentare la forza della natura incontaminata in grado di sovrastare con le sue alture la piccolezza dell'essere umano. Sovvertire questa gerarchia appare a un primo sguardo difficile se non impossibile, almeno fino a quando non si entra nei valori e nei significati del pianeta Quiksilver, che offre la possibilità di domare la grandezza della natura trasformando i suoi clienti in veri e propri eroi, in grado di compiere imprese straordinarie. Quiksilver è il brand degli sport estremi. Non è semplicemente una marca di abbigliamento sportivo, ma racchiude una famiglia di brand, ciascuno dei quali simbolizza lo sport che rappresenta. Si rivolge ai giovani e lo fa attraverso lo sport estremo con cui trasmette valori di indipendenza, creatività e innovazione. Ha un target di riferimento giovane e sportivo, al quale si rivolge puntando su immagini vivaci e testimonial famosi.

¹⁰ E. Gummesson, *Total relationship marketing*, Burlington, Butterworth-Heinemann, 2002.

Il modello delle 30 relazioni

Fonte: E. Gummesson, Marketing Relazionale, Milano, Hoepli, 2002

Relazioni classiche di mercato

1. La diade classica: relazione cliente – fornitore
2. La triade classica: il triangolo cliente – fornitore – concorrente
3. Il network classico: relazioni lungo i canali di distribuzione

Relazioni speciali di mercato

4. Relazioni tramite full time marketers and part time marketers
5. La relazione interattiva tra clienti e fornitori di servizi nei momenti della verità
6. La relazione tra responsabili dell'impresa fornitrice e dell'impresa cliente (marketing industriale)
7. La relazione con il cliente del cliente
8. La relazione vicina vs la relazione lontana
9. La relazione con il cliente insoddisfatto
10. La relazione monopolistica: il cliente o il fornitore come prigionieri
11. Il cliente come membro
12. La e-relationship
13. Le relazioni simboliche
14. La relazione non commerciale (settore pubblico, volontariato, famiglia)
15. La relazione verde (o ambientale)
16. La relazione basata sulla legge
17. La rete criminale

Mega relazioni

18. Network personali e sociali
19. Mega marketing (governi, legislatori, influenzatori, opinione pubblica)
20. La relazione cooperativa (alleanze tra imprese, franchising, JV, co-marketing)
21. La relazione di conoscenza (impresa come sistema cognitivo)
22. Le mega alleanze (UE libera mobilità per professionisti, Nafta)
23. La relazione con i mass media (RP)

Nano Relazioni

24. Meccanismi di mercato dentro l'organizzazione
25. La relazione con il cliente interno (programmi TQM)
26. La relazione tra gestione operativa e marketing
27. Le relazioni con il mercato dei dipendenti: il marketing interno
28. La relazione bidimensionale nell'organizzazione a matrice
29. La relazione con i fornitori esterni dei servizi di marketing
30. La relazione con proprietari e finanziatori

Il visual è molto ricco di fotografie, numerosi anche i video disponibili in rete. Le foto delle collezioni, dei contest sono sempre ambientate in un luogo ben preciso, principalmente montagna e mare, dove gli eroi del brand cavalcano fino a domare l'imponente natura. E quando lo scenario di riferimento è la città, si tratta di uno spazio reinventato e reso estremo. È una giungla inospitale, i cui dominatori diventano nuove figure di eroi metropolitani capaci di imprese impossibili, come gli skaters, sovvertitori delle leggi della fisica – e delle regole tradizionali – che si appropriano da vincitori del tessuto urbano.

Piuttosto che affidarsi a un singolo claim, Quiksilver punta sui nomi significativi degli eventi che organizza, come *Happy riding days* e *The art of flight*. Lo *storytelling* del brand è affidato alle voci dei testimonial e agli archivi dei video e delle campagne pubblicitarie realizzate nel corso degli anni, come le *golden stories* dedicate al mondo dello skateboarding. Ecco quindi che il territorio coincide con i luoghi in cui vengono praticati gli sport estremi. Il territorio è sempre presente, trattandosi di una marca di abbigliamento sportivo che contestualizza le proprie campagne pubblicitarie nei luoghi in cui si praticano surf, skateboarding, sci estremo e snowboarding.

Sarebbe il caso di consigliare a questo brand di utilizzare il Vesuvio innevato come una delle location dove ambientare un contest dimostrativo per uno dei suoi sport estremi. Il Vesuvio è da sempre percepito nell'immaginario dei napoletani come pericolo eruttivo e quindi distruttivo del territorio circostante e all'opposto come elemento totemico della cultura tradizionale campana, simbolo di fertilità della terra e di continuità della vita.

Ma il territorio per i grandi brand internazionali riesce ad affermarsi anche attraverso riferimenti più concreti e spazialmente definiti da chiari confini. È la scelta praticata da quei brand che rivendicano una forte appartenenza nazionale e che possiamo etichettare come quelli del *made in*, dove la qualità di ciò che producono e commer-

cializzano si desume dalla tradizione e buona reputazione che un determinato paese ha in specifici settori di mercato, principio noto fin dai tempi di Ricardo come vantaggio comparato¹¹. A tutti è nota la serrata competizione nazionale in settori come la moda o il vino, dove il paese di origine è garanzia unica della qualità del prodotto. Si tratta di uno scontro durissimo, in cui i brand sembrano alle prese con battaglie ottocentesche per conquistare nuovi territori in cui distribuire. E proprio in questi settori si fanno avanti paesi emergenti che provano a emanciparsi dal colonialismo culturale dei brand più forti e a proporsi su scala globale come nuovi riferimenti.

La nazione è una straordinaria metafora per raccontare il brand, poiché contiene un territorio definito ma sempre pronto a estendere la sua egemonia ben oltre i suoi confini naturali. Nella nazione è inoltre insita l'idea di un popolo che vive all'interno dei confini nazionali, che parla una lingua ufficiale e adotta comportamenti e stili di vita omogenei. Tutti conoscono stereotipi culturali come l'orgoglio dei francesi, lo humor degli inglesi, la taccagneria dei portoghesi, l'allegria degli spagnoli, la faciloneria degli italiani. E in un'accezione più ampia, all'esterno dei confini nazionali si vanno costruendo stereotipi verso le economie dei paesi emergenti che ci inducono a pensare ai cinesi o agli indiani come popoli laboriosi. Rispetto al territorio, la nazione si presenta come una dimensione ideologica, quindi in grado di proporre un forte sentimento di appartenenza alla comunità di riferimento, fino a manifestarsi attraverso forme di esclusione e di chiusura nei confronti degli stranieri, vale a dire di quanti non si sentono parte del popolo nazionale. Tanto che nel rapporto tra popoli diversi si costruiscono stereotipi negativi che assumono la forma del pregiudizio. Basti pensare alle etichette sminuenti e offensive utilizzate contro gli extracomunitari.

In questo senso giocano sullo stereotipo le campagne pubblicitarie della Telecom, che ha individuato le principali esigenze del

¹¹ D. Ricardo, *Sui principi dell'economia politica e della tassazione* [1817], Milano, Mondadori, 1979.

proprio target di riferimento e le ha fatte diventare un punto forte della propria offerta. Si pensi alle offerte rivolte al mondo dei giovani, dove il brand ha giocato sull'elemento della tribù e ha creato un sistema di valori tipici di quel target, inducendolo a riconoscersi nella sua rappresentazione della realtà. In questo caso, più che di territorio si può parlare di persone. Il brand quindi è riuscito a diversificare il racconto, il più delle volte affidandolo a testimonial famosi del mondo dello spettacolo italiano o giocando su costruzioni di storie da raccontare in più puntate (spot pubblicitari seriali), la cui regia è stata spesso curata da nomi celebri del cinema italiano. Negli spot e nelle campagne commerciali emergono spesso elementi della cultura e della tradizione nazionale: per lungo tempo il testimonial Telecom è stato Christian De Sica, un campione della commedia all'italiana, capace di creare un'identificazione tra brand e caratteri tipici dell'italiano medio. Più recentemente l'azienda ha puntato su un nuovo filone – interpreti Neri Marcorè e Marco Mazzocca – che, in occasione della ricorrenza del centocinquantesimo dell'Unità d'Italia, racconta in chiave ironica i grandi protagonisti della storia del paese, da Giulio Cesare a Cristoforo Colombo a Garibaldi. È un modo, ancora una volta, per mettere in primo piano l'identificazione tra il brand Telecom e l'italianità, un carattere eterno che, suggerisce lo spot, non sembra cambiare molto dai tempi degli antichi romani fino al Risorgimento. Le cadenze sono sempre quelle della commedia all'italiana, che consentono al pubblico dei consumatori di immedesimarsi facilmente in personaggi con i quali condividono i tratti di simpatia, propensione alla battuta e amore per la bella vita ritenuti tipici del Belpaese.

Gli stessi personaggi ricorrono in una campagna parallela, che la Tim ha realizzato in co-brand con il campionato di calcio di Serie A, dove protagonista diventa lo sport italiano per eccellenza. Il divertimento scatta immediato, tra un palleggio da funambolo di Leonardo da Vinci, Colombo che organizza una partita con gli indiani d'America e Garibaldi che, per dribblare le camicie

rosse, le fa mettere tutte sull'attenti; e in filigrana passa l'idea che sia il calcio a costituire il vero collante identitario degli italiani.

A scommettere sul brand come sinonimo di nazione è anche Tata Motors, la casa automobilistica indiana per eccellenza, in rapida crescita anche sul mercato europeo e statunitense che riproduce lo slancio che il paese India sta avendo nel sistema mondo. Nasce in India e prova a catturare l'attenzione del mercato europeo e di quello statunitense grazie a un mix di innovazione tecnologica e prezzi altamente competitivi. Punta molto sulla multiculturalità, anche se negli spot promozionali è ancora forte l'elemento identitario indiano. Il motto "Tata Motors, a Company that cares about the future" riassume l'impegno a favore dell'ambiente della casa automobilistica¹², che vuole comunicare al mondo il diverso modo di accompagnare il capitalismo di un paese in via di sviluppo, compensando lo sfruttamento delle risorse tipico delle grandi fabbriche con comportamenti ecosostenibili.

Dalle campagne pubblicitarie di Tata emerge chiaramente il legame del brand con il territorio di provenienza. Il brand racconta molti elementi tipici della cultura e del popolo indiano, come il tilaka, il celebre pallino rosso posto al centro della fronte delle donne indiane, che in uno degli spot viene invece disegnato sul cofano delle autovetture Tata¹³: un simbolo che indica una forma di continuità tra una tradizione che custodisce valori millenari e la modernità dello sviluppo capitalista, che quei valori quindi non spazza via ma ingloba nel nuovo modello sociale. Gli spot insistono quindi su usi e consumi indiani, come l'utilizzo dei vecchi motorini su cui viaggiano intere famiglie, termine di paragone negativo a cui Tata Motors contrappone la sua visione modernizzante

¹² Gummesson richiama questa tipologia di associazione nella sua r15, definita "green relationship", in cui imprese e consumatori si uniformano alle emergenti preoccupazioni ed esigenze connesse all'ambiente; E. Gummesson, *Total relationship marketing*, cit.

¹³ Sempre Gummesson, in *ivi*, richiama a tal proposito la r13, la cosiddetta relazione parasociale, in cui c'è l'associazione tra un'impresa o un prodotto o un brand con marchi, loghi e simboli diffusi.

del paese. Tata Motors si innesta nella tradizione indiana per innovarla e finendo per mostrare l'acquisto delle sue autovetture come una forma di alfabetizzazione di massa.

L'immagine dello spot con la famiglia in motorino ci è rimasta subito impressa per averla tante volte vista proprio qui a Napoli. Padre alla guida, con madre e due figli sullo stesso scooter è una scena che può agevolmente essere esperita anche in una delle periferie napoletane. Lo stesso dicasi delle resistenze a indossare il casco nonostante le stringenti regole che lo impongono. Anche a Napoli, come nell'India degli spot analizzati, esistono diverse facce dello stesso territorio, brand importanti e aziende internazionalizzate che risiedono in una città ancora ricca di commistioni tra moderno e premoderno.

Una scelta altrettanto efficace è quella di raccontare il brand come esperienza di viaggio, come capacità di passare da un territorio all'altro senza fermarsi mai in forma sedentaria, parlando di territori, di tradizioni storiche e culturali, quindi di luoghi specifici ma sempre all'interno di un diario di viaggio da aggiornare continuamente. Il brand in viaggio ha una natura cosmopolita e guarda a quelle élite internazionali che vivono il territorio come un limite, come un elemento statico da superare.

Il viaggio è raccontato in modo paradigmatico da Moleskine. Il brand nasce nel 1997 riproducendo il leggendario taccuino di viaggiatori straordinari quali Bruce Chatwin, Ernest Hemingway e Pablo Picasso e ancora oggi incarna i valori del nomadismo contemporaneo inteso come scoperta e avventura. Si tratta quindi di un brand che contiene molti riferimenti sia al territorio che allo stile di vita. Chi sceglie Moleskine sceglie un sistema di valori di cui far parte. Il brand identifica una famiglia di oggetti nomadi dedicati all'identità mobile propria dei nostri tempi. Cultura, immaginazione, memoria, viaggio, identità personale sono i valori trasmessi dal marchio.

Con uno stile minimal sobrio ed elegante, la moleskine è riuscita a raggiungere il cuore degli amanti della letteratura, dei viaggi, della

poesia e del disegno. La veste grafica del sito ufficiale rigorosa ed essenziale, come le agendine, dà risalto ai testi piuttosto che alle immagini, poiché il brand in questo caso veicola una serie di prodotti ideati proprio per descrivere luoghi e sensazioni legate al viaggio, come se fosse un foglio bianco su cui segnare annotazioni, appunti e disegni.

Il brand si è fatto portavoce di uno stile di vita e di un intero sistema di valori al cui centro vi è il rifiuto dell'idea di territorio, inteso come luogo specifico d'appartenenza e la sostituzione con un'idea più flessibile di spazio. Il territorio di Moleskine è il mondo intero. Il nesso di senso che lega brand e territorio è dato dalla natura stessa del prodotto: un taccuino che si propone di raccogliere e fissare sentimenti, emozioni e riflessioni legati ai luoghi come tappe di un lungo viaggio coincidente più con la vita che con un posto specifico.

Ancora più estrema la rispondenza tra brand, territorio e viaggio nel caso di Alvierio Martini, che arriva a brandizzare ogni suo prodotto con il tema grafico delle carte geografiche. Alvierio Martini così si presenta come il brand dei viaggiatori. Due sono gli slogan principali: "attraverso il mondo geophilosophy" che ricorre in tutte le sezioni del sito ufficiale; "if you don't try, you don't travel" che rafforza l'associazione tra Alvierio Martini e il viaggio. Le sue mappe geografiche raffigurano il mondo intero, non un luogo preciso e richiamano un concetto di viaggio in sé, a prescindere dalla meta. Il nome della linea "Prima Classe" contiene il riferimento a un'idea di cosmopolitismo tipica delle classi sociali agiate che amano essere sempre in movimento senza rinunciare alla comodità e al lusso. Con la linea Prima Classe il brand ha deciso di sfruttare il tema del viaggio deterritorializzandolo, senza dare molta rilevanza al tema della scoperta di popoli e culture. Le campagne pubblicitarie Alvierio Martini Prima Classe puntano sull'evocazione di situazioni di viaggio decontestualizzate, dove non è mai importante il luogo in cui ci si trova. L'idea che si vuole trasmettere è quella dell'essere in continuo movimento: viaggiatori dediti a una mobilità perenne, il cui tratto distintivo è più lo stile di vita

di questo esploratore cosmopolita da jet-set che il suo rapporto con i luoghi visitati, i quali restano sullo sfondo, indistinti e ininfluenti.

Echi sul tema del viaggio rimbombano ancora una volta nel cuore della memoria partenopea. Napoli è infatti nota a livello internazionale come tappa imprescindibile del Grand Tour quando, a partire dal XVII secolo, le élite aristocratiche del nord Europa sceglievano Napoli come destinazione obbligatoria delle loro perlustrazioni nel Sud del continente. Tra i viaggiatori più celebri, Goethe verso la fine del XVIII secolo descrisse Napoli come un “paradiso abitato da diavoli”, riprendendo un’espressione proverbiale dell’epoca.

Più autoreferenziale la scelta di quei brand che privilegiano il proprio pianeta come territorio esclusivo di riferimento. I punti vendita assumono le sembianze di vere e proprie navicelle spaziali che consentono ai *consumer* di arrivare dritti sul pianeta brand. Si tratta di brand globalizzati che attraversano culture e mondi differenti con una facilità estrema, prelevando e riadattando alle proprie esigenze di marketing tradizioni provenienti da mercati diversi, fino a costruire un pianeta di significati proprio.

Pensiamo allo slogan “Aside from fine coffee, it’s the wonderful people you meet that make Starbucks so special”, dal quale si evince la volontà del brand di creare molto più di una comunità. Nato con l’intento di portare in America il caffè italiano, è riuscito ad “americanizzare” un’usanza prettamente italiana ampliando l’offerta con una molteplicità di varianti di bevande, dessert e prodotti di pasticceria. Starbucks ha giocato su più fronti: la rapidità del servizio e del consumo in linea con la filosofia fast degli americani; dall’altra la comodità e il comfort tipici dello stile italiano. Il brand sancisce la possibilità di scegliere assecondando i gusti particolari dei clienti americani e poi di tutti coloro che pur amando il caffè non prediligono quello all’italiana. Ma non si tratta di un brand anti-italiano: Starbucks è riuscito a catturare anche il pubblico del Belpaese, come si può evincere dalla

campagna virale realizzata allo scopo di portare Starbucks in Italia. Non si tratta solo di ibridare culture nazionali differenti, ma anche di costruire un pianeta proprio che si alimenta di contaminazioni culturali. Pensiamo al prodotto frappuccino: è ormai talmente famoso da essere diventato un termine di uso comune e meritare un proprio sito internet e un profilo sui principali *social network*.

La capacità attrattiva di Starbucks deriva dalla varietà dell'offerta con la quale ha saputo rispondere alle esigenze dei consumatori di caffè provenienti da ogni parte del mondo. A ciò si è aggiunta la qualità del servizio in termini di efficienza e comfort diretti al cittadino globalizzato che viaggia da un capo all'altro del mondo e che non vede l'ora di portarsi a casa una tazza brandizzata per continuare ad affermare il proprio stile di vita anche a casa sua. Ecco quindi il grande risalto dato anche ai numerosi gadget come tazze, bicchieri e peluches, mentre ciascun prodotto Starbucks è associato a uno slogan che ne accompagna la vendita, come il claim per il caffè Via: "never without a great coffee".

Il brand diventa pianeta grazie ai luoghi artificiali creati per le esperienze di consumo dei suoi prodotti anche con Hard Rock Café. Non è solo una catena di fast food ma un vero e proprio *lifestyle brand* che è riuscito a collegare due grandi passioni americane: il cibo e la musica rock. Ha saputo rendere universalmente condivisibili i valori racchiusi nel suo brand. Grazie alla costante attenzione al servizio, alla particolarità del luogo, a una vasta offerta di gadget e all'organizzazione di eventi e spettacoli, Hard Rock Café è riuscita a creare una *community* di fedeli *consumers* in tutto il mondo.

L'impatto visivo del sito ufficiale è molto forte, in perfetto accordo con lo stile dei ristoranti, le immagini richiamano il mondo della musica rock con fotografie di spettacoli e concerti o ritratti delle icone di quel genere musicale. A queste vengono accompagnate sempre immagini dei piatti serviti nei caffè, così da stabilire un efficace nesso tra musica e cibo. A sostegno dell'identità visiva del brand, i singoli

caffè della catena hanno sempre gli stessi elementi d'arredo: strumenti musicali a grandezza d'uomo, fotografie di musicisti e concerti, oggetti personali donati dai rockers. Molto del racconto della catena di fast food Hard Rock è affidato alle icone del rock che hanno donato strumenti e accessori per arredare i caffè della catena.

Dal brand pianeta al brand galassia il passo è breve e si compie con Virgin. Il gruppo ha sviluppato un vasto business che va dalla telefonia mobile ai trasporti, ai servizi finanziari ai media al fitness, creando più di 300 brand in tutto il mondo. Sul sito c'è una sezione "lifestyle" dove sono elencate le campagne del gruppo e allo stesso tempo viene dedicato ampio spazio agli utenti, con un blog sulla musica e una sezione chiamata "got a big idea?"¹⁴, in cui è possibile proporre un'idea innovativa da realizzare nel gruppo Virgin. In questo modo, nonostante le sue enormi dimensioni, il brand dimostra di essere molto inclusivo e in grado di crescere ancora.

Il brand ha una costante attenzione verso il customer feedback. Si presenta come un brand giovane, dinamico ed eclettico e con una forte identità. Riuscendo a spaziare su più mercati, Virgin ha un target di riferimento molto vasto che comprende amanti della musica, uomini d'affari, amanti del fitness. Di questa varietà dà conto il sito ufficiale del gruppo che ospita al suo interno molte sezioni, una per ciascun settore in cui opera il brand, risultando molto articolato e ricco di link ad altri siti indipendenti della Virgin Group, in cui centrale è l'elemento video Virgin Galactic.

Le campagne pubblicitarie della Virgin variano a seconda del brand per il quale vengono realizzate, ma in generale viene esaltata la giovinezza e la freschezza del gruppo. Lo slogan "we believe in making the difference" riassume tutto il senso delle attività intraprese dal gruppo Virgin. Il racconto della storia del brand è affidato in gran parte al blog del fondatore Richard Branson, il quale dedica

¹⁴Secondo l'idea del "working consumer", analizzata da B. Cova, D. Dalli, *Working consumers: the next step in marketing theory?*, «Marketing Theory», 9, 3, 2009.

anche uno spazio alle domande degli utenti. Nelle strategie utilizzate dal gruppo Virgin vi è decisamente un'aspirazione territoriale assoluta, come si evince dal tentativo di operare una sorta di ribaltamento, per cui il mondo intero diventa Virgin piuttosto che il contrario, basti osservare la campagna video realizzata per il primo shuttle del gruppo, Virgin Galactic. Anche nelle campagne pubblicitarie emerge chiaramente il tentativo di non legarsi a un luogo specifico, per quanto sia ancora evidente l'origine british del gruppo, ma di inglobarli tutti. Il gruppo si presenta come una sorta di "colonizzatore" di territori vergini a cui conferire una nuova verginità, una *Virgin identity*.

Nei 10 brand globali, il territorio ritorna anche attraverso le strategie di responsabilità sociale d'impresa, promuovendo campagne di sensibilizzazione o iniziative filantropiche. Si tratta di azioni messe in atto in modo diverso da molte delle aziende analizzate nel primo step dei brand globali. Quiksilver ha una fondazione nata per migliorare la qualità della vita delle comunità di *boardriders* nel mondo, sostenendo progetti per l'ambiente, la salute, l'educazione e i giovani. Ritrovo applicati in questo primo scaglione di brand molti dei principi e delle strategie sapientemente esposte da Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan in *Marketing 3.0*¹⁵, come se le imprese analizzate fossero davvero brand maturi impegnati a vivere i valori della sostenibilità ambientale come fini irrinunciabili se non a costo di tradire la propria identità. Tata Motors è attenta ai temi dell'ecosostenibilità e promuove un modello di automobile compatta, funzionale ed ecologica. Il suo stesso sistema di valori può essere sintetizzato nello slogan "best in the manner in which we operate, best in the products we deliver, and best in our value system and ethics". Diversi anche i motti dell'Hard Rock, usati per nominare le campagne filantropiche "love all serve all", "take time to be kind", "save the planet", "all is one". Virgin offre molti valori in cui riconoscersi, tra i quali quelli legati alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente e alle energie

¹⁵ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Milano, Il Sole 24ore libri, 2010.

rinnovabili (Virgin Earth Challenge, Save the Earth, Virgin Green Foundation). Molto rilevanti anche le campagne di sensibilizzazione della Virgin, raccolte nella sezione “lifestyle”: Virgin Active, Virgin Experience, Virgin Racing Days. Ma anche Starbucks fonde l'utilità del servizio con aspetti del sociale, dalla sostenibilità ambientale alla partecipazione politica, come testimoniato dagli spot realizzati per campagne di sensibilizzazione. E che dire di Telecom? Nella conduzione degli affari ripone molta attenzione all'etica, privilegiando quindi gli aspetti umani del business. È inoltre impegnata nel sociale con la Fondazione Telecom Italia, promuovendo bandi come “I Beni culturali invisibili: una risorsa italiana da valorizzare”, “Lavoro e inclusione sociale”, “Didattica e nuove tecnologie”.

quinto capitolo tengo 'o core italiano: brand da belpaese

La quinta settimana si apre con la presentazione all'intero staff di comunicazione di Optima del primo step della ricerca, sotto la supervisione di Antonio. Il risultato è parziale e viene illustrato come un indizio che potrebbe poi cambiare con l'analisi dell'intera popolazione di 40 brand presa in considerazione dalla ricerca. Ma l'analisi di questo step ci stava indicando un elemento abbastanza problematico, per quanto prevedibile: cioè che quanto maggiori erano le dimensioni del brand, quanto più intense si presentavano le sue aspirazioni di grandezza, tanto più l'idea di ancorare il brand a specifici territori risultava inefficace. Mentre il *lifestyle* convive perfettamente con la megalomania dei brand internazionali, il territorio arranca e la caratterizzazione nazionale di ciascun gruppo tende a diluirsi all'interno di un'identità agiografica.

Da ricercatori avevamo il duplice problema da un lato di mantenere aperto il risultato finale della ricerca evitando di tracciare trend che poi potevano essere disattesi con l'analisi degli altri 30 brand, dall'altro di trattare con cautela il "valore territorio" visto che il nostro committente, oltre a essere preoccupato della sua napoletanità, era nel vivo di un intenso processo di crescita e di ampliamento strutturale che lo avrebbe proiettato verso brand di grandissime dimensioni. E infatti lo staff di Optima si è subito immedesimato con i grandi brand della

prima fase, dimostrando di riconoscersi nelle aziende di enormi dimensioni che tendono a raccontarsi come territori a sé stanti che colonizzano con i propri valori i luoghi fisici in cui si manifestano e i mercati nei quali operano. Lo staff comunicazione ha interiorizzato, presumibilmente più di ogni altro comparto aziendale, il *lifestyle* di Optima, proiettandosi verso scenari di crescita avvertiti come illimitati, tanto da percepire Napoli come una patria troppo piccola per le proprie prospettive. È una tentazione che ha presa anche sul mio staff di ricerca con il quale tuttavia c'è il tempo per discutere e controllare le passioni scatenate dalle grandi narrazioni dei brand internazionali.

La settimana è proseguita con la scelta delle 10 aziende nazionali da analizzare dopo aver convenuto con Antonio sull'esigenza di introdurre anche imprese *competitor* di Optima, quindi appartenenti al settore della multiutility: 1. Vespa; 2. Italia Independent; 3. Gruppo Hera; 4. Dolce & Gabbana; 5. Monte dei Paschi di Siena; 6. Cirio; 7. Lavazza; 8. Ramazzotti; 9. Parmigiano Reggiano; 10. la Rinascente.

Nella quasi totalità, i brand analizzati su scala nazionale puntano sulla cultura italiana, ponendola come valore incontrovertibile della loro identità. Per cultura italiana intendiamo la capacità del brand di costruire associazioni mentali tra la sua azienda e qualche espressione d'italianità. Si va dalle fasi memorabili della storia patria spesso situate in epoca precedente all'Unità d'Italia, come il Rinascimento o l'impero romano, al cinema italiano con riferimenti espliciti ai registi e agli attori più rappresentativi di questa tradizione, fino ai settori del mercato italiano come la moda e il cibo, che hanno reso il nostro paese famoso nel mondo.

Scendendo di livello, passando dai grandi marchi globalizzati a quelli nazionali, il territorio tende a recuperare nettamente affiancandosi al *lifestyle*, divenendo una componente valoriale fon-

damentale e imprescindibile per l'identità aziendale. Anche l'Italia, un po' come Napoli, si presenta come un sistema paese ricco di tensioni, con una reputazione all'estero spesso condizionata negativamente dagli eccessi del berlusconismo, oltre che dal suo debito pubblico: ci si sarebbe perciò potuti anche attendere che, costituendo un riferimento problematico, le aziende avessero preferito glissare sul valore identitario del territorio, puntando su altri elementi. Invece le imprese che andiamo analizzando ci raccontano di un senso di appartenenza alla dimensione nazionale poco incline a mettere da parte le proprie origini e anzi con una chiara componente di orgoglio territoriale. L'italianità di molti prodotti è di per sé un marchio di garanzia in settori come l'abbigliamento, l'auto (ma anche il trasporto su due ruote) e l'alimentare. Un valore su cui vale la pena investire comunque, magari facendo leva sulla necessità di un recupero di posizione per contrastare la decadenza internazionale del sistema paese. Riportare l'Italia al successo reputazionale che merita diventa quindi una missione che si compie all'interno di taluni brand, specie quelli che possono rivendicare una forte tradizione nella storia del capitalismo italiano o che assumono il recupero di posizione come tratto identitario saliente del proprio appeal.

Emblematico a tal riguardo il brand Italia Independent, che affida allo slogan "Rock save Italy" il compito di fare salva la nazione. Suggestiva la scelta di avvolgere Lapo Elkann, discendente degli Agnelli, nella bandiera Union Jack modificata con le tinte del tricolore italiano, dimostrando che addirittura l'Italia può colonizzare il Regno Unito, madre di tutte le colonie. Miracoli del marketing, evidentemente. Per Italia Independent, l'Italia non è solo il luogo dove opera e risiede l'azienda, ma è anche il principale elemento ispiratore e motore del progetto, ovvero aggiornare il "made in Italy" aggiungendo innovazione alla tradizione nazionale. Italia Independent si rivolge tutti gli

amanti del “made in Italy” e *trendsetters* non disposti a rinunciare alle innovazioni tecnologiche.

La figura di Lapo Elkann risulta centrale in questa operazione di marketing, in quanto largamente riconoscibile come uno dei principali *trendsetter* italiani. Riuscendo a coniugare sperimentazione nell'utilizzo di nuovi materiali e tradizione attraverso collaborazioni con le più importanti case di moda e di design italiane, Italia Independent è riuscita in pochi anni ad affermarsi sul mercato nazionale e internazionale creandosi un largo seguito soprattutto tra i giovani. Parte dal presupposto che per la persona indipendente la qualità non basta e che un prodotto o un marchio è percepito come nuovo solo se ha una forte innovazione nel concetto, nei materiali, nella funzionalità, ferma restando la reale italianità. Per distinguersi ed essere davvero “independent” dai dettami della moda attuale, utilizza nuovi materiali quali il Kevlar[®], la Cordura[®] di DuPont[®], il Gore-tex[®] o il carbonio, che poi fonde con materiali più classici quali il cashmere o il lino, con l'obiettivo di remixare esperienze e stili differenti.

“Puro stile italiano” anche per Vespa, brand del gruppo Piaggio, molto rappresentativo nel racconto del nostro paese. Vespa è uno storico modello di scooter della Piaggio, brevettato nel 1946 e divenuto poi un'icona della ripresa economica italiana e della ricostruzione postbellica. Il nome, divenuto in seguito famoso in tutto il mondo, sembra sia nato da un'esclamazione di Enrico Piaggio che alla vista del prototipo notò la somiglianza con l'insetto per via del suono del motore e delle forme della carrozzeria. «La storia ci ha consegnato Vespa non come un semplice scooter ma come un “mito”, un modo di essere, di pensare e di esprimere se stessi». La Vespa ha dettato una vera e propria moda ed è stata in grado, nel susseguirsi dei decenni, di essere interprete ed espressione della società in con-

tinua evoluzione. Senza targa, senza patente: i caroselli realizzati con Gianni Morandi ebbero grande successo nella diffusione e commercializzazione del marchio. Puntando su un'immagine fresca e giovane la Piaggio andò a colpire il suo primo e naturale target di riferimento: i ragazzi. La Vespa infatti poteva essere guidata già a 14 anni. Nato come prodotto a basso costo e di largo consumo, lo scooter Piaggio è diventato rapidamente un oggetto di culto e da collezione. Per promuovere il mezzo, inoltre, la Piaggio ha organizzato gare in percorsi cittadini, allo scopo di avvicinare il grande pubblico al settore motoristico, al fine di sensibilizzare la curiosità di nuovi potenziali clienti. Inoltre la *community* ha fatto la sua parte, basti pensare ai frequenti raduni organizzati in ogni parte d'Italia, che hanno consentito di mantenere viva la *brand identity* anche in una fase in cui il prodotto tendeva al declino, prima di incontrare la rivitalizzazione creatasi con il successo degli scooter.

La Vespa si è giovata anche del cinema: le apparizioni da "protagonista" dello scooter in film celebri, da *Vacanze romane* a *Caro diario*, hanno contribuito a creare il mito del brand e farlo assurgere nell'immaginario collettivo a simbolo senza tempo dell'*italian way of life*.

Italiano per eccellenza anche il brand la Rinascente, che per primo ha traghettato in Italia il centro commerciale all'americana. La Rinascente è la prima catena di grandi magazzini italiani, nata nel 1917, che si è distinta come tramite delle nuove tendenze culturali internazionali, grazie alla sua propensione al moderno e alla sperimentazione di nuovi linguaggi. Ha punti vendita nei centri storici delle più importanti città italiane e ha un'offerta caratterizzata da marchi di target medio-alto. I grandi magazzini la Rinascente hanno fatto dello spazio degli store un luogo di socialità dove trascorrere del tempo libero e conoscere gente, aprendo al loro interno alcuni bar, sale ristorazione, parrucchieri.

Sempre grazie ai brand, il consumatore ha la possibilità di rispecchiarsi nella grande storia nazionale, nelle fasi storiche che hanno fatto grande l'Italia nel mondo, raccontate attraverso i luoghi monumentali più significativi del Belpaese. Anzi, quanto maggiore è la longevità del brand, tanto più significativa diventa la scelta di rispecchiarsi nella storia italiana. Straordinaria in questo senso la scelta di Monte Paschi – con una data fondativa che si differenzia per una sola cifra da quella della scoperta delle Americhe, anzi la precede di un ventennio –, che propone al consumatore uno *storytelling* decisamente condizionato dalle icone del passato. La Banca Monte dei Paschi di Siena nasce infatti nel 1472 e si racconta come la più antica del mondo. Attiva sull'intero territorio nazionale e sulle principali piazze internazionali, comunica di saper spaziare dall'attività bancaria tradizionale al *private banking* e alla finanza d'impresa, con una particolare vocazione verso le “famiglie” e le piccole e medie imprese. È un condensato dei tratti positivi forti di “italianità” e sostiene attività sociali, culturali ed economiche in tutto il paese. E a differenza degli altri brand qui il riferimento territoriale è anche presente nel nome stesso.

Tratto caratteristico del Gruppo Monte Paschi è coniugare gli obiettivi dell'impresa con il sistema dei valori espresso dai territori e dalle comunità di riferimento, conseguenza anche del forte radicamento territoriale delle agenzie che ne fanno parte. Per questo motivo il Gruppo è promotore di una strategia di innovazione a sostegno dello sviluppo e della sostenibilità ambientale: “bancomat solare”, la filiale ecologica, investimenti nel fotovoltaico. Per incrementare la forza del gruppo e imporsi sul mercato come impresa profondamente legata al territorio, Mps ha dato vita a un brand che prende il nome dalla data di nascita della banca, 1472, e che raccoglie al suo interno l'eccellenza enogastronomica e la moda.

Il brand ha una forte identità visiva grazie a un'intensa attività di pubblicità che tiene insieme i suoi valori: tradizione, inno-

vazione e italianità rinvenibile in slogan quali “L’Italia dei numeri”; “Una storia italiana dal 1472”; “Qualunque siano i tuoi progetti, ti aiutiamo a proteggerli. Anche domani”. Il racconto del gruppo avviene tramite un’ampia galleria di immagini, documenti e una cronistoria che traccia le tappe più significative della banca e della città in cui è nata: Siena. Grande attenzione all’aspetto emozionale che emerge anche dalle campagne pubblicitarie pensate per la televisione, dove la storia del Gruppo e dei suoi cambiamenti è accompagnata dai luoghi e le storie degli italiani.

È un brand in grado di rievocare momenti memorabili della storia nazionale italiana fin dalle sue più lontane origini. Monte Paschi si racconta attraverso una vicenda secolare che usa in ogni tipo di comunicazione, da quella pubblicitaria a quella istituzionale. Raccontare la storia del Gruppo equivale a raccontare la storia del Belpaese, senza mai dimenticare il radicamento a Siena, sua città natale. Emblematica in questo senso la campagna pubblicitaria “Una storia italiana” che ha come colonna sonora canzoni e cantanti simbolo della musica italiana, Paolo Conte, Rino Gaetano e Franco Battiato, con l’utilizzo di location come il Vesuvio, via della Conciliazione, il Castello Sforzesco e con la regia di artisti famosi come Marco Bellocchio e Paolo Virzì.

Moda, banche ma anche abitudini alimentari molto diffuse nel nostro paese, come le ritualità legate al consumo del caffè espresso. Emblematico il caso Lavazza, che attraverso uno dei suoi slogan ribadisce: “Lavazza non è soltanto un caffè, è un profumo conosciuto in tutto il mondo”. La bevanda diventa uno stile di vita, che i *consumer* sono invitati a raccontare. Grande compattezza iconografica fin dal sito ufficiale del brand, con il visual giocato sulle tonalità del colore del caffè, in tutte le sue sfumature, e sulla forma circolare della tazzina per il caffè. Memorabile anche

il famoso “Più lo mandi giù e più ti tira su” interpretato da Nino Manfredi, che ha reso Lavazza simbolo dell’espresso italiano e dell’italianità. L’ironia è la chiave su cui spesso puntano le imprese per definire la loro identità comunicativa, esaltando i tratti tipici dell’italiano medio, simpatia e bonomia, molto efficaci per costruire un *lifestyle* aziendale di grande presa emotiva, nel quale i *consumer* possono facilmente riconoscersi.

Gli spot per l’estero invece insistono sul ben vivere dello stile italiano. Il carattere degli italiani diventa il suo valore fondante a forte coefficiente territoriale. Lavazza si presenta come un campione dell’*italian style*, di cui il gesto di bere caffè rappresenta uno dei simboli più riconoscibili e diffusi a livello internazionale, privilegiando l’eleganza e il calore della gestualità. Completano il quadretto testimonial come Manfredi, Bonolis e Brignano, che recitano la parte dei romani da cinema, ostentando un tono ironico da commedia all’italiana. L’ultima serie di spot si svolge in un paradiso che è tale perché c’è il caffè eternamente buono e ci sono degli italiani eternamente simpatici.

Molto presente anche l’esigenza di raccontarsi come brand italiani ma con una chiara connotazione regionalistica o con riferimenti precisi a città storiche della Penisola, come per Parmigiano Reggiano, D&G per la Sicilia, Hera per l’Emilia, Cirio per Napoli, Ramazzotti per Milano. Il territorio in questi casi si impone come un tratto che riscalda l’identità del brand, che lo arricchisce di elementi memorabili, che associa alla marca l’idea di una genesi localizzabile, la quale spinge il brand territorializzato a prendersi cura dei luoghi e delle tradizioni da cui proviene.

Emblematico l’approccio glocal di D&G. Nato nel 1985, Dolce&Gabbana è oggi uno dei gruppi internazionali leader nel settore dei beni di lusso. Il brand è riuscito a portare l’italianità nel mondo, coniugando tradizione, mediterraneità, Sud, Sicilia e glamour. Domenico Dolce e Stefano Gabbana si ri-

volgono ai giovani e dai giovani traggono ispirazione. Adorati dalle star di Hollywood, vestono tutte le rockstar del momento: tra i vip presentati come personaggi famosi che hanno scelto Dolce&Gabbana, una sorta di testimonial al contrario, troviamo Madonna, Monica Bellucci, Isabella Rossellini, Kylie Minogue, Angelina Jolie, Scarlett Johansson.

D&G punta sul fascino mediterraneo, con una marcata preferenza verso la Sicilia, per proporre un'idea di moda e di glamour tradizionale e al contempo innovativa. Usi e costumi meridionali vengono esaltati fino al paradosso, rendendo esotiche icone riconducibili a immaginari superstiziosi del profondo sud. Anche le creazioni di Dolce&Gabbana sono raccontate rievocando ambientazioni, sapori e stili di vita prettamente meridionali e siciliani in particolare. Il profumo Sicily è stato sponsorizzato con una serie di spot ambientati in Sicilia, con protagonista Monica Bellucci. È un marchio che nasce dalla creatività e dal genio di due stilisti che pur volendo estendere i confini della loro azienda, hanno saputo mantenere ben salda la loro origine e trasmettere alcuni caratteri distintivi del mondo e delle tradizioni culturali mediterranee nelle loro collezioni.

Indiscutibilmente regionale è il brand Parmigiano Reggiano, che come molti prodotti alimentari sceglie di valorizzare il territorio di origine fin dal naming del brand. L'unicità di Parmigiano Reggiano è legata infatti alla qualità intrinseca del prodotto, un dop che vanta numerose imitazioni. Non a caso nella comunicazione si insiste molto sull'elemento iconico della ruota di parmigiano o dello spicchio triangolare. Si mette sempre il prodotto in primo piano, che parla da solo.

Il fascino del brand è legato alla peculiarità del prodotto: nei video emerge la preziosità del parmigiano, stagionato in luoghi simili a cantine dominati da colori ambrati e illuminati da un morbido sole che arriva di taglio, e a muoversi intorno al parmi-

giano professionisti competenti e amorevoli che lo trattano con la cura e l'attenzione che si dedicano a cose preziose. Tra gli slogan: "Non si fabbrica si fa", che sottolinea l'artigianalità della produzione. Mentre gli spot storici insistevano sull'antichità del parmigiano, "mille anni di vita", negli ultimi anni si è insistito molto sull'elemento qualità, come nella divertente campagna della mucca che vorrebbe produrre latte per il parmigiano ma non è accettata perché non se ne conosce la provenienza.

Parmigiano Reggiano è quasi un mantra: è il nome del prodotto che suggella il legame col territorio. Talvolta negli spot, ma soprattutto nei tutorial, chi parla del parmigiano è chiaramente emiliano. Ma si avvale anche di spot non territorializzati. La diffusione del Parmigiano Reggiano è tale che si può addirittura ribaltare il rapporto tra prodotto e territorio: non è più il collegamento col territorio a dar valore al prodotto, ma il contrario. Peraltro tale strategia di naming è stata ripresa anche dal suo diretto concorrente Grana Padano, a dimostrazione dell'importanza di questa connessione esplicita.

Altro uso strategico della risorsa simbolica territoriale è Cirio, brand che punta sull'unicità di un prodotto "verace dal 1856", mantenendo insieme valori come tradizione, bontà, passione, napoletanità, italianità. È un brand capace di dilatare l'egemonia italiana nel mondo: è italiano chi mangia Cirio. Lo spot con l'attore francese Gérard Depardieu è emblematico al riguardo. Ambientato a Parigi, con un protagonista che "tene 'o core italiano" perché ama il buon cibo: tutti possono diventare buongustai italiani se mangiano Cirio. La forza del brand risiede nello stile italiano: chi mangia Cirio acquisisce per osmosi tutte le qualità di un italiano vero, impara ad apprezzare il buon cibo e i valori veri, veraci, e finisce per avere la passionalità tipica della gente del Sud.

Cirio gioca moltissimo con il colore rosso, che è cibo, passione, e che ritorna in molti dettagli, come la camicia e il grembiule

di Depardieu negli spot, di un rosso intenso e pastoso, dando grande compattezza all'identità visuale del brand. Cibo e passione che trovano una sintesi nel pomodoro a forma di cuore del codino di una campagna spot. Un'azienda come Cirio, con una lunghissima vita alle spalle e una costante attenzione alla comunicazione, ha diversi slogan storici: il più longevo è "Il sapore del sole", che insiste sul pomodoro che cattura la forza del sole. Ma il territorio è anche natura. Gli spot degli anni Sessanta erano totalmente imperniati su Napoli, i suoi luoghi (Vesuvio su tutti), la musica (*'O paese d' 'o sole*), le tradizioni (Pulcinella, pazzariello). Napoli significava sole ("il sapore del sole"). Negli anni Ottanta la svolta di "Come natura crea", il messaggio è stato deterritorializzato, parlando di una natura indistinta. La comunicazione più recente insiste invece sull'italianità e la passione, declinate insieme o alternativamente: "Gruppo Cirio. Il buono dell'Italia", "Verace dal 1856" sul sito, "Cirio passione italiana", "Cirio passione verace" nello spot con Depardieu, dove il mangiare italiano diventa una lingua universale che trae la sua legittimazione storica già prima dell'unità d'Italia (1861), quindi legata alle doti naturali del brand più che territoriali in senso geopolitico.

Non solo Sud e passione ma anche Nord Italia nella selezione dei brand nazionali. Su tutti Ramazzotti, che si presenta come l'amaro italiano per eccellenza, è un simbolo dell'*italian lifestyle*, antico e longevo, nato nel 1815, prodotto con un mix di 33 erbe, una ricetta segreta ancora oggi immutata. Ha l'appel di una bevanda di successo diffusa in tantissimi paesi in tutto il mondo. Un bere giovane e moderno, che rifugge dagli eccessi di consumo e si fa carico di valori positivi sociali e ambientali. Un bere molto milanese, che ti rende fashion nella capitale dell'impresa italiana. Con un pizzico di ironia e autoironia. L'ambiente del sito ufficiale è un bar alla moda, all'interno del

quale si sviluppano tutti i contenuti audio e video, con musica cool di sottofondo a indicare un target giovane e trendy. Anche il linguaggio utilizzato per descrivere gli eventi Ramazzotti simula un parlato giovanile, con lo stile simpaticamente sopra le righe del bauscia Ranzani.

Tra gli slogan: “Un Ramazzotti fa sempre bene”, storico slogan dal 1934. Nei primi anni Ottanta c’è stata una breve svolta salutista, che sottolineava negli spot la presenza del ginseng nel Ramazzotti. Poi lo slogan degli anni Ottanta, “Ramazzotti Milano da bere”: identificazione assoluta con Milano, al punto che lo slogan è stato usato e lo è tutt’ora per indicare quel periodo, quando si vuole sottolineare la filosofia edonista del decennio, fino ad assumere anche i connotati negativi della degenerazione di quell’epoca e dello scandalo di Tangentopoli. Tutti gli slogan si rafforzano non appena sono dialettizzati, quindi letti con una chiara cadenza milanese. Anche lo *storytelling* radiofonico propone la stessa immagine, creando un personaggio protagonista di una serie di spot, incentrati sullo slogan tormentone “Vaaa sempre bene!”: è “il Marco Ranzani di Cantù”. Gli presta la voce il dj Albertino: usa l’accento e un gergo milanese e ha il modo di fare, la grandeur spendacciona e sopra le righe che da sempre costituiscono tratti tipici del carattere milanese, impiegati anche con accenti ironici (l’uso delle frustate per i sottoposti).

Sul versante *lifestyle* e territorio utilizza tradizione, impresa, lingua, carattere. Ramazzotti è presentata come un’eccellenza imprenditoriale milanese: lunga tradizione, un’industria locale che si trasforma in un successo mondiale senza perdere il suo carattere locale. Il suo eterno *storytelling* è quindi la Milano da bere: nella pagina intro del sito, per esempio, l’amaro si staglia al centro dell’immagine, incorniciato dalle inconfondibili silhouette del Duomo e del Castello sforzesco, insieme ai quali compone una sorta di Trinità in salsa meneghina. Gli slogan hanno sempre insistito sulla milanesità, a partire dagli anni Ven-

ti del secolo scorso. Il Marco Ranzani di Cantù è certamente il personaggio più territorializzato di tutta la ricerca, quintessenza della milanesità, con il linguaggio, i tic, le esagerazioni e la guasconeria del tipico milanese benestante che ama la bella vita. La milanesità è il fattore che definisce il brand: anche negli spot dei primi anni Novanta, dove non si cita esplicitamente né si fa vedere Milano, si accentuano sempre valori riconoscibili come milanesi, la dedizione al lavoro, lo svegliarsi presto e il non dormire mai, il sapersi divertire e l'averne un atteggiamento positivo. In generale Milano è sempre presente: i suoi luoghi, i suoi valori, la sua lingua.

Sempre in territorio settentrionale ma certamente con uno stile comunicativo freddo si incontra Hera, azienda emiliana leader nel settore multiutility e *competitor* del nostro cliente. Il gruppo Hera si propone sullo stesso mercato, autoproclamandosi la migliore multiutility italiana, grazie all'utilizzo di tecnologie all'avanguardia, la sensibilità ecologica e il forte legame col territorio. Tra i valori proposti dal brand ritroviamo rispetto per l'ambiente, trasparenza, integrità, coerenza e responsabilità personale; dunque valori largamente condivisibili in cui rispecchiarsi.

Il gruppo Hera si rivolge principalmente al B2B. Nel 2009 racconta di essere stata la prima multiutility italiana nel business ambiente in termini di rifiuti raccolti e trattati, la seconda nel business idrico in termini di margine operativo lordo e di volumi erogati, il quarto operatore italiano nel business gas per quantitativo venduto e l'ottavo operatore italiano per volume di energia elettrica venduta. Il brand sembra credere in una politica degli ottimi piazzamenti in classifica.

Per rafforzare l'immagine di multiutility attenta all'ambiente e capace di rispondere alle esigenze del territorio in cui opera, Hera dedica particolare attenzione alla comunicazione attra-

verso l'organizzazione di eventi, promossi direttamente dall'azienda o da altre realtà che l'impresa decide di sostenere con sponsorizzazioni. Il gruppo fa anche campagne di sensibilizzazione nelle scuole. Ha scelto di non puntare solo su visibilità o immagine trasmesse da spot, ma di sfruttare occasioni quali eventi, fiere e convegni per mantenere un dialogo con i clienti sui servizi che ricevono e sul sistema di contenuti e valori che ne informano la qualità e le caratteristiche.

Hera formula diversi slogan, a seconda anche dei valori che intende comunicare. Integrità: "Orgogliosi di essere un Gruppo di persone corrette e leali"; Trasparenza: "Sinceri e chiari verso tutti gli interlocutori"; Responsabilità personale: "Impegnati per il bene dell'azienda insieme"; Coerenza: "Concentrati nel fare ciò che diciamo". Il racconto del Gruppo Hera è incentrato anche sul territorio affinché diventi ricchezza economica, sociale e ambientale da promuovere per un futuro sostenibile.

Ripensando ai casi fin qui analizzati, mi vengono in mente le parole conclusive di Antonio, il responsabile affari istituzionali di Optima mentre raccontava di un'azienda decisamente orientata oltre i confini del territorio napoletano. Il ricordo ritorna pure all'impressione avuta la prima volta che mi ero recato all'interno della sede di Optima, percependola come azienda milanese a Napoli. Probabilmente se davvero quella sede fosse stata a Milano mi sarebbe apparsa nello standard, come un'azienda tipica di quel contesto geografico, mentre a renderla speciale c'era quel tocco di milanesità calato nel cuore della capitale del Mezzogiorno. In questo senso gli effetti benefici dell'appartenenza territoriale funzionavano come una stanza degli specchi, ricca di riflessi inattesi e di immagini deformanti, fino al punto di rendere speciale la normalità. Un po' come succede per Starbucks, che è riuscita a svincolare dall'italianità il caffè e i suoi derivati, appropriandosi di una ritualità tipica

della Penisola, sulla quale ha saputo far leva trasformandola in un elemento distintivo del brand.

Leggendo nell'insieme gli elementi territoriali ricavati dall'esame dei primi 20 casi analizzati sul livello globale e nazionale, il territorio trova nei brand l'occasione di manifestarsi come punto di partenza identitario e non come punto di arrivo, come frontiera da oltrepassare per accompagnare l'azienda verso successi internazionali, non come confine invalicabile che costringe il brand nel quartiere da cui proviene. Pur in presenza di immaginari negativi per taluni territori, i valori positivi di cui sono ricchi i luoghi che rappresentano costituiscono un gancio molto utile per il brand che decide di mostrarsi come stile di vita dei consumatori.

Ma il passaggio dal livello globale a quello nazionale propone anche un altro tema. Alla nostra attenzione si cominciano a palesare brand freddi, particolarmente presenti sul versante tecnologico e direttamente concorrenziali con quello del nostro cliente. L'impressione derivante dall'analisi comparativa di questi brand è di essere di fronte ad aziende che scommettono maggiormente sulla convenienza tariffaria e sulle politiche di prezzo che non sull'identità del marchio. Mentre i brand globali sono tutti forti sul versante territoriale, su quello del *lifestyle* o su entrambi, su scala nazionale cominciano a palesarsi strategie comunicative se non proprio vergini almeno più ingenue rispetto a quelle dei grandi brand.

sesto capitolo campania felix: tradizione e innovazione

Sono passate cinque settimane dall'inizio della ricerca e tra le mie preoccupazioni c'è anche quella di motivare lo staff scientifico in preda ai postumi di una vera e propria sbornia da brand. Ma l'idea di analizzare una ventina di brand di livello locale, 10 a scala regionale e 10 a scala cittadina, ci galvanizza ulteriormente. Lo staff di filosofi della mia agenzia è davvero curioso di verificare la validità degli assunti pervenuti dalla scansione del livello più alto su quello più basso. C'è ovviamente una distanza minore tra noi osservatori e i brand regionali e cittadini che ci apprestiamo ad analizzare. E anche in questo caso le mie preoccupazioni sono dettate proprio da questa presunta vicinanza.

Ricordo che ai tempi dell'accademia circolava uno strano aneddoto, secondo il quale se un ricercatore si recava in un luogo assai lontano per un breve periodo di tempo, diciamo una settimana, al suo rientro avrebbe potuto scrivere un libro. Se invece vi avesse soggiornato un mese, al massimo avrebbe potuto scrivere un articolo scientifico di una ventina di pagine. Se poi si fosse trovato a vivere per un lungo periodo, diciamo due mesi, allora avrebbe potuto scrivere solo un articolo di giornale. La morale della favola è che avvicinandosi troppo all'oggetto di ricerca si rischia di non riuscire più a distinguerne le forme.

Le 10 aziende regionali selezionate e approvate dal committente sono Strega, Pasta Garofalo, Feudi San Gregorio, Coelmo, Seda, Fratelli La Bufala, Aprea, Vulcano Buono, Vannulo, Chantecler. La selezione risente dei criteri già predisposti anche per i due precedenti livelli territoriali. Così anche in quest'occasione si tratta di un grappolo di aziende/brand al cui interno rinvenire casi che investono in comunicazione, ricerca&sviluppo o vicine ai valori di freschezza e giovinezza di Optima o ancora concorrenti diretti del nostro cliente, marchi capaci di raccontarsi e in continua espansione e con una vocazione internazionale. Sulla base di questi criteri abbiamo selezionato anche le 10 aziende/brand cittadine che avrebbero concluso il nostro itinerario interpretativo: Kimbo, Tramontano, Fontel, Carpisa, Harmont&Blaine, Casolaro, Magnaghi, Tecnam, Marinella, Rossopomodoro.

Un primo argomento a favore del concetto di territorio proveniente dal mondo imprenditoriale campano riguarda i primi della classe, quelli giunti per primi sul mercato o che hanno conquistato nel tempo una posizione di leadership in una nicchia specifica, vale a dire quei brand che si presentano come isole felici, come “marchi di eccellenza”, richiamandosi spesso, anche soltanto in forma implicita, a un arcipelago industriale decisamente problematico se non al collasso come quello meridionale. E tra gli indicatori dell'eccellenza campana vi è di certo il livello di internazionalizzazione dell'impresa, la qualità dei prodotti presentata in forma comparativa, la cura delle risorse umane interne, la presenza di progetti a favore di ambiente e territorio.

Significativo il caso di Seda, fondata ad Arzano da Gianfranco D'Amato e gestita oggi dal figlio Antonio, già presidente di Confindustria nazionale nel quadriennio 2000-2004, azienda leader del settore packaging alimentare. Specializzata nell'imballaggio di gelati, Seda opera su scala nazionale e internazionale. Inno-

vazione tecnologica, qualità e costante riferimento al mercato per l'elaborazione di un packaging accattivante, Seda ha esteso la propria attività a settori come quello dei contenitori di plastica. Da sempre attenta alla sicurezza e alla sostenibilità ambientale dei prodotti che commercializza, per Seda è importante trasferire all'esterno l'idea che il packaging sia un'arte in suo possesso.

Tra gli Slogan più interessanti: "The art of packaging"; "Food means staying together"; "Passion for excellence". L'azienda si racconta in inglese, a voler sottolineare le dimensioni internazionali del brand. Sul sito ufficiale c'è molto della biografia dei fondatori, e ampio risalto è dato alla passione con la quale lavora l'azienda. Il brand in questo caso non dà spazio all'elemento territoriale, piuttosto cerca di rafforzare la sua immagine internazionale, riducendo al minimo i riferimenti alle origini campane.

Eccellenza anche nello stile comunicativo di Fontel, nata nel 1998 in seguito alla liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni, che si racconta come la prima azienda campana a concorrere con Telecom. Nel 2004 aggiunge tra i suoi servizi la fornitura di energia elettrica e nel 2009 il gas. I servizi Fontel si rivolgono esclusivamente alle aziende, piccole, medie e grandi. Fontel ripone grande attenzione alla qualità dei servizi/prodotti offerti tanto che sul sito è possibile visionare il documento della Politica per la Qualità. Ma dalla comunicazione istituzionale si evince anche la volontà di caratterizzarsi per la valorizzazione delle risorse umane e per la tutela dell'ambiente. L'immagine di questo brand è molto semplice ed essenziale. Più che allo slogan la mission è affidata a un vero e proprio motto, "L'acquisizione di un nuovo cliente è un punto di partenza e non un punto di arrivo", manifestando quindi l'idea di un'azienda orientata ai bisogni del cliente in una strategia decisamente ricorrente in questo settore di mercato.

Il brand vuole proporsi come la prima multiutility nel meridione, il racconto dell'azienda è infatti incentrato sulla capacità di Fontel di rispondere alle nuove esigenze di un mercato liberalizzato, quello delle telecomunicazioni, e di accrescere la propria offerta allargando anche il proprio target di riferimento. La sua strategia comunicativa punta sull'unicità, come multiutility campana per eccellenza, la prima a comparire in ordine di tempo e la prima orientarsi in maniera decisa verso il mercato meridionale. Quindi una mission fortemente caratterizzata in senso territoriale, pur trattandosi dal punto di vista comunicativo di un brand freddo.

Tradizione familiare ed eccellenza anche per Coelmo. Fondata nel 1946 a Napoli da Mario Monsurrò come azienda produttrice di gruppi elettrogeni industriali e marini, ha poi allargato la sua attività al settore della continuità elettrica. L'utilizzo di tecnologie avanzate e l'esperienza di chi opera da tre generazioni nel settore fanno di Coelmo un'azienda leader nel settore. La mission di Coelmo è desumibile da alcuni slogan, come: "Creare un'Azienda che sviluppi le aspirazioni personali e il benessere di tutti, attraverso l'impegno costante"; "Essere la prima scelta per i Gruppi Elettrogeni". Nel racconto dell'azienda prevalgono elementi di professionalità e di successi ottenuti negli anni. Il suo sito ufficiale si concentra sul livello di eccellenza raggiunto, con una sezione interamente dedicata ai maggiori clienti. I valori comunicati sono professionalità, qualità e innovazione che prevalgono nettamente sull'appartenenza territoriale. Il brand non punta sul territorio ma non omette le sue origini, probabilmente anche in funzione della collocazione geografica di una fetta del suo mercato, soprattutto per quel che riguarda la fornitura di gruppi elettrogeni marini.

Il mare è infatti una delle immagini più ricorrenti per raccontare Napoli e la Campania nel mondo. Oltre il Vesuvio

e la ricchezza culturale e monumentale di Napoli e dintorni, nell'immaginario collettivo ci sono le isole, come Capri e Ischia e soprattutto il mare. Inevitabile quindi la scelta dei cantieri Apreamare, che attraverso i loro gozzi hanno scelto di puntare sul fascino del Mediterraneo. L'azienda si racconta attraverso "linee senza tempo" dal "design impeccabile", capace di coniugare "antica tradizione locale e moderna classe internazionale". La storia di Apreamare ha avuto una rapida evoluzione con l'ingresso di Cataldo Aprea e poi del figlio Giovanni, che hanno saputo coniugare efficacemente lo stile e il design dei modelli di gozzo, fino ad allora prodotti, con l'innovazione tecnologica: nel dopoguerra sono stati i primi a dotare le imbarcazioni di motori di derivazione automobilistica.

Emblematiche le immagini presenti nel sito ufficiale che comunicano una sensazione di benessere, comfort e serenità, a bordo delle barche Apreamare. Tra gli slogan più significativi: "Your world on board"; "Dal 1849 puro stile mediterraneo"; "Guardiamo al futuro senza dimenticare il passato". Il racconto dei cantieri contiene tanto l'aspetto tecnologico-innovativo, dimostrando quindi attenzione per la qualità dei prodotti, quanto l'elemento più emozionale che riguarda la storia della famiglia Aprea e il recupero delle tradizioni non solo familiari, ma "territoriali".

La fortuna del brand deriva anche dall'aver intuito le potenzialità di un semplice gozzo da pescatori, tipico della penisola sorrentina, trasformandolo in un'imbarcazione accessibile a tutti gli amanti del mare. Charme mediterraneo, capace di coniugare antica tradizione locale e moderna classe internazionale, le barche dei cantieri Apreamare vogliono racchiudere nelle loro linee tutto il fascino del mare nostrum. L'immaginario mediterraneo è fatto di comodità, rilassatezza e passione in cui il brand immette elementi d'innovazione tecnologica che rendono il prodotto al tempo stesso sicuro e confortevole.

Territorio e tradizione familiare sono anche la ricetta di Vannulo, storico caseificio campano. Vannulo nasce nel 1988 da Antonio Palmieri, prendendo il nome dalla località in cui risiede l'azienda, non molto distante dai templi di Paestum. La produzione del caseificio è limitata alle mozzarelle e alla ricotta per buona parte dell'anno, mentre quando invece la quantità di latte lo consente si producono anche yogurt interi. Oltre al caseificio, l'azienda ha esteso la sua produzione ai prodotti in pelle. Le borse sono ispirate alle linee degli utensili dell'antico mondo contadino campano. La sezione "storia" del sito si apre con una descrizione di Goethe della Piana di Paestum. Grazie allo splendido parco in cui risiede l'azienda e ai lavori di ristrutturazione svolti in modo da recuperare l'aspetto che la villa aveva nel '700, la tenuta Vannulo ospita anche eventi, visite guidate, incontri culturali e mostre d'arte.

Ma la tradizione familiare non è soltanto un vanto delle manifatture a basso contenuto tecnologico. Emblematico il caso di Tecnam, nata a Napoli nel 1986 dalla passione di due fratelli, Luigi e Giovanni Pascale Langer, che raccontano di possedere la più grande flotta di velivoli leggeri al mondo. Con due stabilimenti a Capua e Saragozza, Tecnam provvede al montaggio degli aerei, alla linea finale e ai test di volo. Inoltre opera la manutenzione dei velivoli. L'azienda opera quindi in due settori: la fabbricazione e il montaggio di parti per l'aviazione commerciale, e la realizzazione di prototipi e la produzione di velivoli leggeri e ultraleggeri.

Con un canale youtube, un profilo sui principali social network, una sezione del sito in cui è possibile personalizzare il proprio velivolo e numerosi gadget, dall'abbigliamento alla modellistica, Tecnam dimostra una grande attenzione verso la comunicazione diretta al cliente. Il sito è ben curato in ogni dettaglio, ampie gallerie di foto e sezione *panoramic views* permettono all'utente di visitare virtualmente i velivoli.

L'azienda si racconta tramite le parole del fondatore Luigi Pascale, sotto forma di vero e proprio romanzo breve scaricabile dal sito ufficiale. La storia del fondatore, centrale per il brand, è la storia di un ingegnere aeronautico napoletano che nell'immediato dopoguerra realizza il sogno di costruire un tandem ad ala alta: da lì comincia l'avventura che lo porterà a fondare la Tecnam srl nel 1986. Il racconto è ricco di riferimenti alla città e alla sua tradizione culturale, vengono nominati luoghi, vie, ristoranti e personaggi legati alla storia della Napoli di quegli anni.

La storia del brand è fortemente contestualizzata in quella di Napoli del secondo dopoguerra: l'azienda fa costante riferimento alla tradizione ingegneristica ereditata dalla squadra napoletana di aeromodellisti, il GAN (Gruppo Aeromodellisti Napoletani), con la quale i fondatori Luigi e Giovanni Pascale Langer hanno iniziato la loro carriera di velivolisti.

Tanta famiglia e tanta storia campana anche nei Fratelli La Bufala, che hanno saputo mixare sapientemente nello *storytelling* aziendale un sano familismo con il recupero di un pezzo importantissimo della storia regionale legato all'emigrazione del secondo dopoguerra. Una narrazione in cui probabilmente si mescolano realtà e finzione, tradizione vera e tradizione inventata, con un risultato finale che ha il sapore della verosimiglianza e possiede un'indubbia efficacia. Il marchio Fratelli La Bufala nasce infatti nel 2003 grazie al ricongiungimento dei tre fratelli Giuseppe, Antonio e Gennaro La Bufala, emigrati da Aversa rispettivamente a New York, Madrid e Parigi. La storia dei tre fratelli è elemento centrale nel racconto del marchio, nato per una passione condivisa e cresciuto grazie alla elevata qualità e genuinità dei prodotti campani, serviti nelle catene di pizzerie La Bufala. I fratelli La Bufala, "pizzaioli emigranti", hanno portato in giro per il mondo il loro marchio con un prodotto

conosciuto all'estero, la pizza, allargando poco alla volta la propria sfera di valori, nella quale troviamo un altro elemento importante: l'ecompatibilità dei materiali e l'uso di prodotti biologici.

La storia mitica raccontata dal brand ci ricorda come sia stato Giuseppe La Bufala ad aprire la prima pizzeria a New York e ottenere un successo immediato. Lo segue il fratello Antonio con un ristorante a Madrid, e infine Gennaro a Milano. Nel 2003 i fratelli decidono di riprendere l'attività paterna e costituiscono il marchio FLB, che a oggi conta 95 location in Italia e nel mondo.

Slogan come "I nostri valori sempre con noi", "Conservare e affermare le proprie origini", "Chi segue i dettami della natura non ha bisogno di ricette", mettono insieme brand, tradizione di famiglia, territorio e genuinità dei prodotti. Il racconto del marchio è di sicuro impatto emotivo: la storia dei tre fratelli orfani di padre che decidono di emigrare per trovare la propria strada, per poi ricongiungersi e dare vita a un marchio divenuto internazionale, recuperando l'attività di famiglia. Memoria, tradizione e sacrificio sono i tre elementi su cui punta la storia del brand.

Per raccontarsi il marchio recupera un immaginario meridionale piuttosto consolidato: il giovane che decide di andare via dalla propria terra pur amandola. Il successo ottenuto con l'apertura di pizzerie all'estero fa sì che di quella terra si possa recuperare il meglio: i prodotti agricoli genuini e l'abilità nel saperli combinare in modo da offrire un prodotto eccellente. Gli spot FLB hanno come filo conduttore la terra e il suo abbandono: il destino di emigranti dei tre giovani fratelli.

Il racconto del territorio attraverso la storia delle persone è una formula straordinaria di successo. Nel caso dei FLB contiene anche quel senso di colpa tanto efficace nel fornire motivazione di acquisto ai consumatori: infatti, mangiando dai Fratelli La Bufala si partecipa a un progetto di riscatto e di successo che ribalta le difficili condizioni di partenza.

Emigrazione anche in Pasta Garofalo, sebbene a ruoli invertiti. Lucia, “governante somala di casa Garofalo, investiva i suoi risparmi per spedire la pasta in Africa, continente nel quale, da allora, il marchio Garofalo Santa Lucia è diventato sinonimo di pasta, sia nel gusto che nei colori del pack, rosso e blu”. Pasta Garofalo nasce nel 1789, una data davvero memorabile, proprio mentre oltralpe scoppia la rivoluzione francese. La storia del brand procede di pari passo con la storia del Regno di Napoli e con la storia dell’Italia. Negli anni Venti del Novecento diventa azienda leader del settore pastificio e simbolo di alta qualità, tanto che, come si legge sul sito ufficiale, il dottor Garofalo raccontava che le carte annonarie indicavano “Pasta di alta qualità tipo Garofalo”.

Anche Garofalo dedica molta attenzione al rapporto con l’immaginario cinematografico, in particolare attraverso la co-produzione, in collaborazione con il canale satellitare Fox, di cortometraggi di cineasti italiani. Una strategia di comunicazione, quella che attinge a miti e riti del cinema, che abbiamo già visto impiegata da diversi brand analizzati nella ricerca. Questa intensa relazione si spiega con il fatto che, attraverso tutto il Novecento, il cinema ha raccontato e in parte anche plasmato l’identità del paese, costruendo una sorta di storia d’Italia e degli italiani per immagini. Il vastissimo repertorio di caratteri, tic e linguaggi che ne risulta – basti pensare ai personaggi altamente tipizzati della commedia all’italiana – costituisce quindi una fonte ideale per brand che vogliono enfatizzare il legame con il territorio, i quali trovano in questa inesauribile galleria di ritratti dell’italiano medio un grande magazzino di valori riconoscibili e pronti per l’uso.

L’elemento tradizione, oltre a esplicitarsi nella lunga vita delle famiglie imprenditoriali campane, si manifesta in forma ancora più evidente attraverso il racconto diretto del territorio circostante. Il culto territoriale è interpretato in modo esemplare da

Feudi di San Gregorio, che si racconta come brand rigenerante. Fondato nel 1986, Feudi di San Gregorio è oggi il marchio simbolo del rinascimento enologico del meridione d'Italia. La sua mission è “salvaguardare la tradizione ricercandone tutte le potenzialità. Valorizzare i vitigni del Sud Italia, investire nella terra e nella tradizione secolare della viticoltura irpina, restituendo un futuro ad un patrimonio ambientale unico”. Come si evince dalla comunicazione del brand, i Feudi di San Gregorio sono profondamente legati all'Irpinia. Un'intera voce del sito ufficiale è infatti dedicata alla storia e alle tradizioni del territorio campano, del quale il brand recupera il valore dell'accoglienza. Inevitabile anche la celebrazione della cantina, dove l'amore e la passione per il vino si fondono con la tradizione irpina.

Aperti alle scuole per visite guidate delle cantine, nel periodo estivo i Feudi ospitano diversi incontri, degustazioni a tema e lezioni di cucina. Il brand ribadisce continuamente di essere il simbolo del rinascimento enologico meridionale, attraverso tradizione e qualità. Il brand investe molto sul territorio da cui proviene e lo racconta recuperandone origini e tradizioni. Punta sulla produzione di video virali *home made*. Più che raccontarsi come brand campano preferisce delimitare con precisione il suo territorio all'Irpinia. L'Irpinia è infatti un territorio vitivinicolo unico, senza contare che nel mondo dei vini l'indicazione geografica migliora il posizionamento del brand. La configurazione orografica determina un regime dei venti che assicura una buona piovosità e crea un microclima che la differenzia nel contesto campano. Il brand rafforza il proprio senso d'identità territoriale con questa frase non priva di piglio polemico e fortemente territorializzante: “non parliamo di Campania, parliamo di Irpinia!”.

Come si vede, quanto più intenso è il riferimento valoriale al territorio tanto più articolati si presentano i racconti dei brand, con il vantaggio di far parlare dei luoghi attraverso i propri pro-

dotti, ma anche di associare ai territori prodotti tipici. Molto proficua in questo senso l'operazione Harmont&Blaine, che si richiama a un racconto non proprio verificabile ma ricchissimo di suggestioni ed emozioni legate al meridione cosmopolita, al suo passato glorioso, al tempo del Gran Tour e della presenza sul territorio di élite internazionali.

Nato da un'idea di quattro fratelli napoletani, Harmont & Blaine è oggi uno dei marchi di abbigliamento casual più affermati in Italia e all'estero. Le sue collezioni hanno una chiara impronta mediterranea. Il brand è rivolto agli amanti della moda e dello stile ed è stato in grado di coniugare lusso e accessibilità dando vita a una linea solare e dinamica. Il brand propone uno stile innovativo e casual allo stesso tempo, esprimendo un concetto di eleganza in cui qualità e dettagli sono della massima importanza. Tinte solari e scenari d'incanto sono i temi ricorrenti delle campagne pubblicitarie.

Il brand si racconta anche attraverso le proprie origini, facendo appello alla tradizione sartoriale napoletana della capitale del Regno. Molto spazio è dedicato all'originalità e all'audacia del progetto, di cui vengono ripercorse tutte le tappe principali. Il bassotto che compare nel logo del brand è legato alla leggenda del Duca di Harmont, icona di eleganza, originalità e stile e del suo fedele cane Blaine. Al ritorno da ogni viaggio, il duca portava ai sarti napoletani i tessuti pregiati comprati in giro per il mondo, e faceva cucire le sue personali collezioni. Il territorio è ribadito anche dalla scelta del testimonial, ormai storico, Fabio Cannavaro.

La tradizione sartoriale è ripresa in modo esemplare anche da Marinella, nata nel 1914, quando Eugenio Marinella decise di aprire una piccola bottega di cravatte e camicie a piazza Vittoria, uno dei luoghi più belli ed eleganti di Napoli. Da allora Marinella si è affermata nel mondo come "una delle più favolo-

se storie di successo napoletane”. Grazie al particolare periodo storico in cui è nato questo brand, ha incontrato diversi cambiamenti nel suo percorso, riuscendo comunque a incontrare il favore dell’antica nobiltà come della nuova borghesia, senza mai rinunciare ai caratteri distintivi che ne hanno fatto un brand conosciuto e apprezzato in tutto il mondo. Luchino Visconti, Aristotele Onassis, Alberto di Monaco, la comunità di clienti di Marinella conta al suo interno personaggi famosi, capi di stato ed esponenti di famiglie reali, uomini per i quali una cravatta Marinella è un vero “nodo d’autore”.

Il brand ha deciso di mantenere un approccio *low profile* nella comunicazione, il sito web non è sviluppato secondo lo standard 2.0 e anche la comunicazione convenzionale è quasi inesistente. Grazie all’incontro tra tradizione artigianale-sartoriale napoletana e stile british, le cravatte Marinella sono definite “napoletane veraci” e “very british” al tempo stesso. Il brand può essere identificato con il suo fondatore, e la sua storia è dunque la storia di Eugenio Marinella. Il racconto della nascita della storica “bottega” di piazza Vittoria è connotato da elementi innovativi: Marinella è il primo a portare a Napoli lo stile inglese.

Richiamo alla tradizione artigianale anche per Tramontano, nato a Napoli nel 1865, caratterizzandosi subito come un marchio profondamente legato alla cultura partenopea. I prodotti Tramontano sono realizzati secondo le antiche tradizioni di lavorazione del Seicento, questo fa sì che le borse e i pellami del brand siano sempre esclusivi e unici. Nato per rispondere ai gusti e alle esigenze della borghesia napoletana, Tramontano è apprezzato e conosciuto anche da personaggi dello spettacolo, italiani e stranieri, come Woody Allen, Tom Cruise, Jack Nicholson, Dario Argento, Lucio Dalla, Claudia Cardinale.

Tradizioni ma anche abitudini proprie della vita quotidiana che si ripetono nel tempo fino a diventare costume. Napoli è

simbolicamente riassumibile nel rituale del consumo di caffè, come ci dimostra Kimbo. Brand nato a Napoli nel 1963, insieme a caffè Kosè fa parte del marchio Cafè do Brasil. I valori del brand napoletano sono sintetizzabili in impegno e passione, molta attenzione è infatti prestata alla qualità della miscela, 100% arabica. La passione, come sentimento tipicamente napoletano e meridionale, è scelta come valore del brand. Grazie a questo suo investimento simbolico Kimbo è riuscito a creare una vasta comunità di consumatori in tutto il mondo. Per ampliare ancora i confini del mercato ha creato un brand nel brand: “Kimbo Cinema Club”, per esportare il caffè attraverso il cinema, partecipando a eventi come il “Capri, Hollywood - The International Film Festival”.

Kimbo ha da pochi anni lanciato una nuova linea di merchandising dal design esclusivo e accattivante, scegliendo di sottolineare, qualora non fosse stato colto, il legame con la città del brand, Napoli, il cui nome si ritrova sotto il logo in ogni prodotto. Tra gli slogan esemplare è “caffè buono come al bar”, che rievoca la ritualità della pausa caffè. Il racconto del brand è legato a due territori: il Brasile, dal quale proviene la materia prima, e Napoli, dalla quale Kimbo recupera la tradizione dell'espresso, dunque il modo di preparare la bevanda e berla in modo ritualizzato. L'incontro di due tradizioni dalla forte impronta popolana ha chiaramente ispirato le pubblicità del brand. L'ultima serie di spot “Kimbo coffee hour” riprende la napoletanità del caffè, esplicitando le origini del protagonista delle pubblicità e puntando sull'abilità partenopea nel preparare un caffè espresso inimitabile.

Caffè ma anche pizza e mandolino. La celebrazione dello stereotipo napoletano si compie pienamente e con successo in Rossomodoro. Nato a Napoli nel 1997 con il ristorante di corso Vittorio Emanuele, il brand viene esportato anche fuori dai confini parte-

nopei grazie alla collaborazione con Fabio Cannavaro, finanziatore del ristorante di Parma. Con più di 90 pizzerie, Rossopomodoro è oggi il principale marchio nazionale di ristoranti. Il brand si incentra sulla tipica pizza napoletana, “con il cornicione alto”, menù da trattoria, prezzi modici e ottima qualità dei prodotti, che hanno determinato il successo del brand in Italia e all'estero.

Il marchio è riuscito a consolidare negli anni la leadership della ristorazione servita all'italiana, puntando sulla qualità dei prodotti e sull'artigianalità delle preparazioni e riuscendo a incontrare i gusti degli amanti della pizza napoletana nel mondo: nel gennaio 2010 Rossopomodoro ha non a caso aperto un punto vendita a Naples, in Florida creando un clone territoriale rispetto alla città natale della pizza.

Il brand ha una forte identità visiva, grazie anche all'accordo con il pittore napoletano Manuele di Chiara, che ha arredato con i suoi quadri tutti i locali Rossopomodoro. Tradizione e Genuinità sono gli ingredienti della vera pizza napoletana che non può che essere preparata da napoletani: per questo i cuochi e i pizzaioli di ogni singolo ristorante sono di esclusiva scuola partenopea e cuociono pizze in forni a legna tradizionali. In rete si trovano molti video amatoriali realizzati nei locali del brand e interviste rilasciate dai proprietari per emittenti locali.

Il territorio non è solo usi, costumi, storia locale e tradizione – inventata o meno – ma anche leggenda. Rito, magia sono evocate e raccontate dal brand Strega, che fa ricorso a immagini di forte impatto visivo e memorabili. Strega nasce a Benevento nel 1860 ed è tuttora di proprietà della famiglia Alberti. Specializzata nella produzione di liquore, si è aperta anche ai semilavorati per pasticceria. I suoi prodotti sono presenti in 50 paesi nel mondo tra cui USA, Argentina, Messico e Australia oltre naturalmente i paesi della Comunità Europea.

Durante l'anno Strega organizza degustazioni in punti vendita selezionati lungo tutta la penisola, inoltre offre alle scuole la possibilità di visitare lo stabilimento. E nel 2010, in occasione del suo 150esimo compleanno, l'azienda ha organizzato una serie di iniziative e campagne banner su siti dedicati alla cucina e forum femminili.

È un brand storico che può vantare una lunga storia di immagini: illustrazioni pubblicitarie del '900 sono state realizzate in esclusiva per Strega da Marcello Dudovich e Fortunato Depero. Memorabili anche gli sketch radiofonici con slogan come “il primo sorso affascina, il secondo strega”, diventato poi claim del liquore, utilizzato anche in video virali prodotti dai *consumer*, e “ti riconosco, strega”. Le tappe più importanti della storia aziendale sono raccontate insieme alla storia d'Italia e affiancate dalle locandine dell'epoca. Nel 1947 la società lancia un progetto rivelatosi una delle più innovative e fortunate forme di autopromozione: la creazione di un premio letterario, nato dall'impulso degli scrittori Maria e Goffredo Bellonci e di Guido Alberti, allora figlio del presidente dell'azienda. Nel tempo “Lo Strega” è diventato il premio letterario più prestigioso d'Italia, che ogni anno incorona il miglior romanzo della stagione: una manifestazione che cattura sempre una notevole attenzione mediatica, e che ha certamente contribuito a far accedere stabilmente Strega al ristretto novero dei brand simboli senza tempo dell'italianità. Il merito di questa pionieristica scelta culturale – che si è rivelata anche un'efficace strategia di marketing – va certamente ascritta a Guido Alberti, originale figura di imprenditore, curioso ed eclettico, che tra i suoi interessi ha coltivato persino quello per il cinema, diventando un volto noto del grande schermo, per il quale ricoprì ruoli da caratterista in pellicole di primo piano. Ovvio quindi che poi il liquore beneventano sia stato scelto da registi prestigiosi come “comparsa” nei loro film, da *Ossessione* di Luchino Visconti a *La*

ciociara di Vittorio De Sica, per quella pratica oggi diffusissima e conosciuta con il nome di *product placement*.

Miti e leggende anche nel simbolismo di Chantecler. Le campane di Chantecler sono state disegnate a ridosso della fine della seconda guerra mondiale, simbolo di pace, gioia e allegria e sono tutt'oggi il gioiello più celebre del marchio, ispirate alla leggenda di San Michele.

Il marchio Chantecler nasce dalla passione e il talento di Salvatore Aprea e Pietro Capuano. Con un nome francese per un marchio in puro stile caprese, i gioielli Chantecler hanno fatto il giro del mondo vestendo le donne più belle del jet set internazionale. I gioielli Chantecler si presentano come simbolo di eleganza, esclusività e raffinatezza. Gli anni in cui è nato il brand sono gli anni della “dolce vita” e richiamano valori come: spensieratezza, fascino, lusso. Il racconto del brand è strettamente legato a Capri, dove tutto ha avuto inizio. Le immagini, gli spot radio e i testi la dipingono come un luogo magico di pura energia creativa e in cui tutto è possibile. Il brand punta a esaltare la magia, la creatività e la sofisticata bellezza di Capri, valori che riversa nelle sue collezioni.

A dispetto di quanti si preoccupano dell'impatto problematico del territorio sul brand, c'è addirittura chi clona le icone campane fino a renderle manufatti monumentali e totemici, come nel caso del Vulcano Buono. Progettato da Renzo Piano e inaugurato nel 2007 alla presenza del Presidente della Repubblica e di una lista infinita di vip e autorità, il Vulcano Buono è un complesso multifunzionale comprendente oltre 150 negozi, bar, ristoranti, un ipermercato Auchan, un albergo, un cinema multisala e un centro benessere.

Il progetto contiene una chiara ispirazione al territorio di riferimento, che lo stesso Renzo Piano spiega così: «Credo che il successo di questa struttura sia da attribuirsi innanzitutto al

territorio, perché dentro si respira l'aria di Napoli e Nola e perché rappresenta [...] una finestra sul mondo». Il progetto architettonico del Vulcano Buono con la sua collina artificiale, ma anche il suo stesso nome, riproducono le forme del vulcano partenopeo. Il suo interno e gli ingressi sono suddivisi per aree chiamate con i nomi delle isole e delle località più prestigiose del Golfo di Napoli: Capri, Sorrento, Amalfi, Positano, Ischia. Vuole essere più di un centro commerciale, la sua aspirazione è infatti quella di divenire un luogo di aggregazione sociale che faciliti l'incontro tra le persone, per questo motivo l'intero complesso si sviluppa intorno a una piazza. Il progetto nasce dalla volontà di inserire all'interno del distretto del Cis un centro commerciale con una importante funzione aggregativa volta ad animare la zona di Nola.

Tra i brand presi in considerazione non tutti ovviamente investono sul valore territorio, senza per questo essere da meno rispetto ai brand che lo fanno. In questi casi i brand esaltano la qualità e la competitività dei loro prodotti su scala globale, la convenienza del rapporto qualità prezzo, concentrando tutti gli sforzi comunicativi sui prodotti. Il caso più eclatante è quello di Carpisa. Il brand napoletano nasce nel 2001, rivelandosi in pochi anni un vero e proprio fenomeno commerciale. I valori fondanti dell'azienda sono: il cliente, la passione per la qualità, lo spirito di squadra, il dinamismo, la creatività, la ricerca, lo sviluppo e la competitività. Il rapporto qualità-prezzo particolarmente conveniente, unito a un design originale e glamour ha fatto sì che il brand sviluppasse una rete franchising di 500 punti vendita in Italia e trentacinque in paesi stranieri. Il principale target di riferimento del brand è costituito da donne tra i 20 e i 45 anni, alle quali Carpisa dedica più di 100 collezioni a stagione. Diverse le attività di cobranding, come la partnership con Yamamay. La sfida di Carpisa è raggiungere ogni angolo

del mondo con un franchising sviluppato in location prestigiose e strategiche.

Vivaci e colorate, le collezioni Carpisa rispecchiano i valori del brand, le campagne pubblicitarie e il sito ufficiale puntano infatti sulla freschezza e la vitalità proprie del mondo dei giovani. Il successo di Carpisa è stato dettato dal rapporto qualità prezzo e dalla capacità dell'ufficio stile di rispondere alle esigenze del mercato, cogliendo le sollecitazioni provenienti dalla gente, ovvero i consumatori finali. Più che sugli slogan il brand investe nello *storytelling*, raccontandosi attraverso le voci dei suoi collaboratori. Sul sito si trova una ricca videogallery con interviste ad alcune delle figure principali dell'azienda. Le campagne fotografiche e pubblicitarie sono firmate da artisti stranieri e hanno come testimonial personaggi famosi, in modo da consolidare l'immagine di un brand internazionale con una vasta rete di franchising.

Investe poco sul territorio dal punto di vista valoriale anche Casolaro Hotellerie, che racconta di essere nato a Napoli nel 1868 come negozio di casalinghi. Negli anni '70 diventa "F.lli Casolaro S.r.l." e registra il marchio "Hotellerie". Specializzato nella fornitura di articoli per alberghi, Casolaro Group si trova al Cis di Nola con una struttura di 8000 mq. Il principale target di riferimento di Casolaro Hotellerie è il mondo della ristorazione, ma recentemente ha aperto nel centro commerciale Vulcano Buono il primo negozio al dettaglio, Lady Chef, dove è possibile trovare i prodotti dell'etichetta Horeca. Casolaro dispone di un centro logistico nell'Interporto di Nola, e di diversi Casolaro Point, nuove formule associative che permettono di raggiungere più facilmente anche i clienti lontani dalla sede principale del CIS. Sul sito ufficiale si racconta come vengono realizzate le decorazioni sui prodotti Casolaro. Con una proposta che va dagli abiti da lavoro agli articoli da tavola, Casolaro offre al cliente un

servizio completo ed efficiente, non trascurando nessun dettaglio. Inoltre permette di personalizzare i propri prodotti con decorazioni effettuate dall'ufficio grafico per brandizzare con i loghi dei clienti tutti gli arnesi da cucina, cavalcando il trend della customizzazione che rende sempre più unico il risultato per il cliente¹⁶.

Il brand si racconta attraverso la sua vasta offerta, che negli anni è andata componendosi di sempre più servizi: la logistica, i Casolaro point e infine il Lady Chef. Casolaro Hotellerie ha deciso di non puntare sul territorio Napoli nella sua comunicazione, ma allo stesso tempo è forte il riferimento agli spazi in cui è ospitata la struttura di Casolaro, il Cis di Nola e l'Interporto Campano, di cui sono elogiati la posizione strategica e l'estensione.

Basso l'investimento sul valore territorio anche per Magnaghi Aeronautica, nato a Napoli nel 1936 come azienda di supporto alle attività di volo dell'aeronautica militare italiana. Nel corso degli anni si è specializzata nella produzione di carrelli di atterraggio e componenti idraulici. Il mercato di riferimento di Magnaghi è ovunque vi sia l'industria aeronautica: Francia, Inghilterra, Germania, ma anche Canada e Brasile.

Il brand si racconta attraverso i suoi prodotti e non comprende elementi territoriali nella costruzione della propria brand identity, preferendo puntare piuttosto sulla qualità e sull'innovazione tecnologica, oltre che sulla ricerca dei propri prodotti.

I diversi step della ricerca sono stati esemplificati al cliente posizionando i brand analizzati su due assi cartesiani, riferiti a territorio e *lifestyle*. A mano a mano che abbiamo aumentato il numero di brand, scendendo dal livello globale a quello re-

¹⁶ Il termine unico è richiamato in molti lavori, ma soprattutto da due autori di grande importanza: Prahalad e Ramaswamy, dei quali vedi *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Boston, Harvard Business School Press, 2004.

gionale e cittadino, abbiamo notato che su quaranta casi solo undici brand non puntano affatto sul territorio di appartenenza nella propria comunicazione, e di questi cinque possono essere definiti “freddi” e scommettono meno sui propri valori, quindi poco inclini ad abbracciare l’approccio brand. La nostra indagine è certamente qualitativa, ma guardando nel complesso l’intera popolazione di brand analizzati è possibile cogliere anche qualche ricorrenza quantitativa.

Consegniamo al cliente un elenco delle strategie potenziali per valorizzare l’associazione del brand al territorio e una strategia specifica per potenziare il brand Optima associandola al territorio in cui risiede, ma senza celare difficoltà e rischi così come si sono presentati nella ricerca.

Ci attende una settimana di duro lavoro per verificare la tenuta delle ipotesi formulate nella fase di scavo semantico e semiotico, realizzata attraverso la tecnica dei *focus group* in tre città italiane Napoli, Padova e Milano.

settimo capitolo se vi dico napoli cosa vi viene in mente?

Nelle ultime due settimane non ho avuto molte possibilità di sperimentare nuove frasi su facebook. Siamo stati così presi dalla ricerca, dall'analisi dei risultati degli ultimi due step che abbiamo avuto tutti pochissimo tempo per connetterci al libro delle facce. Nel fine settimana decido di non connettermi e di staccare la spina per 48 ore, in modo totale. Il mio cervello e quello dello staff di ricerca hanno bisogno di riflettere sui risultati raggiunti. La settimana settimana è infatti dedicata ai lavori preparatori per lo svolgimento dei *focus group* nelle tre città. I *focus group* sono infatti la tecnica di ricerca che abbiamo scelto per verificare se i risultati delle nostre analisi sui 40 brand abbiano o meno una qualche aderenza con le opinioni e credenze dei *consumer*. Ci attende un lavoro di segreteria organizzativa e di incontri via skype con i ricercatori nelle altre città per spiegare gli obiettivi della ricerca e per affinare la traccia della discussione che i vari gruppi devono affrontare.

A Bagnoli è cominciato il lavoro frenetico della segreteria organizzativa per i *Focus Group*. La difficoltà maggiore è il rispetto delle caratteristiche della composizione dei gruppi che devono rispecchiare il target definito di concerto con la committenza. Il focus dovrebbe avvicinarsi a 10-12 partecipanti, divisi in egual misura tra uomini e donne, con un contratto di lavoro nel pubblico o nel privato, sotto i quarant'anni, con titolo di stu-

dio medio-alto. Tre focus, a Napoli, Padova e Milano, in tre zone d'Italia radicalmente diverse, per composizione sociale, consumi e mentalità oltre che per cultura politica. Quest'ultimo elemento, in apparenza meno determinante per altre indagini di mercato, in questo caso potrebbe rivelarsi decisivo in una ricerca che si interroga sul tema del territorio e sulle forme di appartenenza territoriali. In particolare, la spaccatura tra nord e sud del Paese, la sua rivisitazione da parte di una delle forze politiche italiane come la Lega Nord, potrebbe giocare un ruolo decisivo in termini di analisi degli stereotipi e dei pregiudizi che si costruiscono su Napoli e sui mondi imprenditoriali cittadini, campani e meridionali. E anche all'interno dello stesso Nord è necessario fare le dovute distinzioni, tra il modello lombardo e quello veneto, tra il Nordovest e il Nordest, tra il capitalismo avanzato lombardo e quello molecolare del Triveneto. Siamo sul terreno delle generalizzazioni e anche queste grandi categorie è probabile che riproducano gli stereotipi e i pregiudizi di un ricercatore meridionale.

Grazie ai focus andremo a verificare sul campo quanto le fratture tra Nord e Sud del paese siano determinanti nelle preferenze dei consumatori rispetto ai brand analizzati dalla ricerca.

I *focus group* sono uno strumento molto ricorrente nelle indagini di mercato. Come tutti gli strumenti molto utilizzati sono stati spesso oggetto di critiche, spesso fondate, sulla capacità di offrire soluzioni e risposte attendibili. Si tratta di una tecnica qualitativa di ricerca che offre un'opportunità unica nel marketing, associabile all'esperienza di laboratorio. Normalmente, nella vita reale, le persone in carne e ossa fanno esperienza di una miriade di brand che rientrano nel proprio quotidiano. Gli indumenti che indossiamo, i consumi della prima colazione, gli input pubblicitari dei percorsi che ci conducono al lavoro, il luogo di lavoro, per non parlare delle bevande che consumiamo nel tempo libero o delle esperienze di consumo nei centri

commerciali, nelle botteghe o nei negozi al dettaglio, sono tutti momenti della nostra esistenza in cui siamo sottoposti, nolenti o volenti, alla forza e all'identità dei brand, alla loro capacità di comunicare i propri valori, suggerendoci consumi e stili di vita. Questa esposizione "naturale" riesce a condizionare e influenzare la nostra visione del mondo contando sulla ripetitività dei messaggi, sulla circostanza di esporci a brand che fanno parte dei nostri itinerari quotidiani. E tuttavia si tratta di esperienze veloci: ogni messaggio attira la nostra attenzione spesso per pochi secondi o per piccoli istanti, nei quali le immagini del messaggio pubblicitario ci restano impresse per aver volto lo sguardo verso l'alto attratti da manifesti 6x3 o da gigantografie distese sulle facciate dei palazzi nei centri storici delle città.

Ricordo che questa estate sono stato un grande consumatore di Sprite, la bibita gassata incolore, al sapore di limone e con tante bollicine. Sono stato in preda a una vera e propria ansia compulsiva di acquisto. A questa bibita ho sempre preferito la Coca-Cola, mentre l'estate scorsa sono diventato un vero e proprio testimonial della Sprite che ho associato alle pizze estive con i miei figli o in compagnia di cari amici, argomentando a favore della nuova bibita, spingendomi addirittura in ardite valutazioni comparative tese a difendere il prodotto. Il bottiglione della Sprite è diventato un amico inseparabile delle mie vacanze e anche mia moglie mi ha chiesto più volte da dove nascesse tanto entusiasmo. Al rientro in ufficio, dopo le vacanze, ho cominciato a interrogarmi sul perché di quella passione tanto intensa quanto improvvisa. Occupandomi per mestiere di comunicazione, mi sono chiesto a quale campagna pubblicitaria mi ero esposto. Ho cercato in internet le risposte giuste ma senza alcun risultato concreto. Non rintracciando le risposte che cercavo, ho lasciato perdere, lasciandomi risucchiare dalla routine e dai mille pensieri del lavoro. Qualche tempo dopo, mentre mio figlio mi chiedeva di giocare con una delle applicazioni

game del mio iPhone divenute tormentone della nostra estate, mi sono fermato con lui sul gioco del basket, scoprendo che tra un tempo e l'altro dell'Nba compariva il banner della mia amica Sprite.

Riflettere sui messaggi pubblicitari, sulla forza dei brand, sull'origine profonda delle nostre scelte di consumo non è proprio un esercizio frequente, mentre l'assorbimento dei messaggi emanati dai brand avviene in modo repentino quasi senza rifletterci più di tanto. Ecco, i *focus group* hanno il vantaggio di rallentare i flussi di attenzione dei consumatori che partecipano al gruppo, vincolandoli ad analizzare per un tempo più lungo identità di brand, spingendoli a formulare ragionamenti, sulla base delle proprie percezioni e mettendo in campo le rappresentazioni del proprio immaginario di riferimento. Della durata di un'ora e oltre, il focus consente di ascoltare i consumatori, di recepire le loro reazioni dinanzi ad assunti, immagini, messaggi. Meno efficace come strumento per testare prodotti – il moderno neuromarketing dispone di metodologie di analisi più affidabili –, i *focus group* mantengono inalterato il loro potenziale di ricerca come strumento di discussione intorno alla marca, particolarmente utili nella ricerca di nuove idee o di elaborazione di spiegazioni attendibili sulle abitudini dei consumatori. Come molte delle tecniche qualitative applicate alle ricerche di marketing, i *focus group* sono strumenti di “slow marketing” che consentono di rallentare fino all'inverosimile l'attenzione su specifici brand, oltre che produrre un'attività riflessiva sui brand stessi, partendo sempre dai vissuti personali e dalle abitudini concretamente praticate.

La nostra esperienza sui focus ci ha spinto a organizzare gruppi di discussione lontani il più possibile dall'esperimento di laboratorio, per evitare di esporre i partecipanti a reazioni anti-brand. Esiste infatti un immaginario molto negativo nei confronti sia del marketing nel suo complesso sia verso la pubblicità, secondo

il quale i brand mettono in campo strumenti di persuasione occulta con lo scopo di manipolare la volontà di chi acquista. Per controllare questa criticità che potremmo chiamare “rischio cavie”, cerchiamo di organizzare *focus group* in ambienti associabili il meno possibile a laboratori sociologici tesi a spremere le meningi dei partecipanti. Ovviando al rischio cavie organizzando i focus in luoghi spazialmente vicini al lavoro o alle abitazioni dei partecipanti, presso associazioni locali, studi professionali o salotti casalinghi, evitando sale insonorizzate con telecamere a circuito chiuso e ambienti asettici.

Per i focus Optima abbiamo escogitato un percorso molto coinvolgente, organizzato in 5 fasi di lavoro del gruppo. Prima di tutto, la presentazione a giro dei partecipanti, uno per volta, invitati a raccontarsi sulla base delle caratteristiche socio-professionali di ciascuno. La prima fase è molto rituale ma va svolta con cura facendo in modo che tutti abbiano il medesimo spazio di parola fin dall’inizio del focus. La presentazione concerne anche i ricercatori presenti, normalmente un osservatore e un conduttore. Quest’ultimo in questa fase invita i partecipanti al rispetto delle regole del gioco, assicurandosi la loro fiducia e assumendo il timone della discussione in qualità di moderatore, discussant e facilitatore. La seconda fase del focus progettato deve invece assomigliare il più possibile a un brainstorming, strutturato attorno a una traccia di associazione di idee e guidato per stimolare e registrare le libere esternazioni dei partecipanti. In questa seconda fase decidiamo di sottoporre agli astanti la parola Napoli, segnando su un poster tutte le associazioni mentali. Nella terza fase decidiamo di chiedere ai partecipanti di collocare le associazioni esternate su un nuovo poster, distinguendo tra associazioni positive (buone) e associazioni negative (cattive). Qui più che l’elenco tra buoni e cattivi ci interessano i ragionamenti e i criteri di classificazione adoperati, prestando grande attenzione ai momenti di indecisione

e alle dispute interpretative. Nella quarta fase intavoliamo un vero e proprio gioco di società. I brand che erano stati oggetto della nostra ricerca semantica e semiotica in quel di Bagnoli, sono adesso trasformati in carte da gioco, con il lato A recante il logo del brand e il lato B il settore merceologico di riferimento. Ai partecipanti chiediamo di assegnare a ciascun brand un territorio di origine, offendo loro la possibilità di collocarli all'interno di un poster, questa volta diviso a metà in due emisferi, quello dei brand campani e quello dei brand non campani. Anche in questo caso più degli elenchi ci interessano le reazioni e i criteri adoperati nelle scelte dei partecipanti. Infine nella quinta fase scegliamo di forzare la mano e di sottoporre al *focus group* i nostri stereotipi e pregiudizi, quelli che noi ricercatori pensiamo siano ricorrenti sulla città di Napoli. A tale scopo progettiamo di far passare 5 fotogrammi tra le mani dei membri del gruppo sotto forma di icone rappresentative di Napoli, immagini con ritratti della città come il classico panorama con il pino, una vista di piazza del Plebiscito pedonalizzata, il traffico delle auto in prossimità di un tunnel in pieno centro, traghetti nel golfo di Napoli con lo sfondo del Vesuvio, una discarica a cielo aperto in pieno centro urbano, un bimbo che imbraccia un kalashnikov in un quartiere periferico. Sull'ultima immagine decidiamo di essere espliciti, scegliendo una foto in bianco e nero, ispirati da un'atmosfera del Saviano di *Gomorra*.

Con questo impianto di ricerca comincia il nostro viaggio lungo lo stivale. Come si è visto, i gruppi sono stati chiamati a rispondere a una serie di sollecitazioni riguardanti la città di Napoli, in modo da far emergere preconcezioni, luoghi comuni, giudizi negativi o visioni stereotipate. I focus rappresentano lo step conclusivo della ricerca "brand su brand", da considerarsi come momenti di verifica rispetto ai risultati delle fasi precedenti. Se la ricerca ha mostrato nel suo complesso il valore

strategico del territorio come elemento che riscalda i brand e gli *storytelling* a esso legati, i focus confermano questa traiettoria di ricerca mostrando ulteriormente quanto il settore dei servizi, e in modo particolare quello delle multiutility, sia freddo per definizione e non generi, se non in rarissimi casi e per ragioni spesso esterne alla comunicazione del marchio, elementi affettivi da parte dei consumatori. Fatta eccezione per le grandissime aziende come Telecom, delle quali si conosce l'impianto e il messaggio pubblicitario, il mondo della telefonia si presenta freddo proprio rispetto alle aspettative dei consumatori che nei focus confermano l'assenza di una curiosità rivolta alla provenienza e all'ubicazione della sede centrale dei gestori.

“Riscaldare” un'azienda di servizi per renderla appetibile ai consumatori potrebbe voler significare la sua trasformazione in brand, capace di comunicare valori e sentimenti prima ancora che ragioni basate sulla convenienza e sul risparmio. Il brand Optima sembra contenere entrambe queste possibilità: i consulenti Optima, infatti, riescono a far risparmiare i nuovi utenti ma possono anche prendersi cura di loro, svelando i ricarichi degli altri gestori e mettendo in positivo l'intelligenza di un'azienda napoletana che tutela il cliente dai contratti che innalzano i costi delle utenze oltre il valore di mercato.

Sono infatti questi i temi su cui si concentrano i partecipanti ai focus, che mantengono un alto livello di allerta sulle problematiche della città per lo più legate a vecchi stereotipi: la furbizia dei napoletani, ma anche il fatto che sappiano cavarsela in qualsiasi situazione perché costretti a fare i conti con un contesto difficile. Per quanto riguarda il nostro target di partecipanti, (lavoratori, giovani, eruditi, cosmopoliti), gli elementi più negativi sono per la maggior parte prelevati da stereotipi (per esempio la Napoli di *Così parlò Bellavista* di Luciano De Crescenzo), piuttosto che dai problemi effettivi quali rifiuti, criminalità e carenza di lavoro. Nei focus del nord abbiamo sì

osservato una tendenza a considerare Napoli una città difficile, ma al pari di altre realtà, in cui coesistono luci e ombre. La netta identificazione in negativo di tutto quello che è riconducibile a Napoli è piuttosto la percezione del “napoletano”, preoccupato di quanto possano i problemi della città pesare all'esterno dei suoi confini. Molto diversa, naturalmente, potrebbe rivelarsi la rappresentazione di Napoli in gruppi di persone selezionate in target differenti, più anziane, con livelli di istruzione più bassi, con livelli di reddito più alti, per intenderci i piccoli e i medi imprenditori del Nordest del Nordovest italiano. In sostanza, i focus che stiamo conducendo forniscono indicazioni sul versante B2C che potrebbero essere completamente ribaltate sul versante B2B.

Ma proviamo ad avanzare ulteriori generalizzazioni osservando le singole fasi del focus.

La reazione dei partecipanti alla seconda fase di *brainstorming*, “se vi dico Napoli cosa vi viene in mente?”, ha evidenziato in linea generale la seguente situazione: i concetti negativi più facilmente associabili alla città sono emersi in realtà solo nella fase terminale del *brainstorming*, mentre gli elementi paesaggistici, la tradizione culturale e culinaria, l'artigianato e la sartoria sono stati menzionati per primi. Significativo, a tal proposito, il caso di Padova, in cui la parola camorra non è stata pronunciata, a dimostrazione che Napoli viene ricordata e rappresentata attraverso immagini positive ricorrenti almeno quanto quelle negative. Va tuttavia sottolineato che a Napoli i partecipanti sono stati più severi e negativi, concentrandosi su problemi quali rifiuti, camorra, disorganizzazione, malapolitica, malgoverno. Possiamo affermare che in questo caso il focus è stato percepito dai partecipanti come un'occasione per parlare della propria città, confrontarsi su aspetti critici della stessa, ma anche su quelle realtà nuove e stimolanti ancora poco conosciute all'esterno, fino a parlare in positivo delle periferie più trascurate e note all'opinione pubblica

per fatti criminosi. Proprio le realtà più complesse infatti sono state giudicate anche le più interessanti: Scampia e Quartieri Spagnoli, per esempio, sono stati valutati positivamente quando abbiamo chiesto al gruppo di dividere tra concetti buoni e cattivi. Interessante notare a tal proposito che le immagini canoniche e pulite di Mergellina e Piazza del Plebiscito non abbiano comunicato nulla ai partecipanti napoletani, come loro stessi hanno affermato, se non l'inganno di una città che da lontano appare bellissima e affascinante ma a guardarla da dentro rivela caos e inferno. Il fatto che Napoli sia parte del loro vissuto quotidiano li rende assuefatti agli aspetti più positivi mentre i problemi sono avvertiti sempre in modo urgente, specie se ai napoletani si lascia la possibilità di affrontarli in modo collettivo all'interno di un gruppo di discussione qual è il *focus group*.

I partecipanti di Padova e Milano si sono concentrati meno sui lati negativi di Napoli, come per esempio la questione rifiuti, la corruzione o la camorra: il loro interesse è invece diretto sugli aspetti di cultura e tradizione. In questo senso hanno tradito la nostra aspettativa di riscontrare una sorta di razzismo antinapoletano in un'area dove il leghismo e il nordismo sono elementi subculturali molto presenti. Il Nordest italiano esprime da sempre un orgoglio regionalistico molto avvertito da tutte le fasce della popolazione, spesso anche oltre i confini del leghismo. Le persone tendono in sostanza a interpretare il mondo mettendo al centro la città di nascita, la provenienza, l'origine, la lingua, la cultura e la storia dei luoghi. Il focus di Padova conferma questa tendenza, sebbene il versante dei pregiudizi si mostri meno problematico di quanto ci si attendesse. In particolare si è riscontrata a Padova una forte tendenza a valutare tratti caratteristici napoletani, quali "l'appoggino" (la pratica del conducente napoletano che nella manovra di parcheggio urta le automobili poste avanti e dietro la propria, così l'hanno etichettata) o l'uso della lingua dialettale, come elementi forti della tradizione culturale

partenopea, e a inserirli dunque in una visione etno-regionale giudicata senza alcun dubbio in maniera positiva. Proprio l'affezione alle tradizioni e agli elementi di cultura popolare come la scaramanzia o i tarocchi, costituisce un punto di convergenza tra due realtà molto diverse. A proposito della superstizione dicono: «È una tradizione del luogo anche interessante, da veneto la vedo come elemento di folklore»; «anche noi abbiamo le nostre, le nonne ce ne raccontano di cose».

Le criticità messe in luce dai partecipanti padovani riguardano invece l'incontro con i napoletani. Finché alcune abitudini, come l'andare in motorino senza casco, restano calate nel loro contesto d'origine non c'è alcun motivo per interpretarle come negative, ma la prospettiva cambia nel momento in cui si deve cooperare per una pacifica convivenza. Per esempio l'ostinazione a parlare la lingua dialettale da parte dei napoletani costituisce un motivo di conflitto e di incomprensione: «A volte non hanno rispetto di chi non li capisce, loro parlano nel loro dialetto e tu devi capirli». Dunque i padovani dimostrano di intendere positivamente qualsiasi appartenenza territoriale, la patria veneta prima di tutte, ma anche tutte le altre purché rimangano ben confinate all'interno del contesto di origine.

Nei focus si discute dell'appartenenza culturale e della condivisione di un sentimento di attaccamento alle proprie origini, come si comprende dall'intervento di un altro partecipante che sottolinea come anche i veneti abbiano una cadenza "assurda" e che «a differenza di tanti altri dialetti italiani il napoletano è un'occasione per scoprire parole divertenti, buffe».

Anche a Milano si è riscontrato un atteggiamento positivo nella fase di *brainstorming*. Qui in particolare la conoscenza empirica della città (tutti i partecipanti hanno visitato Napoli), una buona attenzione all'attualità e un forte interesse verso la cultura e la creatività napoletane hanno contribuito a rendere le posizioni dei partecipanti poco nette rispetto al posizionamento valoriale e

poco inclini al luogo comune. Per esempio, quando si è trattato di posizionare Scampia, i milanesi, pur inserendo il quartiere tra gli elementi negativi, hanno fornito la stessa spiegazione dei partecipanti napoletani: “non per il quartiere in sé ma per ciò che rappresenta”. L’elevata estrazione culturale dei partecipanti milanesi ha reso possibile effettuare distinguo e ragionamenti complessi, tanto da discernere tra realtà e rappresentazione. Il Nordovest italiano è da sempre profondamente diverso dal Nordest per la sua maggiore integrazione con il discorso nazionale italiano e per il maggior cosmopolitismo delle sue élite, specie di quelle milanesi. Si avverte di meno il regionalismo, ma sono comunque presenti stereotipi e pregiudizi che tuttavia non vengono sbandierati ma emergono soltanto in modo ilare e attraverso le battute e le risatine ironicamente espresse all’interno del focus.

La scarsa presenza di luoghi comuni è probabilmente da ricondurre all’elevato grado di istruzione dei partecipanti ai tre focus, che ha permesso di far emergere nella discussione anche elementi problematici senza però ridurli a stereotipi. Interessante è stato il caso “rifiuti”, problema riconosciuto come nazionale e non esclusivamente partenopeo, quindi depotenziando uno dei temi più caldi della crisi napoletana e mostrando quanto diversa sia la percezione dei problemi tra interno ed esterno di un territorio.

Alla città di Napoli è stata dunque attribuita la capacità di essere un importante riferimento culturale e artistico per il paese: a Padova in particolare si parla della sua architettura barocca e si specifica come certe brutture edilizie siano state frutto di un periodo di sperimentazione eccessiva che ha riguardato tutta l’Italia; a Milano i partecipanti, invece, appaiono più concentrati sull’estro creativo tipicamente partenopeo, l’abilità artigianale, il cinema e il teatro.

Interessante notare anche come Padova attribuisca a Napoli dal punto di vista produttivo, una dimensione quasi esclusiva-

mente artigianale. Durante la fase di posizionamento dei brand, infatti, Carpisa è stato messo tra i non campani proprio perché marchio di produzione industriale. Qui il pregiudizio ci racconta di una scarsa propensione a valutare il Sud e Napoli come territori industrializzati quanto il Nord. Al contrario, a Milano si è riscontrata una conoscenza più approfondita dell'industria e dell'artigianato napoletano, come anche dei settori maggiormente sviluppati: per esempio, pur non conoscendo l'azienda, sono riusciti a posizionare Tecnam tra i brand campani sapendo che a Napoli vi è una forte tradizione aeronautica; laddove invece a Padova il ragionamento che ha condotto i partecipanti a posizionare Tecnam fuori dalla Campania si riassume nella frase "è un settore troppo tecnico".

Durante la fase di "posizionamento territoriale dei brand" il caso Optima ha suscitato, soprattutto nel focus di Padova, un'animata discussione. Il posizionamento di tale brand ha causato difficoltà in quanto non vi erano elementi caratterizzanti attraverso i quali riuscire ad associare l'azienda a un territorio. Ciononostante sono state elaborate delle ipotesi sulla sua collocazione. Gas, elettricità e comunicazioni: secondo una partecipante questo tipo di aziende adesso crescono come il pane; secondo alcuni invece Optima è da collocare al Sud «per la tendenza di dare tanti subappalti ad aziende provenienti dalla Campania, con agenti e formatori campani, quindi Optima potrebbe essere una di queste perché ne nascono due alla settimana, e ne muoiono 4 a settimana [...] l'origine latina del nome allontanerebbe il brand dalla Campania».

Ciò che ha caratterizzato la discussione intorno al brand Optima è che i partecipanti non sono riusciti a creare un legame tra il nome e il tipo di servizi: Optima, quindi *ottima*, è una qualificazione, dice come potrebbe essere la qualità del servizio, dell'azienda, ma non lascia intendere il gas o l'elettricità, il che potrebbe aver disorientato i partecipanti.

In conclusione, dai focus “brand su brand” è emerso che non esistono particolari pregiudizi o opinioni negative nei confronti di Napoli e dei napoletani, ai quali viene invece riconosciuto un alto spessore intellettuale e culturale. Anche la cosiddetta “arte di arrangiarsi”, che cammina di pari passo con l’arte di “fregare il prossimo”, non è considerata un elemento esclusivamente negativo, ma una risorsa sviluppata conseguentemente alle difficoltà e al disagio in cui spesso il napoletano si è trovato a vivere. Grande interesse suscitano tradizione e folklore, elementi giudicati in assoluto positivi, seguiti subito dalla bellezza paesaggistica e architettonica della città.

Rispetto ad alcuni temi “caldi” quali i rifiuti e la camorra si è riscontrata una maggiore attenzione e un più profondo senso di irritazione e frustrazione nei partecipanti al focus napoletano. A Milano e Padova invece non si sono prodotti particolari ragionamenti o argomentazioni in merito.

La percezione delle realtà produttive napoletane è invece piuttosto limitata, solo a Napoli i partecipanti conoscevano direttamente i brand, mentre a Padova e Milano spesso si è dovuto ricorrere a ragionamenti deduttivi. Anche in questo caso però è da sottolineare come non vi sia un radicato pregiudizio nei confronti delle aziende napoletane, ma soltanto una scarsa conoscenza rispetto al mercato in genere, al mondo dei brand e al Sistema Italia.

Mentre procedo con la preparazione del progetto da raccontare ai manager Optima in una presentazione mi capita finalmente di frequentare il corso che l’azienda tiene per i suoi *sales*. Dal corso di formazione mi rendo conto di quanto sia importante per un’azienda come Optima disporre di una schiera di consulenti in grado di trasmettere ai *consumer* gli aspetti innovativi del servizio. Seguo con meno attenzione i protocolli per illustrare i servizi al cliente per soffermarmi sulle strategie argomentative utilizzate dal formatore

per trasmettere ai consulenti la mission di Optima. Il primissimo messaggio che il formatore Roberto lancia per motivare i consulenti riguarda l'impressionante crescita esponenziale del fatturato che dai quasi 2 milioni del 2004 è lievitato, superando i 3 milioni nel 2005, i 5 milioni nel 2006, abbondantemente i 7 nel 2007, in doppia cifra nel 2008 quando tocca i 13 milioni, raddoppiando nel 2009, fino ad arrivare in tripla cifra negli ultimi anni. Con questa crescita è abbastanza inutile comparare l'ottimismo di Optima con il pessimismo imperante dettato dalla depressione generale che c'è intorno. Ma tutti in quella sala abbiamo lo stesso pensiero, di un'azienda che segue una propria rotta, lontana anni luce dalla crisi internazionale che avvolge e affonda tutto. Questa prima parte è chiaramente finalizzata a entusiasmare i consulenti, ma anche a responsabilizzarli rispetto alle aspettative di crescita aziendali che devono essere assunte come obiettivo comune.

Emblematico il colloquio che il formatore Roberto ha sostenuto alla fine degli anni Novanta per Optima, agli albori della sua storia aziendale. Appuntamento alle 7.30 del mattino, indicazioni al citofono di scendere al piano meno 2, lo strano personaggio che accoglie le aspiranti risorse umane, dalle sembianze di un hippie, con tanto di fumo che pervade l'intera stanza. Al primo colloquio segue l'incontro con l'amministratore della società, che prova a spiegare al malcapitato e sfiduciato Roberto i sogni e le aspirazioni di Optima. Ecco quindi l'esilarante spiegazione che illustra alla platea la bontà del servizio Optima in un mercato governato da una concorrenza spietata specie dopo le liberalizzazioni.

«Il mercato delle telecomunicazioni è strutturato in questa maniera, esisteva Telecom, poi Infostrada, con la differenza che quest'ultima aveva prezzi un po' più bassi, poi c'era Wind, l'unico operatore senza scatto alla risposta, e poi c'era la vecchia Albacom che aveva la caratteristica di operare solo nel mercato business». Roberto costruisce una tabella a nove caselle dove ap-

plicare i segni + e -, sulla colonna verticale sinistra inserisce le diverse tipologie di chiamate (urbane, nazionali, cellulari), mentre sulla colonna orizzontale superiore segna i tre operatori più rappresentativi (Telecom, Infostrada e Wind). La sua tabella si riempie velocemente assegnando a ciascun operatore il segno meno per le tipologie in cui il consumatore risparmia e il segno più per le telefonate in cui il consumatore paga di più. La scelta in questo sistema è tra operatori che da un lato fanno risparmiare, ma che su altre tariffe sono meno competitivi dei loro concorrenti. Optima sceglie di non entrare in questo mercato come operatore ma di governarlo come broker, consentendo al consumatore di acciuffare quanti più segni meno presenti in tabella. Roberto traccia una linea netta, congiungendo tutti i segni meno e spiegando ai formandi e a me qual è il segreto della formula di Optima. E un attimo dopo aver svelato i principi cardine della ricetta segreta Roberto esclama: «da chi poteva nascere una idea del genere se non da due napoletani?». Domanda retorica certo, ma che in un attimo è riuscita a riconsegnare ai napoletani la medaglia del genio e dell'intelligenza senza alcuna protesta da parte degli astanti, come se fosse la cosa più naturale del mondo che due napoletani siano in grado di costruire una formula per guadagnare una montagna di soldi facendo risparmiare i consumatori. Sembra l'idea imprenditoriale del secolo e anche l'argomento a favore dei napoletani è di straordinario impatto in una città depressa, a rischio di abbandono proprio da parte dei più giovani che dovrebbero rianimarla. Nella rappresentazione grafica di Roberto, Optima fa tris, congiungendo in un'unica linea tracciata con il pennarello tutti i segni meno e togliendo agli operatori di telefonia la possibilità di entrare in concorrenza con l'azienda napoletana.

La bontà del servizio è tale da spingere Roberto a esortare i futuri consulenti a non commettere il reato di non far risparmiare il cliente, a cui va concessa la concreta opportunità di spendere meno.

Sento che Roberto non ci sta raccontando la ricetta della Coca-Cola, eppure con una semplice visualizzazione è in grado di illustrarci in pochi secondi i principi che ispirano il *brokering* di Optima. Poi esclama: «vita semplificata è il nostro slogan e con estrema semplicità dobbiamo essere in grado di spiegare i nostri punti di forza». Seguo con attenzione e curiosità il corso di Roberto, ragionando sulla condizione di privilegio in cui mi trovo, vale a dire quella di analizzare il modello di vendita di una delle aziende che si presenta meglio nel mercato delle utility e che ha un *know-how* sul *sales management* di altissimo livello. Comincio a prendere appunti come non ho mai fatto neanche da studente universitario, perché Roberto mi sta offrendo la possibilità di sistematizzare tutte le conoscenze e le tecniche di vendita praticate fino a quel momento, aggiungendo un bel pezzo di competenza alla mia formazione marketing. Grazie a Roberto sento di crescere professionalmente, visto che oltre a fare il ricercatore sono impegnato anche io a procacciare nuovi clienti ogni giorno, ma domani potrò contare su tutto quello che ho appreso alla scuola dei sales di Optima. Il corso è intenso, due giornate di *full immersion*, ma sono così preso e interessato da non perdermi neanche un attimo o un sospiro di Roberto.

Il grande giorno è vicino. I ricercatori a Bagnoli sono in frenetica preparazione dei materiali da presentare al committente. La sfida per una società che si occupa di ricerche di marketing non è solo quella di elaborare ricerche affidabili, ma anche di riuscire a illustrare i risultati alla committenza. Si tratta di un lavoro delicato, necessariamente composto da step differenti, ma il passaggio conclusivo deve avere il sapore del gran finale, deve essere sintetico mantenendo viva l'attenzione degli interlocutori e prescrittivo portando fino alle estreme conseguenze tutti i ragionamenti e le interpretazioni prodotte, traducendo i pensieri in azioni, offrendo al committente percorsi e strade da seguire. E in fondo è proprio quello che ho cercato di

fare in questo diario di ricerca scritto per tutti quelli che amano il marketing e non riescono a fare a meno dei brand.

Qualche tempo dopo: #americacup

Sono passati alcuni mesi dalla fine della nostra ricerca, e diverse cose sono successe. La prima è che ho cominciato a usare Twitter: non perché non mi piaccia più Facebook, tutt'altro, ma mi attraeva l'idea di questo *instant social* che fa della sintesi estrema la massima virtù. Una sfida impossibile da non raccogliere per chi fa comunicazione, sempre a caccia dello slogan più efficace, del mix perfetto tra emozione e ragione.

Un'altra novità ce l'ha regalata la città, ed è la più bella: in questo istante infatti mi sto godendo la vista dei catamarani della Louis Vuitton Cup sul lungomare di Napoli pedonalizzato e riconsegnato ai cittadini. Negli ultimi giorni le fotografie di queste barche, silenziose e addormentate sullo sfondo serale delle luci carezzevoli del golfo, stanno facendo il giro del mondo, e i napoletani le rilanciano a più non posso sui social network, per una forma di improvviso orgoglio ritrovato. Dopo anni di deprimenti immagini di cumuli di immondizia, la città sta mostrando un nuovo volto, capace di incidere e modificare un immaginario che per anni è stato all'insegna della mortificazione. Sento che per la città è tornata la speranza e c'è un filo di ottimismo in più, che potrebbe avvalorare ulteriormente le conclusioni a cui è pervenuta la ricerca per Optima. Era giusto dire a Optima di puntare su Napoli per trovare valori identitari forti, perché Napoli custodisce ancora valori forti e belli, e altri riesce a crearne, in un processo di rigenerazione insospettabile e continuo. Avverto che i punti di forza di Napoli cominciano a giocarsela con traffico e criminalità organizzata, problematiche endemiche della città. Finalmente non solo rifiuti, Napoli possiede un immaginario potentissimo e fecondo, capace di arricchirsi sempre di nuove storie e nuovi valori.

E la stessa Optima rappresenta una di queste nuove storie napoletane, pronta per essere raccontata ed esportata in tutto il paese: una storia che contiene valori tradizionali come la creatività e l'arte di arrangiarsi, l'intelligenza e l'intraprendenza dei napoletani, una volta tanto sinonimo di successi economici. Sono valori che celebrano il lavoro, l'organizzazione, la sperimentazione e l'innovazione, valori che traghettano Napoli nel 21esimo secolo grazie alla caparbia – e modernissima – capacità di innovazione e talento imprenditoriale di due scugnizzi postmoderni.

Finite le regate, accendo il mio portatile, vado su Twitter e decido di cimentarmi in forma poetica, cinguettando ai miei follower un messaggio che riveli il mio entusiasta stato d'animo, con l'hashtag #americascup: "ORE 11.00, Via Caracciolo: sento oggi il fruscio del vento e l'odore del mare". Basta pochissimo, e giù decine di retweet e di risposte: "lo sento anch'io", "cosa ti sei fumato?", "W l'America's Cup", "è l'odore del basilico", "no quelle sono le cozze di Via Partenope", "giochiamo a pallone?", "il supersantos lo porto io", "vendesi bicicletta usata garanzia tre anni", "gonfietto e taralli caveri", "ZTL fanno 'e figlie belle"...

approfondimenti bibliografici

Moleskine

D. Colombo (a cura di), *Moleskine, il libro da scrivere. Intervista a Arrigo Berni*, «Sistemi & impresa», 7, 2010.

Starbucks

C.J. Thompson, Z. Arsel, *The Starbucks brandscape and consumers' (anticorporate) experiences of glocalization*, «Journal of Consumer Research», 31, 3, 2004.

Smart

H. Dietl, S. Royer, U. Stratmann, *Value creation architectures and competitive advantage. Lessons from the European automobile industry*, «California management review», 51, 3, 2009.

BlackBerry

P. Nanda, J. Bos, K-L. Kramer, C. Hay, J. Ignacz, *Effect of smartphone aesthetic design on users' emotional reaction: An empirical study*, «The TQM Journal Volume», 20, 4, 2008.

Alviero Martini

M.C. Castelli, A. Brun, *Alignment of retail channels in the fashion supply chain: An empirical study of Italian fashion retailers*, «International Journal of Retail & Distribution Management», 38, 1, 2010.

Quiksilver

A. Ochs, E. Rémy, *Marketing stratégique et distribution à l'aune du marketing expérientiel: Porter aux pays des merveilles*, «Décisions Marketing», 42, 2006.

N. Ind, *Beyond branding: from abstraction to cubism*, «Journal of Product & Brand Management», 15, 2, 2006.

S. Nolan, *Resources Event reviews*, «Strategic HR Review», 11, 4, 2012.

H. de Burgh-Woodman, J. Brace-Govan, *We do not live to buy: Why subcultures are different from brand communities and the meaning for marketing discourse*, «International Journal of Sociology and Social Policy», 27, 5/6, 2007.

R. Canniford, *Moving shadows: suggestions for ethnography in globalised cultures*, «Qualitative Market Research: An International Journal», 8, 2, 2005.

C. Viot, *Can brand identity predict brand extensions' success or failure?*, «Journal of Product & Brand Management», 20, 3, 2011.

Hard Rock Café

P. Manion, *Hard Rock International*, «Strategic HR Review», 5, 5, 2006.

G.J. Bullen, *Rock-hard tribology*, «Industrial Lubrication and Tribology», 37, 2, 1985.

Tata Motors

R. Meredith, *The next people's car*, «Strategic Direction», 23, 9, 2007.

Virgin

C. Vignali, *Virgin Cola*, «British Food Journal», 103, 2, 2001.

Vespa

A. Arvidsson, *La Vespa e il mercato dei giovani negli anni Sessanta. Dalla controcultura alla cultura del consumatore*, Bologna, Il Mulino, 2001.

Dolce & Gabbana

J. Boyd Thomas, C. Okleshen Peters, H. Tolson, *An exploratory investigation of the virtual community MySpace.com: What are consumers saying about fashion?*, «Journal of Fashion Marketing and Management», 11, 4, 2007.

G. Ritzer, *Rethinking Globalization: Glocalization/Globalization and Something/Nothing*, «Sociological Theory», 21, 3, 2003.

Lavazza

C.A. Pratesi, *Marketing food brands in Italy: a case study approach*, «British Food Journal», 104, 6, 2002.

Parmigiano Reggiano

A. Mattiacci, C. Vignali, *The typical products within food “glocalisation”: The makings of a twenty-first-century industry*, «British Food Journal», 106, 10/11, 2004.

Vannulo

P. Corvo, *Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio, territorio*, «St. Gallen University Journal».

Kimbo

C.A. Pratesi, *Marketing food brands in Italy: a case study approach*, cit.

Carpisa

A. De Chiara, T. Russo Spina, *La configurazione per la crescita rapida: Kuvera*, in R. Varaldo et alii (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, FrancoAngeli, 2009.

Harmont & Blaine

C. Mele, M. Colurcio, *Percorsi di configurazione e modelli di business: Harmont & Blaine*, in R. Varaldo et alii (a cura di), *Un tesoro emergente*, cit.

Marinella

C. Mele, T. Russo Spena, M. Colurcio, *Co-creating value innovation through resource integration*, «International Journal of Quality and Service Sciences», 2, 1, 2010.

indice

- p. 7 premessa
- p. 11 primo capitolo
 la ricerca dell'identità
- p. 23 Secondo capitolo
 brand e territorio: quale città ti piacerebbe essere?
- p. 39 terzo capitolo
 le parole di optima
- p. 57 quarto capitolo
 stili di vita: un mondo di brand
- p. 75 quinto capitolo
 tengo 'o core italiano: brand da Belpaese
- p. 91 sesto capitolo
 campania felix: tradizione e innovazione
- p. 111 settimo capitolo
 se vi dico napoli cosa vi viene in mente?
- p. 129 approfondimenti bibliografici

*finito di stampare nel mese di dicembre 2012
presso Cangiano Grafica s.r.l. - Napoli
per conto di ad est dell'equatore*

