

# Prefazione

di *Michele Costabile*

---

Il tema della «narrazione» nella comunicazione di marketing non è recente. Ma, per molteplici ragioni, negli ultimi due decenni ha nuovamente assunto un ruolo centrale nella progettazione e nella realizzazione di qualunque strategia di branding: aziendale (*corporate*), di prodotto, di allungamento (in direzione della marca di linea), di estensione (in direzione della marca di gamma, assortimento o portafoglio) o addirittura architettuale, sia di stile massimalista (casa di marche) sia minimalista (marca della casa).

Uno dei più efficaci modelli interpretativi di questa rinnovata centralità identifica nella pervasiva mediazione tecnologica delle relazioni sociali, e dunque anche delle relazioni con marca o impresa, una delle principali determinanti del crescente bisogno di «sentirsi con i piedi per terra» del consumatore. Un bisogno corroborato da globalizzazione, mobilità e anonimia (e.g. diffusione dei non luoghi) ovvero dalla crescente percezione di sradicamento di persone e oggetti. Insomma, un bisogno di radicamento dal cui soddisfacimento dipende il coinvolgimento del consumatore, inteso quale impegno transazionale e contingente (*engagement*) o addirittura trasformazionale e di lungo periodo (*commitment*), verso la marca. Coinvolgimento del consumatore agognato da brand manager e professionisti della comunicazione e che può essere realizzato solo attraverso una adeguata narrazione della marca e dell'impresa. Il modello a cui si ci riferisce, proposto da Isabel Eichinger, Martin Schreier e Stijn van Osselaer<sup>1</sup>, isola tre elementi per uno storytelling efficace: *place*, *people* e *past*. E dunque identifica la necessità di compensare la mediazione tecnologica, che abilita tante funzioni, ma riduce l'autenticità di altrettante emozioni, con elementi di umanizzazione della relazione con la marca: localizzandola (*place*), antropizzandola (*people*) e portando la narrazione alla sua quintessenza, ossia ancorandola a una storia (*past*) – reale, fantastica o nel territorio letterario

---

<sup>1</sup> I. Eichinger, M. Schreier, S.M.J. van Osselaer (2021), «Why We Buy Products Connected to Place, People, and Past», *Harvard Business Review*, November 19; (2022), «Connecting to Place, People, and Past: How Products Make Us Feel Grounded», *Journal of Marketing*, vol. 86, Issue 4.

ibrido del realismo fantastico –; meglio se la storia attiva le reazioni neurologiche *proustiane* del ricordo, della nostalgia e della tipica idealizzazione delle esperienze estetiche che si vivono in età tardo-adolescenziale o giovane-adulta.

Ecco che lo storytelling, soprattutto in tempi recenti, ha prodotto molte sperimentazioni nella comunicazione di marketing, alcune peraltro di buon successo. Ma al contempo, come spesso accade nei campi elettivi dell'innovazione, mancava uno schema rigoroso, condiviso e, al contempo, azionabile e replicabile, e proprio per questo idoneo a guidare con metodo l'azione. Azione anzitutto del management con responsabilità di marca e dei professionisti della comunicazione di marketing.

Il saggio di Francesco Giorgino e Marco Mazzù ha proposto, buon primo in Italia – e questo ne spiega il successo che ha condotto a lanciare sul mercato, a circa sei anni dalla prima, una seconda edizione (evento raro per la saggistica e ancora di più per la saggistica di management) –, un modello capace di svolgere questo ruolo di guida rigorosa per i professionisti del brand e della comunicazione. Ed eccoci ora alla seconda edizione, che amplia il modello proposto nella prima grazie a un sempre originale sforzo di *theorizing*, e ne dimostra, con ricchezza e varietà di casi, la validità e le modalità applicative anche alla luce delle tante evoluzioni, tecnologiche e culturali, che negli ultimi sei anni hanno modificato, e non di poco, molti mercati.

Per cogliere il valore della proposta contenuta nel volume bisogna fare un salto indietro nella storia dell'arte. E non usando le categorie del passato per vincolare il futuro, ma piuttosto per dare evidenza – una fra le tante possibili – al profondo radicamento della narrazione nei processi di valorizzazione della marca e dell'impresa e quindi al suo ruolo nell'ispirare l'innovazione. Insomma, un richiamo al passato quale stimolo per il futuro<sup>2</sup>.

Gli elementi fondativi della marca come narrazione delle attività di imprese e istituzioni e dello storytelling come modalità elettiva per creare il valore di una marca, infatti, sono chiaramente visibili in tante eredità artistiche e culturali. E fra queste una delle più esplicite e dirette è rinvenibile a Palazzo Te a Mantova, nella *Camera delle Imprese*. È lì che alcuni riferimenti core del *BrandTelling* proposto dagli Autori di questo volume trovano una magnifica rappresentazione, difficile da dimenticare. In quella sede, infatti, viene celebrato il concetto di «impresa» nel senso di marca, descritta come il particolare tipo di emblema formato da un'immagine, detta «corpo» (la componente visiva), accompagnata da un motto, detto «anima» (la componente verbale), con quest'ultima progettata per esprimere un desiderio, un proposito o un modo d'agire<sup>3</sup> e, quindi, in forma essenziale, la missio-

---

<sup>2</sup> Devo ad Andrea Prencipe la chiara distinzione fra la dipendenza dal passato (*path dependence*) nella forma di legame che frena l'innovazione (*effetto legacy*) e quella evolutiva, tipica di un patrimonio ereditario (*effetto heritage*) che viene agito quale risorsa distintiva – se non unica –, alimentando l'innovazione nelle imprese e nelle istituzioni, così come nella conoscenza scientifica.

<sup>3</sup> C.F. Menestrier (1682), «*Jugement des auteurs qui ont écrit des devises*», scritto premesso alla *Philosophie des images*, Paris; J. Gelli (1916), *Divise, motti e imprese*, Milano, Ulrico Hoepli.

ne e il mantra della marca. Corpo e anima della marca raccontano ciò che si vuole «imprendere» (intraprendere) per mezzo degli elementi «verbosivi» che congiuntamente sono interpretabili e, in ultima analisi, solo insieme assumono valore per il mercato di riferimento.

È importante, inoltre, evidenziare che le fonti storiche sull'impresa rinascimentale e post rinascimentale – a Palazzo Te sono ovviamente rappresentate le «imprese» dei Gonzaga – riportano che fra gli autori delle narrazioni a fini commerciali del tempo vi erano nomi del calibro di Torquato Tasso e William Shakespeare. La moda delle «imprese» aveva protocolli progettuali ed esecutivi ben precisi e rispondeva a codici e modelli simbolici che potremmo identificare come forme di storytelling ante litteram.

Insomma, non da oggi l'impresa è marca ed è una marca che deve il suo valore all'impiego di capacità narrative straordinarie. Come dire: il concetto sottostante al neologismo BrandTelling è estremamente contemporaneo ma radicato nella migliore storia economica dell'impresa. Certo, la centralità della narrazione nella comunicazione di marketing, di cui si è fatto cenno sopra, ha reso la prima e rende questa nuova edizione del lavoro di Francesco Giorgino e Marco Francesco Mazzù una missione di rilevanza critica. Una missione che deve ora confermare il suo successo grazie a un testo che, ancora una volta, è un riferimento sul tema: per originalità, ricchezza e rigore.

È indubbio che al successo della loro missione abbia contribuito il connubio di due profili complementari. Il primo, autore di molti libri in materia di comunicazione, forse più noto per il suo lavoro da conduttore televisivo e direttore dell'Ufficio Studi della Rai, di fatto la più grande industriale culturale del Paese, ma non meno apprezzato per il suo rigoroso e ultraventennale impegno come docente in molti prestigiosi atenei. In Luiss dal 2014, Francesco Giorgino insegna, tra l'altro, Brand Storytelling e dirige, da *professor of practice*, il Master in Comunicazione e Marketing politico e istituzionale. Il secondo, eclettico ricercatore, PhD e *professor of practice* che, fra i primi nel nostro Paese, interpreta con efficacia la nobile funzione intellettuale di collegamento (*bridge professor* è una delle etichette usate nell'accademia nordamericana per definirne il ruolo) fra il rigore della comunità scientifica e la sensibilità, sempre prioritaria, che la business community assegna alla rilevanza «agentiva» di teorie, modelli e strumenti di comunicazione.

Il lavoro di Francesco Giorgino e Marco Francesco Mazzù consente di apprezzare il contributo che un rigoroso storytelling e, quindi, quello fondato su solidi modelli di sociologia, semiotica e tecnica della comunicazione e della narrazione può dare alla creazione del valore della marca attraverso le sue componenti fondamentali: identità e conoscenza (determinanti della *brand awareness*), significati funzionali ed emozionali (determinanti della *brand image*), esperienze e valutazioni (determinanti della *brand loyalty*).

Il contenuto del volume, infatti, chiarisce bene il valore della marca nella prospettiva di un consumatore che, da mero agente di domanda commerciale, è divenuto – complici le tecnologie digitali – sempre più persona «ingaggiata» (nel senso di coinvolta) o da ingaggiare in processi d'acquisto e di consumo. Processi

(journey) comprensibili e gestibili efficacemente solo nel nuovo contesto dei comportamenti sociali iperconnessi e mediati da oggetti «intelligenti». In questa direzione, il libro propone modelli autenticamente innovativi per sviluppare tecniche di efficace storytelling – per esempio quello definito dalla sequenza «narrability-tellability-storytelling» – e per renderne la produzione di contenuti coerente con le strategie di marketing per la generazione di valore, attraverso il framework del «Brand value telling journey».

Il Brand management è re-intepretato alla luce delle potenzialità dello storytelling, considerando che visibilità distintiva delle offerte commerciali o istituzionali, sense making e interpretazione delle esperienze sociali – in primis d'acquisto e di consumo – sono tutte attività da riprogettare nella logica della narrazione professionale e coordinata con le attività di marketing e di business intese lato sensu.

*BrandTelling*, l'arguto neologismo coniato dai due Autori con mirabile efficacia comunicativa – del resto, se non loro chi? – consolida con pragmatismo (si vedano i numerosi e appropriati casi aziendali riportati nelle pagine che seguono) alcuni principi valoriali per il marketing e la comunicazione. Il successo è sostenibile nel tempo, in presenza di due condizioni: avere qualcosa da raccontare e saperla raccontare. In mancanza di uno dei due elementi (contenuti e capacità narrativa), purtroppo, si determinano ingannevoli ed effimeri fenomeni di moda, ovvero situazioni beckettiane assimilabili ai cosiddetti errori di secondo tipo – come il mancato lancio sul mercato di un prodotto che avrebbe avuto estremo successo – e quindi «prodotti» di valore, ma in perenne attesa di valorizzazione a mezzo di narrazione.

Il valore del volume, e della seconda edizione in modo specifico, tuttavia non risiede solo nei concetti di carattere generale, ma nel rendere ben chiaro, con modelli e casi, che lo storytelling del brand è anzitutto capacità di concatenazione. Una capacità che non si sviluppa sul vuoto, ma solo su profondi e ampi modelli di analisi del processo d'acquisto del cliente, ovvero del suo itinerario decisionale (customer decision journey). Una customer decision journey oggi più che mai articolata e fluida, che gli autori presentano senza sconti alla sua reale complessità e con la dovuta attenzione alle tecnologie di mediazione della relazione fra consumatore e marca (martech di interazione). E pure alle tecnologie di sempre più accurata analisi (martech di introspezione) che generano intuizioni (insight), le quali, a loro volta, alimentano le narrazioni.

In conclusione, vi sono almeno due ottime ragioni per leggere e, ove possibile, studiare questo volume.

La prima è l'evidenza di quanto l'era dell'iperconnessione, commerciale e sociale, in cui siamo irreversibilmente entrati, abbia spostato il grado zero della comunicazione. Con il Brand management sempre più importante e i convenzionali processi di Branding sempre meno adeguati all'iperconnessione in cui consumatori e cittadini, consapevolmente o meno, sono immersi. Occorre ridisegnare la gestione del Brand e della comunicazione, irrobustendone i riferimenti concettuali e, di conseguenza, le storie. Ma soprattutto sperimentando l'eclettismo che le dinamiche tecnologiche impongono, senza tuttavia trascurare la continua sintonizzazione con il mercato, mediante valori e finalismo di lungo periodo (brand purpose), ove

---

necessario trascendendo quello economico fondamentale. La logica è quella della creatività che genera intersezioni e ibridi; una creatività che non è mai per caso e che deve essere alimentata dalla sperimentazione, esplicitamente o implicitamente radicata su solide teorie e consolidate routine esecutive. E, in questa prospettiva, nel libro si alternano teorie e casi, modelli concettuali e descrizioni processuali che compongono un framework rigoroso e azionabile al tempo stesso.

La seconda è la propensione al futuro che la lettura alimenta. Lo sforzo di Francesco Giorgino e Marco Francesco Mazzù è chiaramente indirizzato a un pubblico di *future makers*, primi fra tutti gli studenti universitari che devono sentire la responsabilità e l'orgoglio di essere protagonisti nello scrivere il futuro e le sue storie. I contenuti non sono ultimativi, ma «aperti» alla sperimentazione e all'innovazione da parte degli studenti e dei professionisti, che con il loro coraggio saranno gli attori dei più bei casi di BrandTelling. I casi, cioè, che, parafrasando Enzo Ferrari, ancora non conosciamo, ma che con certezza saranno fondati sulle pratiche teoriche qui richiamate e, molto probabilmente, ispirati dalla capacità degli Autori di declinare contenuti e implicazioni per la valorizzazione dell'«impresa» – commerciale, istituzionale o sociale che sia.

Università LUISS – Roma