

**MARCO ANDREA TOLENTINO
ANNA CLAUDIA PELLICELLI**

W

I

S

T

F

M

**LIBERE CONVERSAZIONI SUL BRAND
E LA CONSUMER OBSESSION**



G. Giappichelli Editore



lamiaLibreria

LISTEN

LIBERE CONVERSAZIONI SUL BRAND
E LA CONSUMER OBSESSION

I diritti d'Autore sono interamente devoluti a Save the Children,
l'Organizzazione internazionale che da oltre 100 anni lotta
per salvare i bambini a rischio e garantire loro un futuro
www.savethechildren.it



Cari Marco e Anna Claudia,

per la prima volta nella storia dell'umanità un'intera generazione di bambini a livello globale ha dovuto interrompere la propria istruzione: la chiusura delle scuole per contenere la diffusione del Covid-19 nella fase più acuta dell'emergenza ha lasciato 1,6 miliardi di minori fuori dalla scuola.

Un dato allarmante che riguarda tanti bambini e adolescenti anche in Italia, colpiti dalle conseguenze socio-economiche dell'emergenza. Un impatto travolgente per il quale 1 milione di bambini in più (erano già 1,2 milioni prima della pandemia) oggi rischiano di scivolare nella povertà assoluta.

Accanto al drammatico impoverimento economico esiste un pericolo concreto di un forte incremento della povertà educativa già ampiamente diffusa nel nostro Paese prima della crisi. Bambini e adolescenti, soprattutto quelli che vivono ai margini, per mesi sono rimasti lontani dalla scuola e dai loro compagni. Per rimanere al loro fianco, abbiamo lanciato la campagna Riscriviamo il Futuro, con cui abbiamo raggiunto quasi 57 mila beneficiari nella prima fase dell'emergenza impegnandoci a raggiungerne 100.000 bambini dagli 0 ai 17 anni in 30 quartieri deprivati di città e aree metropolitane d'Italia entro il 2021.

Saremo al fianco dei nostri bambini e ragazzi, quelli più vulnerabili, anche a livello istituzionale, perché cittadini, famiglie, scuole, terzo settore, aziende e istituzioni possano lavorare insieme per rimettere al centro i diritti dei minori come bussola per intervenire nel presente e riscrivere il futuro.

Questo sarà possibile solo grazie al contributo generoso di persone come Voi.

Per questo voglio ringraziarvi ancora, di cuore, a nome dei bambini e delle famiglie che ci consentirete di raggiungere.

A handwritten signature in black ink that reads "Claudio Tesaurò".

Claudio Tesaurò
Presidente per l'Italia



MARCO ANDREA TOLENTINO
ANNA CLAUDIA PELLICELLI

LISTEN

LIBERE CONVERSAZIONI SUL BRAND
E LA CONSUMER OBSESSION



G. Giappichelli Editore

© Copyright 2021 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-3761-5

Il volume è stato oggetto di procedura di referaggio doppio cieco (double blind peer review), secondo il procedimento concordato con l'Editore, che conserva la relativa documentazione.

Progetto Grafico: Davide Raso.



Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

*A mia moglie Elke.
Alla sua straordinaria capacità di ascoltare
e aiutarmi a trovare sempre la risposta
che stavo cercando.*

MARCO ANDREA TOLENTINO

*Ai miei adorati figli,
che mi hanno insegnato l'importanza dell'ascolto.*

ANNA CLAUDIA PELLICELLI

INDICE

	<i>pag.</i>
Prefazione	IX
Introduzione	XIII
1. COSA	
1.1. Il brand	1
1.1.1. Definizione	2
1.1.2. Il biglietto da visita	4
1.1.3. Brand identity	14
1.1.4. Passato e futuro	24
1.1.5. Significati	32
1.1.6. Differenziarsi	34
1.1.7. Elisir di lunga vita	45
1.1.8. Creazione di valore	50
1.1.9. Capsule collection	54
1.1.10. Limited edition	56
1.1.11. Co-branding	60
1.1.12. Dai product placement alla CSR	68
1.1.13. Brand extension	85
1.1.14. Immortalità	94
1.1.15. Heritage e icone	96
1.1.16. Love Brand	106
2. CHI	
2.1. Il consumatore	109
2.1.1. Lui chi è?	110
2.1.2. Ci vorrebbe l'analista	111

VIII Listen

	<i>pag.</i>
2.1.3. Chi siamo noi	116
2.1.4. La pesca miracolosa	118
2.1.5. Abbiamo litigato?	120
2.1.6. Engagement	123
2.1.7. Brand experience	128
3. COME	
3.1. La comunicazione	137
3.1.1. Riflessioni	138
3.1.2. Integrazione	139
3.1.3. Elaborazione	140
3.1.4. I soldi fanno la felicità? Sì	144
3.1.5. Esecuzione	145
3.1.6. Non solo pubblicità	147
3.1.7. Cosa devo dire?	149
3.1.8. Quando. Quando. Quando	152
3.1.9. Che c'è di nuovo	153
3.1.10. Nuovi strumenti	154
3.1.11. Sono un influencer	166
3.1.12. Shopping 2.0: la retail experience	171
3.1.13. Comunicazione e pandemia	175
3.1.14. Omnicanalità	196
Conclusioni	203

PREFAZIONE

Se potessi, vi farei ascoltare questo libro anziché chiedervi di leggerlo. Qualcuno una volta mi suggerì di “ascoltare con gli occhi”; e forse è proprio questo che vorrei chiedervi adesso, mentre iniziate a leggere questo manuale. Perché l’ascolto è tutto, se ci pensate. Ascoltare gli altri è il più importante segno di rispetto. E poi, se non si ascolta non si impara, non si cresce, non si può comunicare, non si può essere ascoltati. In parte è una dote naturale, che poi è figlia della curiosità: chi è curioso ascolta, non ha altra scelta. Si ascoltano coloro che sanno cose che non conosciamo, che si desidera apprendere perché si ha un interesse reale, o perché si è obbligati, come a scuola. Ma alla fine torna tutto, quello che si è ascoltato, che si è imparato, anche se mentre lo si faceva non eravamo forse così contenti.

L’ascolto è una qualità delle persone speciali: quante volte ci riferiamo ad una persona cara, un amico, enfatizzando la sua capacità di dedicare del tempo a noi, ascoltando quello che abbiamo da dire. Non per forza trovando la soluzione ai nostri problemi; spesse volte questo non lo vogliamo neppure. Ma l’ascolto, delle nostre preoccupazioni, dubbi, incertezze, problemi grandi e piccoli, beh, quello ha un valore così grande. L’ascolto non è una pratica banale. Non basta tendere l’orecchio, no; occorre sforzarsi di recepire i segnali, i suoni che provengono dall’esterno e, perché no, anche quelli che sentiamo dentro di noi. Per farlo bisogna avere la mente sgombera, senza pregiudizi, libera dai filtri che provengono dalle nostre convinzioni e abitudini.

Sono sempre stato una persona curiosa, in modo selettivo magari, ma lo sono sempre stato, fin da piccolo. E ho avuto una grande fortuna, è vero, arrivata senza particolari meriti: quella di avere una famiglia che ha costantemente stimolato il mio ascolto, la mia curiosità, la voglia di imparare dagli altri e dalle infinite situazioni inattese cui mi ha esposto, fin da bambino.

La mia famiglia: quasi tutti i suoi componenti provengono da posti diversi, senza un legame l’uno con l’altro. Un po’ di America, Austria, e poi l’Ita-

lia, ma nessuno di loro è nato nello stesso posto. Ho imparato tanto dalla diversità, concetto che al giorno d'oggi è di gran moda, se vogliamo. Si impara tanto dalle diversità, tra regioni di uno stesso paese, piuttosto che tra paesi diversi, in cui si parlano lingue diverse, si mangia e ci si diverte in modo diverso, o si studia in modo diverso.

Ho sempre viaggiato molto, per necessità, fin da piccolo, per seguire il lavoro di mio padre; viaggi che mi hanno portato in luoghi lontani, così diversi da tutto ciò cui ero abituato, e impaurito ad abbandonare. Ho passato alcuni anni in Africa, un continente che nella metà degli anni '80 era davvero un luogo remoto, soprattutto se si veniva dall'Italia, una terra meravigliosa, ma un po' chiusa, in cui tante diversità non esistevano. Viaggiare allarga gli orizzonti, è una grande verità. E mette a nudo la propria dimensione, che risulta tanto più piccola quanto più lo si fa.

I componenti della mia famiglia hanno fatto i lavori più diversi, collezionando esperienze straordinarie, uniche se vogliamo. E hanno avuto la pazienza di raccontarmele, di trasmettermi le loro passioni, di far scaturire in me il germe della curiosità, della voglia di sapere. La storia, forse la mia più grande passione, arriva da mio padre, anch'egli appassionato di ciò che è stato, un tempo. Forse anche per capire il perché di tante cose successe alla sua famiglia. Mio padre mi ha trasmesso la passione per la lettura, non perché fossi obbligato dalla scuola: leggere ciò che mi piace e anche quello che non mi interessa, ma che può essermi utile. Non smetterò mai di ringraziarlo per questo.

E poi un'altra fortuna: una serie di persone straordinarie che ho incontrato all'inizio della mia carriera. A cominciare da Fiat, quella stessa azienda dove mio padre ha trascorso ben 35 anni della sua vita, viaggiando per il mondo. Persone dotate di un carisma formidabile, dalle quali ho imparato molto, perché ascoltarle era un piacere, non solo un obbligo. Persone che mi hanno trasmesso non solo un'infinità di informazioni, ma logica, buon senso, l'importanza delle relazioni, e uno stile, nel fare le cose; tutti elementi che hanno plasmato in modo profondo il mio essere uomo, prima ancora che un professionista. Persone che consideravano la diversità un arricchimento, che non spingevano mai verso l'omologazione, che sapevano valorizzare ogni centimetro cubo dei cervelli che avevano il compito di guidare, ogni giorno. Fortuna, certo, perché poteva anche non andare così. E gratitudine, verso chi mi ha insegnato a non fermarmi mai alla superficie, ad avere fiducia nelle mie idee, a non essere sempre d'accordo, a valorizzare le persone, a prendere decisioni difficili, a rischiare, a non avere paura di cambiare idea.

Man mano che si cresce, all'ascolto si deve sommare l'attitudine (il termine

approccio non mi piace, viene usato e abusato, troppo spesso) alla lettura critica delle cose che vediamo, che ascoltiamo. Critica positiva, costruttiva, che punti a capire il perché delle cose e il loro significato profondo, che vada oltre le apparenze: perché sono state pensate certe attività; quale era l'obiettivo che si era immaginato. E se questo obiettivo, ora sì, sulla base delle proprie conoscenze, è stato conseguito oppure no. Nelle pagine seguenti parleremo di cosa significhi ascoltare; parleremo del consumatore, soggetto dal quale tutto ha inizio e sul quale tutto si concentra, inevitabilmente. Ma prima di ascoltare lui, occorre sapere come ascoltare, come leggere, e come interpretare la realtà. E questo si deve imparare, ahimè, parecchio tempo prima, leggendo, studiando, ascoltando.

Marco Andrea Tolentino

LISTEN rappresenta un quadro esaustivo dei principali problemi di branding e delle decisioni che le imprese devono assumere in questo campo così cruciale. Nel testo trovano spazio una serie di concetti teorici essenziali, ciascuno dei quali viene però affiancato da best practice capaci di accompagnare il Lettore nell'approfondimento e nella comprensione delle diverse tematiche trattate. La volontà di supportare la teoria con una serie di casi concreti, popolari, nasce innanzitutto dalla mia personale esperienza, in cui alla componente accademica si affianca quella manageriale, in qualità di membro di consigli di amministrazione e comitati direttivi. Oltre a ciò, la constatazione che l'apprendimento delle tecniche di management risulti più efficace nel momento in cui il Lettore venga stimolato nella risoluzione di un problema. Infine, il coinvolgimento e il grande entusiasmo da sempre dimostrato nella preparazione dei progetti e nello studio dei casi aziendali da parte degli studenti dei Master in Marketing e dei corsi di laurea del Dipartimento di Management dell'Università di Torino, che ringrazio per l'ispirazione di idee fresche e innovative.

Anna Claudia Pellicelli

INTRODUZIONE

Era una calda estate di luglio di qualche anno fa. Venivamo da 10 giorni piuttosto intensi, scanditi dai soliti eventi organizzati per gli sponsor: gli allenamenti, le interviste, le sessioni di autografi, la presentazione della squadra in quella piccola piazza abbracciata dalle Dolomiti. Stavamo andando via, mancavano solo poche ore. Una manciata di minuti in effetti, poco più di 90, quelli necessari per giocare una delle 3-4 amichevoli in programma durante il ritiro, con il modesto Mezzocorona, allora militante in serie C. Poco più di un allenamento, un match funzionale alla preparazione estiva, poco impegnativo, per far muovere le gambe. E per salutare la gente che anche quel giorno gremiva gli spalti di quel piccolo stadio di montagna. La testa era già al rientro a casa, alle molte ore di guida che avremmo dovuto affrontare, stanchi ma felici, orgogliosi del lavoro fatto anche quella volta.

Lo stadio, dicevamo, piccolo, troppo piccolo per contenere la moltitudine di tifosi accorsi da ogni parte di Italia, ogni anno più numerosi. C'erano tutti: villeggianti, semplici appassionati di sport, curiosi, e poi i tifosi, dai semplici innamorati della loro squadra del cuore agli ultrà, i più accaniti, i più coinvolti. Quasi tutta la Curva Sud aveva invaso quel piccolo paesino noto durante l'anno solo per gli splendidi scenari naturali in cui è immerso. La Curva Sud è un'istituzione del calcio italiano, un essere che vive dell'energia dei suoi componenti, capace di influenzare gli esiti delle partite, e spesso anche quelli del mercato estivo. La Sud era allo stadio, nella sua posizione abituale, stretta in quella sezione scoperta posta alla destra della tribuna principale. Una mini Curva Sud per contenere centinaia di agguerriti tifosi della squadra più seguita in Italia. Troppo piccola, e con una inclinazione insufficiente, è vero, per garantire a tutti una visibilità ottimale. Un problema, per molti, che nessuno di noi aveva considerato.

Nemmeno io, che mi trovavo a ridosso del campo di gioco, attendendo che il pallone iniziasse a girare, che le reti (diciamo la rete, quella del malcapitato Mezzocorona, che certamente aveva maggiori chances di essere im-

piegata quel giorno) iniziassero a gonfiarsi. Indossavo la divisa di ordinanza, nella sua versione più “casual”, d’obbligo in occasione delle attività estive: sneakers, shorts e una polo con lo stemma del club all’altezza del cuore e sulla quale si contendevano spazio a colpi di millimetri i due loghi dello sponsor tecnico e di maglia, in perfetta armonia dimensionale, come da contratto. La routine dell’evento non mi permise di scorgere un ragazzo più giovane di me, corpulento, mentre si avvicinava con passo incessante, evidentemente turbato da qualcosa. “Non vediamo niente là sotto!” Queste le sue prime parole. “Vedi di fare qualcosa!”. Appellandomi al mio consueto savoir-faire, rispondevo candidamente che comprendevo la problematica espostami, ma che non era in mio potere fare alcunché, trattandosi oltretutto di uno stadio in cui venivamo ospitati; non era in programma una finale di Champions League, dopotutto. “Se non fai qualcosa ci spostiamo tutti in Tribuna Est! Mandiamo via la gente”. L’idea di un’invasione del rettilineo occupato dalle famiglie mi aveva preoccupato un po’, lo ammetto, ma il mio compito era, per quanto possibile, quello di far ragionare il ragazzo, minimizzando la situazione. Tentativo che non stava sortendo gli effetti voluti, anzi.

La conversazione si accese, gli spazi tra noi due si riducevano attimo dopo attimo, si arrivò poi al contatto, il mio petto veniva gentilmente invitato a retrocedere dalle mani del ragazzo. Il mio petto. Il simbolo del club, gli sponsor. A quel punto avvertii una voce levarsi da lontano. Il nome scandito del ragazzo veniva seguito da un sonoro “Lascialo stare, allontanati, smettila!”. Non avevo capito di chi fosse la voce, finché, impegnato a bilanciare gli spintoni che arricchivano la mia piacevole conversazione, non vidi la figura che correva verso di me, ancora lontana. Si trattava di “M.”, uno dei più potenti, influenti, seguiti, temuti capi di una delle frange più radicate del tifo organizzato, padroni assoluti della Curva Sud nello stadio della squadra più seguita in Italia. Ci raggiunse, trafelato, e ci divise, con forza. Per un momento pensai che anche le sue grida fossero per me, che fossi io a dovermi allontanare. Non era così. Con forza prese il ragazzo per un braccio, tirandolo via da me. E con altrettanta forza lo redarguì, senza mezze misure “Come ti permetti! Lo vedi cosa hai fatto? Come ti sei permesso!? Lo stemma! Hai mancato di rispetto allo stemma!!!! Chiedigli scusa! Subito!”. Lo stemma. Il petto, gli sponsor. Il ragazzo era visivamente turbato, conscio della sciocchezza che aveva apparentemente compiuto, davanti allo sguardo accigliato del suo capo. Non aveva mancato di rispetto a me, con una richiesta peraltro assurda, a pochi minuti dal calcio di inizio di un riscaldamento estivo. Aveva mancato di rispetto al mio petto, a quello che avevo applicato all’altezza del cuore, lo stemma del club. Del suo club, di una delle ragioni della sua vita, di una delle cose più importanti. Il ragazzo si scusò, imbarazzato. Lo fece

più volte, passandomi la mano sul petto, quello stesso petto su cui si era scagliato con veemenza solo pochi istanti prima. Cercava di toccare lo stemma che avevo cucito sulla polo, come volesse accarezzarlo, come volesse sincerarsi che stesse bene, che non si fosse fatto male sotto i colpi delle sue mani, prima. Lo stemma sul petto.

Gli ultrà rimasero nella piccola sezione che corrispondeva alla loro Curva Sud. Videro la partita da quella posizione, certamente non ottimale, srotolarono i loro striscioni, cantarono ed esultarono per i goal segnati dai loro beniamini, dai loro eroi. E andarono a casa a fine partita. Come tutti noi. Lo stemma sul petto mi aveva protetto da un diverbio che sembrava chiaramente in procinto di degenerare. Come la “S” di Superman. Come il pipistrello di Batman. Mi aveva protetto come uno scudo magico. Lo stemma. Il logo. Il brand.

Il lettore perdonerà questa lunga introduzione, che ha però una sua spiegazione elementare. In questo volume parleremo di brand, di quali sono i suoi significati, i suoi valori, le sue caratteristiche distintive. Di come nasce, cresce, invecchia e muore, o come – in qualche caso – conquista l’eternità. Di come un brand sia normalmente legato a un prodotto o a un servizio, e di come questi dovrebbero essere concepiti, e gestiti, idealmente. Un brand può essere apposto su qualcosa che possiedi o utilizzi e, perché no, tifi, la domenica allo stadio.

Non voglio dilungarmi adesso intorno all’analisi di quali siano le modalità più corrette per tenere viva la passione dei tifosi intorno ad un brand sportivo, ci vorrebbe un volume intero; ma da qui sono partito, poiché penso che questo settore così apparentemente specifico, unico, distante dalla realtà, rappresenti invece una delle sintesi più straordinarie del concetto di brand: perché è legato alla passione, ad una serie di componenti irrazionali, perché deve essere più forte delle sconfitte e del costo dell’abbonamento in tribuna, perché suscita amore, ira, gioia e dolore, perché impone una comunicazione attenta, un ascolto costante da parte dei club, perché è capace di influenzare il nostro umore, perché condiziona le nostre relazioni, perché ci fa parlare con degli sconosciuti al bar che diventano amici per il tempo di un caffè.

I club sportivi, le squadre di calcio, soprattutto se popolari, sono vere e proprie icone: un fenomeno condiviso, in qualche modo ritenuto di proprietà di tutti, o almeno di tutti coloro che li sostengono. Questo tipo di brand richiede una gestione attenta, sofisticata, l’obbligo di costruire una profonda relazione con i propri consumatori, i tifosi. Un brand sportivo coniuga perfettamente due necessità essenziali, applicabili a qualsiasi settore: il rispetto

della tradizione e del passato, e l'aggiornamento continuo, anno dopo anno, attraverso non soltanto prodotti, merchandising o nuove forme di comunicazione, bensì gli atleti – spesso essi stessi brand anche più forti di quello per cui giocano – che rappresentano la componente indispensabile attraverso la quale dare vita a una delle forme di intrattenimento più seguita nel mondo. I club sportivi hanno poi una ulteriore complessità da gestire, e cioè l'assoluta imprevedibilità del risultato sportivo, che può condizionare, nel bene e nel male, strategie e programmazioni. Tutto questo rende la gestione di un brand sportivo, soprattutto se famoso, e con un glorioso passato, se vincente o condannato a vincere, se seguito da tante persone, uno degli esercizi più stimolanti per chi si occupa di comunicazione.

Lo stesso accade nel mondo “reale”, fatto di brand che non devono scendere in campo la domenica. Il concetto è semplice: pensare di disporre di un brand senza ascoltare i propri “tifosi”, che sono i consumatori, i propri fans, significa condannarlo ad una morte lenta, ma inesorabile. Potranno venire altri capaci di rigenerarlo, di dargli nuova linfa, ma la frattura si sarà creata, e le cure potranno essere lunghe e dispendiose.

Sommario: 1.1. Il brand. – 1.1.1. Definizione. – 1.1.2. Il biglietto da visita. – 1.1.3. Brand identity. – 1.1.4. Passato e futuro. – 1.1.5. Significati. – 1.1.6. Differenziarsi. – 1.1.7. Elisir di lunga vita. – 1.1.8. Creazione di valore. – 1.1.9. Capsule collection. – 1.1.10. Limited edition. – 1.1.11. Co-branding. – 1.1.12. Dai product placement alla CSR. – 1.1.13. Brand extension. – 1.1.14. Immortalità. – 1.1.15. Heritage e icone. 1.1.16. Love Brand.

1.1. Il brand

In queste pagine esporrò il mio punto di vista, figlio dei tanti anni passati ad osservare, ad ascoltare, ad analizzare criticamente ciò che ho visto fare o fatto direttamente. Troverete in questo volume una serie di esempi, legati ai diversi argomenti che tratteremo: storie di brand che ce l'hanno fatta, storie di successi e di sconfitte, di icone del passato e del presente, di cose fatte bene e di altre che potevano essere fatte meglio. Storie che ho raccolto attingendo alle mie esperienze, o che semplicemente hanno attirato la mia attenzione, la mia curiosità. Cercherò di non annoiarvi, vi accompagnerò per mano, senza strattoni, in un viaggio attraverso un mondo un po' magico, che così tanto appartiene alle vite di ciascuno di noi, anche di chi si professa lontano dalle etichette, siano esse un paio di jeans o un prodotto assicurativo.

Questo volume vi aiuterà a capire quali caratteristiche hanno i consumatori di oggi, che cosa è un brand, come nasce, cresce, cosa dovrebbe fare chi lo amministra e cosa dovrebbe evitare; del perché venga amato e del perché possa essere all'improvviso odiato, e cosa rischi, nel corso della sua vita che tende all'immortalità, qualora non si presti la massima attenzione: invecchiare, ammalarsi, morire. Certo, un brand defunto potrebbe anche resuscitare, non da solo ovviamente. O potrebbe anche non morire mai, e diventare immortale, restando fedele a se stesso attraversando il tempo, capace di rinnovarsi sempre, rimanendo assolutamente contemporaneo. Tra mille scenari

possibili è questo l'ideale, ma anche estremamente complesso, esposto a mille fattori, a innumerevoli dinamiche, e per questo fragile: il brand divenuto immortale si relaziona però con consumatori mortali, che cambiano, si aggiornano, che sono preparati, molto più di prima, che comunicano, anche tra di loro, e che alla fine continuano sempre a desiderare qualcosa di quel brand, ne ricercano la sua essenza più profonda. Come in un rapporto a due, come quel consiglio che si dà ad una coppia per scongiurare una crisi, il segreto è proprio l'ascolto, lo vedremo. Occorre osservare quello che succede intorno a sé, con molta attenzione. Senza questa predisposizione, senza questa disponibilità a mettersi in discussione, qualsiasi brand, anche quello più apparentemente forte, rischia di morire. Nella migliore delle ipotesi sarà rimpianto; nella peggiore, sarà dimenticato e sostituito.

Questo capitolo tratterà degli elementi fondanti del brand, seguendo la logica del punto di vista del consumatore, analizzando ogni aspetto in relazione alla necessità, a volte parziale, a volte assoluta, di stimolarlo, stuzzicarlo, attirarlo, non deluderlo, motivarlo, coccolarlo. Perché il brand, anche quello più affermato, potrà svilupparsi solo se questo legame così importante, questa storia d'amore appassionata, ma delicata, non si interromperà, se verrà scongiurata la separazione, il conflitto.

1.1.1. Definizione

Parliamo del brand adesso, della ragione per cui state leggendo queste pagine. Ma da cosa partiamo? Dalla sua definizione, ovvio. Tutti i testi che parlano di brand partono, e lo farò anche io, dalla definizione classica, coniata dall'American Marketing Association, una delle più rilevanti community di marketers al mondo, creata da Neil Borden nel 1953. Il suo obiettivo, fin dalle origini, era quello di elevare la funzione del marketing, conferirgli un ruolo primario all'interno delle organizzazioni imprenditoriali, aiutare le aziende a stimolare il business attraverso l'applicazione delle sue logiche basate sull'analisi della realtà, sul confronto tra i migliori casi del passato e le migliori soluzioni per il futuro. L'associazione include professionisti e accademici di tutto il mondo, con l'obiettivo di condividere idee, messe al servizio poi del business globale.

Secondo l'AMA, il brand è “un nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi, che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti”. Una nota di colore riguardo all'etimologia del termine “brand”: deri-

verebbe dal norreno, antica lingua germanica nella quale il vocabolo “brandr” significava bruciare, usato in riferimento al marchio a fuoco con cui venivano “brandizzati” i capi di bestiame, per poter risalire all’identità dei loro proprietari. Affascinante. Il brand, a sua volta, deve essere distinto dalla “marca”, termine un po’ antiquato che si riferisce al simbolo, segno grafico, a un nome oppure uno slogan, nella sostanza. Il brand è molto di più, è un concetto astratto e intangibile, che riassume ogni singolo aspetto che viene attribuito dai consumatori a quella determinata azienda o a quel determinato prodotto.

La definizione fornita dall’AMA esalta però un solo aspetto del concetto a noi tanto caro, e cioè il suo valore simbolico, distintivo del prodotto o servizio offerto, senza considerare le implicazioni relazionali che sono in esso contenute, e che vanno nella direzione dei suoi clienti. Se guardiamo a questo aspetto profondo, comprendiamo come il brand esprima in realtà questa specifica relazione, nella quale gioca un ruolo essenziale, capace di portare con sé un attaccamento, un seguito, e quindi un valore, impossibili da manifestarsi in una semplice relazione funzionale tra l’utente e l’oggetto.

Per i consumatori, avere un brand di riferimento è un grande aiuto, insostituibile, capace di semplificare e velocizzare le scelte, cui si accompagna la certezza che le caratteristiche del prodotto saranno in linea con le proprie aspettative. Ricordo – ahimè per me che lo ricordo – un “antico” spot televisivo degli anni ’70 (siamo ai tempi del Carosello, chissà se qualcuno di voi ne ha mai sentito parlare) in cui un attore poi divenuto famoso proprio per questa sua interpretazione, Paolo Ferrari, abordava casalinghe consapevoli, ferme nella loro decisione, che rifiutavano due fustini di detersivo qualunque pur di tenersi l’amatissimo Dash, perché “il Dash lava così bianco, che più bianco non si può”. La casalinga abordata da Ferrari è il nostro consumatore di oggi, senza alcuna differenza. Si fida di quello che acquista perché ha instaurato col brand un rapporto basato sul trust, la fiducia, cioè, che le sue aspettative non verranno disattese. Questa resistenza alla tentazione di avere due fustini in cambio del solo acquistato sarà poi capace di innescare in lei un senso di autostima, di confidenza, trasferendo sul prodotto un valore superiore rispetto alle possibili alternative, anche agli occhi degli altri.

I benefici, tangibili e intangibili, che derivano ad un’azienda che riesca nel tentativo di affermare il proprio brand sul mercato, cessando di essere riconosciuta solo per le caratteristiche funzionali dei suoi prodotti, sono infiniti. Si parte dalla solidità della propria presenza sul mercato di riferimen-

to, data dall'attaccamento, il seguito, la fedeltà nei casi più evoluti della relazione instaurata coi consumatori, che la pone al riparo dalla morsa stringente della concorrenza. Avere dei consumatori fidelizzati contribuisce poi alla possibilità di fare delle previsioni circa i propri profitti di medio-lungo periodo, altrimenti impossibile. Avere una base consistente di consumatori abituali, cui si sommano i nuovi ai quali tendere la mano attraverso una strategia di gestione efficace, contribuisce poi alla crescita della propria quota di mercato, nel tempo, senza dover ricorrere a interventi di promozione, che diluirebbero il valore dell'offerta. Se si è stati capaci di costruire una solida credibilità intorno al prodotto, allora il conseguente percepito del brand sarà elevato, e lo stesso sarà in grado di sostenere un prezzo al pubblico più alto rispetto a prodotti simili, sfuggendo alla demoralizzante battaglia dei prezzi, ormai dilagante in tutti i settori.

1.1.2. Il biglietto da visita

Affinché si instauri una relazione con un brand, sia esso noto o sconosciuto, occorre iniziare un cammino di avvicinamento alle sue caratteristiche più profonde. E da dove si parte? I lettori non me ne vorranno, ma è come per le persone di bell'aspetto: la prima cosa che si nota, inutile dire il contrario, è l'aspetto esteriore. È un processo immediato, una scintilla che accende un fuoco (o almeno una curiosità) oppure no, per un prodotto che non hai mai visto o – concentriamoci sulla finalità di questo volume – per un simbolo, che ti fa guardare qualcosa una seconda volta, per capire quale sia il significato che si cela dietro una forma, una parola, delle lettere o dei colori. Quel simbolo: se lo conosci basta uno sguardo per sentirti tranquillo, confortato da quella apparizione. Se non lo conosci e ti giri a guardarlo di nuovo, beh, allora hanno fatto un bel lavoro quelli là ... Stiamo parlando del logo, il biglietto da visita del brand.

Quando si inventa un logo per un prodotto nuovo, che prima non esisteva, per il quale non ci sono consumatori ma solo potenziali consumatori, ebbene, occorre immedesimarsi in quelle persone che lo vedranno per la prima volta, venendone presumibilmente – è questo l'auspicio di chiunque si occupi di progettare l'immagine dell'impresa – colpiti, attratti.

Torniamo al concetto di gestione dell'impresa, che viene sottratto a chi ne ha l'effettiva disponibilità, passando, nella sostanza, nelle mani di chi sarà il proprio consumatore di domani, di chi consentirà all'azienda di affermarsi, crescere e prosperare. Senza questo passaggio essenziale, senza questo cambiamento del punto di vista, della prospettiva dalla quale si vedono le cose,

poche saranno le chances di successo, davvero poche, soprattutto oggi, in cui ogni settore è affollato di brand, di marchi, di messaggi, di concetti.

Inventarsi qualcosa che prima non c'era o ripensare qualcosa che già esisteva, aggiornandolo – dicevamo – senza alterarne le qualità che lo hanno affermato, reso riconosciuto e riconoscibile, desiderato, preferito, voluto, amato. Non si tratta semplicemente di un esercizio creativo, magari. Si tratta di creare qualcosa che, attraverso stimoli visivi, racconti le caratteristiche del prodotto cui si riferisce. Deve essere riconoscibile, subito, senza indugio, coerente col prodotto che rappresenta (operazione non semplice), facile da ricordare e semplice da gestire per l'azienda, che ne farà usi diversissimi tra loro. Oltre a questo – e qui la sfida si fa complessa – capace di non invecchiare, o di farlo “con classe”, richiedendo pochi interventi di dettaglio che lo aggiornino senza stravolgerlo.

La scelta del logo può essere legata alla necessità, soprattutto se si accede a settori maturi in cui esistono aziende già affermate, di definire il proprio posizionamento rispetto ai competitor. Si pensi alla britannica Jaguar, nata nel 1922 come Swallow Sidecar Company, e conosciuta per un ventennio con la semplice abbreviazione SS. Nel 1945, al termine del secondo conflitto mondiale, il nome della società venne cambiato in quello attuale, non solo per ragioni legate alla visibilità che si voleva conferire alle automobili prodotte nello stabilimento di Coventry, ma anche per eliminare qualsiasi possibile collegamento con le famigerate Schutzstaffel tedesche. Il logo della neonata Jaguar non poteva che essere l'elegante felino, realizzato nelle due varianti: tridimensionale (the leaping Jaguar), in procinto di saltare, pensato come ornamento per il cofano motore delle vetture inglesi; circolare (the roaring Jaguar), con la sola immagine della testa ruggente dell'animale, per tutti gli altri impieghi sulla vettura. La scelta del nome e del logo della casa automobilistica fu chiaramente determinata dalla volontà di conferire al brand quegli stessi valori che si attribuiscono tradizionalmente a questo animale così speciale: grazia, eleganza, velocità, potenza, proiezione verso il futuro. Anche i colori contengono specifici significati: l'argento simboleggia modernità e sofisticazione, il nero integrità e performance, mentre il rosso la passione per la guida.

Il logo si può scegliere anche perché si vuole intercettare rapidamente un certo tipo di consumatore, che sarà il proprio target di riferimento di domani. Se esisterà una coerenza tra questa finalità e le caratteristiche dei prodotti cui il logo si accompagnerà, allora si sarà fatto centro. Si pensi al morso sulla mela di Apple, azienda nata dalla voglia di creare prodotti user friendly, super tecnologici, che semplificassero la vita alle persone (da qui la mela, semplice e immediata, il frutto per eccellenza), proprio come semplice è l'atto di mordere

una mela presa dal frigo, facendo qualcosa di assolutamente banale, una sorta di gesto quotidiano in cui tutti noi ci riconosciamo. Qualcuno sostiene che questo logo tanto iconico nasca invece dal fatto che il termine mordere, in inglese “to bite”, favorisse la genesi di un nesso istantaneo con l’azienda che lavorava con i “byte”, unità di misura con cui si definiscono le performances nel mondo della tecnologia; da qui la scelta del frutto morsicato. Mah.

Chiudo con una considerazione essenziale da fare quando si parla di loghi. Proprio per la ragione che il logo deve rimanere impresso nella mente del consumatore, la cui permeabilità – soprattutto se si parla di prodotti nuovi – è spesso compromessa dal bombardamento costante di messaggi e immagini cui viene sottoposto nel corso della sua giornata, sarebbe opportuno che un’azienda scegliesse di averne uno solo. Mi spiego meglio: alcune aziende posseggono più linee di prodotti che differiscono per talune caratteristiche, rivolgendosi a un consumatore attratto in generale dal brand, ma alla ricerca di soluzioni diverse, funzionali alle sue necessità specifiche. Per questa ragione, molte aziende scelgono di distinguere il proprio logo in funzione di queste necessità, con l’assunto che tale distinzione favorirà l’intercettazione del consumatore corretto, accompagnandolo nella scelta finale. Mi viene in mente New Holland, il brand di macchine agricole e movimento terra appartenente all’universo Fiat, noto ai più per essere stato apposto sulle maglie della Juventus dal 2007 al 2010, sostituendo il precedente Tamoil, e che scelse di proporre due loghi in parte diversi che identificassero questi due mondi: “Agriculture” per le prime e “Industrial” per le seconde. Ai due si aggiungeva addirittura un “logo-madre” nel quale, per evidenziare l’appartenenza del brand al gruppo industriale torinese, si sommava la scritta “Fiat Group”. Funzionale, forse, ma non certo chiarissimo, soprattutto nel suo impiego quotidiano, da parte della stessa azienda. Ma almeno qui il logo era, nella sua forma essenziale, uno solo. Ci sono poi casi più estremi, e pericolosi, nei quali un’azienda sceglie loghi completamente differenti. Mi viene in mente adidas, colosso tedesco dello sportswear, che ha proposto per anni tre loghi completamente differenti, con l’intenzione di distinguere le sue tre linee di prodotto. Si partiva da quella più economica, fatta di prodotti sia sportivi che lifestyle, dedicata a un pubblico attento al rapporto qualità prezzo e non all’esclusività, lo stile ricercato o i contenuti tecnologici. Per questa linea, denominata “Core”, il brand utilizzava un logo lineare, composto dalla sola scritta “adidas”. Per la linea sportiva, composta da prodotti tecnici, dedicati a un pubblico attento alla performance, alla ricerca stilistica, disposto a spendere di più pur di avere l’ultima novità, la scarpa del calciatore preferito o la calzatura da running ultraleggera, realizzata con materiali di ultima generazione, il brand utilizza invece il cosiddetto “Badge of Sport”, letteral-

mente “emblema dello sport”. Il logo è composto sempre dalla scritta “adidas”, che funge da base per il segno distintivo per eccellenza del brand tedesco, le tre strisce parallele, qui declinate in una versione composta da tre blocchetti di dimensioni diverse, posizionati in obliquo. Per i prodotti lifestyle, fiore all’occhiello del produttore tedesco, figli di un archivio straordinario accumulato in oltre 70 anni di storia, il brand sceglie invece il popolarissimo trifoglio, che fino al 1997 campeggiava sull’intera gamma di prodotti, senza distinzioni. Non cito l’ulteriore logo circolare con i tre “graffi”, che venne impiegato per alcuni anni per identificare la linea di prodotti più economica, poi trasformata in “Core”. O il logo lineare preceduto dalla tre strisce orizzontali, per anni utilizzato per identificare il gruppo, l’azienda nel suo complesso. Bene, una scelta di questo tipo, se da un lato punta a distinguere le diverse tipologie di prodotto offerto, dando loro una caratterizzazione specifica anche nel logo che viene applicato su di esse, dall’altra penalizza la riconoscibilità assoluta del brand, costringendo il consumatore a fare dei ragionamenti non immediati, confondendogli le idee in merito al prodotto che si accinge ad acquistare, e rischiando di evidenziare una differenza fastidiosa tra consumatore di serie a, con un potere di spesa più elevato, da un consumatore di serie b, costretto ad acquistare una versione impoverita di un prodotto di punta, per di più segnalata dal corrispondente logo “povero”. Altre aziende che operano nello stesso settore, come Puma o New Balance, non fanno distinzioni di loghi, utilizzandone uno solo, indipendentemente dalla qualità specifiche del prodotto, contribuendo così alla riconoscibilità istantanea di tutte le linee proposte, e azzerando le differenze tra consumatori, soddisfatti, indipendentemente dalla spesa sostenuta, per la presenza del logo del brand preferito sul capo di abbigliamento o calzatura sportiva acquistati.

Altre volte il logo parla delle caratteristiche intrinseche del prodotto cui si riferisce, delle sue peculiarità, dei benefici derivanti dal suo impiego. Si pensi ai tori della bevanda energizzante Red Bull: il toro esprime forza, energia, dinamismo, le stesse qualità che si amplificano attraverso il consumo della bevanda austriaca, ideata da Dietrich Mateschitz nel (non poi così lontano) 1984, oggi presente in oltre 170 paesi nel mondo, e con un fatturato di oltre cinque miliardi di euro.

O a Toyota, il cui logo apparentemente banale racchiude invece una moltitudine di significati. Toyota è il secondo player più importante del settore automobilistico mondiale, con la bellezza di 10.7 milioni di vetture prodotte in un anno (dato del 2019). Toyoda era in origine un’azienda specializzata nella produzione di telai per la tessitura. Nel 1933 il figlio del fondatore, Kiichiro Toyoda, diede vita alla divisione che si sarebbe poi oc-

cupata della produzione di autoveicoli. Il logo che oggi conosciamo venne presentato in occasione del cinquantesimo anniversario dell'azienda; occorsero ben cinque anni (questo è quanto dichiara la casa automobilistica) prima di arrivare alla versione definitiva, che avrebbe dovuto sancire la definitiva affermazione di Toyota nell'olimpico del settore a livello globale. Due gli obiettivi che la casa giapponese si era posta come essenziali: la sua riconoscibilità e un carattere immediatamente distintivo, che racchiudesse in sé i valori fondanti del brand del sol levante. I tre ovali da cui è composto sono pieni di significati: quello principale simboleggia il mondo che abbraccia virtualmente il brand. A questo si aggiunge la centralità del consumatore e il cuore dell'azienda, oltre alla relazione di fiducia instaurata e garantita coi propri clienti. Gli ovali formano poi chiaramente una "T", l'iniziale del nome Toyota. I profili di spessore diverso con cui gli ovali sono tracciati richiamano l'arte pittorica giapponese. Lo spazio, infinito, davanti al quale il logo si staglia, indica le infinite qualità dei prodotti Toyota: qualità superiore, valore, divertimento di guida, integrità e sicurezza, ma soprattutto responsabilità sociale e innovazione. Questi due aspetti hanno rappresentato un'assoluta priorità nella strategia della casa giapponese degli ultimi venti anni. Toyota negli ultimi anni si è concentrata sulla tecnologia ibrida (motore a combustione unito a motore elettrico, per una maggiore potenza, economicità d'uso, autonomia, e soprattutto eco-sostenibilità), facendone una vera e propria bandiera. La credibilità, la reputazione di questa tecnologia, oggi senza eguali sul mercato, si è affermata negli anni grazie al successo della prima serie del modello Prius, lanciato nel lontano 2000, e ha visto il suo apice nel 2018 con la prima vittoria nella prestigiosa 24 Ore di Le Mans della TS050 Hybrid guidata dal campione spagnolo Fernando Alonso. La Prius è diventata negli anni una sorta di manifesto del modo di pensare l'auto secondo Toyota, e per un periodo piuttosto lungo ha contribuito ad alterare la percezione stessa del brand giapponese da parte dei consumatori, per il fatto che quel modello è tuttora utilizzato come taxi in un numero davvero considerevole di paesi. Toyota era pratica, tecnologica, ma non cool, non certo una vettura che si acquistava per farsi notare. E per fortuna che c'era il brand Lexus a sostenere l'immagine dell'azienda, con le sue linee futuristiche, la cura maniacale dei dettagli, le performances. Oggi il brand giapponese è ritornato a essere attraente, grazie al successo di modelli come CHR, Corolla e Rav, o come la Supra, realizzata in partnership con BMW. Tornando al logo, i contorni blu che circondano le ellissi da cui è formato quello che si nota sulle vetture ibride giapponesi simboleggiano l'impegno del colosso sul versante della diffusione mobilità elettrica, con l'obiettivo di contribuire sempre di più alla riduzione delle emissioni, ponendo al centro del progetto la salvaguardia

dell'ambiente e il futuro delle generazioni che verranno. Blu, come il cielo. Blu come il mare.

E passiamo ad alcuni esempi di buona o cattiva gestione di un logo, di quelli che mi hanno colpito maggiormente in questi anni. Partiamo dall'assunto iniziale: il logo è il biglietto da visita. Invecchia, come le persone, dicevamo. Può tradire i suoi anni, e richiedere, per restare al passo coi tempi, una rinfrescata. E si può anche decidere di dargliela questa rinfrescata, con tutte le criticità conseguenti che un'azienda dovrà poi affrontare: procedere alla revisione completa della propria identity. Iniziamo da Coca Cola. Il logo è praticamente lo stesso dal 1900. La scritta ondulata e barocca accompagna la famosa ricetta segreta quasi dall'anno della fondazione, nonostante sia stato ripensato circa 7 volte. Pepsi, l'acerrimo concorrente, è andato ben oltre: praticamente immutato dal 1945, anno in cui si decise di introdurre i tre colori contrapposti, il rosso, il bianco e il blu, ma è stato rivisto ben 11 volte. In nessuno dei due casi si è mai creato anche solo il minimo dubbio nei consumatori che quei due loghi identificassero rispettivamente la bevanda gassata più bevuta al mondo e la sua principale concorrente. In questo caso il rapporto con il consumatore è stato chiaramente rispettato, perché si è sempre intervenuti nel segno della continuità, aggiornando e mai stravolgendo. Divertendosi, si è vero, con qualche differente combinazione di colori, o con un'abbreviazione del nome del prodotto (Coke), ma sempre nel segno della più assoluta coerenza, che non mettesse mai in dubbio lo schema valoriale che quel segno trasmetteva da decenni.

E passiamo alle auto. FCA mi perdonerà, ma il suo portafoglio marchi offre spunti davvero interessanti: parto quindi dalla monolitica consistenza del logo di Alfa Romeo, rimasto uguale dal 1910 a oggi, ma affinato circa 8 volte. Stiamo assistendo in questi anni, anche per ragioni di marginalità che spingono l'azienda italiana a concentrarsi sui propri brand di fascia alta, al più consistente sforzo di rilancio di Alfa da parte del management del Lingotto da quando venne presentata la splendida 156, disegnata dal genio Walter De Silva, nel 1993. La disaffezione ciclica del consumatore verso Alfa – vissuta infinite volte dal brand di Arese – non è chiaramente nata per mano della alterazione del segno distintivo, semmai dalla distanza siderale che alcuni (troppi) prodotti del biscione hanno avuto rispetto ai valori che il brand da sempre incarna, non solo per gli “alfisti”, non solo per gli appassionati di auto. Da Nuvolari in poi, Alfa è sempre stata sinonimo di eccellenza tecnologica, performances, qualità, velocità, evoluzione, innovazione, e dello stile italiano più assoluto. Difficile certamente ritrovare tutto questo in una Arna del 1984, in una 155 del 1992, ricordata con amore solo perché nella sua ver-

sione DTM aveva sbaragliato la concorrenza tedesca nel campionato del 1993, in una 159 del 2005 o in una Mi.To del 2008.

Fiat invece ha fatto entrambe le cose. Il suo logo è stato cambiato, stravolto, ricomposto, ripensato, recuperato e poi ancora cambiato nel tempo infinite volte, con frequenti e repentini cambi di rotta: schizofrenici passaggi dal blu al rosso, dallo stile retrò al futuribile quanto anonimo minimalismo degli anni '80 e '90, cosa che ha creato, nei consumatori (soprattutto in quelli non italiani) una certa confusione. Se a questo si aggiunge che Fiat, che vanta capolavori del passato di cui la 500 è solo uno dei tanti (dalla 130 alla Panda, dalla Uno alla prima Croma o la prima Punto, ce ne sono una infinità), non è stata in grado di definire per le sue vetture un tratto stilistico che durasse più del ciclo vita di un solo modello, ebbene le ragioni della diffidenza dei consumatori è davvero semplice da spiegare. Tornando al logo, fu Lapo Elkann che, con una straordinaria operazione di marketing e senza minimamente puntare sulle automobili, lo fece tornare di moda con le famose, introvabili e costosissime felpe, recuperando l'originale lettering. Sono qui costretto a parlare della povera (adesso), amatissima (sempre) Lancia, il cui logo originale venne cambiato dal Centro Stile Fiat nel 2007, semplificato a tal punto da innescare (complice una gamma davvero fragile di prodotti senz'anima) un lento inesorabile declino di uno dei brand più amati dagli appassionati di motori, che ancora rimpiangono, sognano, la mitica Delta, la Stratos, la 037. Capolavori, che raccolsero l'eredità pesante di vetture mitiche come la Lambda, l'Aurelia B24, La Flaminia, la Fulvia coupé, o l'amatissima Thema.

Chiudo con l'argomento automobili scegliendo di non citare i tedeschi. Troppo facile parlare di loro quando si discute di vetture, troppo semplice riconoscere il fatto che, a parte qualche scivolone recente sul mercato americano – che ha investito non solo loro come sappiamo –, il lavoro lo fanno davvero fare. Parliamo dei francesi invece, e parliamo di Renault. I prodotti Renault hanno vissuto alterne fortune, con veri e propri svarioni stilistici sul finire degli anni '90. Capostipite di queste cadute fu l'Avantime, che ricordo però con affetto per la mia esperienza in Pininfarina, la cui sede francese era situata proprio dentro l'ex fabbrica della Régie alle porte di Parigi, dove un tempo si produceva l'affascinante quanto singolare monovolume-coupé, che ispirò poi la successiva corrente stilistica della casa francese. Renault ha un heritage indiscutibile, fatto di vetture assolutamente straordinarie, per lo stile, l'innovazione. Lo sono state la Renault 4 del 1961, la 16 del 1965, la 5 del 1972, la prima monovolume europea, l'Espace, e poi la Twingo prima serie, geniale, o la Clio. Renault ha ritoccato il suo logo ben 11 volte, ma lo ha fatto nel pieno rispetto delle geometriche e riconoscibilissime forme romboidali

comparse per la prima volta nel 1925. Renault ha compiuto grandi passi sul fronte del design delle proprie automobili, certo, ma ne ha sempre fatti di piccoli quando si parlava del logo, affinando qualcosa che è unico, riconoscibile e riconosciuto. Da chi? Dai consumatori, dal pubblico, dagli appassionati, che più o meno sono rimasti fedeli ai valori delle vetture d'oltralpe, anche nei momenti più cupi. Soprattutto nell'auto essere consistenti significa essere credibili, elemento essenziale per convincere qualcuno a spendere una somma importante come quella necessaria per acquistare un'automobile. Parlando di Renault è impossibile non citare la rivoluzione innescata dall'arrivo di Luca De Meo alla guida del Gruppo, dal luglio del 2020. De Meo, un passato in Toyota, poi Fiat, dove è arrivato a dirigere il Marketing del Gruppo, artefice tra le tante cose della rinascita del brand Abarth, arriva in Renault dopo undici anni in Volkswagen, conclusisi con la Presidenza di Seat (si deve a lui la crescita del brand Cupra). De Meo è una personalità geniale nel mondo non solo dell'automobile. Uomo di brand e di prodotto, posti al centro di ogni suo progetto. In Renault De Meo applica gli stessi principi, lavorando su una azienda con un forte bisogno di cambiamento. E lavora su tre direttrici precise: tecnologia, servizi e zero emissioni. Renault ha annunciato 14 modelli nuovi entro il 2025, di cui ben 7 elettrici. Uno di questi ha certamente catalizzato le attenzioni degli appassionati, a tutte le latitudini. Si tratta del prototipo di una delle icone della casa d'oltralpe, la mitica 5, presentato a gennaio del 2021. Le forme richiamano in modo sorprendente quelle della piccola francese, strizzando l'occhio alla versione più performante, la Maxi Turbo impegnata nelle competizioni internazionali del Mondiale Rally dal 1981 al 1986. Il logo, su questa vettura che trasuda heritage da ogni lamiera, rende omaggio al numero che la identifica, incastonandolo al suo interno, come fosse una gemma preziosa. Un capolavoro.

Facciamo altri esempi. E parliamo di calcio, sport che amo, da sempre il più popolare al mondo. La Juventus, il club più titolato in Italia, tra i primi in Europa, i cui valori sono gli stessi di quando fu fondato su quella famosa panchina di Corso Re Umberto nel 1897. Consistente nei contenuti, da sempre. Con uno stile unico, di cui si continua a parlare, e che ispira qualsiasi atleta indossi quella maglia dalla storia ultra centenaria. Consistente nelle vittorie, innumerevoli. Consistente nella proprietà, perché appartenuto sempre alla stessa famiglia. Ebbene, nel 2017 questo club così monolitico ha pensato bene di cambiare in modo assolutamente drastico la cosa più preziosa che un club può possedere: il suo stemma. Con la velocità tipica dei più efficienti creativi di agenzia sono stati spazzati via, inesorabilmente, 120 anni di storia, di tradizione, di successi, di riferimenti alla città di Torino, alle righe verticali che definiscono da sempre la maglia da gioco. E perché? Per la ricerca del-

la semplificazione, solo in parte argomentata con la volontà di rendere il brand più commerciabile, più esportabile, più internazionale e più facilmente applicabile a tutta una serie di prodotti che si intendono vendere ad un pubblico allargato, non soltanto di tifosi. Il Manchester o il Bayern, il Liverpool o l'Arsenal, il City o il giovanissimo Paris St Germain (anche questo, salvo una parentesi incomprensibile agli inizi degli anni '90, ha mantenuto quasi inalterato il suo simbolo più importante sul quale campeggia, stilizzata, la Torre Eiffel) hanno messo spesso mano ai propri simboli così amati e così carichi di significati quasi mistici per i propri tifosi, ma mai, ripeto mai, nessuno di questi si è mai sognato di rinunciare alle sue frasi in latino, a velieri, dragoni rampanti o culle sotto torri di acciaio.

Ultimo caso, sempre nello sport. Reebok viene fondata dai fratelli Foster nel 1895 nel piccolo villaggio inglese di Holcombe; prende il nome della gazzella africana nel 1958, e piano piano si afferma a livello globale, occupandosi di tutti gli sport, dal football al basket, fino a vestire star del calibro di Shaquille O'Neil o Micheal Chang. Nota per la tecnologia "Pump", divenuta una vera e propria icona, era il terzo player mondiale dopo Nike e adidas. Acquisita dal Gruppo adidas nel 2006, ufficialmente per conquistare quote sul mercato nordamericano, Reebok ha subito un profondo intervento finalizzato al suo riposizionamento, in qualche modo per evitare interferenze con la cugina adidas. Uno dei tanti interventi, accanto alla chiusura dei suoi contratti di sponsoring, e la focalizzazione sulle sole categorie legate al fitness, è stato uno sfortunato re-branding, che ha portato alla nascita del "Delta"¹, gettando uno dei brand più popolari negli anni '90 in un assoluto anonimato, aggravato da una gamma ridotta di prodotti e da investimenti in comunicazione insufficienti a reggere il passo in un mercato competitivo e agguerrito. Risultato: consumatore disorientato, deluso, obbligato a guardare altrove, a rimpiangere quel "Vector" (il logo storico, composto da due tratti che si incrociano, mantenuto solo sui prodotti lifestyle) che faceva battere il cuore, al tempo in cui Dee Brown schiacciava alla cieca calzando un paio di Pump nere. Vector poi resuscitato, nel 2019, e oggi impiegato, fortunatamente, su tutti i prodotti del mitico, iconico, brand americano. Tardi.

¹Delta (Reebok official PR): Il nuovo simbolo di Reebok, il Delta, rappresenta il cambiamento positivo che il fitness può determinare nella vita di una persona che lo pratica. Nel corso dei millenni il delta ha sempre simboleggiato un cambiamento, una trasformazione. Il Delta Reebok è composto da tre parti distinte, ciascuna delle quali rappresenta i cambiamenti, fisici, mentali e sociali, che si manifestano quando le persone spingono se stesse oltre i propri limiti e abbracciano una vita attiva e sfidante.