

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



CORSO DI DOTTORATO IN MANAGEMENT

XXXIII° CICLO

Tesi di Dottorato dal titolo:

L'ICONICITÀ E LA CULTURA DI MARCA NELLA PROSPETTIVA TEORICA DELLA *CONSUMER* *CULTURE THEORY*

COORDINATORE

Ch.ma Prof.ssa Cristina Mele

CANDIDATO

RELATORE

Dott. Giuseppe Fabio Cantone

Ch.mo Prof.

Pierpaolo Testa

ANNO ACCADEMICO 2019 – 20

The only easy day was yesterday

INDICE

Presentazione p. 1

Introduzione p. 6

Capitolo 1 La Consumer Culture Theory e le relazioni marca-consumatore p. 13

1.1 L'evoluzione del concetto di consumo p. 14

1.2 La Consumer Culture Theory (CCT): i principi teorici di fondo, cosa studia e come si studia p. 16

1.3 La relazione marca-consumatore nella prospettiva della CCT p.26

1.4 Il consumatore come attore nella co-creazione di valore p.31

1.4.1. Service encounter p.32

1.4.2 Lead users o innovazione collaborativa p.34

1.4.3 Esperienza del consumatore p.37

1.4.3.1 Gli Strategic Experiential Modules p.40

1.4.3.2 Gli Experiential Providers p.45

1.4.3.3 La definizione dei fattori della customer experience p.48

1.4.3.4 Le metodologie di analisi della customer experience p.50

1.4.3.5 I punti di controllo nel "corridoio del cliente" p.51

1.4.3.6 CRM (Customer Relationship Management) versus CRM (Customer Experience Management) p.52

1.4.4 Service Dominant Logic (SDL) del Marketing p. 54

1.4.5 Comunità/Tribù di consumatori p.67

1.4.6 Resistenza del consumatore p.69

1.4.7 Consumer empowerment p.71

1.4.8 Working consumers p.73

1.4.9 Consumer agency p.75

1.4.10 Consumer engagement p.77

1.4.11 Alcune critiche alle teorie sul consumatore p. 86

Capitolo 2 Iconic Brand p. 90

2.1 Che cosa è un Iconic Brand p. 91

2.2 I principi del Cultural Branding Model p. 94

2.2.1 Da Mind-Share Branding a Cultural Branding p. 96

2.2.2 Da Emotional Branding a Cultural Branding p. 102

2.3 Il Viral Branding p. 108

2.4 Il processo dell'Iconic Branding p. 109

2.5 Come costruire un'icona p. 111

2.6 L'identità di un brand p. 112

2.7 Il valore della marca (brand equity) p. 116

2.7.1 Il modello CBBE-Customer based Brand Equity p. 118

2.8 Le metodologie di ricerca adottate dalla CCT per lo studio delle marche iconiche e dei significati culturali che esse assumono nella società di riferimento p.125

2.8.1 Storytelling, tensioni sociali e social media p. 127

2.8.2 La *grounded theory*. Una teoria generale sulle ricerche qualitative per le scienze sociali p.132

2.8.3 Il metodo della fenomenologia p.133

2.8.4 Il metodo della etnografia p.139

2.8.5 Il metodo della genealogia p.140

2.8.5.1 Il ruolo dei film nella brand genealogy p.142

Capitolo 3 Casi di studiop.145

3.1 Il caso Nike p. 146

3.2 La Cultural Icon: John Rambo p. 156

Capitolo 4 Il caso Vespa p. 164

4 Il caso Vespa: research design a due step p. 165

4.1.1 L'evoluzione della comunicazione di marca p.167

4.1.2 La pubblicità con altri marchi (co-branding) p.171

4.1.3 La storia del brand e suoi momenti salienti p.173

4.1.4 L'analisi sociologica della società italiana dal 1946 al 2016 p.174

4.1.5 Come Piaggio ha tentato di costruire l'iconicità p.177

4.1.6 L'analisi del ruolo di Vespa nelle filmografie p.179

4.1.7 Alcune riflessioni sull'iconicità di Vespa p.183

4.1.8 Gli errori del management sul brand Vespa p.185

4.1.9 La percezione dell'iconicità del brand Vespa nella prospettiva del cliente: i risultati di un'indagine qualitativa di natura esplorativa p.187

4.2.1 Come nasce l'internazionalizzazione commerciale di Vespa: il ruolo chiave del cinema p.192

4.2.2 Nascita ed evoluzione del fenomeno associativo nel mondo p.199

4.2.3 L'interpretazione delle interviste ai responsabili dei Vespa club nel mondo p.202

4.2.4 Contributo teorico che deriva dalla indagine qualitativa sui Presidenti
Vespa Club nel mondo p.220

Bibliografia p. 224

Sitografia p. 223

Presentazione

Il presente lavoro di tesi di dottorato analizza il tema della iconicità e la cultura di marca nella prospettiva della *Consumer Culture Theory*. Sono descritti, pertanto, gli assiomi del *Cultural Branding*, sia per comprendere le determinanti dello status di *Iconic Brand*, sia per individuare le linee guida per la creazione, sviluppo e mantenimento nel tempo della iconicità di marca.

Il *Cultural Branding* è l'insieme degli assiomi che concorrono a definire un *Iconic Brand* o *Cultural Icon* e delle principali strategie per la sua creazione, sviluppo e mantenimento nel tempo.

Con il termine *Iconic Brand* si intende una marca i cui valori e la cui personalità sono rappresentativi di una tensione sociale vissuta in un ben definito Paese o area geografica, e che trova "soluzione" attraverso l'incarnazione di un mito (personaggio, movimento, ideologia, ecc.) in grado di fungere da "riparatore" di quella tensione sociale.

Per *Cultural Icon*, invece, si intende una persona considerata simbolo di un ideale, di un'ideologia o di un movimento culturale (Che Guevara, Malcom X, Mahatma Gandhi). I brand o i personaggi iconici devono avere come prerequisito un mito, definito come una semplice storia per risolvere una contraddizione culturale (l'eroe combattente per la libertà di un popolo nel caso di Che Guevara, il saggio leader che combatte le ingiustizie sociali e la libertà nel caso di Malcom X e o Mahatma Gandhi?).

Il termine iconico può assumere interpretazioni differenti nella lingua inglese/americana e in quella italiana. Nella lingua italiana assume il significato generico di qualcosa che è rappresentato attraverso immagini o simboli (www.treccani.it/vocabolario). Nella lingua inglese/americana, invece, per *iconic* si intende qualcosa di emblematico, che rappresenta un'ideologia specifica (www.wordreference.com).

I consolidati modelli di *Mind-Share Branding* sono utilizzati nel mondo del marketing management per la costruzione del valore identitario del brand, creando delle associazioni uniche e distintive, funzionali e/o emozionali, nella mente dei consumatori. Il *Cultural branding*, invece, va oltre, attribuendo al brand caratteristiche umane, con delle proprie ideologie di fondo che diventano modelli di vita ideali per i consumatori.

L'organizzazione di questo lavoro è il seguente.

Nel primo capitolo è stata svolta un'analisi dei principi teorici di fondo della *Consumer Culture Theory (CCT)*, così come di altre due recenti e interessanti prospettive teoriche, la *Service Dominant Logic* e la *Consumer Experience*, che vedono un ruolo attivo e propositivo del consumatore nei processi di acquisto, di consumo e di creazione del valore.

Queste prospettive teoriche, di fatto, elevano il consumatore, con il suo sistema di valori, a soggetto principale della (co)creazione del valore (prospettiva della *S-D Logic*), della creazione dell'esperienza di acquisto e di consumo (prospettiva della *Consumer Experience*), e nell'assegnare al consumo una dimensione culturale e ideologica (CCT).

Nel secondo capitolo sono delineati gli assiomi per definire un *Iconic Brand* e fornire ai manager una guida operativa per crearlo. Sono definiti, inoltre, i principi del *Cultural Branding* e le sue differenze con altri modelli di branding: *Mind-Share Branding*, *Emotional Branding*, *Viral Branding*.

Nel terzo capitolo sono descritti due casi di studio. Il primo, Nike, rappresentativo di un *Iconic Brand* di successo nel mondo, il secondo, John Rambo, rappresentativo di un *Cultural Icon* che ha avuto una sua affermazione negli USA negli anni '80.

Con il caso Nike si è voluto evidenziare il processo che ha portato il brand al successo attraverso la personificazione del mito dello "sportivo solitario" che fa leva unicamente sulle proprie forze di volontà per raggiungere i propri obiettivi.

Questo mito è utilizzato come metafora per il successo nella vita, sia del punto di vista lavorativo che sociale.

Il secondo caso, invece, riguarda la *Cultural Icon* americana John Rambo, uno dei tanti personaggi cinematografici che negli anni '80 ha portato alla luce la problematica sociale delle migliaia di reduci della guerra del Vietnam, visti dalla società americana e dalla cultura di massa come degli assassini e “responsabili” di un’ingiusta guerra persa. Ma la novità del personaggio Rambo esprime quel senso di giustizia difficilmente comprensibile, dall’odio ingiustificato espresso dalla società verso i reduci di una guerra sbagliata e distruttiva. Rambo, a differenza degli altri film dell’epoca, non dà l’immagine di un reduce giustiziere o autolesionista (come nel film *Taxi Driver*, interpretato da Robert De Niro), ma di ribellione verso uno Stato che abbandona chi è stato inviato al fronte di guerra e si è prodigato per la Patria, e verso una forma di pacifismo populista che andava dilagando in quei tempi negli USA.

Nel quarto capitolo, infine, è stato analizzato il caso Vespa, per comprendere come si è arrivati a costruire quell’iconicità di cui oggi il brand conserva ancora il suo radicamento tra i “Vespisti”.

Per redigere i primi tre capitoli di questo lavoro di tesi è stata condotta un’ampia *review* della letteratura internazionale sul tema. I libri e gli articoli scientifici consultati sono stati nella quasi totalità in lingua inglese, mancando ancora oggi significativi riferimenti in lingua italiana. Tra gli altri, sono stati di fondamentale importanza per la redazione della tesi i seguenti libri e articoli:

Holt, D. B., “*How brands become icons: The principles of cultural branding*”
Harvard Business Press, 2004;

Holt, D. B., Cameron, D., “*Cultural strategy: Using innovative ideologies to build breakthrough brands*”, Oxford University Press, 2010;

Arnould, E. J., Thompson, C. J., "Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of research", *Journal of Consumer Research*, 31, 4, 2005: 868-882;

Carù, A., Cova, B., “Marketing e competenze dei consumatori: L'approccio al mercato nel dopo-crisi”, EGEA, 2011;

Holt, D. B., "*Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding.*" *Journal of Consumer Research*, 29, 1, 2002: 70-90.

La parte empirica è stata svolta utilizzando il metodo del *Case Study* (Yin, 2013). Per redigere il caso di studio Vespa, oltre a documenti raccolti da fonti secondarie (libri, articoli, web, ecc.), è stata applicata la metodologia della genealogia per verificare se il brand Vespa è stato un *Iconic Brand*. Seguendo un protocollo di riferimento in letteratura (Holt, 2004; Testa, Cova, Cantone, *Forthcoming*), per lo sviluppo dell'indagine genealogica sono state svolte le seguenti attività di ricerca, di cui si dirà più diffusamente in seguito, quando si dirà della descrizione della metodologia della ricerca empirica:

1. Analisi della situazione storica dell'Italia a partire dal secondo dopoguerra;
2. Analisi del comunicato della marca Vespa a partire dagli anni '40;
3. Interviste fenomenologiche ad alcuni responsabili di club Vespa campani;
4. Interviste fenomenologiche ad alcuni responsabili di club Vespa nel mondo.

La ricerca empirica è stata sviluppata partecipando ad un progetto di ricerca *on-going* coordinato dal dott. Pierpaolo Testa, presso il laboratorio di Marketing del Dipartimento di Economia, Management e Istituzioni. Pertanto, essendo tale progetto di ricerca in una fase iniziale, i risultati presentati in questo lavoro soffrono ancora di alcuni limiti e sono suscettibili di ulteriori approfondimenti e miglioramenti che potranno realizzarsi nel prossimo futuro quando le ulteriori fasi del progetto di ricerca programmate saranno terminate.

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare il dott. Pierpaolo Testa per avermi fatto appassionare ad un tema che ho scoperto essere di particolare importanza per il marketing, con formidabili implicazioni per la ricerca accademica e la pratica manageriale. Lo vorrei ringraziare, inoltre, per avermi guidato con professionalità e impegno a sviluppare i temi trattati in questo lavoro di tesi.

Questo lavoro conclude un ciclo di studi, prima universitari e poi post-universitari, a cui mi sono dedicato sempre con impegno e passione, raggiungendo un ulteriore traguardo che, come mi auspico, potrà essere utile per cogliere le nuove sfide che mi attendono nel prossimo futuro. Un ringraziamento va alla mia famiglia che mi ha sempre sostenuto soprattutto nei momenti di difficoltà.

Rivolgo, anche, un pensiero particolare a mio nonno Angelo che ha sempre fortemente creduto in me e nelle mie capacità.

Introduzione

L'analisi della gestione del brand ha fornito sette approcci differenti nella più accreditata letteratura di marketing. Dal 1985 al 2006 due paradigmi di primaria importanza sono stati presentati al mondo accademico, quello positivistico e quello costruttivista o di natura interpretativa. Il primo implica una visione del marchio posseduto dal marketing, che orienta la comunicazione ed è destinata ad un soggetto passivo (il consumatore). Il *brand equity* è percepito come valore creato dal marketing, e il brand è visto come un “artefatto senza vita, creato dall'azienda e che può essere posizionato, segmentato e utilizzato per creare un'immagine” (Hamby, 1999). Invece, il paradigma interpretativo riflette sulla natura del brand e del *Brand Equity* come qualcosa creato dall'interazione tra il marketing ed un consumatore attivo. In questo modo il brand diventa un'entità olistica e con molte caratteristiche proprie degli esseri viventi (Hamby, 1999). Analizzando più di venti anni di letteratura sulla gestione del marchio, si è arrivati ad identificare sette approcci, o meglio sette scuole di pensiero che disciplinano la natura del brand. I sette approcci si dividono, in ordine cronologico, in tre periodi: il primo dal 1985 al 1992 (focalizzazione sull'azienda), il secondo dal 1993 al 1999 (focalizzazione sul consumatore) e il terzo dal 2000 a oggi (focalizzazione sulla cultura del cliente).

| I DUE PARADIGMI | I TRE PERIODI | I SETTE APPROCCI AL BRAND |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------|
| POSITIVISTICO | Focalizzazione sull'azienda | L'approccio economico |
| | | L'approccio identitario |
| COSTRUTTIVISTA | Focalizzazione sul consumatore | L'approccio Consumer-Based |
| | | L'approccio alla personalità |
| | | L'approccio relazionale |
| | Focalizzazione sulla cultura | L'approccio comunitario |
| | | L'approccio culturale |

Fonte: Heding, Knudtzen e Bjerre, 2009, pag 26

Lo spostamento di attenzione verso il consumatore (1993-1999) registra un nuovo periodo di tempo completamente differente dal periodo precedente (1985-1992). Si inizia a studiare il consumatore con conoscenze maturate dalla psicologia, con tecniche che lo analizzano da vicino e da diversi punti vista, per poi creare dei brand che hanno caratteristiche proprie della personalità umana. Di questo periodo (1993-1999) fanno parte l'approccio *Consumer-Based*, l'approccio della personalità e l'approccio relazionale. Invece, fanno parte del primo periodo (1985-1993) l'approccio economico e l'approccio identitario. Nell'ultimo periodo (dal 2000 in poi) i cambiamenti tecnologici e culturali hanno profondamente cambiato le regole che orientano la gestione del brand. Nuovi fenomeni come i consumatori autonomi, i brand iconici, i movimenti anti-branding e le comunità di marca create tramite Internet, richiedono nuove teorie. La ricerca più innovativa guarda questi modelli di consumo cercando di spiegare il contesto in cui il consumatore opera. I due approcci che identificano questo periodo sono l'approccio comunitario e l'approccio culturale alla gestione della marca (Heding, Knudtzen e Bjerre, 2009).

Approccio economico

Secondo l'approccio economico, la marca è gestita dall'azienda e, se quest'ultima riesce ad ottenere un giusto mix tra le varie leve del marketing, la marca potrà avere un forte successo. I consumatori, secondo questo approccio, sono percepiti come i ricevitori passivi della proposta dell'azienda attraverso la comunicazione. Successivamente i consumatori valuteranno e analizzeranno razionalmente tale proposta. In base a questo tipo di approccio, l'essere umano vede l'economia come un insieme di scambi e consumi. Secondo l'approccio microeconomico, a cui tale visione si rifarà, basato non su ricerche empiriche ma su modelli teorici, l'economia deve essere governata dalle sole forze di mercato. L'economia, quindi, non deve essere guidata, perché da sola è in grado di massimizzare le entrate e l'utilità. Per far sì che il mercato si auto-ottimizzi, l'individuo, che partecipa all'economia, deve avere delle caratteristiche di base:

i suoi comportamenti devono essere guidati da parametri razionali, deve ricercare il proprio interesse con la massimizzazione della propria soddisfazione e utilità, deve avere una perfetta informazione, deve essere vincolato da un reddito limitato, per poi cercare di massimizzare la propria utilità. Un semplice esempio di come funziona questo meccanismo è quello della coda alle casse del supermercato. Immaginiamo di osservare i clienti di un supermercato al momento del pagamento. Essi sceglieranno la cassa con meno fila per ottimizzare il proprio tempo. Così facendo, senza che nessuno intervenga, le file avranno sempre la stessa lunghezza. Come abbiamo detto, il consumatore deve avere tutte le informazioni per trovare il “miglior accordo” con il brand e, ovviamente, deve informarsi per poi compiere l’acquisto ad un costo economico che va sommato ai costi sostenuti per appropriarsi del bene. Secondo la teoria micro-economica il marketing-mix deve ridurre i costi di transazione, poiché il consumatore deve essere informato per poter scegliere il prodotto giusto al giusto prezzo (Borden, 1984; McCarthy, 1960; Kotler, 1972). In questo modo i consumatori sono sempre pienamente informati sui prodotti ogni qual volta hanno bisogno di acquistarne uno. Il consumo, quindi, è percepito come un desiderio dei consumatori non influenzato dall’interazione sociale o dalla cultura. Per questo motivo i fattori razionali quali il prezzo, la consapevolezza e il reddito sono percepiti come fattori chiave. Secondo questo approccio alla base della creazione del *brand equity* ci sono le quattro “P” *a la* Kotler (promozione, prezzo, prodotto, distribuzione).

L’approccio identitario

L’approccio identitario (Hatch e Schultz, 1997; Schultz, Hatch e Larsen, 2000) pone in evidenza la creazione di un’identità di marca unitaria secondo l’aspetto visivo e quello comportamentale. Si presume che i consumatori attribuiscono caratteristiche identitarie ai brand, identificandosi con essi. Questo pone l’azienda come l’attore centrale nella creazione del *brand equity*, concentrando l’importanza nella creazione di una forte identità sul dominio della gestione del

marchio. Bisogna sottolineare, come nell'approccio economico, che l'identità non è solo l'aspetto visivo ma anche quello comportamentale. Infatti le aziende utilizzano sistemi di identificazione visiva per costruire l'identità come veicolo di comunicazione, assicurando che il marchio rimanga fedele ai suoi principi nel tempo adattandosi ai cambiamenti. I consumatori prendono le loro decisioni di acquisto in base alla loro percezione del marchio, che ha un'influenza di gran lunga superiore alla valutazione razionale degli attributi funzionali. Il concetto di identità è applicabile a livello di singola marca, dunque il *company brand* (la marca a livello aziendale) svolge un ruolo fondamentale. Esso ha il ruolo di allineare tutte le identità dei singoli marchi posseduti dall'azienda, attraverso una gestione dei brand a livello strategico. Non a caso il *company brand* è pubblicizzato su una logica di lungo periodo, poiché deve durare nel tempo. Esistono differenti punti di vista sulla creazione della *brand equity*: 1) dal punto di vista visivo, tutte le comunicazioni aziendali devono avere coerenza per creare un vantaggio durevole e distintivo; 2) si presume che l'identità è frutto della co-creazione tra azienda e consumatori; 3) l'immagine di marca è data da tutte le associazioni dei consumatori legate al brand; 4) la reputazione racchiude le impressioni e le valutazioni sulla marca che sono presenti nella memoria a lungo termine dei consumatori.

L'approccio Consumer-Based

L'approccio Consumer Based (Keller, 2003) si fonda su una profonda conoscenza del consumatore per costruire il marchio con tecniche che abbracciano la psicologia cognitiva e la teoria dell'elaborazione delle informazioni del consumatore. In questo approccio, la forza del marchio è data dalle associazioni forti, uniche e favorevoli che si andranno a creare nella mente dei consumatori. Il marketing definisce il consumatore come soggetto cognitivo ed ha il compito di controllare e gestire la comunicazione per dare la possibilità allo stesso consumatore di interpretare, dal messaggio ricevuto, ciò che l'azienda intende comunicare sul piano dell'identità della marca.

L'approccio delle personalità della marca

Nell'approccio alla personalità del brand (Aaker, 1997; Ahuvia, 2005; Mark e Pearson, 2001; Plummer, 1985) si presume che il consumo sia espressione dell'identità del consumatore. Di conseguenza la natura simbolica dei marchi ha la stessa importanza della funzionalità dei prodotti, quindi, i consumatori acquistano sia per fini funzionali che per finalità di autoespressione della propria identità (Aaker, 1997). Inoltre, questi benefici simbolici, che il marchio racchiude, sono espressi impregnando il marchio con un carattere umano, dando al brand un significativo rafforzamento del vantaggio competitivo. La personalità racchiusa nel brand è un *driver* fondamentale per instaurare un legame tra consumatore e marchio. Infatti, i consumatori potrebbero identificare sé stessi nella personalità del brand, o meglio, costruire la propria identità tramite il consumo. Quanto più i consumatori percepiscono l'identità della marca come un riflesso della propria, tanto più la personalità del brand si rafforza. In psicologia, la personalità umana è definita come il modello attraverso cui gli individui possono essere suddivisi in diversi gruppi, a seconda di come reagiscono alle differenti situazioni dell'ambiente esterno. In accordo con quest'ultima definizione, la personalità del marchio, secondo Aaker (1997), è l'insieme delle caratteristiche umane associate ad un brand. Questo carattere distintivo che può possedere il brand, influenza l'attrattività e il potenziale del marchio. Questo approccio ruota attorno allo scambio di benefici simbolici tra il consumatore e il brand. Infatti, si introduce un forte legame emotivo tra la marca e il consumatore, e saranno proprio questi scambi simbolici a far scegliere una marca anziché un'altra.

L'approccio relazionale

L'approccio relazionale (Fournier, 1988) si fonda sulla ricerca fenomenologica, che riguarda uno studio qualitativo del fenomeno analizzato. Si analizza il contesto personale del consumatore immergendosi nel fenomeno per comprendere i motivi dell'acquisto. Anche se questo approccio si concentra

sempre sullo scambio continuo tra brand e consumatore, i rapporti sono qualcosa che possono essere influenzati dai cambiamenti del contesto sociale. Infatti, questo approccio non elimina lo studio dell'ambiente del consumatore. Quindi, l'approccio relazionale tenta di spiegare la relazione tra brand e consumatore tramite lo studio della personalità del singolo, per comprendere come i cambiamenti del contesto sociale possono influenzare le scelte di consumo.

L'approccio comunitario

L'approccio comunitario (Munitz e O'Guinn, 2001) non guarda più ai consumatori come singoli individui ma come comunità, aggiungendo significato al brand come possibile modalità di interazione sociale tra i consumatori. Le comunità di marca sono entità sociali che riflettono i valori del marchio, co-creando valore insieme al brand e fornendo dei modi per la connessione non solo tra brand e consumatore ma anche tra consumatore e consumatore. Da qui nasce un nuovo modo di studiare il brand, e cioè tramite uno studio etnografico che fornisce una visione socio-culturale piuttosto che individualista dell'uomo. Per i consumatori, i benefici sociali riscontrati proprio nella comunità del brand offrono vantaggi molto forti per la fedeltà alla marca. Infatti, questo tipo di consumatore risulta essere molto fedele, ma allo stesso tempo anche autonomo e dunque capace di rifiutare, collettivamente, le proposte del marketing. Molti vantaggi connessi al consumo del brand comunitario vengono creati e rafforzati proprio dai membri di quella comunità, lasciando al marketing opzioni limitate per influenzare il significato del marchio. Questa prospettiva si basa su un approccio etnografico che si concentra sul concetto di cultura e la sua influenza sul comportamento dei consumatori. I ricercatori, in questa tipologia di analisi, si immergono in prima persona nel mondo dei soggetti (consumatori) oggetto della ricerca, per determinare dall'interno come avviene il loro comportamento senza alcuna tesi iniziale da dimostrare.

L'approccio culturale

È stato l'approccio basato sul consumatore ad accendere i riflettori sul consumatore stesso, mentre quello sulla personalità e sulla relazione hanno ulteriormente visto il valore della marca come qualcosa di co-creato tra consumatore e brand. L'approccio comunitario ha aggiunto il significato di interazione tra i consumatori. Invece, l'approccio culturale aggiunge lo scambio tra brand e cultura, dove il marketing può sfruttare le forze culturali per costruire marche forti (marche iconiche). Secondo quest'ultimo approccio non è ricercato il singolo ma la cultura del consumatore, il punto cardine è ancora il significato del brand, ma in esso vengono compresi i significati socio-culturali per la società. Nella comunicazione del brand il significato è strettamente intrecciato con la cultura. Il brand viene definito come un artefatto (rappresentazione) culturale che si muove durante la storia. Esso è un narratore, dotato di significato culturale, che ha un importante significato nell'identità collettiva dei consumatori. In questo senso la marca è un "vaso" con all'interno collocato un mito, che propone un modo per guardare alla vita quotidiana ed ha un senso solo se il brand rappresenta progetti di vita per i consumatori duraturi nel tempo (Holt, 2004). Questo approccio prende metodi di analisi differenti, provenienti da diversi ambiti, come interviste fenomenologiche, analisi etnografiche e netnografiche. Il consumatore articola nell'approccio culturale un sistema condiviso di significati e credenze, per poi essere adattato ai suoi obiettivi di vita specifici e alle circostanze (Heding, Knudtzen e Bjerre, 2009).

CAPITOLO 1

CONSUMER CULTURE THEORY

Sommario - 1. Consumer Culture Theory – 1.1 L’evoluzione del concetto di consumo – 1.2 La Consumer Culture Theory: i principi teorici di fondo – 1.3 Chi studia la CCT e che cosa studia – 1.3.1 Approccio etnografico al consumo – 1.3.2 Teoria della resistenza del consumatore – 1.3.3 Service encounter – 1.3.4 Lead users – 1.4 L’esperienza di consumo – 1.4.1 I moduli strategici esperienziali – 1.4.1.1 Sense – 1.4.1.2 Feel – 1.4.1.3 Think – 1.4.1.4 Act – 1.4.1.5 Relate -1.4.2 I fattori di esperienza (ExPro) – 1.5 La definizione dei fattori d’influenza della Customer Experience – 1.5.1 Le metodologie di analisi per la Customer Experience – 1.5.2 I punti di contatto nel “corridoio del cliente” - 1.5.3 CRM (Customer Relationship Management) versus CEM (Customer Experience Management) – 1.6 La Service Dominant Logic – 1.6.1 La proposizione del valore e i macro-processi della proposizione del valore nella prospettiva della SDL – 1.7 Alcune critiche alle teorie sul consumatore

Capitolo 1

LA CONSUMER CULTURE THEORY E LE RELAZIONI MARCA-COMSUMATORE

1.1 L'evoluzione del concetto di consumo

Dietro ai processi storici della nascita del capitalismo troviamo vari concetti legati alla sfera della produzione e rivoluzione industriale. Tuttavia, uno dei fenomeni cruciali dell'evoluzione del capitalismo meno considerati è quello del consumo.

La nascita del capitalismo parte dai consumi stravaganti della nobiltà, dai ceti borghesi della finanza per poi influenzare le classi inferiori, instaurando all'interno della società una vera e propria "cultura del consumo". A tal fine furono fondamentali i primi servizi al commercio come lo sviluppo di un sistema di crediti e debiti, ma, soprattutto, l'interazione di culture differenti, favorendo un commercio non più basato sul mero scambio di merci, ma sulla curiosità di sperimentare nuovi sistemi di offerta ed esigenze. Tutto ciò ha portato alla nascita di un commercio internazionale con le prime colonie.

La società moderna, con la relativa mobilità sociale e con il relativo incontro di culture differenti, ha creato un maggior numero di flussi culturali ed una maggior disponibilità e varietà di beni e materie prime creando una vera e propria "mercificazione" e cambiando il concetto di consumo.

Esso, infatti, si è trasformato dal mero scambio di beni per il semplice uso funzionale al consumare per ricevere un valore intrinseco che va oltre quello commerciale. Tutto ciò ha portato alla nascita di luoghi per lo shopping che prestavano particolare attenzione al comfort, alla raffinatezza e all'esperienza dell'acquisto.

Ciò che sta alla base della rivoluzione industriale è la nascita di una struttura economica per la produzione. I primi esempi di produzioni di massa sono state quelle dello zucchero e di alcuni stimolanti, come il tabacco, il tè e il caffè anche

se questi non sono stati le cause della la nascita della vera e propria produzione di massa. La grande quantità di materie prime presenti era venduta tramite piccoli rivenditori specializzati che davano la possibilità di piccole rifiniture. Ciò che ha dato vita a un nuovo tipo di produzione è stato il desiderio di oggetti sempre più complessi e la ricerca dell'approvazione sociale, poiché il consumatore moderno, secondo Campbell, sfugge dalla realtà per proiettare la propria mente nel futuro ascoltando i propri desideri. Il valore di scambio, dunque, diventa qualcosa di più di un neutro strumento di contrattazione.

Questo nuovo tipo di consumatore moderno ha portato alla creazione di una concatenazione di processi produttivi per ottenere prodotti sempre più complessi. I primi esempi furono la vendita di oggetti ornamentali per gli appartamenti.

In questo modo i desideri di consumo diventano le cause del processo di industrializzazione. Le città più importanti che hanno fatto da catalizzatore per la cultura consumistica sono state Londra e Amsterdam, grazie all'arrivo di risorse finanziarie e alla creazione di colonie, tutto avvantaggiato da una internazionalizzazione del commercio. Questo tipo di cultura si è evoluto in modo non lineare nelle diverse aree geografiche a causa delle diversità culturali.

Il processo di industrializzazione ha fatto in modo che la produzione e la vendita di massa raggiungesse ogni ceto sociale, portando a un elevato aumento dei consumatori. Di conseguenza il maggior flusso di merci ha comportato un maggior flusso di conoscenza che ha creato nuove categorie di consumo dai beni di lusso a quelli di categorie inferiori. In questo modo la tipologia di consumo fa da certificato all'appartenenza sociale. Studi recenti hanno dimostrato che i prodotti o le marche plasmano l'immagine del consumatore definendo l'immagine pubblica nel mondo. Ad esempio, con l'avvento di prodotti di massa negli Stati Uniti, come auto ed elettrodomestici, si è generato il desiderio di libertà, rappresentando un'immagine di innovazione tecnologica.

1.2 La Consumer Culture Theory: i principi teorici di fondo, cosa studia e come si studia

La CCT non è una teoria generale, ma si riferisce ad un gruppo di prospettive teoriche che affrontano il modo in cui il consumatore si relaziona al mercato con la propria cultura.

La CCT non studia la cultura come un sistema omogeneo di significati, stili di vita e valori unificanti e condivisi da un membro della società e collettivamente accettati, ma va a considerare le sovrapposizioni e l'eterogeneità delle diverse culture che esistono e come interagiscono tra di loro. Si parla di “cultura del consumo” quando gli individui utilizzano l'immagine del prodotto per costruire la propria identità e per determinare un senso di appartenenza ad una determinata classe sociale (Arnould, Thompson 2005). La CCT, quindi, ha il ruolo di studiare come l'individuo esercita la sua libera scelta nel consumo nella vita di tutti i giorni e come i simboli del marketing influenzano la propria “cultura del consumo” (Holt, 2002).

Il concetto di “differenti definizioni di cultura” enfatizza la frammentazione delle tradizioni di consumo e di stili di vita associati ed è in questo campo che la CCT studia le ricorrenti associazioni delle diverse culture. In sintesi, secondo il pensiero di Arnould e Thompson (2005), la CCT è una teoria interdisciplinare che studia le manifestazioni eterogenee della cultura del consumo.

La CCT si concentra sulle esperienze socio-culturali di consumo studiando il simbolismo del prodotto-marca, le pratiche “rituali” di acquisto e i significati associati al prodotto e alle marche che creano l'identità del consumatore nella società. Le teorie legate ad essa si fondano sui rapporti di identità personali e collettive dei consumatori, le culture create ed incarnate nel consumatore, i processi e le esperienze del consumatore, la natura e le dinamiche che caratterizzano le categorie sociologiche per mettere in luce le dinamiche socio-culturali che guidano il consumatore nelle scelte di consumo.

La CCT pone in evidenza un ruolo non convenzionale del consumatore nei processi e nelle decisioni di consumo. Il consumatore, infatti, da soggetto passivo nei processi di acquisto, e attento ad aspetti prevalentemente funzionali dei prodotti-marche, diventa soggetto attivo e partecipa ai processi di co-creazione del valore (approccio non convenzionale). Il coinvolgimento del consumatore nella co-creazione del valore non riguarda solo aspetti operativo-funzionali del sistema di offerta delle imprese, bensì gli stessi relativi significati simbolici che lui stesso rielabora e, in taluni casi, trasforma completamente. Per dirla alla Pine e Gilmore (2000), e come ripreso da Carù e Cova (2011), il consumatore diventa “consumatore”. Il consumo dell’individuo post-moderno ne riflette l’identità e aiuta a crearla. Scegliere di adottare un determinato bene vuol dire affermare un preciso rapporto con il mercato e far parte di un’esperienza collettiva con altri consumatori (Fabris, 2003).

In sintesi, l’approccio convenzionale al consumo pone interesse verso l’atto di acquisto, l’attenzione agli aspetti funzionali nelle scelte del consumatore, alla soddisfazione del consumatore, considera il consumatore come soggetto passivo che reagisce alle proposte delle imprese e influenzato dalla collettività. L’approccio non convenzionale, invece, pone interesse verso il processo di consumo e l’esperienza prima e dopo l’atto di acquisto, attenzione agli aspetti emozionali, studia i contesti in cui il consumatore agisce, e lo considera agente attivo, in possesso di risorse che entrano in gioco nel momento di acquisto, che ricerca la dimensione collettiva nell’esperienza di acquisto.

La CCT è il riferimento teorico principale all’approccio non convenzionale con l’obiettivo di studiare il consumo secondo i significati socioculturali e delle interferenze su di esso delle diverse culture. L’assunto centrale della CCT è che ciascun consumatore è unico e complesso, pertanto, non è possibile pensare ai consumatori in modo univoco e ipotizzare una chiara razionalità facilmente indagabile (Carù e Cova, 2011).

Il punto di forza della CCT è quello di non testare approcci o teorie già precostituite ma si fonda e si orienta sulla comprensione del punto di vista del consumatore.

L'ipotesi di fondo è che la cultura del consumatore non nasce dal niente ma si regge su dei pilastri formati dalla storia culturale dell'individuo e dal contesto in cui vive. Quindi, questa tipologia di studi prende in esame l'etnografia e l'antropologia creando una nuova espressione è "etnografia del consumo".

L'approccio metodologico è quello dell'osservazione partecipata, in cui il ricercatore interagisce insieme al soggetto/consumatore, raccogliendo informazioni ed entrando personalmente nella vita del soggetto/consumatore.

L'obiettivo è quello di identificare il senso che i consumatori attribuiscono ai rituali di acquisto nel momento in cui vengono compiuti. Il presupposto principale per la buona riuscita della ricerca è quello di tenere prima di tutto una memoria giornaliera sull'analisi del consumatore, ma l'aspetto più importante è quello di diventare partecipe della vita del consumatore e non rendendo la ricerca puramente analitica.

Altro presupposto fondamentale, oltre a immergersi nella vita del soggetto/consumatore analizzato, è quello di entrare nella collettività o meglio nella tribù di cui il consumatore fa parte, per comprendere quei tratti intangibili che ancora non sono emersi all'esterno.

In conclusione, possiamo affermare che rimanere neutrali risulta impossibile, se non controproducente, per il buon esito della ricerca etnografica e per la comprensione di tutti i dettagli microscopici e profondi della vita e del contesto del consumatore (Carù e Covà, 2011).

La iconicità delle marche, di cui si parlerà diffusamente nel secondo capitolo, trova il suo fondamento nella Consumer Culture Theory (Arnould e Thompson, 2005), ovvero in quell'insieme di costrutti concettuali relativi al cultural branding. Le marche, e i prodotti e i servizi che esse rappresentano, sono espressioni culturali del consumo, co-create dai consumatori, non solo su un piano fisico (co-produzione), ma anche, e particolarmente, sul piano dei

significati culturali, coerentemente con lo zeitgeist (spirito del tempo) di una società (Cantone et al., 2020). L'approccio non convenzionale della CCT, rispetto alle teorie convenzionali del consumo, analizza le diverse modalità attraverso cui i consumatori reinterpretano marche, prodotti e servizi in termini di significati simbolici in essi presenti al fine di esprimere le proprie identità personali e sociali, i loro obiettivi di stile di vita (Carù e Covà, 2011). Tale processo di reinterpretazione di marche-prodotti-servizi (Firat e Dholakia, 2006; Keat et al., 1994) richiama il concetto di co-creazione o di co-produzione di significati di marca, un valore aggiunto immateriale aggiunto dai consumatori in quanto working consumers, ovvero soggetti che in una prospettiva post-marxista partecipano alla creazione di valore immateriale (valore di marca) con altri consumatori (brand community) e, eventualmente, con l'azienda-marca (Cova e Dall'Aglio, 2007). Questa co-creazione di valore immateriale da parte dei consumatori - attraverso processi cognitivi, affettivi, conativi e proattivi (Oliver, 1997) - concorre a determinare forme più generali di "simbiotismo marche-società", conferendo alle marche, attraverso il lavoro collettivo dei consumatori, il valore di soggetti e oggetti sociali, piuttosto che solo di oggetti di consumo. Il valore sociale e culturale contenuto nei prodotti-marche, dunque, si vedrà distribuito attraverso i contenitori prodotti-marche arricchendo la value proposition delle stesse marche, la loro unique selling proposition, il brand equity delle stesse. Questa prospettiva, pertanto, supera l'approccio convenzionale alla interpretazione del consumo, in cui prevalgono gli aspetti del sistema di offerta che influenzano le scelte dei consumatori sui cui si misura la loro customer satisfaction. Dunque, il consumatore come soggetto passivo, isolato nelle scelte di consumo, che valuta i sistemi di offerta in funzione della soddisfazione attesa della value proposition, in fase di valutazione pre-acquisto, e, in fase post-acquisto, della soddisfazione effettivamente sperimentata durante il consumo. La CCT, raccogliendo anche diverse prospettive del comportamento di acquisto e di consumo ispirato da fattori diversi da quelli più tradizionali (esperienza, emozioni, società, ecc.), e di cui si dirà più

approfonditamente dopo, il consumatore è visto come un “agente”, un soggetto attivo, che agisce su marche, prodotti, servizi, luoghi di acquisto trasformando e integrando i significati simbolici in base ai propri “life project” (Carù e Cova, 2011, p. 61). Più precisamente, la CCT presenta una serie di caratteristiche (Tabella 1) che integrano criticamente un insieme di filoni di ricerca – permeati da aspetti socio-culturali, esperienziali, ideologici e simbolici del consumo - al fine di interpretare il consumo in termini di significati culturali, e come tali significati si determinano anche in relazione alle dinamiche sociali che caratterizzano un certo contesto (nazionale e/o internazionale). Dunque, per dirla con le parole di Arnould e Thompson (2005: 868-869): *“This CCT is not a unified, grand theory, nor does it aspire to such nomothetic claims. Rather, it refers to a family of theoretical perspectives that address the dynamic relationships between consumer actions, the marketplace, and cultural meanings. While representing a plurality of distinct theoretical approaches and research goals, CCT researchers share a common theoretical orientation toward the study of cultural complexity that programmatically links their respective research efforts. Rather than viewing culture as a fairly homogenous system of collectively shared meanings, ways of life, and unifying values shared by a member of society (e.g., Americans share this kind of culture; Japanese share that kind of culture), CCT explores the heterogeneous distribution of meanings and the multiplicity of overlapping cultural groupings that exist within the broader sociohistoric frame of globalization and market capitalism. Thus, consumer culture denotes a social arrangement in which the relations between lived culture and social resources, and between meaningful ways of life and the symbolic and material resources on which they depend, are mediated through markets. The consumption of market-made commodities and desire-inducing marketing symbols is central to consumer culture, and yet the perpetuation and reproduction of this system is largely dependent upon the exercise of free personal choice in the private sphere of everyday life (Holt 2002). The term “consumer culture” also conceptualizes an interconnected*

system of commercially produced images, texts, and objects that groups use—through the construction of overlapping and even conflicting practices, identities, and meanings—to make collective sense of their environments and to orient their members' experiences and lives (Kozinets 2001). These meanings are embodied and negotiated by consumers in particular social situations roles and relationships. Further, consumer culture describes a densely woven network of global connections and extensions through which local cultures are increasingly interpenetrated by the forces of transnational capital and the global mediascape (Appadurai 1990; Slater 1997; Wilk 1995)”.

Tabella 1. Le principali caratteristiche della CCT.

| Caratteristiche | CCT |
|--|---|
| Correnti teoriche vicine e/o interrelate | Antropologia del consumo. Interpretive Consumer Research (ICR). Sociologia del consumo |
| Filosofia della scienza | Molteplici: dal post-modernismo al post-strutturalismo, passando per il costruttivismo, la Critical Theory, l'ermeneutica, la fenomenologia, ecc. |
| Influenza principale | Baudrillard, Bourdieu, Foucault, Giddens, Maffesoli, ecc. |
| Contesti di consumo privilegiati | Contesti "non funzionali" del consumo, quali cultura, intrattenimento, sport, turismo |
| Metodi di raccolta dati preferiti | Osservazione partecipante, interviste fenomenologiche, storie di vita, introspezioni, archivi, ecc. |
| Metodi di analisi preferiti | Analisi critica del discorso, "grounded theory", interpretazione, ecc. |
| Metafore del consumatore | Molteplici: agent, bricoleur, "identity seeker", meaning maker", ecc. |
| Fasi del ciclo di consumo studiati | Anticipazione del consumo. Acquisto. Consumo e utilizzo. Ricordo dell'esperienza di consumo |
| Principali supporti accademici | Consumption, Markets and Culture, Journal of Consumer Behaviour, Journal of Consumer Culture, Journal of Consumer Research, Marketing Theory |

Fonte Carù e Cova, 2011, p. 54.

Il valore sociale che le marche vengono a creare sul mercato si origina dal valore dei significati che esse assumono, su un piano individuale e su un piano collettivo per i consumatori. In questa fase di co-creazione di significati culturali di marca, così come di ogni altro elemento della *value proposition* delle marche, il consumatore è un *working consumer*, ovvero un consumatore che mette a disposizione le sue competenze e abilità per “lavorare” il prodotto-marca, per integrarlo con le proprie esigenze individuali e collettive, migliorandolo e consentendo di essere più attrattivo del mercato. Si verifica in questa fase, dunque, una sorta di collaborazione tra capitale e lavoro, capitalisti e lavoratori, lavoro immateriale e materiale. Una collaborazione che trova contrapposizione nella fase di “cattura” del valore economico interiorizzato nei prodotti-marche una volta che questi vanno sul mercato e il capitale si appropria dell'intero valore economico via il meccanismo dei prezzi, senza alcuna retribuzione del

valore generato o co-generato dai consumatori, sia sul piano immateriale sia su quello materiale (Cova e Dalli, 2007; Lepak *et al.*, 2007; Dalli, 2010).

In questa prospettiva, dunque, la *Consumer Culture Theory* (CCT) analizza perché e come i consumatori co-creano non solo beni e servizi (co-produzione), ma anche significati e simboli ad essi associati e alle marche che li identificano, e come le dimensioni sociali e culturali plasmano tale processo co-creativo. Ciò, tuttavia, non significa pensare di andare alla ricerca e alla sistematizzazione della cultura come un insieme omogeneo di simboli, significati, stili di vita e valori condivisi dalla comunità dei membri di una società. La CCT, invero, ritiene che esista una eterogeneità di espressioni e di gruppi culturali diversi (come le sub-culture) che plasmano il significato dei consumi in modo diverso. E ciò la CCT intende capire e esplorare. Esperienze di consumo (Pine e Gilmore, 2000; Ferraresi e Schmitt, 2006; Prahalad e Ramaswahmy, 2004; Carù e Pace, 2006), tribalismo (Maffesoli, 2004; Cova, 2003; Cova, B. e Cova, V., 2002), spiritualismo (Deepak Sardana *et al.*, 2018), religiosità (Rinallo e Oliver, 2018), iconicità (Holt, 2004; Holt e Cameron, 2010), fanatismo (Chung *et al.*, 2008), attivismo (Hollebeek. e Zinkhan, 2006; Fuschillo, G., 2020), sono solo alcuni dei fenomeni socio-culturali connessi al consumo di marche e prodotti.

La ricerca sulla CCT ha registrato un notevole aumento negli ultimi vent'anni, ma i programmi di dottorato restano orientati verso una teoria microeconomica e di analisi quantitative. Di conseguenza i ricercatori hanno una formazione più tradizionale sulle teorie e metodologie di ricerca quantitative.

I ricercatori della CCT non studiano i contesti di consumo, ma studiano nei contesti di consumo per creare, ampliare o modificare costrutti teorici o formulazioni teoriche (Geertz, 1973).

Gli ambiti e i programmi di ricerca della CCT si focalizzano sulle dimensioni esperienziali e socioculturali del consumo che inducono un ruolo simbolico delle pratiche rituali e l'attribuzione di significati ai prodotti e ai brand.

Secondo Cova (2008), la CCT studia i fenomeni del consumo sotto quattro prospettive di ricerca (Carù e Cova, 2011: 56-58): *i progetti di identità del consumatore*; *le culture (e sotto-culture) dei mercati*; *le strutture sociali e storiche del consumo*; *le strategie di interpretazione da parte dei consumatori dei consumatori* (Figura 2).

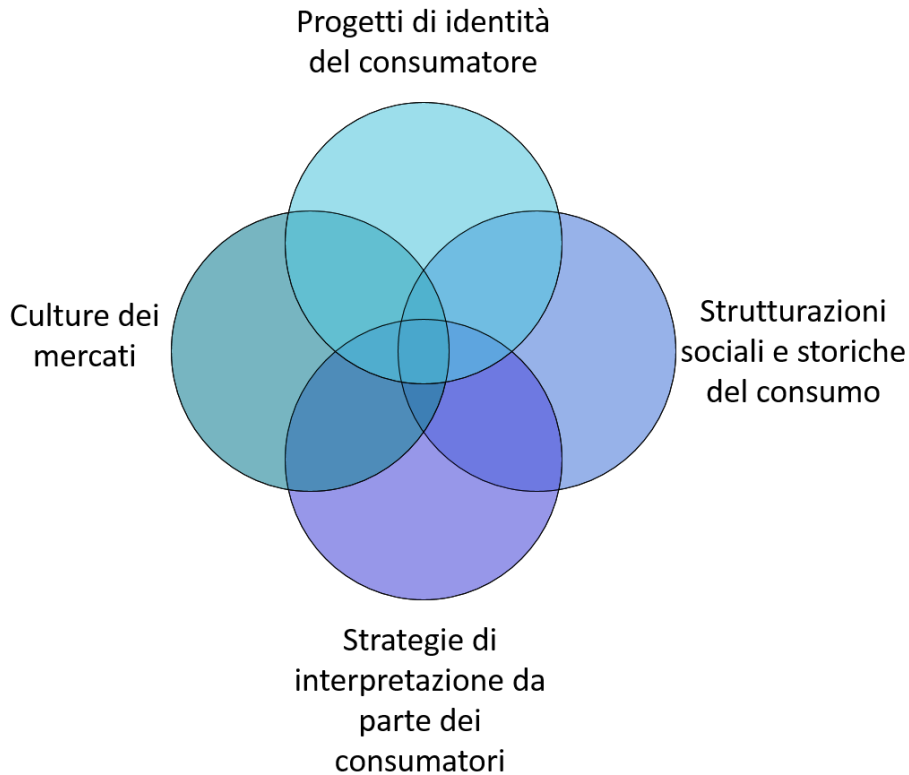
1. La prima, *progetti di identità del consumatore*, intesa come il motore dei comportamenti di acquisto e consumo in cui il mercato riveste un ruolo significativo, di luogo in cui si reperiscono risorse mitiche e simboliche. Questa prospettiva guarda al mercato, e alle entità che lo animano (marche, prodotti, imprese), come un riferimento ideologico, mitologico, simbolico per i consumatori su cui costruire, attraverso proprie scelte e comportamenti di consumo, la propria identità. Dunque, il mercato e le sue entità, sono elementi rielaborati dagli individui, nei significati e negli aspetti simbolici, per costruire le proprie identità individuali. Tali progetti o rielaborazioni rispondono ad obiettivi individuali, che possono essere espliciti oppure taciti, consapevoli o inconsapevoli.

2. La seconda, *culture e sotto-culture dei mercati*, in cui i consumatori sono produttori delle culture e sottoculture creando legami che si traducono in sub-culture o tribù. Pertanto, tale prospettiva di ricerca analizza il ruolo dei consumatori come interpreti attivi del mercato, produttori (non portatori) di cultura di consumo. In altri termini i modelli culturali, comportamentali, affettivi e cognitivi dei clienti generano riconfigurano il consumo, nei suoi significati simbolici e rituali. Questa prospettiva di ricerca ha fatto emergere la dimensione delle relazioni e dei legami tra persone, nella forma di sotto-culture, comunità e tribù di consumo (Munitz e O'Guinn, 2001; Shau et al., 2009; Brodie et al., 2013; Cova e Cova, 2002) intorno a entità di mercato (marche, prodotti), al fine dello *“sviluppo di identità collettive e individuali, alla ricerca di legami più che di prodotti e servizi”* (p. 57).

3. Alla precedente è collegata la terza prospettiva, *strutturazioni sociali e storiche del consumo*, che vede i consumatori all'interno di strutture e istituzioni sociali, di ruoli e posizioni sociali, con norme e regole sociali. Dunque, i consumatori sono non altro che attori condizionati, nel modo di agire, dalle loro posizioni sociali. Questa dimensione collettiva e sociale se da un lato influenza il loro comportamento di consumo, i significati e il simbolismo delle entità del mercato (marche e prodotti), dall'altro lato ne risulta influenzata.

4. La quarta prospettiva, *strategie di interpretazione da parte dei consumatori*, infine, vede in clienti come soggetti che interpretano il consumo, piuttosto che subirlo passivamente, che non accettano in modo tacito le rappresentazioni dominanti per costruire le proprie identità. Tale interpretazione può determinare un'accettazione dei modelli di consumo proposti dalle marche e delle imprese (anche attraverso la pubblicità), ma anche una deviazione e opposizione agli stessi (Holt, 1995). Sotto questo aspetto, l'aggregazione dei consumatori in comunità (di marca, di interessi, di scopo, ecc.) può dar forza a questo processo interpretativo e non passivo del consumo. I fenomeni di *alter brand* o di *counter brand communities* (Cova, 2010) sono esempi in cui i consumatori creano marche e sistemi di offerta competitivi con quelli esistenti (*alter brands*) e che si sono allontanati dai valori ideali dei consumatori (come il caso di Couchsurfing, Cova 2010), oppure creano marche in netta opposizione (*counter brand*) con le marche esistenti (è il caso del gioco Warhammer, Cova, 2010). Naturalmente, esistono comunità di marca perfettamente allineate con le marche di cui sono appassionati - come nel caso degli appassionati di Star Trek (Kozinet, 2007), di Apple (2015), di artisti e musicisti (Shau e Munitz, 2007) - e che sono coinvolti nella creazione di esperienze collettive positive (Munitz e Shau, 2011), anche nella forma di *cult brand communities*, come nel caso Ducati (Cova et al., 2007).

Figura 1. Gli ambiti di ricerca della CCT.



Fonte: Carù e Covà, 2011, p. 56.

Come si è detto in precedenza, la CCT analizza le relazioni dei consumatori con il mercato e le sue entità (marche, prodotti-servizi, altri consumatori) nel processo di co-creazione di valore, mettendo in risalto la prospettiva culturale nei processi di consumo. Tale processo di co-creazione di valore si basa su come i consumatori interpretano e modificano simboli e significati dei sistemi di offerta (Arnould e Thompson, 2005), ai fini dei loro progetti personali di vita (Firat et al., 1995), utilizzando la loro cultura e le loro risorse-relazioni sociali (Arnould e Price, 2000; Holt, 2002). Si tratta, dunque, di una co-creazione di “*value in life*”, diverso dalle altre tipologie di valore individuati in letteratura, e di cui si dirà dopo, che ha significato a livello individuale (costruzione della identità personale) e a livello collettivo o di gruppo (costruzione dell’identità

di comunità di appartenenza). La dimensione collettiva del processo di co-creazione di valore ha un particolare significato per la CCT, in quanto essa porta al superamento della esperienza e significato del consumo del post-modernismo (Brown, 2016a, 2016b), vista a livello esclusivamente individuale, inquadrandola anche in una logica ricostruzionista del post-postmodernismo, che vede il consumo come aggregatore di gruppi e comunità (Cantone et al.,2020).

Il ruolo del consumatore nel processo di (co)creazione di valore e nelle relazioni con le costituenti del mercato (marche, prodotti e servizi, altri consumatori) è stato studiato in diverse prospettive teoriche, che di seguito saranno analizzate. Prima sarà illustrato, in via introduttiva, il tema delle relazioni marca-consumatore, nella prospettiva della CCT, e poi si entrerà nel merito dei singoli contributi teorici, diversi dalla CCT, del ruolo dei consumatori nel processo co-creativo di valore.

1.3 Le relazioni marca-consumatore nella prospettiva della CCT

La CCT, nello spiegare le dimensioni culturali e sociali dei fenomeni di consumo e della iconicità delle marche, in effetti pone in evidenza un aspetto di estrema rilevanza per il *brand management*: il consumatore ha un ruolo attivo nel mercato, e non passivo. *“La CCT esplora i modi in cui i consumatori agiscono sui prodotti, brand, luoghi, trasformandone i significati simbolici coerentemente e integrandoli nei propri life project. I mercati in questo senso sono generatori di piattaforme di risorse che possono essere utilizzate dal consumatore per costruire la propria identità sociale e individuale”* (Carù e Covà, 2011, p. 61). Dunque, la relazione di coevoluzione tra consumatore e marca e il *customer brand engagement* assumono una particolare rilevanza strategica. Nel seguito, la descrizione di alcuni aspetti riguardanti la relazione marca-consumatore, facendo riferimento anche ad altri framework teorici presenti in letteratura.

1. Le relazioni marca-consumatore sono studiati in diversi modelli teorici di *brand management*. Il modello del *Customer-based Brand Equity* di Keller (2005), rappresentato con una piramide, pone nel blocco all'apice di tale piramide la *consumer-brand resonance*, ovvero il sistema delle relazioni della marca con i clienti, nelle dimensioni del legame (*attachment*), della fedeltà (*loyalty*), comunità (*community*) e ingaggio (*engagement*). In tale blocco il legame affettivo, mentale e proattivo assume una particolare rilevanza, che va al di là del valore d'uso o della percezione del *brand equity* (Keller, 1993; 2005), della *brand image* e della *brand personality* (Aaker e Fournier, 1995), o di altri aspetti riguardanti come la marca è percepita dai consumatori. Qui l'aspetto rilevante è se e come i consumatori si relazionano con la marca (Fournier, 1998; Muniz e O'Guinn, 2001), e qual è l'impatto di tale relazione nelle scelte e comportamenti di consumo. In letteratura, diversi altri autori hanno studiato le relazioni consumatore-marca (Webster, 1992; Fournier, 1998; Parvatiyar e Sheth, 2001; McAlexander *et al.*, 2002) e hanno evidenziato che più strette sono le relazioni più aumenta la fedeltà e lo sviluppo della base clienti, così come la capacità della marca di acquisire, a costi minori, nuovi clienti (Reichheld, 1996; Blackston, 2000; Winer, 2001; Peelen e Downing, 2005). La relazione consumatore-marca evidenzia alcune caratteristiche, di seguito descritte. Più si intensifica la relazione più essa evolve da una natura di fedeltà comportamentale ad una affettiva, conativa e proattiva (per dirla *a là* Oliver, 1999).

2. Più si rafforza la relazione più il legame passa da una tipologia monadica ad una diadica, nel senso che il profondo legame del consumatore con la marca richiede che la marca ceda al consumatore quote di rendita acquisite nel tempo dall'azienda con la fedeltà (comportamentale) del consumatore.

3. Nel tempo le interazioni consumatore-marca coinvolgono rapporti più profondi, su un piano cognitivo, affettivo e sociale. Ovvero la relazione può arrivare anche a situazione di *brand love* (Batra *et al.*, 2012; Albert e Merunka, 2013), con antecedenti e conseguenze ben definiti (Carroll e Ahuvia, 2006).

4. La relazione è dinamica, nel senso che evolve nel tempo passando attraverso fasi iniziali, di sviluppo, di consolidamento, di crisi e di conclusione. Pertanto essa richiede una gestione nel tempo (*customer relationship management*).
5. L'evoluzione dinamica richiede un processo di ampliamento dei contenuti della interazione della marca con il consumatore, che devono riguardare non solo gli aspetti della value proposition in senso stretto, ma anche elementi esperienziali, emozionali e sociali. Ovvero, la capacità della marca di intessere rapporti e relazioni che vanno oltre il sistema di offerta in senso stretto e che guardano al consumatore con un soggetto all'interno di un ecosistema di valore più ampio: funzionale, emozionale, esperienziale, sociale (Holt, 1995; Muñiz e Schau, 2011).
6. Nello svolgersi della relazione entrambi gli attori hanno un ruolo attivo, di creazione reciproca (co-creazione) di valore (Lush, 2004; Lush e Vargo, 2006).

La relazione marca-consumatore ha fatto emergere la componente diadica della stessa, ovvero la condizione che entrambi i soggetti sono parte attiva, che generano valore in modo reciproco (acquisiscono e cedono valore l'uno per l'altro). Come si diceva in precedenza questo processo di reciprocità nella creazione di valore va oltre la dimensione della *value proposition*, ma si amplia ad aspetti più ampi, che coinvolge anche la dimensione sociale e dei significati (Basile 2014; Holt 1995; Syrgi, 1982). Dunque, la relazione marca-consumatore assume il significato di legame più profondo, indipendentemente dalla marca di creare valore funzionale e emozionale, diventando mezzo attraverso cui il consumatore soddisfa bisogni più astratti che riguardano il suo self-concept (autoimmagine) e la sua prospettiva del mondo e della società che lo circonda, e che il rapporto (o uso) con la marca aiuta a realizzare (Cova, 2003). Questa condizione porta al superamento della marca come oggetto esterno da percepire e valutare passivamente così come le aziende intendono posizionarle sul mercato (*brand identity*) in termini di aspetti funzionali, emozionali, di associazioni (Aaker e Keller, 1990; Nakamoto *et al.*, 1993). e di personalità

(Aaker, 1997; Plummer, 1985), o più in generale di *brand equity* (Keller, 1993; McQueen *et al.*, 1993). La relazione, invece, diventa il risultato del rapporto dinamico e co-evolutivo marca-consumatore, che cambia nel tempo anche in funzione dello stadio del ciclo di vita della relazione. In termini generali più la relazione diventa storicizzata, istituzionalizzata più il consumatore entra in “possesso” della marca, nel senso che contribuisce a determinarne il valore, il significato, il suo essere partner sociale nella vita del consumatore (Basile, 2014). A tal fine la relazione diventa più “equa”, nel senso che di reciprocità del valore che ciascuno crea per l’altro. La struttura relazionale marca-consumatore nel tempo ha assunto diversi significati (Cantone *et al.* 200x vedi convegno sul valore a Napoli): identificazione, al fine della rappresentazione di se verso gli altri (status sociale) o di autoimmagine (Kapferer, 2012); fedeltà, ovvero impegno in termini di legame comportamentale, mentale, conativo e proattivo del consumatore verso la marca (Oliver, 1999); coinvolgimento (Malär *et al.*, 2011; Park *et al.*, 2008), nel senso di ruolo attivo del consumatore nel determinare le dimensioni della marca (funzionali, emozionali, sociali e di significato); amore, nel senso di legame psicologico, affettivo e di intimità più profondo (Carrol, Ahuvia, 2006; Batra *et al.*, 2012).

L’approccio di ricerca della CCT affonda le radici anche nella *Grounded Theory* (Glaser e Strauss, 1967), metodologia di ricerca di natura sociologica che si basa sul "paradigma interpretativo" dei fenomeni sociali, e che utilizza metodologie di ricerca qualitativa. Pertanto, gli approcci di ricerca qualitativi della CCT non consistono nell’affermare ipotesi precostituite, i ricercatori fanno emergere i costrutti teorici dalla ricerca empirica, integrandosi generalmente in gruppi di consumatori (etnografia), condividendo esperienze di vita comune, ponendo l’attenzione sui rituali di consumo. L’obiettivo principale è quello di individuare elementi intangibili riscontrabili nelle pratiche di consumo e non le motivazioni, concentrarsi sul processo che porta all’acquisto e non al soddisfacimento funzionale. Tutto questo operando una “osservazione

partecipata” che costituisce il metodo etnografico per eccellenza. L’osservatore deve comprendere il significato del rituale nel momento in cui va in atto e i motivi per cui viene compiuto. Un secondo approccio utilizzato è “l’autoetnografia”, cioè un’introspezione soggettiva che porta all’analisi delle proprie metodologie di scelta. Tutto il sistema di scelte e di rituali del consumatore è specifico di una determinata sotto-cultura di cui fa parte, ed è proprio la condivisione di passioni e culti a creare comunità/tribù di consumatori, e sono proprio queste ad essere sotto i riflettori per le teorie proposte dalla CCT. Queste comunità rappresentano delle grandi opportunità per gli esperti del marketing visto che sono proprio loro a essere garanti dell’autenticità del brand. Infatti, molto spesso si instaurano rapporti di co-creazione di valore all’interno di queste comunità/tribù (Carù e Covà, 2011).

Un assunto della teoria CCT è che i consumatori sono agenti interpretativi del significato di un prodotto/brand attribuendogli un significato, ed è proprio questo significato a dare valore al prodotto/brand.

A livello macro la CCT indaga le influenze della globalizzazione economica e culturale e come interagiscono tra di loro i modelli identitari del consumatore. Si studia e si analizzano come vengono interpretati dal consumatore le varie forme di pubblicità e le loro forme ideologiche, in questo modo si concepiscono i consumatori come agenti interpretativi invece di soggetti passivi, passando a una visione di soggetti attivi. I consumatori cercano di sfidare le regole consumistiche e cercano di formare un proprio stile di vita (Arnould e Thompson 2005).

Un importante strumento per lo studio della globalizzazione sono i nuovi media, oggi senza questi sarebbe quasi impossibile far incontrare diverse etnie in un unico spazio. Infatti, soprattutto i consumatori di prodotti di elettronica di consumo utilizzano il *web* per creare una sorta di tribù digitale. Il *web* non è più solo uno strumento di comunicazione di massa ma è diventato un ambiente virtuale in cui le persone si incontrano, socializzano, fanno gruppo e acquistano.

Si potrebbe definire quasi uno spazio parallelo dove le identità e culture personali si incontrano e interagiscono tra di loro.

Uno strumento per lo studio del fenomeno digitale è quello “netnografico” che applica i criteri dell’etnografia, la pratica applicata agli studi sociologici, in particolare di tipo qualitativo o microsociologico, applicati al *web*. La netnografia è un metodo quali-quantitativo essenziale per lo studio della cultura del consumo online, sia per scopi di marketing che sociologici.

Questo metodo si basa sull’analisi delle conversazioni online per ricostruire le culture e gli ambienti di riferimento dei consumatori. Questo “chiacchiericcio digitale” rappresenta un importante *asset* intangibile con un elevato valore economico.

Nel seguito una breve descrizione delle altre teorie che guardano al consumatore come soggetto attivo ai processi di acquisto e consumo o come risorsa di co-creazione di valore.

1.4 Il consumatore come risorsa nella co-creazione di valore

In una prospettiva più generale, in accordo con i loro principi fondativi delle teorie sulle risorse – come la *Resource-based Theory* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993), la *Competence-based Competitive Theory* (Hamel, Prahalad, 1996; Hamel, 1994), la *Knowledge-based Theory* (Nonaka, Takeuchi, 1991, 1995; Nonaka, 1994; Grant, Baden-Fuller, 1995; Liebeskind, 1996; Grant, 1997; Nonaka, Konno, 1998), la *Dynamic Capability Theory* (Teece, Pisano, 1994; Teece, Pisano, Shuen, 1990, 1997) e la *Strategic Assets Theory* (Amit e Schoemaker, 1993; 1998) - analizzano il set di risorse, competenze, capacità e conoscenze come fattori interni all’azienda, in grado di generare il vantaggio competitivo sul mercato, sfruttando le opportunità e le dinamiche ambientali esterne. Dunque, il consumatore, in queste teorie, non è considerato in modo esplicito come risorsa o come possessore di competenze da ingaggiare per lo sviluppo del

successo competitivo sui mercati delle imprese. Nel tempo, tuttavia, si è diffuso l'approccio teorico *customer-value based* (Alderson, 1957; Drucker, 1973; Day e Wensley, 1988; Dickson, 1992; Hunt e Morgan, 1995; Kohli e Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1995; Slater, 1997; Ulaga, 2001; Smith e Colgate, 2008), che ha posto il focus sulla imprescindibile necessità dell'impresa - al fine di generare vantaggio competitivo e valore economico - di creare valore per il consumatore. Successivamente, il paradigma del *customer relationship management* (Peppers e Rogers, 1993, 1997, 1999; Payne e Frow, 2005; Verhoef, 2003; Winer, 2001), ha posto l'attenzione sulla necessità da parte dell'impresa di costruire e mantenere nel tempo solide, durature ed efficaci relazioni con i clienti come presupposto per creare valore per i clienti (Cantone, 1996). Questi *framework* teorici evidentemente guardano al consumatore come soggetto per il quale creare valore, e non con il quale creare valore, comprendendo i bisogni, anche attraverso la costruzione di relazioni con esso e lo sviluppo di conoscenze sulla evoluzione di detti bisogni. Tuttavia, alcune prospettive teoriche, anche risalenti alla fine degli anni '70, hanno evidenziato la partecipazione del consumatore ai processi di creazione di valore limitati all'ambito dei prodotti e dei servizi. Come è il caso del *service encounter* per i servizi e quello del *lead user* per i prodotti, di cui si dirà in seguito.

Indefinitiva, il ruolo del consumatore come risorsa attiva nella partecipazione alla creazione di valore è avvenuto, in modo chiaro ed esplicito, con diverse teorie (Carù e Covà, 2011: 63-73), molte delle quali rientranti negli studi di marketing.

1.4.1 Service encounter

Nel marketing dei servizi il ruolo del consumatore come co-produttore è centrale, data l'impossibilità di applicare gli strumenti classici del marketing dei prodotti e dalla concomitanza tra produzione e consumo (il consumatore assume il ruolo di *prosumer*). È impossibile, dunque, definire il consumatore come un semplice destinatario dell'offerta delle imprese. Secondo la teoria del Service

Encounter, il consumatore mette le proprie risorse in gioco in condivisione con quelle aziendali. La progettazione del servizio, dunque, deve comprendere la definizione di attività del servizio che possono essere delegate al cliente.

Il service encounter presuppone la condivisione di risorse e capacità accumulate, non solo dell'impresa ma anche del cliente, il quale, grazie a queste capacità accumulate, partecipa alla erogazione del servizio in modo efficiente ed efficace. Un esempio di ciò sono gli sportelli bancomat. All'inizio tali macchine automatiche avevano come unico servizio l'erogazione solo di contanti al cliente. Nel tempo si sono evolute con servizi sempre più numerose sfruttando la capacità e le risorse di conoscenza accumulate dal cliente nel tempo.

La co-produzione è la partecipazione di produttori e clienti abituali al processo di co-creazione di valore. Le aree di condivisione pur non essendo ben definite in generale, come emerge dalla letteratura sul tema, sono aumentate e sono destinate ad aumentare nel tempo, creando figura ibride di “consumatori-impiegati part-time” e “impiegati-consumatori part-time” (Carù e Covà, 2011). Il marketing dei servizi, con la scuola francese (Eaglier, Langeard, 1987) e nordica (Lovelock, 1981; Grönross, 1990; Norman, 1985) è la disciplina che per prima ha messo in evidenza la partecipazione del cliente alla creazione del servizio, anche tenendo conto di alcuni aspetti tipici della produzione dei servizi, come la contestualità tra produzione e consumo. In questi studi, dunque, il cliente non è un semplice destinatario e utilizzatore passivo del sistema di offerta, bensì parte co-creativa o attiva nella sua formulazione (Shostack, 1977; Lovelock, 1981; Norman, Ramirez, 1994). Con il *service encounter* il consumatore, nell'ambito del processo di produzione-consumo di servizi, interagisce attraverso le proprie risorse e capacità (cognitive, materiali, affettive) con le interfacce del sistema di offerta delle aziende di servizi (il personale di contatto, ad esempio). Al fine di ottimizzare e rendere efficace la partecipazione del cliente con le sue competenze alla produzione del servizio l'impresa deve disegnare in modo adeguato le componenti del sistema di

servuction (Eaglier e Langeard, 1987) e di *blueprint* (Kandampully, 2001; Berry, Parasuraman, 2004; Patricio et al., 2008), ovvero le relazioni interfunzionali tra i diversi *touchpoint* di produzione-erogazione del servizio (persone, evidenze fisiche e digitali, processi) nell'ambito del *customer journey* del cliente del servizio, al fine di migliorare direttamente l'esperienza del personale e indirettamente l'esperienza del cliente. L'incontro di servizio, dunque, è una fusione tra risorse interne aziendali (il sistema della attività di produzione e erogazione che costituiscono il sistema di offerta per l'impresa di servizi) e le risorse e competenze del cliente che sono messe in azione durante nella co-produzione e consumo del servizio.

1.4.2 *Lead users o innovazione collaborativa*

Il concetto di "lead users" (Von Hippel, 1978) è una forma antesignana del concetto più recente di open innovation (Chesbrought, 2004; Chesbrought et al., 2006) nella prospettiva del cliente. Esso, infatti, evidenzia la partecipazione collaborativa di una determinata categoria di consumatori (consumatori esperti) alla generazione di nuove idee di prodotto (innovazione collaborativa). Gli "utilizzatori leader", infatti, sono quei consumatori, che, in particolare per categorie di prodotti a rapido cambiamento, come nel caso di prodotti "high-tech", presentano per primi bisogni che emergeranno sul mercato solo mesi o anni dopo. Dunque, sono definiti *Lead Users* tutti quei clienti esperti di un determinato settore o prodotto/offerta che sono capaci di migliorare o innovare, grazie alla loro esperienza, l'offerta esistente. Pertanto sono clienti che sono all'origine di nuove idee e concetti di prodotti (Von Hippel, 1978).

Queste figure di clienti diventano dei co-sviluppatori dell'offerta dell'impresa, oggi sempre più tramite piattaforme virtuali che permettono ai *Lead User* di relazionarsi e interagire tra di loro, facendo sì che l'innovazione collaborativa divenga innovazione continua.

Lo scopo principale dell'analisi dei *Lead User* si basa sulla loro capacità di saper anticipare i tempi, immaginando e concependo prodotti che le altre aziende avrebbero potuto concepire solo in un futuro. Essi hanno esigenze che diventeranno comuni a tutti gli altri consumatori nei prossimi mesi o anni. Quindi, la loro analisi è fondamentale sia per l'ideazione di nuove idee di prodotti sia per la previsione delle nuove tendenze di bisogni. Molto spesso questi clienti, data la mancanza di un'offerta di mercato, cercano di soddisfare i loro bisogni creando loro stessi il modo per soddisfarli, utilizzando la propria conoscenza e esperienza. Dunque, questi consumatori possono essere coinvolti dalle aziende per lo sviluppo collaborativo di idee di nuovi prodotti o servizi (Von Hippel, 1986). Le ricerche più recenti hanno dimostrato la formazione di comunità di *lead user* - in cui essi condividono esigenze, esperienze, interessi – per lo sviluppo di idee e progetti innovativi, e attraverso le quali collaborano con i membri di team inter-funzionali aziendali per il co-design di nuovi prodotti (Carù e Covà, 2011: 66-67; Füller et al., 2007).

In conclusione, le principali caratteristiche dei *Lead User* sono le seguenti. 1. Possiedono un'elevata conoscenza delle tecnologie attuali, dell'attuale offerta e, infine, la capacità di essere alla base di nuovi *concept* di prodotti e non solo di concepire nuove esigenze o occasioni d'uso. 2. Possiedono ottime attività di *problem-solving* grazie alla vasta conoscenza di prodotti della stessa categoria e non, che gli permette di poter ricercare il giusto processo di progettazione e creazione del prodotto. Tale processo è difficilmente ottenibile dai tipici utilizzatori dei prodotti esistenti che, di fronte a richieste di *problem-solving*, trovano difficoltà poiché la loro occasione d'uso si forma solo nel momento del bisogno. Questa loro scarsa familiarità con i prodotti esistenti riduce la capacità di concepire nuove idee di prodotti. Questa riflessione non deve comportare un totale disinteressamento verso i consumatori abituali poiché molti prodotti non differiscono sostanzialmente dai loro predecessori (ad esempio i cereali da prima colazione e auto) e quindi non perdono la familiarità con la versione precedente. In questa concezione anche il “nuovo” è relativamente familiare,

così il consumatore tipico può contribuire in maniera sostanziale alla creazione di nuove idee. Al contrario, nei settori ad alta tecnologia, la conoscenza attuale dell'utilizzatore medio non basta. Il mondo si evolve così rapidamente che la visione di quest'ultimi non dà la possibilità di creare prodotti innovativi con la giusta prospettiva temporale. In questo contesto le conoscenze e le esperienze, ma soprattutto la loro abilità di immaginare nuove esigenze, sono fondamentali per le ricerche di mercato. 3. Hanno le capacità di affrontare le esigenze che saranno presenti nel mercato, ma in un arco temporale precedente alla nascita di tali esigenze. I *Lead User* hanno una dimensione percettiva molto diversa dai consumatori "normali". Essi, infatti, sono in grado di individuare le possibili "divergenze" o "dissimilarità" che i prodotti futuri dovrebbero avere rispetto a quelli esistenti. 4. Hanno la piena volontà di impegnarsi nel vedere soddisfatte innovative esigenze prima che ciò avvenga nel mercato di massa.

Per l'identificazione dei *lead user* bisogna, in prima istanza, riconoscere le esigenze per le prospettive di mercato future. Dopodiché l'azienda può cominciare la selezione dei *Lead User* concentrandosi su tutti quelli che sono all'avanguardia sulle tendenze future identificate, per la creazione di nuovi prodotti o processi, e che si aspettano alti benefici per la soluzione a tali esigenze (Von Hippel, 1978). Pertanto, l'azienda, ai fini della individuazione dei *Lead User*, deve sapere riconoscere quei consumatori che hanno capacità di individuare le caratteristiche innovative e divergenti che i prodotti futuri dovranno avere rispetto a quelli attualmente offerti sul mercato. I *Lead User*, tuttavia, non sono tutti uguali. Infatti, la loro capacità percettiva divergente può essere clusterizzata in base a delle scale di similarità/dissimilarità con cui identificano miglioramenti e innovazioni di prodotto. Queste capacità si originano da una più sofisticata e profonda visione dei *Lead User* (Von Hippel, 1978).

1.4.3 Esperienza del consumatore

La società post-moderna ha visto il crescere dell'esperienza come elemento dei processi di consumo (Rifkin, 2000; Addis e Hollbrook, 2001; Covà e Carù, 2003; Schmitt, 1999; Hetzel, 2002; Pine e Gilmore, 1998). L'economia dell'esperienza ha superato la stessa economia dei servizi, secondo diversi autori (Hollbrook and Hirschman 1982; Baker, Grewal et al. 1992; Arnould and Price 1993). Tale filone di studi si basa sull'assunto che l'esperienza di consumo è co-creata attraverso l'interazione tra l'impresa e il consumatore. Il consumo è immerso in un contesto esperienziale a cui il consumatore può contribuire a co-crearlo (Firat e Dholakia, 1998). Pine e Gilmore (1999) analizzano l'esperienza come un elemento del sistema di offerta diverso, distinto dal prodotto e dal servizio, che contribuisce a creare un valore sistemico per il consumatore. "Consumers do not consume product but to the contrary, the meaning of these products" (Cova 1997; Baudrillard 1998). Secondo Lusch e Nambisan (2015), la stessa disciplina del Marketing viene ridefinita come processo manageriale finalizzato a rendere l'esperienza del consumatore nel contesto del consumo (prima, durante e dopo l'acquisto) unica, attraverso la mobilitazione di componenti emotive e istintive che influenzano scelte e comportamenti di consumo. "the emotion is more and more sold as it is live experiences that we are buying [...] making consumers collector of experiences hoping that something will happen here and now" (Lipovetsky (2004). Il marketing esperienziale deve offrire "*something extremely significant and unforgettable for the consumer immersed into the experience*" (Carù e Cova., 2003, p.273). In conclusione, l'esperienza di consumo studia i consumatori nel momento in cui conoscono, acquistano e consumano il prodotto/servizio, e guarda tutti i momenti di interazione (*touch points*, Stein, Ramaseshan, 2016; Dhebar, 2013; Schmitt, 2010) che il consumatore ha con il prodotto/servizio offerto. Sono analizzati sia i momenti di interazione diretta, quando il consumatore tocca con

mano il prodotto nei punti vendita dello stesso, sia in modo indiretto, quando ad esempio il prodotto viene mostrato in modo virtuale come una pubblicità.

Un primo campo di analisi dell'esperienza di consumo, sono i punti vendita dove è presente l'offerta dell'impresa. Essi sono utili per indagare le risposte cognitive e affettive del consumatore in relazione alle variazioni di atmosfera ambientali e alla tipologia di format distributivo. Tutte queste variabili, per conferire maggior valore al prodotto, devono rispecchiare le caratteristiche "caratteriali" del prodotto offerto per una concreta soddisfazione del consumatore.

Un altro campo di analisi riguarda il momento dopo l'acquisto quando si consuma o si usa il prodotto-servizio. Questo tipo di esperienza viene definita multidimensionale. E in essa sono racchiuse esperienze edonistiche, sentimentali, fantastiche e divertenti. Lo studio sul consumo o uso del prodotto guarda la corrispondenza tra ciò che vuole far provare l'azienda e cosa realmente percepisce il consumatore. Tale esperienza post-acquisto è determinante per la generazione di fedeltà comportamentale e affettiva (Brakus, et al. 2009; Leva, Ziliani, 2018).

Pertanto, l'esperienza di consumo si genera in ognuna delle interazioni che il consumatore ha con il brand-prodotto-servizio: nel momento in cui viene a conoscenza del prodotto, in cui lo acquista, in cui lo utilizza, e nella fase post-acquisto.

Tendenzialmente, l'esperienza di consumo è di breve durata, ma, se tutti gli attributi esperienziali sono intensi e positivi, essa è destinata a rimanere impressa nella mente del consumatore. Ovviamente, l'esperienza del contatto con il prodotto o marca può essere sia positivo che negativo, quindi da un lato può amplificare tutto ciò che è positivo ma dall'altro può enfatizzare tutto ciò che è negativo, causando difficoltà relazionali azienda-marca-consumatore a cui potrebbe essere molto difficile porre rimedio.

Una forma di esperienza di consumo è quella di marca. A differenza di tutti gli altri costrutti del brand, la *Brand Experience* non dà valutazioni generali sul

marchio, ma crea specifiche relazioni sentimentali e risposte comportamentali che scaturiscono da stimoli innescati dalle caratteristiche del brand. Quindi la *Brand Experience* rimane distinta dalla *Brand Personality* anche se ci possono essere delle relazioni di mutua influenza (Japutra, Molinillo, 2019).

Per identificare le dimensioni della brand experience possono essere utilizzati tre approcci metodologici (Brakus et al. 2009: 54); ricerca filosofica (*Philosophical Investigation*), scienza cognitiva (*Cognitive Science*), ricerca applicata sul Marketing e Management. La ricerca filosofica studia la conoscenza del consumatore e come essa porta a concepire determinate sensazioni ed emozioni di fronte a determinati stimoli. In accordo con Dewey (1922, 1925), l'esperienza nasce dall'intreccio dei comportamenti degli esseri umani nel loro ambiente, come essi percepiscono il mondo che li circonda. Tali percezioni del mondo non sono basate solo sulla conoscenza, secondo l'assunto filosofico di Kant, ma anche su aspetti emotivi, affettivi, sociali e di piacere fisico e sensoriale. Questi ultimi elementi sono determinati anche dal fatto che gli esseri umani sono soggetti connessi con altre persone (dimensione sociale dell'esperienza).

La scienza cognitiva, invece, analizza singoli moduli mentali e come essi rispondono ai diversi stimoli ambientali per poi risolvere una ristretta classe di problemi. Pinker (1997) riscontra quattro classi di moduli mentali, che corrispondono strettamente alle esperienze che Dewey (1922, 1925) ha postulato: percezione sensoriale, emozioni sentimentali, la creatività e il ragionamento, e le relazioni sociali. Da questa sua analisi esclude il "fare" perché considera le esperienze motorie appartenenti al "modulo del sensorio". Pine e Gilmore (1999), infine, guardano all'esperienza come "*staged experience*" (rappresentazione scenica, da palcoscenico) in specifici contesti, punti vendita e eventi. In questi specifici contesti essi distinguono esperienze sensoriali-estetiche (collegate ai cinque sensi), intellettuali-educative, di intrattenimento-emotive e di sognatore.

1.4.3.1 Gli Strategic Experiential Modules

Secondo il modello *Triune Brain* (McLean, 1990) il cervello è composto da tre strati: rettiliano (istintivo), limbico (emozionale, emotivo), neo-corteccia (razionale). Ognuno di essi è dedicato ad una specifica funzione. Il marketing esperienziale studia come le diverse esperienze sono classificate dal cervello umano, siano esse di natura razionale, emotiva e/o istintiva. I manager attraverso le strategie di marketing comunicazionale fanno leva sui fattori esperienziali (razionali, emozionali, istintivi) che possono creare legami affettivi e cognitivi con i consumatori.

In relazione a queste ultime considerazioni, secondo Smith (1994, p. 64; Ferraresi e Schmitt, 2003), l'esperienza dei consumatori in contesti di consumo agisce attraverso cinque strategic experiential modules (SEMs), che saranno spiegati nel seguito: SENSE (*sensory experiences*), FEEL (*emotional experiences*), THINK (*cognitive experiences*), ACT (*behaviour experiences*), RELATE (*relational experiences*).

Nella Tabella 2 sono mostrate le evidenze empiriche di una ricerca sui consumatori tendente ad analizzare l'esperienza dei consumatori relativa a diversi marchi.

*Tabella 2. Alcuni esempi di esperienza di marca.
Fonte: Ns elaborazione.*

Abercrombie & Fitch

- It's a complete experience when you enter the store.
- Stimulates me; sexy.
- It's like a membership in an exclusive, country-clubish community.

American Express

- It's an interactive experience.
- Part of luxury, sophistication, and exclusivity.
- Because of sponsoring activities, I feel fun, excitement, and entertainment.

Apple/iPod

- I love the touch and feel of the products.
- I enjoy playing with all the products.
- I am part of a "smarter" community.
- This brand intrigues me.

- I really feel Apple products go with my way of life.
- I use the iPod when I am jogging, and I exercise more because of the iPod.

The Body Shop

- Appeals to different senses.
- I think of topics like animal testing, purity, and wellness.
- I want to be with people that share the values that the brand promotes.

BMW

- I feel young; I feel stylish.
- It's just great to drive.
- A BMW is the symbol of my success.

Crest

- I feel refreshed.
- Don't really like the smell.
- Feels clean, fresh, and healthy.

Disney

- Stimulates my senses.
- I feel like a child; I feel warm and safe; I want to discover things; the brand reminds me to use my imagination.
- I feel part of the magic.

Google

- The search is elegant; it creates a mood of playfulness and curiosity.
- I feel happy and proud because I am "smart" and "in-the-know."
- With Google, I change the way I organize and interact with information.

HBO

- Puts me in a good mood.
- It's "discussion inducing"; I want to discuss the shows with others.
- I enjoy the entertainment.

Home Depot

- I did not know anything about construction, but I felt really comfortable.
- I felt confident and in good hands.
- Provides the experience that any customer can tackle any home improvement project.

MasterCard

- Makes me think about precious things in life.
- I feel more youthful than using American Express or Visa.
- Initially the "Priceless" campaign was emotive, but it's now simply a way of identifying the brand for me.

Nike

- Makes me think of how to live an active lifestyle.
- Makes me feel powerful.
- I want to work out.
- I feel inspired to start working out.
- I feel like an athlete.

- The store incites me to act, like swing the baseball bat, or put on the running shoes.

- I enjoy designing my own shoe that perfectly fits my personality.

Starbucks

- Smells nice and is visually warm.

- It's comfortable and puts me in a better mood.

- It's like being around a Barnes & Nobles crowd.

Target

- Shopping experience is very pleasant.

- Products are displayed to please the eye.

- Many stores are putting in Starbucks for an even more enhanced shopping experience.

W Hotel

- Being part of something fun, happening, and exciting.

- It was an amazing feeling to hang out in the lobby.

- Service is disappointing.

Washington Mutual

- I have positive feelings because of their friendliness.

- It's a place I want to go and do not have to go.

- I also had a negative one-time experience.

Williams-Sonoma

- I had a feeling of nostalgia.

- Full of memories of home.

- It's relaxed and unhurried.

SENSE

Il marketing del *Sense* studia come ottenere un impatto di tipo sensoriale sul consumatore, attraverso i cinque sensi umani: la vista, l'udito, il tatto, il gusto e l'olfatto, e aggiungere in tal modo valore ai prodotti e servizi. Ha come obiettivo di studiare ed ottenere un'esperienza positiva sul consumatore, motivandolo all'acquisto, differenziando i prodotti dai concorrenti e, infine, aggiungere valore ai prodotti. Un importantissimo esempio di approccio integrato del marketing del *Sense* viene dalla famosissima azienda italiana di caffè Illy, che si propone, con i suoi spot pubblicitari, "di deliziare i consumatori di tutto il mondo con un caffè eccellente ed una esperienza straordinaria che coinvolge i sensi e lo spirito". Infatti, proprio per rafforzare la comunicazione sensoriale, Illy istituì Aromalab nel 1998, un laboratorio specializzato per studiare tutti i fenomeni chimico-fisici che compongono l'aroma del caffè. Infatti, nel caffè

sono presenti circa 1500 sostanze di cui 800 sono volatili e conferiscono aroma al caffè. Ovviamente, l'azienda ha anche saputo associare all'aroma un ottimo gusto grazie agli importanti accordi con i coltivatori e istituendo anche un premio per l'alta qualità (Ferraresi e Schmitt, 2003). Un altro esempio significativo è la marca Muller con "Fate l'amore con il sapore").

FEEL

Il marketing del *Feel*, invece, ha come obiettivo di creare nella mente del consumatore legami di tipo affettivo con una marca. Si possono suscitare emozioni leggermente positive, ad esempio, per un bene di uso comune o emozioni forti, di gioia, con beni più durevoli. Gli studi affermano che i legami emozionali si instaurano durante il consumo.

Il corretto funzionamento del marketing del *Feel* dipende dalla profonda conoscenza degli stimoli che riescono a suscitare determinate emozioni nel consumatore e che lo inducono ad impegnarsi in un atteggiamento empatico nei confronti della marca.

Un esempio è l'acquario di Genova, nato nel 1992. Infatti, ha un enorme importanza nel marketing *Feel* la capacità di coinvolgere e motivare il pubblico, offrendo non tanto la possibilità di "visitare", ma quella di immergersi, agire e vivere pienamente gli spazi della struttura. In questo modo il marketing del *Feel* consente di instaurare con il visitatore un contatto immediato che si integra con il mondo naturale dell'acquario (Ferraresi e Schmitt, 2003). Un altro esempio è dato dalla marca Perugina con Baci Perugina, "Baci, Vivi le tue emozioni").

THINK

Il marketing del *Think* permette di approcciare all'intelletto del consumatore, impegnandolo, dal punto di vista creativo, con esperienze cognitive e di *problem-solving*. Tendenzialmente il marketing del *Think* si applica a prodotti di elevata tecnologia, ma si sono avuti riscontri anche in altri settori come quello

del design, retailing, comunicazione, ecc. Quando è utilizzato questo tipo di marketing il consumatore è chiamato a svolgere un lavoro di inventiva. Infatti, in un vero e proprio marketing del *Think*, è richiesta una spiccata creatività intellettuale del consumatore, poiché, si cerca di far percepire il messaggio pubblicitario anche con un testo molto sintetico. Di solito sono pubblicità centrate molto sulle immagini, e spetta al consumatore interpretarle.

Un esempio di marketing del *Think* è una pubblicità di molti anni fa di un'auto Volkswagen. Durante un inseguimento poliziesco, inquadrato dall'alto, i poliziotti scelgono di ripararsi dietro una piccola e compatta Volkswagen, ma, evidentemente molto robusta (Ferraresi e Schmitt, 2003). Altri esempi sono Apple con lo slogan "*Think different*", e Microsoft con lo slogan "*Empower your people with IT tools they need*").

ACT

Il marketing dell'*Act* riguarda tutte le influenze ed esperienze corporee e le interazioni con gli stili di vita. Serve a migliorare o a influenzare gli stili di vita del consumatore migliorando le loro esperienze fisiche in relazione ai loro modi di agire. Tutto ciò che influenza lo stile di vita di un individuo è di natura motivazionale, emozionale e spontaneo. Gli strumenti più utilizzati per questo tipo di marketing sono rappresentati da testimonial, come star del cinema o atleti famosi, legati alle marche. Alcuni esempi che possiamo riportare a testimonianza del marketing *Act* riguardano principalmente prodotti e marche per lo sport, come Nike e Gatorade. Nike con il suo slogan "*Just Do It*" è in grado di trasformare l'esperienza dell'esercizio fisico, ritraendo atleti famosi in azione. Gatorade con lo slogan "*Is it in you?*" ritraeva atleti famosi che "combattevano" contro i loro *alter ego*. L'unico elemento differenziante è che questi ultimi non bevevano Gatorade e perdevano. Notiamo che Nike e Gatorade, insieme a tutte le altre marche del fitness, spingono a migliorare lo stile di vita delle persone, trasmettendo un messaggio di comportamenti meno sedentari e più attivi (Ferraresi e Schmitt, 2003).

RELATE

Il marketing del *Relate* comprende aspetti del marketing *Sense*, del *Feel*, del *Think* e dell'*Act*. Questo tipo di marketing va oltre la sfera privata, mettendo l'individuo in relazione con la società, con il suo se ideale, con altri individui o altre culture. Tramite il marketing del *Relate* si aiuta il consumatore a manifestare il proprio modo di essere e di posizionarsi nella società.

Esempi del marketing del *Relate* sono Harley Davidson e Vespa. Per chi possiede una Harley, essa è uno stile di vita, parte della loro identità, dalla motocicletta al merchandising. Harley è l'emblema americano del *Relate*, invece, Vespa è quello italiano. Come, anni fa, si leggeva sul sito (vespa.com), Vespa "... è *informale, accessibile, si basa sull'invito alla relazione, sulla partecipazione, sul continuo rinnovamento, e sulla libertà di espressione*". Con queste parole si posiziona il prodotto-marca come strumento per conoscere la realtà circostante, e condividere esperienze. Vespa è stata capace di cogliere l'evoluzione sociale e reinventarsi secondo le nuove tendenze rimanendo sempre al passo con i tempi. È stata sinonimo di veicolo accessibile a tutti e negli anni '50 è diventata uno dei simboli del boom economico, grazie anche all'esigenza di movimento che esisteva in quegli anni (Ferraresi e Schmitt, 2003).

1.4.3.2 Gli Experiential Providers

I *SEMs* sono implementati da sette componenti tattici definiti *Experiential Providers* (ExPro): comunicazione, identità, prodotto, *co-branding*, spazi, sito web, persone. Attraverso tali strumenti controllabili l'impresa coinvolge i clienti per creare *customer experience*. Naturalmente, la *customer experience* può essere generata o co-creata anche attraverso modalità non direttamente

controllabili dall'azienda, come gli altri clienti, l'esperienza precedente dei clienti, fattori macro-ambientali, caratteristiche dei clienti e loro obiettivi, ecc.

Con la giusta combinazione di SEM e ExPro si può definire in modo appropriato l'immagine esperienziale dell'organizzazione della marca. Lo strumento chiave per questo tipo di relazione è la griglia esperienziale (Figura 2) (Ferraresi e Schmitt, 2003).

Figura 2. La griglia esperienziale

| | COMUNICAZIONE | IDENTITÀ | PRODOTTI | CO-BRANDING | SPAZI | SITI WEB | PERSONE |
|--------|---------------|----------|---|-------------|-------|----------|---------|
| SENSE | | | | | | | |
| FEEL | | | PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEL MARKETING ESPERIENZIALE | | | | |
| THINK | | | | | | | |
| ACT | | | | | | | |
| RELATE | | | | | | | |

Fonte: Ferraresi e Schmitt, 2004: 71

Comunicazione. Gli ExPro relativi alla comunicazione includono la pubblicità, la comunicazione aziendale interna ed esterna (come megalog, le brochure e le newsletter, gli annual report, ecc.), così come le campagne di relazioni pubbliche.

Identità visiva e verbale. Analogamente alla comunicazione e agli altri Fornitori di Esperienza l'identità visiva/verbale può essere usata per creare marche incentrate su *Sense, Feel, Think, Act e Relate*. L'insieme composto da nomi loghi e codici di marca costituisce il primo settore d'intervento per i cosiddetti consulenti d'identità aziendale.

Presenza del prodotto. Anche la presenza del prodotto può essere usata per attivare un'esperienza. I Fornitori di Esperienza relativi all'apparire del prodotto

includono il design, packaging, i product display e i personaggi della marca che vengono usati come parte dell'estetica del prodotto.

Co-branding. Include il marketing degli eventi e le sponsorizzazioni, le alleanze, e le partnership, il *licensing*, il *product placement* nei film, le campagne in cooperazione e altri tipi di accordi cooperativi.

Spazi espositivi. Comprendono gli edifici, gli uffici e gli stabilimenti, i negozi e gli spazi pubblici, gli stand commerciali. Essi sono l'espressione più esauriente di quello che John Bowen chiama "*brand culture*" come valori e comportamenti dei manager dietro a una marca (Bowen, 1998).

Siti web e i nuovi media. Le possibilità di interazione con i clienti, offrono a molte aziende un forum di creazione esperienziale con i loro consumatori.

Persone. Quest'ultimo Fornitore di Esperienza può essere efficace per tutti e cinque i SEM. Esso include il personale di vendita, i rappresentanti aziendali, gli erogatori di servizio, e qualsiasi altra persona che possa essere associata all'azienda o alla marca. (Ferraresi e Schmitt, 2003).

Il grado di coinvolgimento del cliente nella (co)creazione di esperienza può essere specificato lungo un continuum (Carù e Cova, 2011: 67-68): 1. Ad un estremo, si collocano le esperienze create fundamentalmente dall'impresa, i consumatori si immergono soltanto nel contesto esperienziale generato dall'impresa, spesso iper-reale (es. parco giochi Disney); 2. All'altro estremo le esperienze create fundamentalmente dai consumatori, in cui i prodotti e i servizi dell'impresa hanno con un ruolo strumentale; 3. Al centro, le esperienze co-create tra impresa e consumatori. In tal caso l'impresa si limita a fornire uno spazio esperienziale entro cui il consumatore può creare la propria esperienza (es. una partita di calcio).

In conclusione, l'esperienza di consumo studia i consumatori nel momento in cui conoscono, acquistano e consumano il prodotto/servizio, e guarda tutti i momenti di interazione (*touch points*, Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016).

Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19) che il consumatore ha con il prodotto/servizio offerto. Vengono analizzati sia i momenti di interazione diretta, quando il consumatore tocca con mano il prodotto, sia in modo indiretto, quando ad esempio il prodotto viene mostrato in modo virtuale come una pubblicità.

Un primo campo di analisi dell'esperienza di consumo, sono i punti vendita dove è presente l'offerta dell'impresa. Essi sono utili per indagare le risposte cognitive del consumatore in relazione alle variazioni di atmosfera ambientali e alla tipologia di format distributivo. Tutte queste variabili, per conferire maggior valore al prodotto, devono rispecchiare le caratteristiche "caratteriali" del prodotto offerto per una concreta soddisfazione del consumatore.

Un altro campo di analisi riguarda il momento dopo l'acquisto quando si consuma o si usa il prodotto-servizio. Questo tipo di esperienza viene definita multidimensionale. E in essa sono racchiuse esperienze edonistiche, sentimentali, fantastiche e divertenti. Lo studio sul consumo o uso del prodotto guarda la corrispondenza tra ciò che vuole far provare l'azienda e cosa realmente percepisce il consumatore.

1.4.3.3 La definizione dei fattori d'influenza della Customer Experience

Per una corretta gestione della Customer Experience, l'impresa deve riconoscere i fattori d'influenza dell'esperienzialità ed essere in grado di trasmetterli al consumatore. Questi fattori devono essere contenuti in tutti gli aspetti comunicazionali del sistema d'offerta. L'aspetto fondamentale da tenere in considerazione è che saranno comunicati a tutti, per questo motivo devono essere facilmente comprensibili. Inoltre, per una più immediata e incisiva *Customer Experience*, il prodotto/servizio deve essere venduto in punti vendita e da venditori con un'impostazione capace di trasmettere, in modo coerente, tutti i fattori d'influenza.

I fattori d'influenza che caratterizzano genericamente la Customer Experience posso essere divisi in due gruppi. Il primo riguarda tutti gli aspetti funzionali del prodotto servizio, i secondi riguardano tutte le emozioni che scaturiscono dai tutti e cinque i sensi umani.

In accordo con Barry, Carbone e Haeckel (2002), i fattori funzionali sono generati da driver d'influenza "mechanics" (emessi dalle cose: prodotti). Quelli emozionali, invece, sono generati da fattori d'influenza "humanics" (emessi da persone: clienti, dipendenti dell'azienda, personale di vendita).

I fattori d'influenza funzionali, per generare valore, devono essere in grado di comunicare la primaria funzione, in modo immediato, nella mente del consumatore. In questo modo quando il consumatore entra in contatto con il prodotto-marca deve immediatamente avere il riscontro sulle funzioni primarie o di base di questi.

Ad esempio, trovandosi di fronte ad una nuova marca di dentifricio, l'immagine dei denti e di uno spazzolino saranno fondamentali per l'immediata associazione ad una determinata categoria di prodotti e ai bisogni funzionali soddisfatti dai prodotti della marca.

Invece, i fattori d'influenza emozionali, tendono a trasmettere emozioni che riescono a generare influenze positive al momento dell'acquisto e del consumo. Per far ciò si deve agire in modo olistico su tutto il sistema d'offerta dell'azienda: marca, assortimento, punti di vendita, personale di contatto, ecc.

Se vengono trasmessi fattori d'influenza sbagliati o si sbaglia il modo di comunicarli, il cliente percepirà l'offerta come scadente e sarà restio a comprarlo. Se la comunicazione dei fattori d'influenza verrà fatta in modo ottimale, con un giusto mix di fattori funzionali ed emozionali, spingerà il consumatore a spendere di più per soddisfacimento della propria sfera emozionale. Egli guarderà con minor importanza al rapporto funzionalità/prezzo dando una maggiore importanza e alla sfera emozionale.

In conclusione, si può affermare che la creazione di una buona *Customer Experience* dipende dalla scelta dei fattori d'influenza e da un giusto mix di

fattori funzionali ed emozionali. Se tutto ciò avviene si avrà un pieno “*leverage experience*” (Berry, Carbone e Haeckel, 2002), che è parte della *customer-value proposition*.

1.4.3.4 Le metodologie d’analisi della Customer Experience

Le aziende devono gestire la componente emotiva al pari della gestione degli aspetti funzionali del prodotto-servizio. Per una corretta gestione della Customer Experience esistono determinati strumenti che, se usati con competenza, possono portare ad una corretta gestione dell’esperienza.

Uno dei principali strumenti di “*experience audit*” (Berry, Carbone e Haeckel, 2002) è quello di usare una telecamera stazionaria nascosta per catturare tutti i comportamenti del consumatore nel momento in cui viene a contatto con l’offerta. In altri termini, si cerca di monitorare, attraverso una metodologia etnografica, l’esperienza del consumatore esplorando direttamente e da vicino il consumatore durante le sue attività di acquisto e di consumo.

Il secondo passaggio consiste nell’analizzare accuratamente i dati raccolti tramite una analisi delle singole espressioni facciali, dei gesti, del linguaggio del corpo. Successivamente mettere in relazione, con l’ausilio di esperti del comportamento umano, tutte le emozioni del consumatore nelle varie situazioni. Un esempio potrebbe essere quello dell’acquisto di un’autovettura in cui un’esperienza negativa del consumatore potrebbe essere causata da un eccessivo inquinamento acustico negli uffici in cui si trova il cliente. Infatti, alcuni studi dimostrano che, durante acquisti con un impegno economico significativo i consumatori preferiscono un ambiente silenzioso e adatto alla riflessione (Berry, Carbone e Haeckel, 2002).

Ovviamente, l’analisi dei video da sola non basta. Infatti, le aziende dovrebbero associarla ad interviste in profondità, sia ai clienti sia ai dipendenti, per determinare come la *Customer Experience* è percepita sia dal cliente interno che esterno.

Una volta conclusa l'analisi e la raccolta dei dati bisogna rafforzare, migliorare o cambiare i fattori d'influenza, sia funzionali sia emozionali. In questo modo si può creare un'esperienza distintiva e unica.

Un errore molto frequente delle aziende è quello di concentrarsi su un'esperienza puramente estetica o focalizzata su specifici elementi. La mancanza di un disegno e un'azione unitaria nella gestione della Customer Experience non consente di avere risultati efficaci.

1.4.3.5 I punti di contatto nel “corridoio del cliente”

Come già affermato in precedenza, il cliente ha due modi di entrare in contatto con l'azienda: in modo diretto, che avviene generalmente nel momento di acquisto, oppure in modo indiretto, attraverso incontri pianificati per la rappresentazione del brand-prodotto-servizio.

Esempi di incontri indiretti sono: i pop-up durante una ricerca con Google, il suono del motore di una Harley-Davidson, email che girano da un cliente all'altro, oppure il passa parola.

Il segreto di una buona esperienza di consumo non risiede nella molteplicità di funzioni, come, ad esempio, la differenza di Microsoft Windows e Apple. Microsoft Windows dispone di molte funzioni e opzioni di configurazioni, mentre con Apple l'esperienza inizia ben prima con i suoi modi efficaci di presentare i prodotti. Tramite il raffinato packaging, che sembra quasi contenere un prezioso gioiello, e l'etichetta “*Designed in California, made in China*” si trasmette l'idea che l'azienda è saldamente al comando nella gestione dei processi.

Cosa fondamentale è incorporare la propria offerta di valore nelle diverse funzioni. Un esempio che potremmo fare è il caso Mercedes e BMW. Mercedes introdusse un sistema di sicurezza che calcolava la distanza tra la propria auto e quella davanti in relazione alla velocità. BMW si rifiutò di incorporare questo sistema nella propria offerta perché così facendo avrebbe ridotto, e non

ampliato, l'esperienza e l'emozione di guida che sono il centro della comunicazione BMW.

Tutti i dati relativi all'esperienza del consumatore sono raccolti durante tutti i momenti di contatto diretto sia con il prodotto o il servizio offerto, definiti come "punti di contatto" (*touch points*). Tutta la serie di questi punti, che formano l'esperienza del cliente, prende il nome di "corridoio del cliente".

Ovviamente, quando il cliente "percorre" questo "corridoio" e entra in contatto con i *touch points*, non tutti avranno la stessa importanza; tuttavia, è l'insieme di tutte le interazioni, e il loro giusto concatenamento, a creare un'esperienza forte e positiva. Visto che l'importanza di questa esperienza ha un valore superiore dell'intera offerta aziendale, le aziende dovranno sapere mappare questi punti di contatto e saper dove concentrarsi.

Un esempio al riguardo è Amazon. Il successo di quest'azienda non si basa solo sull'offerta immensa e competitiva dei prodotti, ma anche sulla gestione del processo di acquisto, finalizzata a creare semplicità del 1-click e la sicurezza in cui si svolgono le transazioni online.

In ogni punto di contatto il cliente avrà le proprie aspettative e l'esperienza con essi segna il divario tra il piacere e il dispiacere. Il cliente confronta istintivamente ogni nuova esperienza con le precedenti o in relazione alla concorrenza e dà il proprio giudizio. A questo proposito un esempio è dato da Dell che ha trasformato l'acquisto di computer *online* in un'esperienza costruttiva grazie alla personalizzazione, alla sicurezza dell'acquisto, e alla semplicità delle transazioni *online* (Meyer e Schwager, 2007).

1.4.3.6 CRM (Customer Relationship Management) versus CEM (Customer Experience Management)

I sistemi CRM sono software che tengono traccia di tutte le informazioni riguardanti un cliente dopo l'acquisto e tutte le richieste di servizio come

assistenza al prodotto o restituzione del prodotto. Questi software sono molto costosi e spesso il CEO, dopo aver investito ingenti somme in questi software, riscontra problemi, non di mancanza d'informazioni riguardanti i clienti, ma di sovrabbondanza. Prima di intraprendere nuovi investimenti ha bisogno di sapere come utilizzare i dati raccolti.

Il CEM, invece, coglie la risposta immediata dei consumatori quando si relazionano con l'offerta aziendale. Infatti, la differenza sostanziale tra i due metodi di analisi dei clienti si rileva quando il reparto marketing di CRM ascolta le esperienze di un cliente. Stando all'analisi di CRM, potrebbe verificarsi che esso è un cliente affezionato; invece, con un'analisi di CEM potrebbe rilevarsi frustrato dall'offerta aziendale (esperienze di acquisto e di consumo negativa). In conclusione CEM e CRM differiscono nella loro materia, nei tempi, nel monitoraggio, nella tipologia di soggetti e nel loro scopo (Meyer e Schwager, 2007).

Nella Tabella 3 sono riportate le sostanziali differenze tra la metodologia CEM e CRM.

Tabella 3. CEM versus CRM

| | Customer Experience Management (CEM) | Customer Relationship Management (CRM) |
|--------------------------------|---|--|
| <i>What</i> | Captured and distributes what a customer thinks about a company | Captures and distributes what a company thinks about a customer |
| <i>When</i> | Captured of customer interaction "touch points" | After there is a record of a customer interaction |
| <i>How Monitored</i> | Surveys, targeted studies, observational studies, "voice of customer" research | Point-of-sale data, market research, Web site click-through, automated tracking of sales |
| <i>Who use the information</i> | Business or functional leaders, in order to create fulfillable expectations and | Customer facing groups such as sale, marketing, field service, and |

Relevance to Future Performance

| | |
|---|--|
| better experience with products and service | customer service, in order drive more efficient and effective execution. |
| Leading: Locates places to add offering in the gaps between expectations and experience | Lagging: Drives cross selling by bundling products in demand with ones that aren't |

Mayer e Schwager, 2007, pag. 4

1.4.4 La Service-Dominant Logic del Marketing

Vargo e Lusch (2004, 2008) hanno sviluppato il paradigma della Service Dominant Logic (SDL) che enfatizza l'importanza dei consumatori in quanto attori co-creatori di valore. Tale framework teorico si contrappone alla logica tradizionale del marketing, la *Good Dominant Logic* (GDL), nella quale il prodotto è l'elemento centrale del processo di creazione del valore dell'impresa, che attraverso il processo di scambio sul mercato, via il meccanismo del prezzo, si trasforma in valore per il cliente.

La SDL, sin dalla sua prima proposizione, ha destato molto interesse nella letteratura di marketing. La pubblicazione del primo articolo di Stephen Vargo e Robert Lusch nel numero del *Journal of Marketing* del gennaio 2004 dal titolo "*Evolving to a new dominant logic for marketing*", creò molto dibattito e accettazione tra i ricercatori. Nei seguì una numerosissima serie di articoli che si proponevano di studiare le caratteristiche della SDL, in contrapposizione alla GDL.

La SDL rappresenta una più ampia prospettiva dei mercati che si contrappone alle prospettive tradizionali dei mercati che si focalizzano sullo scambio di beni. La SDL si fonda sul servizio – l'applicazione di risorse per il beneficio di altri attori – e va oltre i prodotti per comprendere lo scambio economico e sociale. In altri termini, la S-D logic dà enfasi alla integrazione di conoscenze, abilità, competenze (*operant resources*) come risorse centrali dello scambio economico e sociale, diversamente dalla GDL che dà rilievo alle risorse fisiche (*operand*

resources). L'integrazione di risorse è il cuore del processo di co-creazione di valore (Chandler e Vargo, 2011).

Il tema centrale della SDL è l'affermazione di una nuova prospettiva inerente al concetto di servizio, che è il risultato di un processo co-creativo di più attori (prospettiva *AtoA-Actors-to-Actors*), in cui scompare la distinzione tra produttori e consumatori, aziende e clienti, fornitori e clienti, e che supera il paradigma dei servizi come complemento ancillare dei beni, come proposto dalla letteratura sui servizi sviluppata fino ad allora. Questo superamento era dovuto anche alla evoluzione della servitization nelle economie moderne, dove il servizio diventa una componente differenziante, talvolta anche superiore rispetto ai prodotti, e dove, è difficile distinguere prodotto e servizio.

Nella SDL il servizio è il sistema di risorse e competenze dell'impresa che il cliente utilizza nei propri processi di produzione e di consumo, dai quali ottengono un servizio. Dunque, lo scambio sul mercato non riguarda l'acquisto di beni e servizi prodotti e commercializzati dall'impresa da parte dei clienti. Bensì uno scambio di risorse, quelle dell'impresa e del cliente, che si integrano nel processo di co-creazione del servizio. Dunque, il servizio è *“l'applicazione di competenze (conoscenze e abilità) mediante atti, processi e risultati a beneficio di un'altra entità o dell'entità stessa di appartenenza”* (Vargo e Lusch, 2004b, p.326).

Per molti anni le logiche di marketing si approcciavano unicamente all'output, in cui l'intero valore combaciava con il valore di scambio realizzato. In questo approccio si centralizzava il prodotto finale, ossia l'output, nell'intero processo produttivo dell'impresa.

Con la nuova concezione di Service Dominant Logic (SDL) si centralizza tutto sul “servizio” reso al cliente. In quest'ottica il servizio non viene inquadrato come un contorno da offrire in più rispetto al prodotto, ma diventa parte centrale dell'offerta. In questa logica, quando il consumatore acquista un determinato bene, non sta acquistando tanto il bene materiale ma tutti i benefici che da esso possono derivare. Da questa concezione nasce una nuova definizione di

servizio: “L’applicazione, da parte di un soggetto, di competenze, per la creazione di un prodotto, mediante atti, processi e risultati, che portano beneficio a un secondo soggetto” (Vargo e Lusch, 2004).

Da questa definizione possiamo interpretare il pensiero degli autori di Vargo e Lusch, fondatori della SDL (2004) i quali sostengono che a portare benefici sono le risorse, le abilità e le competenze, e non tanto i beni materiali. Tutto ciò che si scambia sul mercato serve per generare servizi. Si acquista per soddisfare un bisogno ricercato dal cliente, e il bisogno stesso è soddisfatto da un servizio. Quindi possiamo affermare che gli oggetti materiali scambiati nel mercato sono contenitori di servizi per il soddisfacimento di bisogni del consumatore, e il modo di soddisfarli dipende dalle risorse, dalle abilità e dalle competenze possedute dall’azienda produttrice.

Nella vecchia concezione del marketing, le imprese si concentrano su una prospettiva di orientamento al prodotto (*Good Dominant Logic*) in cui troviamo cinque punti chiave:

1. Lo scopo dell’attività economica è quello di produrre e distribuire tutto ciò che è possibile vendere;
2. Quello che viene venduto deve incorporare l’utilità e il valore che si è speso per la produzione per offrire qualcosa di superiore rispetto ai competitor;
3. Tutte le decisioni aziendali devono avere come obiettivo il massimo profitto;
4. Per la massimizzazione dell’efficienza tutto deve essere standardizzato;
5. Il prodotto può essere inventariato fin quando non viene richiesto dal consumatore per essere venduto con profitto.

Con la nuova concezione il valore si realizza in un secondo momento e non nell’atto di acquisto. Esso viene visto come qualcosa di esterno al prodotto, viene aggiunto in un secondo momento. Beckman sostiene che bisogna non

tanto ragionare sul valore di scambio, ma in termini di valore d'uso che genera valore aggiunto.

Dal nuovo punto di vista nasce una nuova visione del marketing definito come un processo di apprendimento continuo, diretto a migliorare le risorse operanti (*Operant Resources*), tramite processi sociali ed economici. Con tali risorse l'azienda si sforza sempre di più per creare o migliorare le proprie proposte di valore rispetto alla concorrenza.

Constantin e Lusch (1994) definiscono *operand resources* come risorse su cui un'operazione o azione è realizzata per produrre un effetto. Le *operant resources*, invece, sono quelle impegnate ad agire sulle *operand resources* (e le altre *operant resources*) (Tabella 4).

È possibile sintetizzare quest'ultimo concetto in quattro punti:

1. Identificare e sviluppare le competenze di base, le conoscenze fondamentali (*operant resources*), vuol dire migliorare il proprio vantaggio competitivo;
2. Identificare tutti i potenziali clienti che possono avvantaggiarsi di queste competenze;
3. Coltivare relazioni che coinvolgono i clienti per soddisfare esigenze specifiche e creare nuove proposte di valore;
4. Valutare i feedback, analizzando le performance finanziarie dello scambio per migliorare l'offerta ai clienti e le performance aziendali.

Con questa nuova visione non si lavora in un'ottica del cliente ma si lavora con i clienti, si apprende da essi e ci si adatta ai loro bisogni individuali e sociali. Quindi, i risultati aziendali non dipendono più dalla massimizzazione del profitto, ma da quanto si riesce ad imparare dai clienti e da quanto si riesce a soddisfare le loro richieste.

Dunque, ciò che crea realmente il vantaggio competitivo di un'azienda è tutto il sistema di *asset* intangibili o tutto ciò che è difficilmente trasferibile. Nel patrimonio dell'intangibile vengono in evidenza tutte le routine aziendali e il

patrimonio organizzativo dell'impresa, che sono qualcosa di non replicabile e non trasferibile.

Nella articolazione dei due Autori, la SDL si articola in quattro assiomi: A1, il servizio è la base fondamentale dello scambio; A2, il cliente è sempre co-creatore del valore; A3, tutti gli attori economici e sociali sono integratori di risorse; A4, il valore è sempre unicamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario. Da questi quattro assiomi derivano ulteriori sei premesse fondamentali (FPs). Nel complesso la struttura della SDL si articola in dieci premesse fondamentali (considerano che ogni assioma corrisponde la prima FP di riferimento) che spiegano le esperienze co-creative tra clienti ed altri attori del business, compreso il personale di servizio, le aziende, e/o altri clienti. Le prime otto sono state descritte da Vargo e Lusch già nel 2004a, altre due sono state aggiunte successivamente (su *Academy of Marketing Science Journal*, 2008a).

Tali premesse fondamentali sono di seguito sintetizzate (Lusch et al., 2017: 58-81).

Assioma 1 - FP1. Il servizio è la base fondamentale di scambio. Il servizio è scambiato per il servizio (*service-for-service*) da parte degli attori. Gli attori dispongono di due tipologie di risorse: *operand* e *operant*. Le *operand resources* su quelle su cui bisogna agire con delle azioni per generare valore. Risorse fisiche - come i beni, le materie prime - ad esempio sono un esempio. Le *operant resources*, invece, sono quelle in grado di agire sulle altre risorse (*operand* o *operant*). Le conoscenze, abilità, capacità umane, sono un esempio di *operant resources*. Queste ultime, naturalmente, sono fondamentali per creare valore, senza la capacità plasmatica di queste esso non si genera. Le risorse *operand* e *operant* sono possedute, sviluppate e applicate dagli attori. Allo stesso tempo sono tali risorse che sono scambiate, costituiscono l'essenza dello scambio ai fini della creazione di valore.

FP2. Il servizio viene fornito attraverso complesse combinazioni di beni, di denaro e di istituzioni, e lo scambio indiretto, ovvero quando intervengono intermediari, maschera la base fondamentale dello scambio. La complessità dello scambio, e la sua natura indiretta (ad esempio quando si riceve denaro o un salario per la prestazione di un'attività), può determinare che alcuni attori che prestano un servizio non in uno scambio diretto perdono la consapevolezza dello scambio *service-for-service*.

FP3. I beni sono meccanismi di distribuzione per la fornitura di un servizio. I servizi non sempre sono forniti direttamente, ovvero quando si trasferiscono tra gli attori competenze e conoscenze direttamente (esempio di un servizio di formazione o istruzione), ma anche attraverso beni tangibili, congelando o interiorizzando le conoscenze e competenze in un supporto o bene tangibile (si pensi ad un libro di testo universitario o scolastico). I beni sono meccanismi di distribuzione per la fornitura di un servizio, in cui sono incorporate competenze e conoscenze (codificazione delle conoscenze, alla Polany, 1963). I beni (durevoli e non durevoli) generano il loro valore attraverso l'uso, pertanto, forniscono un servizio.

FP4. Le *operant resources* sono la fonte principale del vantaggio competitivo. Pur riconoscendo l'importanza delle *operand resources*, la SDL sostiene che se non esistono le competenze e le conoscenze, le *operant resources*, esse non possono essere utilizzate per la creazione di valore.

FP5. Tutte le economie sono economie di servizi. Il processo di scambio sul mercato riguarda lo scambio di competenze cognitive e fisiche (fornitura del servizio), i beni prodotti, invece, sono i supporti tangibili per la fornitura del servizio.

Assioma 2 - FP6. Il cliente è sempre un co-creatore di valore. La prospettiva *actor-to-actor* suggerita dalla SDL sposta l'attenzione dall'oggetto della produzione e della sua distribuzione al beneficiario, ovvero i beni, tipica della

GDL, al processo di creazione del valore. E si pone in risalto che la co-creazione del valore è il risultato della integrazione di risorse di più attori (imprese e consumatori). Anche in una situazione in cui il beneficiario di un bene deve semplicemente utilizzarlo, anche in questa fase si riconosce un'attività co-creativa dato che il beneficiario deve avere le competenze e le conoscenze per usare al meglio quel bene, mantenerlo nel tempo per beneficiare del servizio in esso incorporato in modo efficiente e efficace. Pertanto, il valore viene creato a seguito di interazioni. Da questa premessa si generano diversi concetti di valore: *value in exchange*, *value in use*, *value in context*, *value in experience* e *value in life*. Vargo e Lusch hanno usato il concetto di *value-in-context* volendo evidenziare che il valore creato è funzione delle caratteristiche di contesto in cui opera il beneficiario. Pertanto, sotto questa prospettiva la natura collaborativa di creazione di valore diventa ancora più evidente.

FP7. L'impresa non consegna valore, ma offre proposte di valore. Le aziende possono offrire delle proposte di valore, solo successivamente, in seguito all'accettazione di proposte di valore e allo sviluppo di un rapporto collaborativo (interattivo), si manifesta la creazione di valore, ovvero co-creazione. Pertanto, le aziende non possono creare e/o fornire valore in modo autonomo.

FP8. Il servizio è centrato sul cliente ed intrinsecamente orientato allo sviluppo di relazioni.

Assioma 3 - FP9. Tutti gli attori sociali ed economici sono integratori di risorse. Gli attori creano risorse attraverso la combinazione di altre risorse, appartenenti ad altri attori. Le risorse di mercato sono quelle scambiate sul mercato; quelle private sono acquisite attraverso la rete di relazioni sociali. Le risorse tangibili o intangibili nel processo di creazione di valore possono essere acquisite all'interno del network di stakeholder di business e sociali di cui l'impresa fa parte. La qualità e la continuità dell'integrazione delle risorse dà

importanza alla strutturazione del network all'interno del quale il valore viene co-creato a seguito dell'integrazione di risorse provenienti dall'esterno.

Assioma 4 - FP10. Il valore è sempre unico e fenomenologicamente determinato dal beneficiario. Dunque, la co-creazione di valore, avvenendo in condizioni sempre diverse, e richiedendo un mix di risorse e attori diversi è un'esperienza unica, diversa. Si può avere un valore diverso in funzione della tipologia di beneficiario che ha scambiato risorse (esperienza, abilità, competenze) diverse. Ad esempio, alla valutazione diversa che può avere, a seconda del lettore, un romanzo di uno scrittore più meno famoso.

Nell'ambito prospettiva teorica della SDL emerge un costrutto chiave, il customer engagement (Hollebeek, 2010), che spiega il coinvolgimento dei clienti verso la marca, da cui possono essere correlati altri costrutti: gli antecedenti, fedeltà, customer satisfaction, durevolezza e approfondimento delle relazioni azienda-clienti (Bowden, 2009); le conseguenze, brand attachment, brand love (Cantone et al., 2014, 2015, 20216; Marrore et al., 2020), e il contributo alla creazione di valore (Kumar *et al.*, 2010; Bijmolt *et al.*, 2010). IL CE è riconosciuto come un concetto che è coerente con quelli di co-creazione identificati dalla SDL (Brodie *et al.*, 2011; Lusch e Webster, 2011).

Dunque, in sintesi la *S-D Logic* è una struttura teorica che si contrappone a quella della *G-D Logic*, con l'ambizione di proporsi come una nuova teoria del Marketing e, in base agli studi più recenti (Vargo e Lusch, 2008; Lusch e Vargo, 2014; Vargo e Lusch, 2017; Vargo e Lusch, 2020), come meta-teoria del management. Le differenze sostanziali tra le due "logic", derivanti dagli assiomi e premesse fondamentali precedentemente descritte sono sintetizzate nella Tabella 3 (Vargo e Lusch, 2004).

Tabella 3. La distinzione tra Good Dominant Logic e Service Dominant Logic attraverso la distinzione tra Operant Resources e Operand Resources.

| | Traditional Goods-Centered Dominant Logic | Emerging Service-Centered Dominant Logic |
|---|--|---|
| <i>Primary unit of exchange</i> | People exchange for goods. These goods serve primarily as operand resources. | People exchange to acquire the benefits of specialized competences (knowledge and skills), or services. Knowledge and skills are operant resources. |
| <i>Role of goods</i> | Goods are operand resources and end products. Marketers take matter and change its form, place, time, and possession. | Goods are transmitters of operant resources (embedded knowledge); they are intermediate “products” that are used by other operant resources (customers) as appliances in valuecreation processes. |
| <i>Role of customer</i> | The customer is the recipient of goods. Marketers do things to customers; they segment them, penetrate them, distribute to them, and promote to them. The customer is an operand resource. | The customer is a coproducer of service. Marketing is a process of doing things in interaction with the customer. The customer is primarily an operant resource, only functioning occasionally as an operand resource. |
| <i>Determination and meaning of value</i> | The producer determines value. It is embedded in the operand resource (goods) and is defined in terms of “exchange-value.” | Value is perceived and determined by the consumer on the basis of “value in use.” Value results from the beneficial application of operant resources sometimes transmitted through operand resources. Firms can only make value propositions. |
| <i>Firm–customer interaction</i> | The customer is an operand resource. Customers are acted on to create transactions with resources. | The customer is primarily an operant resource. Customers are active participants in relational exchanges and coproduction. |
| <i>Source of economic growth</i> | Wealth is obtained from surplus tangible resources and goods. Wealth consists of owning, controlling, and producing operand resources. | Wealth is obtained through the application and exchange of specialized knowledge and skills. It represents the right to the future use of operant resources. |

Vargo e Lusch, 2004:7

Il processo di co-creazione del valore potrebbe dar luogo ad un cambiamento e ridefinizione dei meccanismi organizzativi e dei processi interni all’impresa (Lusch e Nambisan, 2015), del modello di *business* (Ng et al., 2009), e

l'adozione di diversi modelli e diritti ibridi di accesso/utilizzo/proprietà di risorse e attività tra impresa e clienti (Ng et al., 2011).

Come si diceva nella FP6 il valore è sempre creato dal beneficiario (il cliente) attraverso le interazioni a fine co-creativo con l'impresa. La centralità del valore come processo e fine delle interazioni ha determinato nella comunità di ricercatori della *S-D Logic* ad approfondire il concetto e differenziare alcune sue configurazioni (Vargo et al., 2008; Vargo et al., 2010; Vargo e Lusch, 2012). In effetti il concetto di co-creazione di valore è evoluto nel tempo insieme alla SDL e ha sviluppato un profondo dibattito (Edvardson et al., 2005; Shet e Usley, 2007; Vargo et al., 2008). Qui di seguito le diverse accezioni di valore, come sviluppati nella letteratura della SDL (per un'analisi del tema si veda anche Marrone, 2020).

Value-in-exchange

È il valore economico di scambio, ovvero il prezzo di mercato, associato ad un determinato sistema di offerta. Come sostenuto dalla GDL tale valore è strettamente associato ad un prodotto o servizio venduto da un'impresa. Dunque, un concetto che si collega ai principi dell'economia classica descritti dal filosofo e economista scozzese Adam Smith nell'opera *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni* (1976). I principi della SDL (FP6, in particolare), invece, sostengono che le aziende non sono in grado di consegnare valore, ma solo in grado di offrire proposte di valore. Se tali proposte sono accettate, ovvero sono considerate potenzialmente valide, si attiva una collaborazione dei consumatori ed è co-creato valore (ovvero, *value-in-use*), che è influenzato dalle caratteristiche individuali del beneficiario e dal suo contesto (*value-in-context*).

Value-in-use

Costituisce la dimensione percettiva del valore del consumatore, in considerazione dei benefici percepiti. Secondo la prospettiva della SDL il valore

non è qualcosa che è incorporate nei prodotti o servizi che l'impresa progetta e offre negli atti di scambio sul mercato (*value-in-exchange*), ma il valore creato dai clienti quando lo usano, integrando deliberatamente le proprie risorse e competenze alle proposte di valore offerte dalle imprese. Dunque, il *value-in-use* esclude una passività del cliente, in una prospettiva GDL, che può aversi solo fino a quando l'azienda offre proposte di valore al cliente. Macdonald et al. hanno proposto una definizione di "*value-in-use as customer's outcome, purpose or objective that is achieved through service*" (2011: 1), ovvero un valore come "*the end of «means-end framework»*" (Macdonald et al., 2011). Il concetto di *value-in-use*, dunque, è dinamico, personale, relativo, dialogico, interpretativo, che si forma sulla base dell'esperienza, delle percezioni, delle competenze e conoscenze del beneficiario (cliente) che lo co-crea.

Value-in-context

Il *value-in-context* (Vargo et al., 2008; Chandler e Vargo, 2011) esprime il concetto che il *value-in-use* creato da un beneficiario - attraverso l'impiego di proprie risorse, conoscenze e competenze - è sempre determinato dal contesto specifico in cui il si trovano gli attori coinvolti nel processo di co-creazione. In una prospettiva di social network, il contesto è definito come il "*set of unique actors with unique reciprocal links among them*" (Chandler e Vargo, 2011: 40). Il concetto di "*context*" nasce dalla considerazione che se il processo di co-creazione di valore si fonda sull'integrazione di risorse, competenze e conoscenze degli attori coinvolti (consumatori, imprese, ecc.), gli attori stabiliscono relazioni per accedere e integrare tali risorse, dato che non posseggono tutte le risorse o comunque non ne hanno un controllo diretto. In tale prospettiva, dunque, il contesto assume la forma del sistema di relazioni (network) che in un dato tempo, in un dato luogo, in date circostanze, i diversi attori stabiliscono per accedere alle risorse necessarie per dar luogo al processo di co-creazione di valore. Dunque, il contesto influenza la co-creazione di valore attraverso la sua influenza sulle risorse degli attori; esso, inoltre, e influenza la

co-creazione di valore attraverso l'influenza sul servizio (Chandler e Vargo, 2011: 39). In questa prospettiva, il valore in uso può essere creato e valutato in modo diverso dai diversi attori, o dagli stessi attori in contesti diversi (Akaka e Chandler, 2010; Akaka e Vargo, 2014). Il contesto del servizio può essere ripensato a tre livelli. *Micro-contesto*: a livello micro o individuale il contesto si riferisce al sistema delle relazioni tra singoli attori che si sostanzia nello scambio diretto "service-to-service" (service provision), ovvero ogni attore attinge alle proprie risorse e competenze per servire un altro attore. In questo caso il contesto è formato da una diade, ovvero due attori che si scambiano il servizio tra di loro. *Meso-contesto*: a livello meso, il contesto si struttura tra diadi, più precisamente tra triadi; pertanto, per la co-creazione del servizio, un attore può integrare e accedere direttamente alle risorse di un altro attore, ma, attraverso quest'ultimo, indirettamente a quelle di un altro. Dunque il "service-to-service" è indiretto in quest'ultimo caso. *Macro-contesto*: a livello macro le relazioni si svolgono tra triadi; dunque, l'integrazione di risorse e competenze tra gli attori per la co-creazione del servizio (*service-to-service*) diventa complessa, articolandosi in collegamenti multipli e simultanei, diretti e indiretti.

Value-in-experience

Tale concetto di valore nasce dalla considerazione che il valore-in-uso è frutto della determinazione fenomenologica del beneficiario e dunque ha significato nell'ambito dell'esperienza vissuta dallo stesso, in base anche le capacità valutative dello stesso. Pertanto il valore si genera in contesti esperienziali individuali diversi, da beneficiario a beneficiario, esperienza che è determinata dalla valutazione del valore da parte del beneficiario che viene a determinarsi, e dalla percezione che egli ha dello stesso (Vargo e Lusch, 2012). Il relativismo dell'esperienza del valore in uso, ancorché memorabile, unico e coinvolgente, è radicato nella letteratura del marketing esperienziale (Schmitt, 1999; Heinonen et al., 2010; Hollbrook, 2006).

Value-in-life

Questa configurazione di valore nasce dal filone di studi della *Consumer Cultural Theory* (CCT), secondo la quale la co-creazione di valore si esprime deve essere interpretata in termini di volontà dei clienti di reinterpretare le entità di mercato – marche, prodotti, servizi - in termini di significati socio-culturali, coerentemente con i propri progetti identitari. La co-creazione, dunque, acquisisce valori simbolici, astratti, e sul valore che i prodotti e servizi acquisiscono rispetto ai progetti di vita dei consumatori Arnould e Thompson, 2005; Holt, 2002; Arnould e Price, 2000). Coerentemente con i principi fondativi della SDL, i consumatori utilizzano e integrano le proprie risorse culturali (individuali) e sociali (collettive) per co-creare valore, perseguendo obiettivi individuali (*self-identity*) e collettivi (senso di comunità, identità di gruppo, relazioni di marca, ecc.), con la partecipazione a comunità o aggregazioni di interessi dei consumatori.

Una breve nota a conclusione di questo paragrafo sui macro-processi della proposizione del valore nella prospettiva SDL. Un'importante riflessione svolta da (Stampacchia, 2014) è capire concretamente dove si crea valore per l'azienda. Come evidenziato dall'Autore, ogni prodotto o servizio è il risultato di un concatenamento di processi che tutti insieme formano un macro-processo. Esempio: un tavolo in legno per essere realizzato ha bisogno del taglio di un albero, del trasporto dell'albero, del trattamento, della lavorazione, e della vendita.

Secondo una tradizionale visione, la creazione del valore si otteneva nel momento in cui avveniva lo scambio: prodotto/servizio in cambio di un compenso monetario. Quindi, in quest'ottica, i processi erano processi di creazione di valore e che quindi creavano macro-processi di creazione del valore.

Secondo la SDL (Lusch e Vargo, 2004) e la teoria di creazione del valore per i clienti (Cantone, 1996), il compenso monetario è il costo che l'acquirente sostiene per l'acquisto di un bene, per ottenere un "servizio", e soddisfare un

bisogno. Il beneficio che si ottiene dal soddisfacimento del bisogno deve essere maggiore del costo sostenuto. Il divario, se positivo, tra beneficio e costo, misura la quantità di valore realmente creato. Tanto più questo divario sarà grande tanto più l'acquirente sarà soddisfatto e tanto più rimarrà legato all'azienda. E l'impresa genererà valore solo dai feedback positivi dei propri clienti. Secondo quest'ottica nel momento dello scambio avviene solo una proposizione di valore, ma esso è realmente creato nel momento del consumo del prodotto/servizio. Quindi i processi verranno definiti "processi di proposizione di valore" che con il loro concatenamento andranno a creare i "macro-processi di proposizione del valore". Il divario tra benefici e costi, come già detto nei paragrafi precedenti, dipenderà in maniera sostanziale dagli *asset* intangibili dell'azienda. Tanto più gli *asset* intangibili saranno unici ed inimitabili, tanto più i saranno maggiori i benefici. Riprendendo dei concetti precedentemente descritti, i benefici non dipendono solo dagli aspetti funzionali del prodotto/servizio, ma soprattutto da tutti quelli emozionali che andranno a influenzare o definire i sentimenti e le emozioni del consumatore.

1.4.5 Le comunità/tribù di consumatori

La comunità è un insieme di consumatori che condividono una stessa passione o lo stesso interesse per un'attività, una persona o una marca. Ciò determina, a sua volta, la creazione e condivisione, in ambienti offline e/o online, di miti, rituali e simbolismi che formano sotto-culture specifiche (Carù e Covà, 2011: p. 68; Cova, Kzinets, Shankar, 2007). In accordo con Muñiz e O'Guinn (2001: 413), le comunità presentano alcune comunanze. 1. La *consapevolezza dell'appartenenza ad un gruppo (consciousness of kind)*, per dirla con le parole degli autori "*the intrinsic connection that members feel toward one another, and the collective sense of difference from others not in the community. Consciousness of kind is shared consciousness, a way of thinking about things that is more than shared attitudes or perceived similarity*". 2. La condivisione

di rituali e tradizioni (*shared rituals and traditions*). Rituali e tradizioni servono a perpetuare la storia, la cultura e la consapevolezza della comunità. “*Rituals «serve to contain the drift of meanings; ...[they] are conventions that set up visible public definitions» (Douglas and Ishwer-wood 1979, p. 65) and social solidarity (Durkheim [1915]1965). Traditions are sets of «social practices which seek to celebrate and inculcate certain behavioral norms and values» (Marshall 1994, p. 537)”. 3. Il senso della responsabilità morale, (sense of moral responsibility) che pervade sia la comunità nella sua interezza, sia i singoli membri della stessa. Grazie all’evoluzione delle tecnologie digitali e connettive la comunità/tribù ha superato la loro iniziale ristrettezza geografica, limitata ad un ambito (in origine rurale), diventando, invero, più che un luogo, una comune visione di un senso di identità. Una comunità di consumo (Muñiz e O’Guinn, 2001) è un insieme di consumatori che si aggregano e condividono qualche particolare tipologia di consumo (elettronica di consumo, alimenti, vini, sportswear, ecc.) , che si configura come una celebrazione, un rituale, una tradizione o una esperienza vissuta. Tali comunità di consumo declinano specifici modelli comportamentali di vita e atteggiamenti, formando delle subculture, in modo simile quanto accade per le comunità di marca. Infatti, le comunità di consumo assumono spesso la forma di brand community, ovvero la condivisione di interesse di una tribù di consumatori intorno ad una specifica marca (es, Harley Davidson per i motociclisti, Alfa Romeo per gli “Alfisti”, amanti di auto sportive, Nutella per i “Nutellari”, amanti della cioccolata spalmabile, ecc.). “*A brand community is a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relations among admirers of a brand. It is specialized because at its center is a branded good or service. Like other communities, it is marked by a shared consciousness, rituals and traditions, and a sense of moral responsibility. Each of these qualities is, however, situated within a commercial and mass-mediated ethos, and has its own particular expression. Brand communities are participants in the brand’s larger social construction and play a vital role in the brand’s**

ultimate legacy” (Muñiz e O'Guinn, 2001: 412). La passione per una marca porta i membri della comunità a creare significati, sviluppare processi di apprendimento collettivo e competenze intorno ad essa, e ai prodotti-servizi che essa rappresenta. Tale processo di apprendimento porta parte di tali consumatori a diventare “esperti” (si pensi agli “Alfisti”, ai “Ducatiisti”, agli “HarleyDavidsonisti”, ecc.), garanti delle sue caratteristiche, e dunque ad acquisire un notevole potere negoziale, dato che possono incidere sul passaparola e sulle sorti “commerciali” della marca sul mercato. Tali comunità di marca, dunque, - determinando i significati di marca, la costruzione sociale dei significati di marca, attraverso rituali e tradizioni di consumo - sono un’opportunità per il marketing, ma anche una minaccia nel caso in cui esse non sono correttamente e coerentemente ingaggiate nel processo di co-creazione del valore (Cova, Kozintez, Shankar, 2007). In accordo con Muñiz e O' Guinn (2001: 425), le comunità di marca mettono in discussione il principio monolitico della proprietà della marca nella costruzione dei significati: *“The brand’s very ownership is contested. Thus, these rituals and traditions represent an important aspect of consumer agency, and point to the social negotiation between marketer and consumer in constructing a brand’s meaning”*. La co-creazione sociale di significati di marca, attraverso il coinvolgimento dei membri delle comunità di marca, dunque, rappresenta un elemento della ridefinizione dei tradizionali processi di creazione di valore e regole di mercato in una prospettiva co-creativa.

1.4.6 La resistenza del consumatore

Con la teoria della “resistenza” del consumatore, il consumatore è parte attiva del processo di acquisto e consumo. Sono, quindi le aziende a doversi adattare alle numerose e diversificate “culture del consumo”. Il marketing tradizionale, dunque, secondo questa teoria, è visto in modo “totalitario”, poiché imposto dalle aziende del mercato come codice univoco di consumo. In questa

concezione il consumatore può emanciparsi da questo codice se sa distinguere da questo il valore d'uso del prodotto.

Nella concezione convenzionale del marketing, il consumatore è visto come un soggetto passivo con cui le aziende formano le persone come se fossero dei semplici oggetti da modellare. Secondo la teoria della resistenza, invece, i consumatori stanno utilizzando micro-pratiche di emancipazione per creare la propria "cultura di consumo".

Il marketing in ogni caso sta continuando a dominare la vita sociale dei consumatori, ma i differenti stili di consumo stanno lentamente liberando il consumatore dal controllo delle aziende, creando una propria soggettività, che sta lentamente frammentando il mercato (Holt, 2002), più specificamente, i consumatori si stanno liberando dal controllo del marketing attraverso la ricerca di spazi sociali in cui essi producono la propria cultura. Questi spazi consentono loro di rielaborare la propria identità, piuttosto che lasciare che sia il mercato a imporla (Maffesoli, 1996).

Firat e Venkatesh (1995) sostengono che il marketing sia onnipotente ma sta lentamente svanendo, eroso dalle attuali pratiche di "consumo-produttivo" dei consumatori postmoderni. Questi ultimi sono in grado di emanciparsi dal dominio del mercato di massa e sviluppare una propria libertà culturale del consumo. In questa nuova concezione le aziende hanno il ruolo di agire come "ingegneri culturali" (Holt, 2002) che interiorizzano nelle marche e nei rispettivi prodotti cosa le persone pensano e sentono del significato del consumo.

Secondo una generale definizione di Fournier (1998: 89), "*Broadly speaking, resistance involves an opposing or retarding force; it concerns activities that exert oneself so as to counteract or defeat (Webster's Dictionary)*". Il termine "*consumer resistance*", invero, è stato descritto per prima da Poster (1992: 1), come: "*the way in which individuals or groups practice a strategy of appropriation in response to structures of domination*". Peñaloza and Price (1993: 123), hanno ripreso tale definizione e hanno proposto quattro assi di analisi per capire le tipologie del costrutto: un asse riguarda una dimensione

organizzativa e varia dall'azione individuale a quella collettiva. Un secondo asse riguarda la dimensione obiettivi, e varia da riformista a radicale. Il terzo asse, invece, attiene alle tattiche della resistenza e varia da azioni dirette a alterare componenti del marketing mix (ad esempio, combattendo caratteristiche di (in)sicurezza dei prodotti, o messaggi pubblicitari sui media), o azioni finalizzate ad alterare i significati di prodotto (ad esempio, usando i prodotti in modi non volontari, oppure incorporando modalità nuove di produzione negli oggetti acquistati. Il quarto asse, infine, riguarda le relazioni dei consumatori con le organizzazioni di marketing e gli agenti, riconoscendo che la consumer resistance, l'appropriazione e gli strumenti di resistenza dei consumatori possano essere integrati nel sistema di offerta (Holt, 2002), oppure rimanere all'esterno delle imprese. In quest'ultimo caso l'effetto della riappropriazione o dirottamento (Cova e Cova, 2001) può luogo a forme di opposizione o di boicottaggio attivo (Friedman, 1985, 1999; Debord, 1967), oppure creando altri prodotti-marche o alter-brand (Cova e White, 2010) che interiorizzano le esigenze funzionali, valoriali e simboliche ricercate dai consumatori, o contro prodotti-marche (*counter-brands*, Cova e White, 2010) in netta contrapposizione con quelle esistenti, Tali forme di riappropriazione o dirottamento (si esprimono in marche collettive, o *brand hijack* (utilizzando il termine di Wipperfurth, 2005), di proprietà dei consumatori in aperta concorrenza con le marche consolidate sul mercato. Questi quattro assi definiscono un ampio spettro di manifestazioni della resistenza del consumatore.

1.4.7 *Il consumer empowerment*

Tale filone di studi si origina dalla crescente forza acquisita dai consumatori, anche sull'onda della diffusione delle tecnologie connettive digitali, che riconfigura la distribuzione del "potere" e del controllo del mercato tra aziende e consumatori. Come sottolineato da Carù e Cova (2011), l'*empowerment* del consumatore (Wright, Newman, Dennis, 2006) si dispiega attraverso meccanismi e strumenti messi a disposizione dell'azienda attraverso i quali i

consumatori possono sviluppare il controllo autonomo e responsabile su aspetti che li interessano (Wright et al., 2006; Wathieu et al., 2002)), utilizzando le proprie competenze e abilità nelle scelte di acquisto, ad esempio riguardo alle variabili del marketing mix (definizione del prodotto, distribuzione, comunicazione, consegna, customer care, ecc.). Ciò permette alle aziende di esercitare un controllo sul processo decisionale dei consumatori, imparare dai consumatori, dalle sue competenze, e dunque riuscire a co-creare meglio sistemi di offerta in grado di soddisfarli in misura più adeguata e personalizzata. Il potere dei consumatori, derivante dalla sua maturità nelle scelte di acquisto e di consumo, può essere condiviso con l'impresa per migliorare la *value proposition* e ridurre la conflittualità di cui si è detto prima con la resistenza del consumatore. Questo atteggiamento dell'impresa verso i consumatori dotati di particolari competenze e abilità assume una particolare rilevanza soprattutto verso i consumatori creativi o innovatori. Come si evidenzia nella Figura 3, esistono quattro atteggiamenti dell'impresa verso i consumatori innovativi o creativi.

Figura 3. Posizione dell'impresa verso l'empowerment dei consumatori creativi.

| | | |
|--|---|--|
| Comportamento dell'impresa verso i consumatori creativi Attivo | Resistere Limitare attivamente la creatività dei consumatori | Agevolare Facilitare la creatività e le innovazioni dei consumatori |
| | Scoraggiare Criticare/Tollerare/ Ignorare di fatto la creatività dei consumatori | Incoraggiare Approvare, ma non facilitare, la creatività dei consumatori |
| Passivo | Negativo | Positivo |

Atteggiamento dell'impresa verso i consumatori creativi

Fonte: Berthon et al. (2007: 44); Carù e Cova (2011: 72)

1.4.8 Working consumers

Come sottolineato da Cova e Dall' (2007, 2009), il concetto di *working consumer* (su tale filone di studi si veda anche Zwick et al., 2008) si ispira alla teoria marxista, secondo la quale la fonte del valore è il lavoro. Nell'economia della co-creazione del valore i consumatori attraverso il loro lavoro immateriale generano valore immateriale per prodotti e marche a cui sono legati, ovvero informazioni, significati culturali, legami, contribuendo ad accrescere valore degli stessi. Tuttavia, per questo valore immateriale interiorizzate in marche e prodotti il consumatore non riceve alcuna "retribuzione" o ricompensa, trovandosi a pagare un prezzo-costo superiore. Dunque, secondo la teoria marxista il consumatore si troverebbe dinanzi ad una doppia "alienazione" del lavoro. La prima per la produzione materiale delle merci, il salario sarebbe

notevolmente più basso del valore di scambio e valore d'uso delle merci stesse; la seconda, per il lavoro immateriale non retribuito o ricompensato in alcun modo. “*Il marketing dovrebbe riconoscere questo lavoro immateriale dei consumatori e retribuirlo secondo il giusto valore, anziché impadronirsene come già accade nel caso di molte imprese. Se questo non avviene, il rischio di vedere la comunità dei consumatori insorgere contro le imprese è elevato, poiché non si limiteranno a criticare le imprese o a boicottare i prodotti, ma diventeranno veri e propri concorrenti*” (Carù e Covà, 2011: 73). In effetti, si tratterebbe di un doppio sfruttamento del consumatore da parte delle imprese, *double exploitation* (Cova e Dalli, 2007). Un primo, perché utilizzano le competenze, conoscenze e abilità che i consumatori mettono a disposizione con motivazione e entusiasmo nel processo di co-creazione di valore. Un secondo, perché i consumatori pagano un prezzo superiore (*premium price*) per acquisire i prodotti e servizi alla cui co-creazione hanno partecipato, dato dalla sommatoria del prezzo di mercato e del valore economico delle competenze che hanno reso disponibili nel processo di co-creazione. La prospettiva del working consumer dei rapporti marca/impresa-consumatore si aggancia a diverse dei paradigmi teorici precedentemente descritti. Il consumatore è sempre attivamente coinvolto nella creazione del valore in quanto beneficiario, integrando le proprie conoscenze, competenze e abilità (prospettiva della SDL, Vargo e Lush, 2004; prospettiva della co-creazione di valore, Prahalad e Ramaswamy, 2000; prospettiva della co-produzione, Norman e Ramirez, 1993); la co-creazione è un processo di co-creazione di esperienza, dato che i consumatori reinterpretano e assegnano significati culturali alle marche e ai prodotti, in base ai propri progetti identitari (prospettiva del *cultural branding* e delle marche iconiche, Holt, 1997, 2002, e della *Consumer Culture Theory*, Arnould e Thompos, 2005); durante la fase di co-produzione del servizio gli elementi della *servuction* e del *blueprint* interagiscono con le risorse, le competenze e le attività dei consumatori (la prospettiva del *service encounter*, Eiglier e Langeard, 1987; Lovelock e Wirtz, 2007; Bitner et al., 1990); i

consumatori nei processi di co-creazione sono impegnati anche in modo collettivo, attraverso comunità/tribù (prospettiva della comunità/tribù, Cova e Cova, 2002),

1.4.9 Consumer Agency

Gek e Belk (1996) definiscono la consumer agency come la capacità di trasformare e giocare con i significati. La consumer agency esprime da un lato la capacità del consumatore di plasmare le entità di mercato in base ai significati che egli vuole attribuire ad esse, dall'altro all'influenza che le stesse hanno sulle preferenze del consumatore. La CCT crea una propria visione di Consumer Agency. In accordo con Arnould (2005), Cova e Dalli (2009), nella prospettiva della CCT, i consumatori impiegano strutture narrative che ridefiniscono le proposte di valore delle imprese in funzione dei propri progetti di vita e identitari. In tal modo esso è un produttore delle proprie esperienze di consumo. In uno studio sulle attività di consumo e relazionali dei consumatori nel business del retailing, Arnould (2005: 93) sostiene che *“Narrative reframing introduces active consumer agency into the firm-supplied resource by associating the consumer's self, life project, and goals with the firm-provided resources, such as appliances, the shopping process, and habitats”*. *“Consumer experience may therefore be regarded as the out-come of the value extraction processes in which consumers engage”* (Cova e Dalli, 2009: 322). Dunque, il concetto di consumer agency che sviluppa la CCT è quello della integrazione delle strutture interpretative del consumo dei consumatori e le cosiddette *“operant resources”* delle imprese. In altri termini, i consumatori mettono in azione le proprie strategie interpretative del consumo facendo in modo che esso sia coerente con i propri progetti identitari di vita, utilizzando le risorse *“operanti”* messe a disposizione delle aziende (prodotti, punti vendita, marche, ecc.). Dall'altro lato, le imprese e il marketing devono disegnare le proprie risorse operanti per fare

in modo che le strutture interpretative dei consumatori possano aver luogo, in una prospettiva di *partnership*.

In conclusione, la Consumer Agency è una teoria in cui sono sintetizzate tutte le correnti in cui si guarda al consumatore come un individuo che partecipa ai processi di consumo e che non li accetta passivamente. Come sostenuto da Carù e Cova (2011: 74-75), la stampa, i media e i modelli di marketing interpretano il nuovo consumatore in modo differente: la stampa e i media creano la figura di un consumatore semplice (“sobrio e frugale”), ma che diventa “professionista del consumo”, consapevole e coinvolto nel processo di consumo; i modelli di marketing interpretano il nuovo consumatore come un soggetto sempre più competente fino a diventare “partner di mercato”. La prospettiva della CCT della Consumer Agency permette di integrare i modelli di marketing a quelli della CCT.

Tabella 4. I filoni di ricerca sul ruolo attivo del consumatore

| Corrente di ricerca | Attività del consumatore | Aspettative del consumatore |
|-----------------------------------|---|---|
| Service encounter | Co-produzione del servizio | Personalizzare il servizio |
| Lead users | Generazione di idee | Influenzare le offerte |
| Esperienza di consumo | Produzione dell’esperienza di consumo | Immergersi nell’esperienza |
| Comunità di consumatori | Creazione di artefatti tribali | Condividere la passione |
| Resistenza del consumatore | Dirottamento dell’offerta | Rimpadronirsi della propria quotidianità |
| Consumer empowerment | Gestione della relazione con l’impresa | Riacquisire autonomia |
| Working consumers | Lavoro immateriale | Avere un riconoscimento |
| Consumer Agency | Messa in atto delle proprie strategie interpretative | Realizzare il proprio progetto identitario |

Fonte: Carù, A., Cova, B. (2011: 74); Cova, B., Dall’I, D. (2009: 324)

1.4.10 Consumer engagement

Si è detto in precedenza - nelle diverse teorie analizzate, in particolare la SDL e la CCT – che il processo di co-creazione è un atto che poggia le sue basi nella condivisione, integrazione di risorse, conoscenze e competenze da parte degli attori coinvolti nel processo.

Cova e Carù (2011), sulla base della nozione di competenze del consumatore sviluppata da Hetzel (2002) evidenziano la necessità da parte delle imprese di riconoscere le competenze dei consumatori nel processo di co-creazione di valore, e ripensare il marketing sulla base di tali competenze. Le classificazioni delle categorie principali di competenze del consumatore sono diverse. Una (p. 81) distingue tra risorse fisiologiche (condizione fisica e mentale, energia, emozione, forza), risorse sociali (relazioni familiari, comunità di consumatori, relazioni commerciali), risorse culturali (conoscenze specifiche, storia, immaginazione). Una seconda categorizzazione più estensiva è illustrata nella Tabella 5.

Il *consumer engagement* è un costrutto teorico che poggia sull'assunto del coinvolgimento delle risorse e delle competenze del cliente. Nel seguito si vuole descrivere tale costrutto teorico, anche alla luce di quanto detto in precedenza. L'ingaggio del cliente nel processo di creazione del valore – in termini di elementi del sistema di offerta (co-produzione), di integrazione di risorse per la creazione di servizio, significati e simboli (co-creazione) – è aspetto centrale delle teorie sul coinvolgimento del consumatore, innanzi descritte, sebbene con prospettive diverse. Una delle traduzioni letterali del termine inglese (Oxford Dictionary) è quello di fidanzamento, promessa di matrimonio, un obbligo o un impegno legale, morale o di dovere (ad esempio nei conflitti militari). Successivamente, in termini più generali, il significato si è ampliato a concetti come legame, attaccamento, coinvolgimento emotivo verso una persona o qualche cosa (es. una marca, un prodotto, un'azienda, ecc.).

Tabella 5. Una categorizzazione delle competenze dei consumatori.

| Competenze | Esempi di mobilitazione di risorse |
|---|---|
| Cognitive | Capacità di decodificare, o addirittura di essere critici, di fronte ai messaggi pubblicitari e di padroneggiare i codici del marketing |
| | Sforzo cognitivo per rapportarsi alle incorenze nei messaggi delle aziende |
| | Capacità di informarsi prima di acquistare i prodotti, di paragonare i prezzi, le garanzie e la qualità delle offerte |
| | Capacità di memorizzare le informazioni pertinenti |
| | Capacità di ricordare le informazioni sui prodotti |
| | Capacità di adoperare le reole di produzione che permettono di utilizzare al meglio le informazioni ricevute all'esterno o conservate nella memoria |
| Strumentali | Capacità di gestire il proprio budget e l'acquisto impulsivo |
| | Capacità di servirsi di una rete di contatti personali prima di attivarsi sul mercato |
| | Capacità di servirsi delle reti on-line |
| | Capacità di servirsi delle proprie consocenze relative ai processi di fabbricazione di un prodotto, ai materiali e alle tecnologie utilizzate per la fabbricazione dei prodotti esistenti sul mercato, in modo da essere in grado di tradurre i propri bisogni e aspettative in un linguaggio tecnico |
| | Capacità di esprimere lamentele in caso di insoddisfazione |
| | Capacità di utilizzare i diritti e le responsabilità relative al proprio status di cliente per fare pressione sull'impresa |
| D'uso | Capacità di utilizzo dei prodotti in modo adeguato |
| | Capacità di adoperare tecnologie multimediali per trarre da esse pieno beneficio |
| | Capacità di orchestrare i differenti canali proposti dall'impresa in funzione della propria richiesta |
| | Capacità di dirottare i prodotti dalla loro funzione iniziale |
| | Capacità di scoprire nuove funzioni e nuovi modi di utilizzare i prodotti |
| Organizzative | Capacità di muoversi tra una moltitudine di prodotti |
| | Capacità di individuare le guide possibili in questa complessità (quali, per esempio, le associazioni di consumatori) |
| | Capacità di abbandono e di sostituzione del fornitore in presenza di contratti da rescindere |
| | Capacità di interagire con altre persone per avere un supporto nei processi di relazione con i fornitori |
| | Capacità di partecipare all'organizzazione dei processi aziendali, soprattutto nel caso dei servizi |
| | Capacità di svolgere le azioni delegate ai consumatori (self-service) |
| | Capacità di inoltrare i reclami |
| Capacità di conciliare diverse istanze (gli interessi, le convinzioni come cittadino e come lavoratore) | |

Fonte: Carù e Cova, 2011: 89.

Come evidenziato da Marrone (2020), il trattamento del tema dell'*engagement* negli studi di marketing ha avuto inizio nella metà degli anni 2000, con il Marketing Science Institute, che tra il 2006 e il 2008, lancia diverse call per il chiarimento del concetto, così come con diversi altri autori. Nel 2010 il *Journal of Research Service (JSR)* lancia uno special issue sull'*engagement* che dà inizio ad una lunga serie di altri articoli. Brodie *et al.* (2011) definiscono il *Consumer Engagement (CE)* come una condizione, un legame di natura psicologica generato da relazioni di co-creazione tra i clienti e altri soggetti (altri consumatori, ad esempio) e/o oggetti (*brand*, azienda, ecc.). Tale ingaggio dei clienti prende la forma più specifica riguardo all'oggetto di riferimento quando

esso si esprime verso una marca. In tal caso si parla di Customer Brand Engagement (Brodie et al., 2011).

Attraverso l'ingaggio, dunque, come si è detto nella esposizione delle teorie sul coinvolgimento del consumatore esposte in precedenza, le aziende e le marche possono integrare le conoscenze e le competenze dei clienti per poter co-creare un valore che sia attrattivo per gli stessi clienti, creare valore di marca (*brand equity*) e relazioni stabili, profonde e durature con gli attori del mercato (in primis i clienti).

Secondo Hollebeek (2011), il CE è stato studiato in diverse discipline, come la psicologia, la sociologia, le scienze politiche e il comportamento organizzativo. Ciò ha dato vita a diversi modi per inquadrare il fenomeno. La relazione marca-consumatore è stata studiata in termini di fedeltà e fiducia (Chaudhuri e Hollbrook, 2001, Jacoby e Chestnut, 1978), attaccamento (Park e MacInnis, 2010; Thomson *et al.*, 2005) e impegno (Burmam e Zeplin, 2005). La natura dell'ingaggio è stata analizzata sotto tre diverse prospettive di coinvolgimento degli attori - cognitiva, affettiva e comportamentale – avuto riguardo delle differenze di contesto e degli attori coinvolti (Brodie *et al.*, 2011; Gummerus *et al.*, 2012; Hollebeek *et al.*, 2014). Le comunità, offline e online, ad esempio, possono essere specifici contesti esperienziali in cui l'ingaggio avviene, coinvolgendo cognitivamente, affettivamente e in termini di comportamento i membri delle stesse.

I costrutti del concetto più generale di engagement sono diversi: il consumer engagement (CE), il brand engagement (BE), il consumer brand engagement (CBE) e la online brand community engagement (OBCE) (Cantone et al., 2013), in funzione dell'oggetto (brand), e/o dell'attore (consumer) e/o del contesto di riferimento (community). Aspetto condiviso dell'ingaggio è che esso può consentire di spiegare altre variabili conseguenze risultato del comportamento dei consumatori: soddisfazione (Bowden, 2009), scelte di marca (Aaker et al., 2004), qualità percepita del sistema di offerta (Hapsari et al., 2017). Oltre a rafforzare alcuni antecedenti dell'ingaggio, come la fiducia, la fedeltà (Bowden,

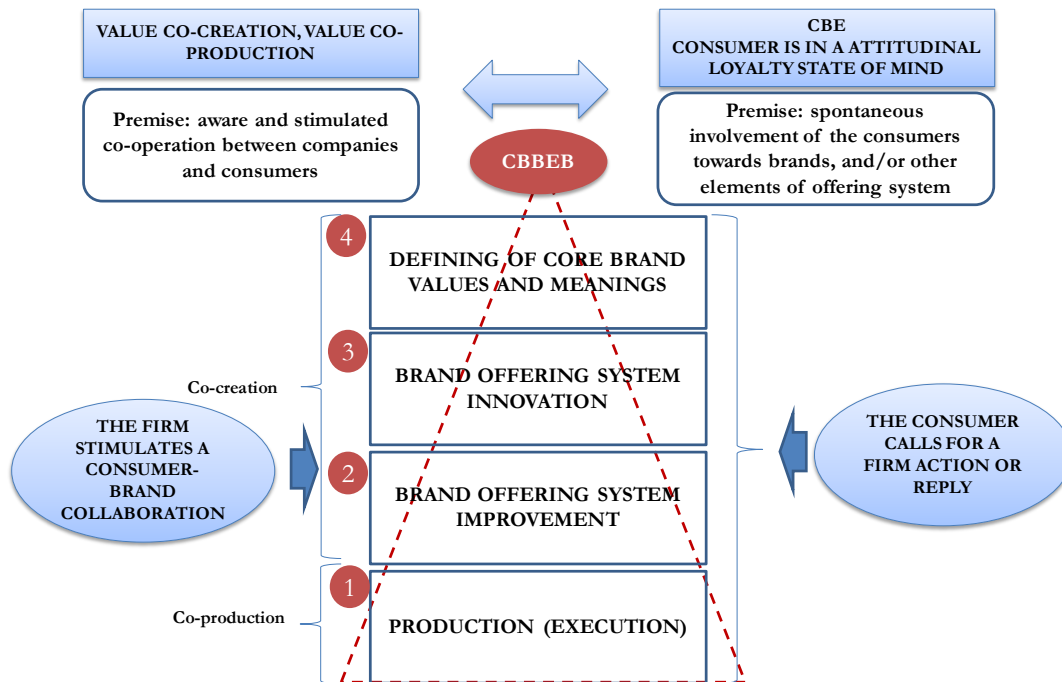
2009) e la soddisfazione stessa (Pansari e Kumar, 2017). Hollebeek (2011) definisce il CBE come *“The level of a customer’s motivational, brand-related and context-dependent state of mind characterized by specific levels of cognitive, emotional, and behavioral activity in brand interactions”* (il livello di stato motivazionale, brand-related e dipendente dal contesto della mente del consumatore, caratterizzato da specifici livelli di attività cognitive, emozionali e comportamentali sviluppate nelle interazioni con il brand). Allo stesso modo, Patterson et al., definiscono il CE/CBE come un costrutto multidimensionale: *“The level of a customer’s physical, cognitive, and emotional presence in their relationship with a service organisation”*. Altri autori hanno definito il CBE in modo monodimensionale, evidenziando il coinvolgimento psicologico del consumatore con la marca a seguito di esperienze interattive positive (Brodie et al., 2011a, 2011b, 2013; Vivek et al., 2014), che generano attachment e loyalty (Bowden, 2009), le manifestazioni comportamentali verso la marca (Gummerus et al. 2012; Van Doorn et al., 2010), che vanno oltre la componente transazionale (Verhoef et al., 2010). Il CE/CBE è l’espressione dell’intensità relazionale e del collegamento tra consumatore-marca-azienda nell’ambito di un dato ecosistema (Maslowska et al., 2016). Per Cantone et al. (2013), il CBE *“descrive il ruolo attivo e produttivo dei consumatori nei rapporti con le aziende al fine di co-creare valore per i brand, i suoi prodotti e/o i suoi servizi”*. Gambetti e Graffigna (2011) sostengono che gli studi sul CBE si distinguono relativamente a tre dimensioni che essi approfondiscono: cognitiva, ovvero l’ingaggio come processo attraverso cui una marca è inserita nel sistema cognitivo del consumatore ed esprime la propria identità culturale (ARF, 2006); affettiva (Heath, 2009; Fernandes e Moreira, 2019), che guarda al legame emotivo tra consumatore e marca, emozioni che si generano nelle manifestazioni contatto con la marca (pubblicità, punto vendita, ecc.); comportamentale (Van Doorn et al., 2010; Verhoef et al., 2010; Jaakkola e Alexander, 2014), che guarda all’engagement in termini di comportamenti che il consumatore attiva olisticamente nei rapporti con la marca, che vanno,

dunque, oltre la fase di acquisto (Cantone et al., 2015, 2016). A questo punto della trattazione, è utile evidenziare due aspetti: la differenza esistente tra il CBE e gli altri costrutti che evidenziano la relazione marca-consumatore, come l'*involvement*, l'*attachment*, l'*esperienza*; gli antecedenti e le conseguenze del costrutto. L'ingaggio in contesti online, come attraverso le comunità di marca, prende il nome di online consumer brand engagement. Muniz and O'Guinn (2001, p. 412) definiscono la *brand community* as “*a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand. [...] Brand communities provide social structure to the relationship between marketer and consumer*”. Valori condivisi, obiettivi e azioni, rituali comuni e tradizioni, senso di responsabilità morale, autosostegno tra i membri sono alcune delle caratteristiche comuni della comunità.

Riguardo al secondo aspetto, Cantone et al. (2014, 2015, 2016), così come Marrone (2020), evidenziano che il CBE, rispetto agli altri costrutti relazionali potrebbe avere la caratteristica del coinvolgimento spontaneo e consapevole del consumatore verso marche e prodotti offerti sul mercato dalle imprese. Questo coinvolgimento spontaneo potrebbe avere anche uno stimolo originato da parte delle imprese, tuttavia è il consumatore che decide se attivare o meno l'ingaggio, in modo autonomo e consapevole. Gli autori propongono un modello piramidale a blocchi – *Brand Interacting Blocks* (BIBLOs) - in cui si evidenzia come il CBE influenza il brand equity, così come le altre teorie sulla partecipazione del cliente alla creazione di valore. A tale modello, essendo customer based, è associato il nome di *Customer Based Brand Equity Blocks* (CBBEB). Come si descrive nella Figura 4, il primo assunto è la differenza tra co-creation e CBE. La premessa di quest'ultimo è che trattasi di un coinvolgimento spontaneo e consapevole del consumatore verso la marca e/o altro elemento del sistema di offerta dell'impresa. Il primo, invece, attiene alla co-operazione consapevole e stimolata (dall'azienda) tra consumatore e azienda. Dunque, con il CBE il consumatore cerca l'azione dell'azienda

entrando in diretta relazione con uno dei suoi assets centrali, la marca, evidenziando un consumatore in uno stato della mente di fedeltà attitudinale. Altro aspetto che il modello pone in evidenza è la differenza tra co-produzione e co-creazione. La co-produzione (esecuzione) riguarda il coinvolgimento del consumatore in attività operative relative a componenti di prodotti (es. assemblaggio di prodotti pronti per l'uso) o servizi (es. self-service, consegna di prodotti, e-ticketing, ecc.) o un loro mix (es. definizione configurazione di un PC, definizione di un pacchetto vacanze) progettati dall'azienda e non codificabili dall'azienda. La co-creazione, invece, riguarda il miglioramento e l'innovazione di elementi del sistema di offerta della marca (*brand offering improvemet; brand offering innovation*), così come la definizione o ridefinizione di valori e significati di marca (*defining brand core values and meanings*). In una logica piramidale i diversi blocchi concorrono alla creazione di un *customer-based brand equity* (CBBE). Con la co-creazione, invece, l'azienda stimola la collaborazione marca-consumatore.

Figura 4. Gli effetti del CBE sul brand equity. Un modello di Customer-based Brand Equity.

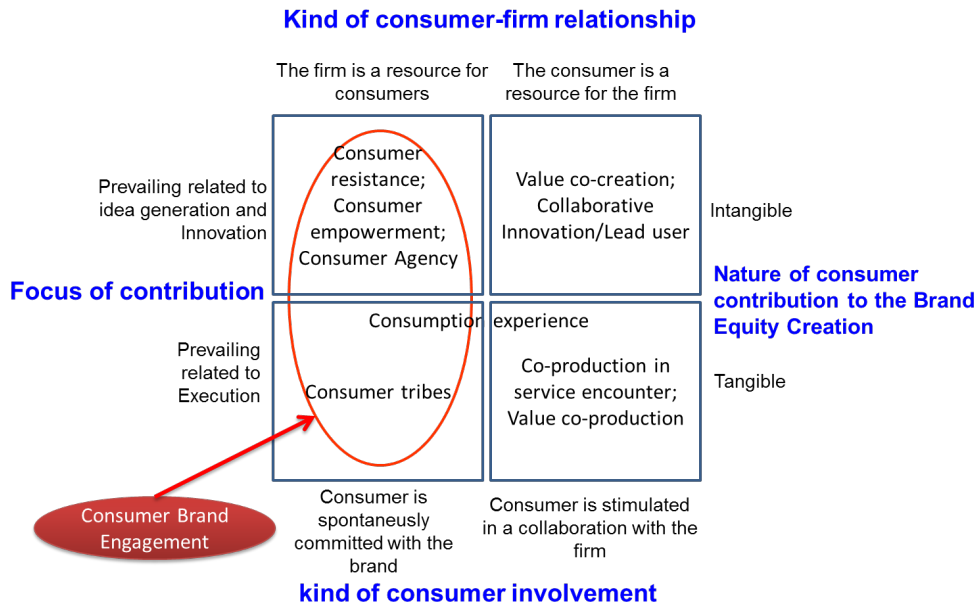


Fonte: Cantone et al., 2014, 2015, 2016. Ns adattamento.

Il secondo punto affrontato nel lavoro di ricerca dagli autori è il livello di sovrapposizione tra il CBE e i diversi costrutti teorici della relazione marca-azienda-consumatore, in particolare con il *brand experience* (BE), il *brand involvement* (BI), *brand love* (BL), *brand attachment* (BA), *brand loyalty* (BLO). Innanzitutto, il CBE è un costrutto diverso dalla fedeltà alla marca, dato che un consumatore potrebbe avere momenti emozionali di coinvolgimento con la marca, offline o online, ma non essere mai cliente della marca (ad esempio, si può partecipare con assiduità agli eventi o alle comunità della marca Ferrari, ma non essere acquirenti di alcun prodotto di tale marca). Come emerge dall'indagine empirica proposta nello studio degli autori, il CBE ha un diverso posizionamento rispetto alle teorie di *marketing* che riguardano il rapporto tra marca e consumatori, o, in altri termini il *Customer Brand Involvement* (CBI) nelle relazioni con la marca. La Figura 5 mostra il posizionamento dei concetti di CBI in relazione alle seguenti quattro variabili: tipo di legame consumatore-marca-azienda (la marca-azienda come risorsa per il consumatore o il consumatore come risorsa per la marca-azienda); natura di coinvolgimento del consumatore (spontaneo o stimolato); tipo del contributo dei consumatori nella creazione di valore di marca (tangibile o intangibile); focus del contributo del consumatore nella relazione con la marca (sulle caratteristiche funzionali e di performance del prodotto/servizio o sulla ricerca e innovazione del prodotto/servizio).

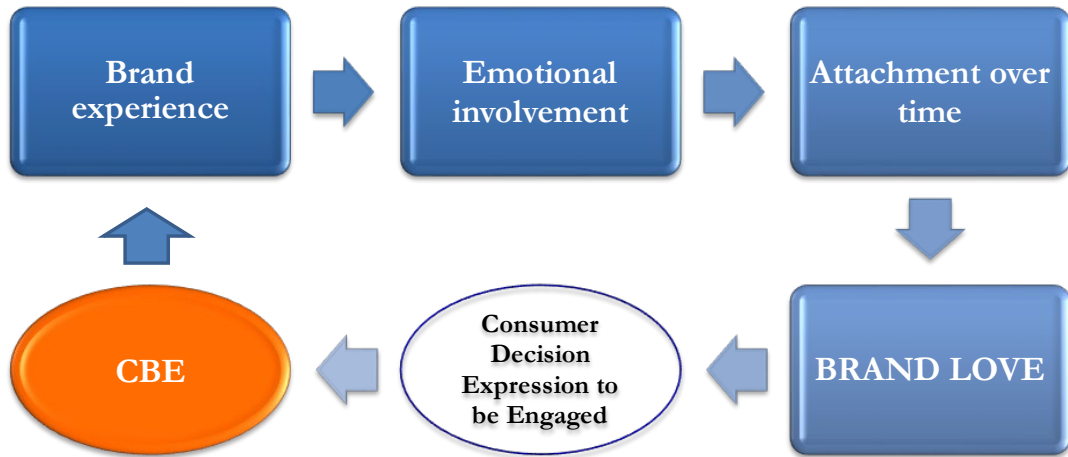
La fedeltà potrebbe essere considerata come un antecedente del CBE, così come lo sono il *brand attachment* e il *brand love*, con una sequenza di stadi di coinvolgimento, illustrati in Figura 6.

Figura 5. Il posizionamento dei concetti di CBE rispetto alle teorie di Marketing che affrontano il tema del coinvolgimento del consumatore nelle relazioni con la marca-azienda.



Fonte: Cantone et al., 2014, 2015, 2016.

Figura 6. Gli stadi del coinvolgimento emotivo del consumatore con la marca che portano al CBE.

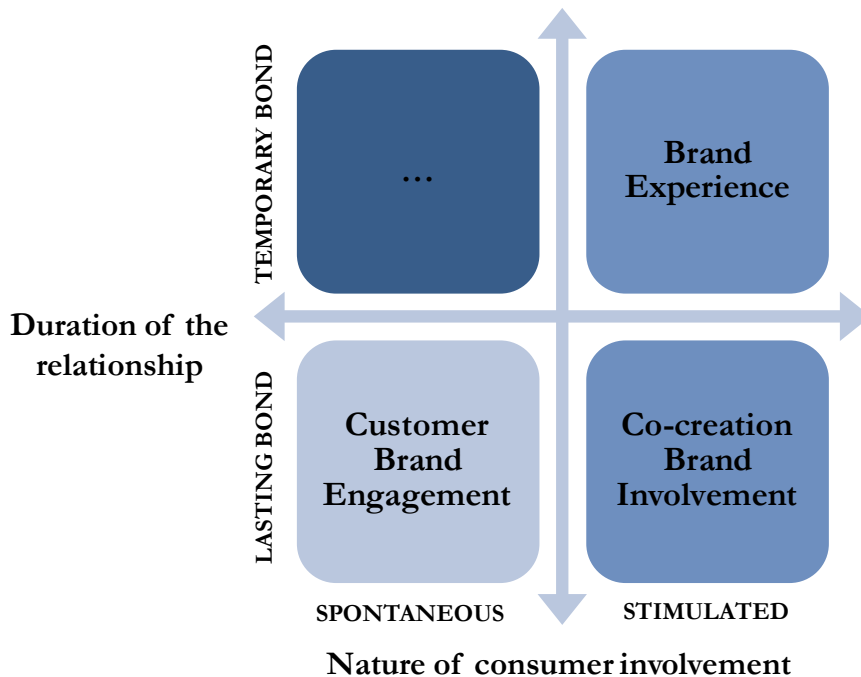


Fonte: Cantone et al., 2014, 2015, 2016.

Differenze esistono tra il CBE e la co-creazione di valore. Quest'ultima prevalentemente è stimolata dall'azienda che dispiega le piattaforme, gli ambiti

e gli strumenti per il coinvolgimento dei clienti al fine di creare la relazione marca-consumatore e creare valore di marca. Queste attività sono finalizzate a integrare e migliorare i sistemi di offerta esistenti o alla generazione di nuove idee di prodotto/servizio (*lead users*). Il concetto più vicino alla *co-creation* è quello del CBI, dato che esso riguarda le iniziative dell'azienda finalizzate a coinvolgere i clienti per migliorare il sistema di offerta oppure per assorbire e sperimentare nuove idee di prodotto-servizio o contenuti. Pratiche di coinvolgimento dei clienti rispetto alla marca – come la *gamification*, gli eventi di marca, i *context*, gli *user generated content*, iniziative di *social entertainment* – si propongono proprio questi scopi, in aggiunta a quello di acquisizione di nuovi clienti. Diversamente, come si diceva in precedenza, il CBE implica un coinvolgimento spontaneo ed emotivo del consumatore con la marca, che può prescindere dalle iniziative poste in essere dall'azienda. Per quanto, in taluni casi, ci possa essere uno stimolo dell'azienda verso l'ingaggio, se non esiste un impegno autonomo, consapevole, emotivo, cognitivo e conativo del consumatore l'ingaggio vero e proprio non scatta. La *customer brand experience* (BE), invece, è una condizione temporanea, non duratura, di partecipazione del cliente in attività che coinvolgono la marca nelle sue attività di vendita e di comunicazione. Tale coinvolgimento del cliente potrebbe manifestarsi in una particolare situazione che vede coinvolta la marca (un evento, una comunicazione, uno store, ecc.), ma non ripetersi in altre circostanze. Inoltre, l'esperienza vissuta dal consumatore rispetto alla marca potrebbe essere intima, non comunicata e manifestata all'esterno. La BE è diversa dal CBE, in quanto quest'ultimo ha tratti di durevolezza ed è manifestamente comunicato all'esterno (verso la marca, verso gli altri consumatori), con iniziative dirette del cliente. La Figura 7 esprime le differenze tra CBE e altri costrutti relazionali marca-consumatore tenendo conto della durata della relazione e della natura del coinvolgimento del consumatore.

Figura 7. Differenze tra il CBE e altri costrutti relazionali marca-consumatore in base alla durata della relazione e alla natura del coinvolgimento del consumatore.



Fonte: Cantone et al., 2014, 2015, 2016.

1.4.11 Alcune critiche alle teorie sul consumatore.

L'analisi delle teorie precedentemente descritte pone in evidenza alcuni punti deboli da prendere in considerazione per una critica costruttiva alla CCT, ad esempio, oltre a non essere recepita da tutti, si concentra unicamente sul momento d'acquisto. È sicuramente vero che l'acquisto e il consumo di un determinato bene rispecchia i nostri desideri e la nostra cultura, per sentirci più integrati nel nostro contesto di riferimento. Ma secondo una mia riflessione non è solo il consumo ma anche un semplice approccio ad una determinata marca a definire la cultura del consumatore.

Una teoria che va oltre il momento di acquisto è quella della Customer Experience. Essa studia come creare un'atmosfera psicologicamente confortevole nel momento in cui il consumatore entra in contatto con l'offerta aziendale. Il consumatore può provare un'esperienza positiva anche nel momento in cui esso non acquista nessun prodotto, magari per motivi che non dipendono da lui.

Ad esempio, chi acquista uno smartphone Apple, secondo la CCT lo fa per definire il suo *status symbol*, secondo la SDL, invece, lo fa perché Apple soddisfa appieno “servizio” di telefonia che un consumatore ricerca (come, ad esempio, la facilità del software e l’affidabilità dell’azienda). Entrambe le teorie si soffermano solo sui motivi di acquisto.

Invece, la Customer Experience propone di offrire negozi Apple eleganti, fornisce operatori esperti nei propri negozi con comunicazioni molto forti ed emozionanti. Ma tale esperienza va a colpire sia i consumatori che i non consumatori, e in ogni caso viene creato valore. Chi non acquista Apple, ad esempio, è perché ritiene che non abbia le giuste prestazioni ma sicuramente rimarrà affascinato dalle tecniche di comunicazione, oppure ha opinioni positive e un forte legame con il marchio ma non acquista perché non ha possibilità economica di farlo.

Partendo da questo punto di vista si potrebbe dire che il valore è creato non solo nel momento di acquisto ma anche nel momento in cui si interagisce semplicemente con prodotto/brand. Un esempio significativo è rappresentato dalla Ferrari. Probabilmente la stragrande maggioranza delle persone che conoscono il brand ha un’ottima considerazione e consiglierebbe a tutti l’acquisto del prodotto (elemento positivo che accresce il valore aziendale), ma saranno in pochissimi ad acquistarla perché in pochi hanno la possibilità economica di permettersi un’auto del calibro di Ferrari. In questo caso a creare realmente valore, in termini quantitativi, è più la considerazione positiva di chi non l’acquista che di chi la possiede.

Uno dei motivi di chi acquista una “*super car*” Ferrari è perché ha una cultura o passione incentrata sulla sportività, ma chi non l’ha acquistata non è perché non sia sportivo. Anzi, potrebbe esserlo anche di più.

La critica che propongo alla *Consumer Culture Theory* è quella di essere troppo concentrata sul momento di acquisto. Secondo me, per avere una visione più

specifica della cultura di un consumatore, bisognerebbe vedere che tipo di relazione esso ha con tutti gli altri brand o segmenti di prodotto.

Una seconda critica è che considero i metodi di studio non adatti ai media moderni. Nei diversi articoli di studio dei più famosi studiosi non ho trovato nessuno, o pochissimi accenni, ai social network, che, secondo un mio punto di vista, oltre a dare informazioni molto più dettagliate, possono dare metodi di analisi molto più approfonditi e veloci. Basti pensare all'uso di hashtag, che non altro che la concettualizzazione di un "post", che tramite un breve studio si potrebbe definire come l'insieme delle passioni e degli interessi di un consumatore.

Secondo un mio parere personale, per definire bene la cultura di un consumatore, bisognerebbe studiarlo nel suo contesto culturale con una disponibilità economica infinita e vedere che tipo di prodotti realmente acquista

Esempio: il marchio Alfa Romeo è l'unico ad avere una vera e propria famiglia, gli "alfisti". Le domande da porsi, quindi, per definire qual è la cultura per chi acquista Alfa sono: 1) l'acquisto perché si riflette in quel determinato marchio? 2) l'acquisto perché tra le auto sportive che si può permettere è quella che coincide con il suo budget? 3) perché tra tutte le auto che si può permettere è quella che esteticamente gli piace di più?

Il vero "alfista", in condizioni di disponibilità economiche infinite, probabilmente si creerà un vero e proprio "museo alfista" senza considerare nessun altro marchio. Invece, chi semplicemente segue, o adora le auto sportive in generale, si sposterà su categorie più elevate come Ferrari, Lamborghini, Bugatti, Pagani ecc. Invece, chi guarda semplicemente il lato estetico, sarà proiettato su auto extralusso avendo un'indole all'estroversione o per dimostrare la propria potenza economica.

Per questo tipo di analisi credo che il web, e soprattutto i social network, siano lo spazio virtuale adatto a questo tipo di analisi, dove le pagine e i post delle

aziende siano i “prodotti virtuali” e i *like, follower, hashtag e commenti* siano la moneta d’acquisto.

Per questo motivo credo che le teorie e i metodi di analisi vadano rivisti in prospettiva dei nuovi media.

CAPITOLO 2

ICONIC BRAND

Sommario: 2 Iconic Brand – 2.1 Che cosa è un Iconic Brand – 2.2 I principi del Cultural Branding Model – 2.2.1 Da Mind-Share Branding a Cultural Branding – 2.2.2 Da Emotional Branding a Cultural Branding - 2.3 Il Viral Branding – 2.4 Il processo dell’Iconic Brand – 2.5 Come costruire un’icona – 2.6 L’identità di un brand – 2.7 Il valore della marca (brand equity) – 2.7.1 Il modello CBBE-Customer based Brand Equity – 2.8 Le metodologie di ricerca adottate dalla CCT per lo studio delle marche iconiche e dei significati culturali che esse assumono nella società di riferimento – 2.8.1 Story telling, tensioni sociali e social media – 2.8.2 La grounded theory. Una teoria generale sulle ricerche qualitative per le scienze sociali. –2.8.3 Il metodo della fenomenologia – 2.8.4 Il metodo della Enografia – 2.8.5 Il metodo della genealogia – 2.8.5.1 Il ruolo dei film nella *brand genealogy*

Capitolo 2

ICONIC BRAND

2.1 Che cosa è un Iconic Brand

L'*Iconic Brand* è definito come “l'economia del mito” poiché i consumatori attribuiscono un valore “mitologico” ad un brand. I marchi iconici utilizzano i loro prodotti e le occasioni d'uso come una piattaforma per creare e rappresentare un particolare mito all'interno della società.

I miti sono storie a cui le persone affidano la comprensione di sé stessi e del mondo che li circonda, raffinando la loro visione del mondo e della loro identità. Le storie mitologiche non sono né verità né finzione, né argomentazioni per la verità, né morali di vita. Piuttosto, i miti sono una rappresentazione convincente di un modo di comprendere il mondo e i “credenti” sentono che sia vero. Così come ogni religione ha i suoi miti (Santi, martiri, ecc.).

Quando un brand diventa iconico acquista un'identità astratta e senza tempo che rimane incarnata nel marchio. E i consumatori legati a tali brand andranno a formare delle comunità e rimarranno fedeli a tali principi nel corso del tempo.

Nella prospettiva dei consumatori, l'*Iconic Brand* colma una ansietà sociale, che fa parte della cultura di riferimento di quella determinata parte di consumatori.

La creazione di un brand iconico non è semplice anche perché le aziende, nella gestione del brand, seguono un approccio *mind-share* che, come si dirà più approfonditamente nei paragrafi successivi, segue principi molto diversi da quelli su cui si basa la costruzione di un *iconic brand*. Arrivare a creare un marchio come Coca-Cola, Harley o Nike vuol dire arrivare al “Nirvana” del brand. Ma la maggior parte delle aziende, di fronte a marchi di enorme risonanza, trova difficoltà a creare iconicità o solamente a mantenerla. Poiché sono incentrate ancora su una vecchia concezione di “*mind-share*”, le aziende fraintendono come funzionano i brand iconici.

Il “*mind-share*” è una misura della notorietà di un marchio (*awareness*), o meglio, esprime quanto il marchio diventa rappresentativo di quella categoria di prodotti nella mente dei consumatori. La massima aspirazione o il massimo obiettivo a cui le imprese tendono è che il proprio brand diventi rappresentativo di quella categoria di prodotti. Ad esempio, quando vogliamo acquistare una crema alla nocciola spalmabile diciamo “Nutella”, attribuendo automaticamente il marchio alla categoria di prodotto. Ciò, peraltro, è vero per tanti altri marchi come, ad esempio, Swatch, CocaCola, Smart, Lacoste.

Invece, quando si ragiona in termini di *Iconic Brand* si devono fare misurazioni in termini di *culture-share*, e cioè misurando quanto quel brand è presente nella cultura del consumatore, e non semplicemente nella sua mente.

Per creare un *Iconic Brand* bisogna operare sull’identità astratta del brand, e capire come la “verità” trascende il marchio. I brand iconici competono per quota di cultura nel mondo del consumo e per capirli si deve abbandonare il modello convenzionale del *mind-share*. Ciò significa, spostarsi dalla mente dei consumatori ai contesti sociali dei consumatori che danno il loro valore ai processi di consumo; in altri termini, adottare il modello *culture-share* che aiuta a comprendere come un marchio forma la cultura di un determinato contesto storico e sociale. Oltre ai marchi, molti personaggi (Elvis Presley, Madonna, Maradona, ecc.) con la loro risonanza, in particolare in alcuni frangenti storici, sono diventati dei veri e propri prodotti-icone culturali.

In alcuni casi, le aziende che possiedono importanti *Iconic Brand* non sempre sanno dare una comprensione esplicita di come i loro sforzi hanno contribuito a creare una marca iconica. In altri casi, brand di maggior successo, durante la loro costruzione di iconicità, hanno deviato su una logica convenzionale di *mind-share*.

Il caso Snapple è un esempio di *Iconic Brand*. È un’azienda che nasce con piccole dimensioni a New York e produce tè e succhi di frutta. I due proprietari

portavano avanti la comunicazione e la produzione in modo dilettantistico, essendo stati prima loro due dilettanti del commercio. Il loro marketing era contrapposto a quello delle grandi aziende dell'epoca, come Nike, Coca-Cola e Pepsi.

Negli anni 90 l'economia americana era spietata e opportunistica, con la costante preoccupazione dei ridimensionamenti e dell'automazione che creavano costantemente disoccupazione. Snapple riuscì con le sue comunicazioni a non trasmettere ai consumatori le preoccupazioni insite nella società americana degli anni 90 e, da qui, creò il proprio successo.

Le campagne pubblicitarie non comprendevano importanti star, ma volti della vita quotidiana, il *packaging* era semplice e poco raffinato, le campagne pubblicitarie erano incentrate sul 100% naturale e gli eventi organizzati non comprendevano grandi spettacoli o immensi eventi sportivi ma si potevano definire quasi ridicoli, talvolta deridevano l'azienda.

Snapple guadagnò una enorme fedeltà tra i consumatori, perché cristallizzò una tensione sociale che ancora non era stata concepita, e riuscì a dare una soluzione simbolica a tale tensione, affermando il proprio carisma di dilettante.

Quando Snapple fu acquisita per aumentare le proprie dimensioni e estendere il proprio business non fu concepito il mito del "dilettantismo". La società pensava di poter ottimizzare il proprio valore aumentando di "*mind-share*" e non si concentrò sulla cultura che aveva impresso nei propri consumatori. Si spinse il marchio a una forte vendita, per incrementare la quota di mercato. Facendo ciò il marchio perse il proprio carisma e le vendite crollarono. Il marchio fu acquistato da Cadbury-Schweppes che provò a riacquistare la magia di Snapple ma senza successi (Holt, 2003).

2.2. I principi del Cultural Branding Model

Per la creazione di un *Iconic Brand* esistono dei principi guida che formano *Cultural Branding Model*, differenti anche dai più avanzati principi di *Branding*. Nel *Cultural Branding* le conoscenze e le concezioni di base dei manager decadono, poiché non si concepisce più il brand su aspetti tradizionali, ma si deve pensare e evolvere su nuovi principi di posizionamento mentale.

Esistono quattro *Branding Models* che dominano le pratiche di business di oggi (Holt, 2004): *Cultura Branding*, *Mind-Share Branding*, *Emotional Branding*, *Viral Branding* (Tabella 1). Quest'ultimo si è affermato negli ultimi anni con l'avvento dei nuovi social media.

Queste tipologie di *Branding Models* stanno alla base di tutte le iniziative di brand da parte di agenzie di comunicazione e consulenti aziendali. I manager, quando cercano di creare valore per il proprio *brand*, ricorrono ad una combinazione di questi *Branding Models*.

Dall'analisi di vari brand iconici, talvolta, e del processo che li ha portati a essere tali, si vede che essi sono nati implicitamente dalle azioni dei manager. Infatti, difficilmente si riesce a costruire una strategia di *Cultural Branding* che condurrà un marchio all'iconicità. Questa difficoltà nasce dall'incapacità dei manager di distaccarsi dalla concezione di *mind-share* inserendo il brand/prodotto nella cultura di riferimento dei consumatori.

Tabella 1. Le differenze tra le quattro tipologie di *Branding Models*.

| | Cultural Branding | Mind-Share Branding | Emotional Branding | Viral Branding |
|--|---|---|--|--|
| Key Words | Cultural icons, iconic brands | DNA, brand essence, genetic code, USP benefits, onion model | Brand personality, experiential branding, brand religion, experience economy | Stealth marketing, coolhunt, meme, grass roots, infections, seeding, contagion, buzz |
| Brand Definition | Performer of, and container for, an identity myth | A set of abstract associations | A relationship partner | A communication unit |
| Branding Definition | Performing myths | Owning associations | Interacting with and building relationships with customers | Spreading viruses via lead customers |
| Required for a Successful Brand | Performing a myth that addresses an acute contradiction in society | Consistent expression of associations | Deep interpersonal connection | Broad circulation of the virus |
| Most Appropriate Applications | Identity categories | Functional categories, low-involvement categories, complicated products | Services, retailers, specialty goods | New fashion, new technology |
| Company's Role | Author | Steward: consistent expression of DNA in all activities over time | Good friend | Hidden puppet-master: motivate the right consumers to advocate for the brand |
| Source of Customer Value | Buttressing identity | Simplifying decisions | Relationship with the brand | Being cool, fashionable |
| Consumers' Role | <ul style="list-style-type: none"> • Personalizing the brand's myth to fit individual biography • Ritual action to experience the myth when using product | <ul style="list-style-type: none"> • Ensuring that benefits become salient through repetition • Perceiving benefits when buying and using product | <ul style="list-style-type: none"> • Interaction with brand • Building a personal relationship | <ul style="list-style-type: none"> • "Discovering" brand as their own, DIY • Word of mouth |

Holt, Chapter 2, 2004, pag 14

2.2.1 Da Mind-Share Branding a Cultural Branding

Il modello *mind-share* è orientato a creare, comunicare e consegnare al consumatore una proposta di valore (*value proposition*) della marca unica e distintiva rispetto a quelle concorrenti. Questa proposta di valore, attraverso anche la leva della comunicazione, deve occupare, in modo semplice e incisivo, uno spazio vuoto (*mind-share*) nella mente del consumatore *target*.

Attraverso l'approccio *mind-share*, il primo obiettivo è di far recepire immediatamente al consumatore l'appartenenza della marca ad una determinata categoria di prodotto e successivamente concentrarsi sulle associazioni positive con cui il brand-prodotto dovrà "occupare" la mente dei consumatori.

Le associazioni soggettive positive che i consumatori attribuiscono al brand-prodotto possono riguardare vari aspetti, come, ad esempio, benefici funzionali, benefici emozionali, caratteristiche dell'utilizzatore, personalità della marca. La capacità di una marca di occupare spazi vuoti della mente del consumatore dipende dalla combinazione di benefici funzionali e simbolico-emozionali che essa riesce a realizzare e a far percepire.

Il modello *mind-share* è molto diffuso nella pratica manageriale e consulenziale, così come in letteratura (Keller, 2003; Kotler, 2008; Aaker, 1996). Esso prescrive che per costruire un brand forte e di successo bisogna attribuire degli elementi unici e distintivi alla proposta di valore in modo che generino associazioni positive alla categoria di prodotto-servizio. In tal modo, anche attraverso un processo efficace di comunicazione, si costruisce una relazione tra sistema cognitivo (mente) del consumatore e marca.

Tuttavia, non tutti i marchi seguono tale approccio, come il caso Corona, che, invece, ha adottato un modello di tipo cultural brand. Corona raggiunse il suo status di brand iconico già tra la metà e la fine degli anni '80. In quegli anni, Corona era la birra più economica in Messico, ed apparteneva ad un grande birrificio messicano, Cerveceria Modelo. Quando fu importata negli USA, la

distribuzione interessava principalmente il Sud-Ovest del Paese, dove gli Americani Messicani vivevano e la cultura messicana aveva una forte influenza sociale

Il vero potere del prodotto non sta tanto nelle associazioni positive relative agli aspetti funzionali ma a quelli emozionali, o meglio alle associazioni con attributi astratti. Quando, con un brand, il consumatore sviluppa emozioni ed affina la propria cultura si dà via a una creazione di valore duratura nel tempo.

Questo è il caso della famosa birra Corona, un marchio che è passato ad avere un forte *Mind-Share* per poi diventare, nel 1990, un *Iconic Brand*, colmando un'ansietà presente nella società americana e creando un mito.

Oggi Corona è leader nelle vendite in America superando anche Heineken. Con il suo logo e la particolare bottiglia dal collo allungato, esprime appieno la cultura messicana che gli Americani del Sud-Ovest cercavano di emulare. Inizialmente, le associazioni mentali dei consumatori con il prodotto raffiguravano una birra adatta ai *party* studenteschi che si svolgevano in spiaggia nella pausa di primavera (*spring-break*), e a cui la società americana è spesso associata. Inoltre, ebbe subito un'immediata associazione con la categoria di prodotto, che fu fondamentale per catturare l'essenza del brand e renderla duratura. Il *package* richiamava, grazie ai suoi colori brillanti, l'autentica birra messicana. Gli studenti iniziarono a berla con una fetta di limone nel collo della bottiglia, cospargendone di sale l'estremità. Questo portò ad un'associazione con il modo di bere la tequila nei party studenteschi (leccando il sale e poi mangiando una fetta di limone). Questa particolarità creata dagli stessi consumatori rafforzò l'immagine di una birra da *party* studentesco nell'immaginario comune.

La distribuzione seguì gli studenti quando essi iniziarono a svolgere attività professionali nelle maggiori aree metropolitane negli USA.

Il successo di Corona è di aver espresso la cultura messicana in un periodo in cui era molto emulata; negli USA è riuscita ad affermarsi esprimendo il mito del party studentesco americano, prima, e della serata di *party bar* o al club, poi.

A partire dagli inizi degli anni '90, le associazioni positive di Corona iniziarono a diminuire, creandone alcune negative. Essa iniziò a perdere vendite a favore di altre birre, che divennero i marchi favoriti per i *party-drink* dei giovani. Corona divenne la birra per sentirsi alla moda. Come spesso accade per i prodotti sono gli stessi consumatori a diventare il mito di un prodotto. I consumatori di Corona iniziarono a diventare espressione di chi abusa di alcol. Questa associazione negativa determinò uno spostamento dei nuovi consumatori su altre tipologie di birra, comportando una diminuzione delle vendite.

Le azioni di Corona anche in questo caso violano i principi del *mind-share*. L'azienda introdusse gradualmente delle nuove campagne di comunicazione che avevano come oggetto spiagge e *relax* con la birra Corona. La *Tag-Line* si trasformò da "*Miles Away from the Ordinary*" a "*Change Your Latitude*".

Da qui Corona creò il suo nuovo successo, non più esprimendo associazioni al party e alla vita sfrenata, ma esprimendo relazioni alle spiagge messicane. Il *relax* fu il beneficio centrale dell'offerta. Nella cultura del prodotto sono sempre state presenti immagini che esprimevano una vacanza al mare ma con il tempo erano state annebiate da associazioni mentali che esprimevano tutt'altro.

I manager di Corona furono bravi ad associare al brand le immagini di spiagge messicane bellissime, espressione saliente di una ideale vacanza americana. Corona, grazie a questi fattori, è stato, in grado di creare il mito che faceva leva su immagini di spiagge messicane per infondere nel consumatore l'idea di una fuga dalla *routine* quotidiana.

Questa campagna fu potente anche grazie alla situazione sociale di quel periodo specifico. Gli Stati Uniti avevano subito un profondo cambiamento nel mercato

del lavoro. A causa di ristrutturazioni aziendali e outsourcing dei processi produttivi, ci furono molti licenziamenti che coinvolsero anche la classe media. Il lavoro divenne intenso e pieno di tensioni competitive che riempivano la vita quotidiana delle persone. Furono queste tensioni a far cambiare il significato di *relax*, che divenne quello di dare, a fine giornata, un calcio all'indietro allo *stress* accumulato durante la giornata. Uno dei modi era quello di farlo con una birra.

Corona ha offerto ai suoi consumatori l'antidoto perfetto allo stress del lavoro. Bevendone una, seduti tranquillamente a casa, in una serata infrasettimanale, dopo una dura giornata di lavoro, Corona è riuscita a spostare l'essenza del marchio, da party selvaggio a un tranquillo relax, incarnandone una nuova espressione più potente. Inoltre, il marchio non rappresenta il tradizionale significato da vocabolario di *relax* ma una più suggestiva rappresentazione della stessa proiettandola in una lontana spiaggia messicana.

Il valore iconico di Corona risiedeva nei suoi miti distintivi messicani (relax contro il logorio della vita e del lavoro), non nel semplice beneficio astratto del relax come prescrive il *mind-share*. Nelle astrazioni di *Mind-Share*, è riuscito ad incarnare il sollievo dello *stress* solo quando ha optato per un radicale cambiamento. I manager sono stati in grado di far allineare il mito del marchio (relax) con le principali tensioni della società americana (stress da lavoro, da licenziamenti, dalla vita di ogni giorno).

Il modello *Mind-Share* è importantissimo per un marchio, perché aiuta a sintetizzare il marchio in una serie di vantaggi chiave, che aiutano a inquadrarlo nella mente del consumatore. D'altra parte, il ricondurre il marchio ad un insieme di concetti astratti non porterà mai ad una costruzione di un brand iconico. Se il marchio, come entità astratta, incide sulla cultura del consumatore, dà ai manager più opportunità di gestire il brand con efficacia.

Figura 1. Pubblicità corona del 1940.



Fonte: <http://www.corona-extra.it>

Figura 2. Pubblicità corona 1940.



Fonte: <http://www.corona-extra.it>

Figura 3. Pubblicità corona attuale (2016).



Fonte: <http://www.corona-extra.it>

2.2.2 Da Emotional Branding a Cultural Branding

L'*Emotional Branding* è solo un'estensione del *Mind-Share Branding*, in quanto le assunzioni di questo modello restano immutate. Tuttavia, l'*Emotional Branding* enfatizza il modo in cui le astrazioni di marca devono essere comunicate al consumatore. Questa comunicazione fa leva su contenuti e aspetti emozionali del brand: emozioni, personalità, esperienze sensoriali in grado di enfatizzare la personalità del brand e creare relazioni intime ed emotive con il consumatore.

Coca-Cola è per eccellenza un *Emotional Brand*. Essa ha saputo creare con i propri clienti un legame particolare. Originariamente fu lanciata sul mercato utilizzando tecniche di *Mind-Share* e posizionata come un tonico per i nervi, cura per i postumi di una sbronza e come stimolante di funzioni cognitive. Tuttavia, grazie alle sue tecniche innovative di comunicazione e di una forte attività di pubbliche relazioni, durante la seconda guerra mondiale, Coca-Cola fu trasformata subito in un potente *Iconic Brand*.

L'azienda inviò il prodotto ai soldati al fronte, impiegati nella Seconda Guerra Mondiale, e divenne simbolo dello sforzo americano nella guerra, grazie anche alla comunicazione dei media. Nel best-seller "*God Is My Co-Pilot*" di Rober Scott si scrive che un pilota di aerei da combattimento, grazie a Coca-Cola, è stato in grado di abbattere il suo primo nemico.

Di conseguenza, Coca-Cola divenne la rappresentazione del mito americano nell'impegno in guerra, rappresentando un Paese disposto a sacrificare i propri soldati per salvare il mondo per la conquista della democrazia, parola chiave per Coca-Cola. Un'immagine di un paese con la più grande industria, capace di progettare e costruire le più potenti armi da guerra, con l'ingegno e la tenacia della scienza nell'era atomica. Così facendo, i consumatori acquisirono, grazie a Coca-Cola, i sentimenti di solidarietà nazionale che caratterizzarono il sistema dei valori culturali dell'America durante la Seconda Guerra Mondiale.

Anche nel dopoguerra Coca-Cola divenne paladina di patriottismo. Le persone iniziarono a lavorare per le grandi aziende e Coca-Cola riuscì a trasmettere, grazie al suo *appeal*, il patriottismo e il buon umore. In questo modo gli americani potevano vivere un momento di solidarietà nazionale bevendo, nel tempo libero, una Coca.

Con gli anni '80, la impopolare guerra del Vietnam, le proteste per i diritti civili e la nuova cultura giovanile, lacerarono tutti i miti della solidarietà nazionale e la cultura interiorizzata nel brand di Coca-Cola divenne obsoleta. I marchi iconici perdono valore nel momento in cui ci sono tumultuosi cambiamenti nella società (*cultural disruption*). In queste situazioni le aziende devono essere in grado a reinventare i loro miti.

Coca-Cola utilizzò la cultura "Hippie", simbolo di pace e tolleranza, per reinventare il proprio mito. Fu utilizzato come inno una canzone di John Lennon in cui si interpretava l'amore come guarigione di tutti i mali. Così facendo, Coca-Cola è stata reinterpretata come un elisir di armonia universale. Sorseggiare con un amico o con uno sconosciuto una Coca era un atto simbolico di superamento delle distinzioni razziali, politiche e di genere. In America, dove la necessità di pace e fratellanza era più forte, il messaggio è stato recepito immediatamente, mentre in Europa la risposta è stata più fredda.

Coca-Cola nasce dal mito dell'impegno in guerra per assicurare democrazia nel mondo e salvarlo da despoti e dittatori ma, dieci anni dopo, diventa simbolo di pace, fratellanza e felicità. Nessun marchio è stato così efficace nel creare forti legami con i propri clienti attraverso miti identitari nazionali, e internazionali. Il paradigma dell'*Emotional Branding*, con i propri principi, non riesce da solo a dimostrare il legame e il successo del brand con i consumatori. Piuttosto, le connessioni emotive che si creano tra il brand iconico e i suoi clienti sono il risultato di potenti miti identitari, incarnati nell'essenza del marchio. Infatti, Coca-Cola ha fornito al suo target, tramite l'impiego di immagini e suoni, il riconoscimento di desideri profondi appena percettibili. I consumatori che

riescono a riconoscere questi desideri di miti, e a volerli appagare, forgiando un intenso legame affettivo ed emotivo con il marchio.

Figura 4. Pubblicità di Coca-Cola durante la seconda guerra mondiale.



Fonte: <http://www.coca-colacompany.com>

Figura 5. Pubblicità di Coca-Cola durante la seconda guerra mondiale.

Have a Coca-Cola = Howdy, Neighbor



...or greeting friends at home and abroad

One of the first places they head for, when they get back, is the neighborhood soda fountain and all its old associations... among them, Coca-Cola. Many places overseas, too, your American fighting man meets up with that old friend... ice-cold Coca-Cola. It's always like word from home to hear the friendly greeting *Have a "Coke"* in a strange land.

Yes, around the globe, Coca-Cola stands for *the pause that refreshes*,—has become a symbol of our way of living.

* * *

In news stories, books and magazines, you read how much our fighting men cherish Coca-Cola whenever they get it. Luckily, they find Coca-Cola available in over 35 allied and neutral countries 'round the globe.



It's natural for popular names to acquire friendly abbreviations. That's why you hear Coca-Cola called "Coke".

COPYRIGHT 1944, THE COCA-COLA COMPANY

Fonte: <http://www.coca-colacompany.com>

Figura 6. Pubblicità di Coca-Cola dopo il cambiamento sociale avvenuto con la guerra del Vietnam.



Fonte: <http://www.coca-colacompany.com>

Figura 7. Pubblicità di Coca-Cola dopo il cambiamento sociale avvenuto con la guerra del Vietnam.

Drink
Coca-Cola
Delicious and Refreshing

The pause that refreshes

The need to pause for refreshment comes to everyone... whether in the heat of a busy day or the cool of a calm evening. Ice-cold Coca-Cola is for such a moment... to add its refreshing life and sparkle to your relaxation.

THE DRINK EVERYBODY KNOWS...
SO COOL...SO COOLING...
WHEREVER YOU ARE

Fonte: <http://www.coca-colacompany.com>

2.3 Il Viral Branding

Il Cultural Branding è qualcosa ancora di diverso dal più recente modello di Viral Branding, o Buzz Branding come qualche Autore e la pratica manageriale e consulenziale suggeriscono. Il *Viral Branding* si concentra su come gli stessi consumatori influenzano la percezione del marchio e come lo valorizzano. Questo tipo di modello nasce da due principali cambiamenti degli anni '90: l'accresciuta critica verso il marketing di massa e la diffusione di Internet. Il presupposto principale è che siano gli stessi consumatori, e non le imprese, a creare valore per il marchio, poiché sono diventati cinici verso le tradizionali forme di marketing e vogliono "scoprire" e dare contributi alle marche personalmente.

L'idea di fondo di questo tipo di approccio è che le imprese devono saper scegliere a quali consumatori affidare il marchio. Esse devono essere in grado di convincere questi consumatori che il marchio è loro. I consumatori scelti dovranno essere in grado di far parlare del marchio in modo virale, appunto come se fosse un virus, nella propria rete sociale. In questo modo la comunicazione del brand, oltre ad essere più veloce e diffusa, sostiene costi più bassi (economie di scala).

I marchi non sono più guidati da decisioni aziendali ma dall'opinione pubblica. Il nucleo del successo di una campagna virale è una campagna di relazioni pubbliche poco visibile, in cui la società crea valore con il passa parola positivo del prodotto-brand.

In sintesi, l'approccio *Viral Branding* presume che siano i clienti e non i *marketer* delle aziende a creare l'identità di marca. Di conseguenza, il ruolo delle imprese nella creazione d'identità di marca si trasforma nel rendere il brand interessante per i clienti giusti con campagne e azioni di comunicazioni non convenzionali e di natura non persuasiva. In tal caso si lavora sull'ambiente della marca, creando situazioni e contesi attrattivi e stimolanti, non direttamente connessi alla vendita (si pensi alla realizzazione di eventi musicali o artistici

sostenuti con l'impegno della marca). Saranno questi clienti, poi, a sviluppare e diffondere il valore del marchio.

2.4 Il processo dell'Iconic Branding

La caratteristica comune di tutti i marchi iconici, descritte secondo logiche convenzionali del *Mind-Share*, è che essi generano associazioni distintive e favorevoli, tali da stimolare una comunicazione di tipo *buzz* (basata sul passaparola). I consumatori sviluppano profondi legami emotivi con i marchi grazie a tali associazioni astratte.

Come si è evidenziato nel caso Snapple (Holt, 2003), in precedenza descritto, se il *Viral Branding* è stato determinante per la diffusione e il successo del marchio, tuttavia, tale modello di branding non è sufficiente a giustificare il suo divenire marchio iconico. Infatti, la diffusione *viral* del brand fu il risultato della rappresentazione del mito del brand (il dilettante che sfida e vince contro l'*élite* professionista, la grande corporation) incorporato nelle bottiglie di succhi e tè.

Approfondendo di più il tema, però, si riscontra che queste caratteristiche sono la conseguenza del successo del mito del brand non la causa che lo ha creato. Infatti, le metriche di *viral branding* offrono misure per determinare il valore di un determinato marchio, ma non aiutano i manager a creare una visione strategica per la creazione di un *Iconic Brand*. Inizialmente i manager trovano difficoltà ad assimilare questi concetti, poiché differiscono enormemente da quelli tradizionali.

I modelli classici di comunicazione vedono nella pubblicità un modo per influenzare la percezione dei consumatori della marca, utilizzando qualunque strumento che ne migliorerà la percezione in termini di qualità, prestazioni, personalità, ecc. Questo modo di operare è fine a sé stesso poiché andrà a creare solo percezioni del prodotto, e saranno gli stessi clienti a scartarlo nel momento in cui capiranno che la comunicazione è progettata per influenzarli.

Per i marchi iconici, invece, la comunicazione svolge un ruolo differente, dato che avrà il compito di creare valore per il cliente. I clienti acquistano il prodotto-marca in quanto, attraverso esso, possono esprimere la cultura che il marchio trasmette, in coerenza con la propria, proprio attraverso la comunicazione.

Nei modelli convenzionali si misurano le associazioni al marchio che il consumatore genera, e gli sforzi dei manager si concentrano sull'influenzare i clienti a generare associazioni positive verso di esso. Invece, nell'*Iconic Branding* il valore del marchio risiede nelle specifiche culturali che quest'ultimo interiorizza, i particolari miti che esso rappresenta e che comunica.

È impossibile costruire un *Iconic Brand* con i presupposti che stanno alla base del *Mind-Share*, poiché quest'ultimo si basa sulla misurazione di attributi presenti nella mente del consumatore, che possono essere quantificati ed esaminati attraverso una serie di parametri. Così facendo questi costrutti spogliano il marchio della sua identità di fondo, togliendo la possibilità di farlo diventare un attore storico della società.

Per creare valore d'identità del marchio, i manager devono concentrarsi in dettaglio sulla cultura e sulla società, capire come stanno evolvendo le particolari espressioni culturali e incentrare il brand sulla rappresentazione di queste trasformazioni.

Tutti i marchi iconici per rimanere tali hanno dovuto fare dei significativi cambiamenti nel tempo. Queste revisioni del mito, incorporato nel marchio, sono necessarie perché un mito genera valore di identità nel momento in cui soddisfa le domande sociali del momento. Come già descritto, un esempio al riguardo è Coca-Cola che inizialmente celebrò la vittoria dell'America sui nazisti per poi affrontare il tema della fratellanza e dell'amore.

Nella concezione del *Mind-Share* il brand è gestito facendo leva su un insieme coerente di attributi che sono indipendenti e al di sopra dei cambiamenti storici della cultura e della società. Le associazioni verso un determinato brand non

dipendono dal contesto culturale e sociale esterno, il brand deve possedere una propria coerenza rispetto ad un insieme di attributi e associazioni.

I marchi iconici, invece, sono un'entità storica, la cui opportunità di successo di mercato dipende dai miti identitari e dalle tensioni sociali più importanti del contesto di riferimento che rappresentano. Il successo dipende da come il mito "raccontato" dal marchio si adatta alle esigenze storiche risolvendole.

2.5 Come costruire un'icona

Lo scopo di un *Iconic Brand* non è quello di rivolgersi ad un segmento di consumatori, bensì ad un pubblico di massa, a differenza di altri approcci di branding che si basano sulla frammentazione del mercato. Altra differenza con le strategie di branding convenzionali è che le icone non imitano una determinata cultura ma creano visioni differenti per dare senso ai cambiamenti sociali. Infatti, le icone offrono miti che in un certo senso possono "riparare" la cultura attuale, danno la possibilità, con i propri racconti, di dare alle persone una visione differente della realtà.

Le icone si possono definire come anime ribelli. Non esprimono il pensiero delle persone, cercano di rappresentare nelle persone un determinato mito per una visione differente della realtà. Infatti, a differenza dei modelli convenzionali, le icone non hanno un proprio DNA che deve essere mantenuto e rafforzato con il tempo. I miti vanno modificati quando si verificano rotture ideologiche nella società di riferimento. La loro funzione è quella di portare alla luce delle ansietà sociali e offrire un mito per appagarle.

Quindi, per la costruzione di un'icona è fondamentale una conoscenza ottimale della cultura del Paese di riferimento. Ma questo tipo di approccio è scarsamente presente nella formazione di manager attuali.

Il momento più importante per far nascere un'icona è quando si sgretola un'ideologia nazionale e si apre una finestra di opportunità per tutti i brand

aspiranti a diventare icone. Ma queste rotture ideologiche sono molto pericolose per tutte le icone già presenti; i manager dovranno essere bravi a modificare immediatamente i miti incarnati nei loro prodotti-marchi. Devono imparare ad anticipare le nuove contraddizioni sociali, e a conoscere quali di queste si allineano con la marca, creando un nuovo mito rappresentativo.

Tali conoscenze della cultura di riferimento non si apprendono da studi di marketing o ricerche di mercato. Tale conoscenza deriva da una comprensione storico-culturale dell'ideologia del contesto di riferimento, come il metodo della fenomenologia e della etnografia prescrive. Per avvicinarsi a tale cultura, e creare un potente mito, bisogna guardare oltre i consumatori attuali e non solo come sono conosciuti oggi (Holt, 2003).

2.6 L'identità di un brand

I diversi approcci di branding innanzi descritti sono finalizzati a produrre identità/immagine di marca (*brand identity/image*) e valore di marca (*brand equity*). Associazioni astratte, miti identitari, (sub)culture di riferimento dei marchi sono finalizzati a generare identità/immagine di marca e valore di marca. In questo paragrafo si descrive cosa è l'identità di marca e le differenze con l'immagine di marca. Così come si descriverà attraverso un modello di branding ben diffuso in letteratura, i fattori generativi del brand equity. Si descriverà poi come il lavoro sui miti identitari della marca, finalizzati a produrre iconicità, impattano sul brand equity.

L'identità di marca è il profilo identitario e associativo che il management intende costruire per una determinata marca. La *brand image*, invece, è l'insieme delle associazioni che il consumatore riferisce alla marca. È evidente che il costrutto identitario di marca, disegnato e gestito dal management, può non essere quello percepito dal cliente, a causa delle percezioni che il proprio sistema percettivo e valutativo genera. Un'identità aiuta a gestire la percezione

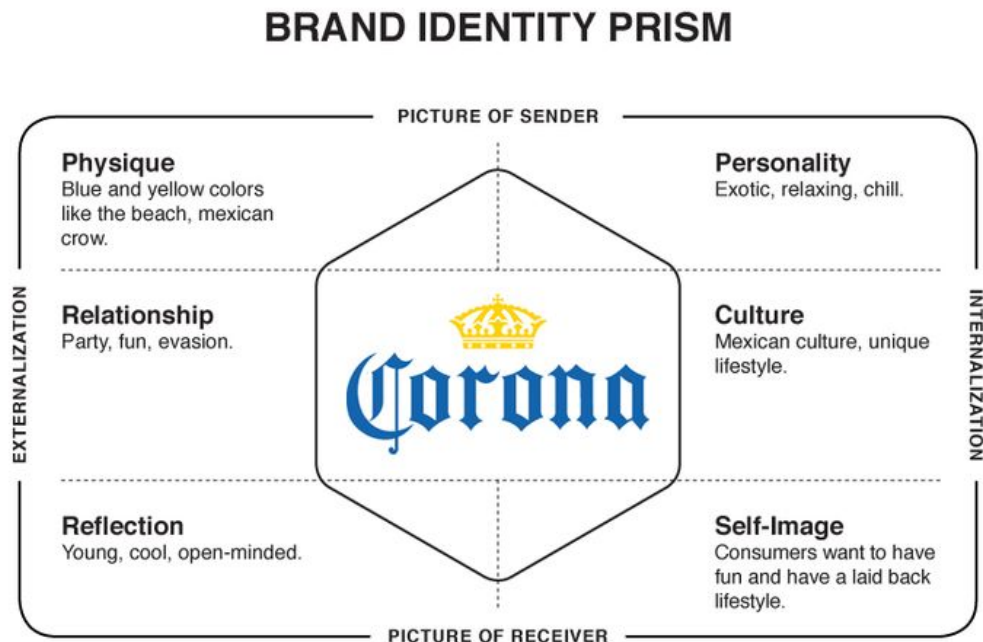
di un brand, a differenziarlo dai suoi concorrenti e rende facile la comprensione delle differenze che incorpora da essi. Infatti, un sistema efficace di percezione dell'identità del brand porta rispetto per il cliente e rende facile la percezione di caratteristiche e vantaggi.

Un modello manageriale di creazione e gestione della *brand identity* è rappresentato dal “Prisma” di Kapferer (2000). Come rappresentato nell'immagine 8, riprendendo per esempio il caso Corona, i fattori su cui lavorare per generare identità di marca sono sei:

1. *Reflection*: giovane, alla moda e di mentalità aperta;
2. *Self-Image*: i consumatori ricercano uno stile di vita divertente e rilassante;
3. *Realtionship*: party, felice ed evasione dallo stress;
4. *Culture*: rispecchia la cultura messicana, il relax;
5. *Physique*: i colori blue e gialli richiamano il mare e le spiagge messicane
6. *Personality*: esotico, relax e rinfrescante.

I manager dei brand iconici lavorano sul fattore “cultura” per creare un'icona.

Figura 8. Il “*Brand Identity Prism*” di Kapferer applicato al brand Corona.



Fonte: <https://it.pinterest.com/pin/573997914985650245/>

Un’ottima strategia di *brand identity* costruisce, attraverso il proprio pubblico, le culture che stanno alla base del brand, creando consapevolezza e comprensione di tutti i suoi punti di forza. La strategia deve comunicare in modo chiaro il valore dell’organizzazione, creando un rapporto forte con il cliente. Questi presupposti, se usati correttamente, potranno portare al successo.

Secondo Aaker (1996, p. 68), l’identità di marca è un insieme di associazioni che un marchio mira a creare e a mantenere durevolmente nella mente dei consumatori. Rappresenta i valori del marchio e aiuta a stabilire relazioni con il sistema percettivo del consumatore e il marchio stesso, creando una preziosa promessa di valori. Kunde (2000, p. 10) sottolinea che l’anima di un marchio può essere il risultato della forte personalità dell’azienda produttrice.

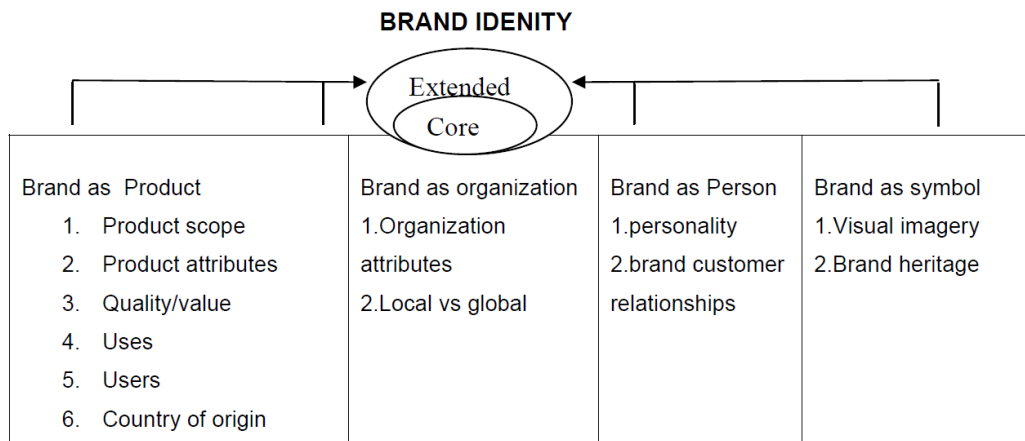
I fattori generativi dell'identità di marca devono rispondere ad una serie di requisiti per renderla forte, unica, distintiva: devono essere facilmente memorizzabili, differenzianti, significativi, autentici, sostenibili e flessibili (Zhanna, Vilpponen, 2009)

In accordo con Aaker (1996, p. 79), l'identità di marca è multidimensionale (Figura 9): il brand come prodotto, come organizzazione, come persona, come simbolo.

I simboli sono in grado di fornire la struttura dell'identità del brand e rendere molto più facile il suo riconoscimento. Aaker (1996, p. 68) mette in evidenza tre tipi di simboli: immagini visive, metafore, immagine di marca. Questi elementi permettono un immediato richiamo e riconoscimento della marca, aggiungendo chiarezza e significato. L'identità è il nucleo dell'essenza del marchio (Aaker 1996, p. 78).

Il brand, come prodotto, si concentra sulle associazioni relative ai prodotti. Quando gli attributi del prodotto perdono importanza e escono fuori dal processo di acquisto, l'identità del brand come organizzazione, persona e come simbolo, rimarrà in ogni caso nella mente del consumatore e svolgerà un'influenza sul suo comportamento di acquisto.

Figura 9. Brand Identity/Extended core.



Fonte: Aaker, 1996, p. 79

2.7 Il valore della marca (*brand equity*)

La relazione che i clienti hanno con le marche genera ciò che in letteratura di branding è definito valore di marca (*brand equity*). Tale concetto è stato trattato sotto diverse prospettive da diversi autori (Keller, 2003; Aaker, 1996; Kapferer, 2008). Iconicità e valore della marca sono strettamente connessi dato che il primo genera il secondo elemento e il secondo può generare, come si diceva poc'anzi, il primo.

Qui di seguito verrà introdotto il concetto di valore di marca, le sue componenti e su quali di esse l'iconicità fa leva. Il modello che di seguito sarà illustrato è il modello *CBBE-Customer based Brand Equity* di Keller (2003), dato che esso risponde meglio agli obiettivi del presente lavoro di tesi, essendo costruito nella prospettiva del cliente.

Il concetto del brand è tra i più forti e potenzialmente rilevanti per il marketing, con aspetti sia positivi che negativi. Ha aumentato l'importanza del brand, fornendo una direzione di ricerca, ma nello stesso tempo sono state date molte definizioni portando confusione e sminuendo il tema.

Il branding, inteso come creazione, mantenimento e sviluppo del brand equity non è altro che un insieme di teorie finalizzate ad interiorizzare nel prodotto/servizio i principi della marca. In altre parole, gli effetti del marketing di un prodotto/servizio non sarebbero gli stessi se quel prodotto/servizio non fosse associato a quel brand.

Le strategie di branding consistono nel creare differenze nelle diverse marche. I vari autori concordano su molti principi di base sia di branding che sul valore di marca:

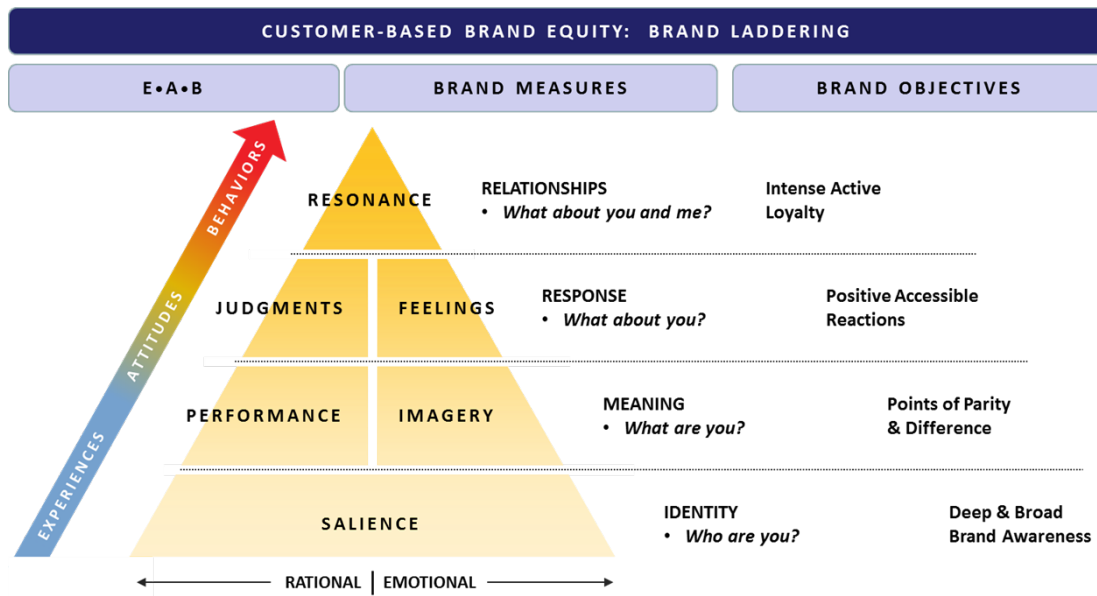
- Le differenze di risultato sono attribuibili come “valore aggiunto” che le attività di branding conferiscono al prodotto;
- Il valore di marca può essere creato in molti modi;
- Il valore del brand costituisce un misuratore per le strategie di marketing per stimare il valore della marca;
- Il valore per il brand è misurato in modi: in termini di maggior guadagno, costi più contenuti o entrambi i fattori.

La gestione strategica del brand comprende la definizione e l’attuazione dei programmi di marketing, necessari per costruire, misurare e gestire il valore della marca.

2.7.1 Il modello *CBBE-Customer based Brand Equity*

Uno dei modelli più diffusi in letteratura di rappresentazione del *brand equity* è quello di Kevin Keller (2005). Il modello della *CBBE* pone in evidenza che la conoscenza della marca è la chiave per creare *brand equity*. Di conseguenza i manager devono creare una rappresentazione accurata del brand nella mente dei consumatori. In quest'analisi è utile un modello molto usato in psicologia, il modello della memoria associativa, in cui la memoria viene vista come una rete di nodi e legami connettivi (Anderson, 1983; Wyer Jr. & Srull, 1989).

Figura 10. Il modello CBBE-Customer based Brand Equity.



Keller, Busacca e Ostilio, 2003

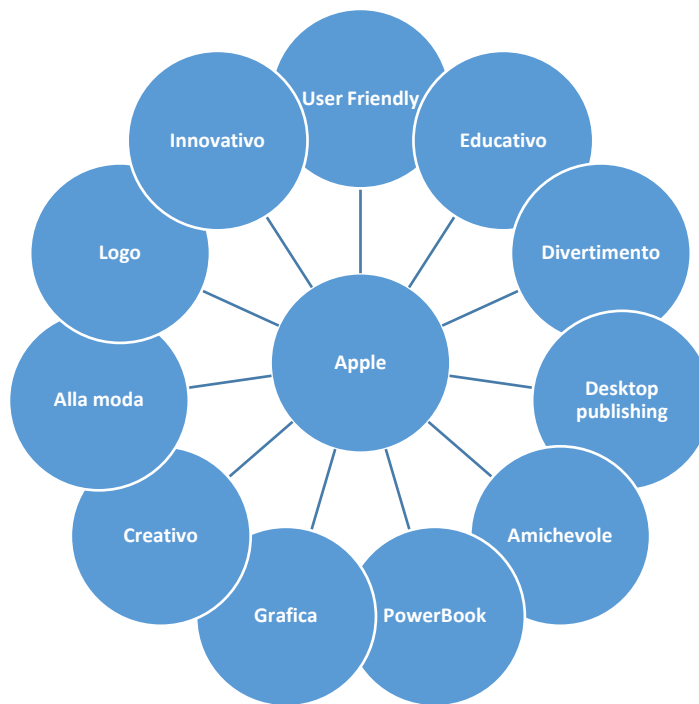
Box. 1. Le definizioni di *Brand Equity*.

- L'insieme delle associazioni e dei comportamenti dei clienti del brand, dei membri del canale distributivo e della casa madre consentono un aumento del volume o dei margini rispetto a quelli possibili senza il nome della marca e che danno al brand un vantaggio forte, sostenibile e differenziato rispetto alla concorrenza (Marketing Science Institute).
- Il valore aggiunto per l'impresa, per il commercio o per il consumatore che un determinato brand conferisce al prodotto (Farquhar, 1989).
- L'insieme delle attività e passività legate a un brand, al suo nome e simbolo, che accrescono o diminuiscono il valore fornito da un prodotto o servizio a un'azienda o ai suoi clienti (Aaker, 1991).
- La differenza di fatturato e profitti risultante dalla precedente attività di marketing rispetto a una nuova marca confrontabile (Brodsky e NPD Group, 1991).
- Nel concetto di Brand Equity sono compresi la forza e il valore del brand. La forza è l'insieme delle associazioni e dei comportamenti dei clienti della marca, dei membri del canale distributivo e della casa madre che consentono alla marca di godere di vantaggi competitivi sostenibili e differenziati. Il valore è il risultato finanziario della capacità del management di far leva sulla forza del brand attraverso azioni tattiche e strategiche aumentando i profitti attuali e prospettici e riducendo i rischi (Srivastava e Schocker, 1991).
- Il valore finanziario misurabile nelle transazioni che deriva a un prodotto o servizio da efficaci programmi e attività di marketing (Smith e Schulman, 1991).
- Il valore del brand è definito dalla volontà dell'acquirente di continuare a scegliere un certo brand. Dunque, la sua misura è strettamente legata alla fedeltà dei consumatori e si basa su una serie di segmenti in uno spettro che va dai consumatori abituali a quelli meno costanti (Market Facts).
- I brand di valore offrono ai consumatori «una promessa riconoscibile, credibile, rilevante e distintiva» (Brand Equity Board).

In accordo con il modello di Keller, la conoscenza di marca si caratterizza attraverso due componenti: la consapevolezza (*Saliency* o *Brand Awareness*) e l'immagine del brand (*Brand Imagery*). La prima è legata alla forza del nodo e determina quanto un consumatore è in grado di riconoscere la marca in

condizioni differenti. Invece, l'immagine del brand è l'insieme delle percezioni su una marca presenti nella memoria dei consumatori, che, tramite la *Brand Association*, si riflettono in associazioni di varia natura con la marca (Herzog, 1963; Newman, 1957).

Figura 11. Un esempio di associazioni di marca relative al brand Apple.



Keller, Busacca e Ostilio, 2005, p. 56

In molte situazioni, la forza, la positività e l'unicità delle associazioni giocano un ruolo fondamentale nella creazione di un differenziale, rispetto ai competitor, che aumenta il valore del brand. Se il consumatore, semplicemente, attribuisce ad una determinata marca una versione rappresentativa di una categoria di prodotti, implica che il valore di marca è debole perché reagirà allo stesso modo anche se lo stesso prodotto viene "marchiato" diversamente. Invece, se le associazioni sono salienti e uniche, la reazione sarà diversa anche se viene cambiato il nome della marca, e ciò implica un forte valore del brand.

Per creare un brand forte bisogna rispondere a quattro domande che i consumatori si pongono di fronte ad un *brand* e che il modello di Keller rappresenta nei sei blocchi della piramide del brand:

- Chi sei? (Identità del brand), ovvero lo stato della conoscenza della marca da parte del consumatore, in termini di profondità e ampiezza;
- Cosa sei? (Significato del brand), ovvero la performance e immagine della marca basate sui punti di parità o di differenza del brand;
- Cosa penso di te? Quali sensazioni susciti in me? (Reazioni positive al brand), ovvero i giudizi e i sentimenti verso la marca;
- Quale relazione può esserci fra te e me? Che tipo di associazione e di legame vorrei avere con te? (Relazione con il brand), ovvero la forza dei legami tra consumatore e marca.

Di conseguenza nascono quattro fasi per il raggiungimento degli obiettivi di brand management nella prospettiva sia dei clienti attuali che potenziali, che si possono riassumere in:

- Far identificare immediatamente la marca con la categoria o classe di prodotti;
- Creare associazioni tangibili e intangibili con il brand nella mente del consumatore per imprimere in modo efficace il significato di marca;
- Suscitare una positiva interpretazione delle identificazioni e associazioni create;
- Creare una relazione cliente-marca duratura nel tempo in base alle interpretazioni precedentemente create.

Il completamento di tutte e quattro le fasi è un processo molto complesso. Per inquadrare questo modello, Keller propone di pensarlo in modo piramidale, ciò vuol dire che per raggiungere l'apice bisognerà costruire la piramide con i giusti blocchi.

Box 2: Building blocks della piramide del brand equity di Keller

Salience: identificazione della categoria, bisogni soddisfatti.

Performance: caratteristiche primarie e tratti secondari, affidabilità del prodotto, durevolezza e funzionalità, efficacia del servizio, efficienza ed empatia, stile, design e prezzo

Imagery: profilo degli utenti, situazioni di acquisto e utilizzo, personalità e valori, storia, tradizione ed esperienza.

Judgments: qualità, credibilità, considerazione e superiorità.

Feelings: calore, divertimento, eccitazione, sicurezza, approvazione sociale e autostima.

Resonance: lealtà, attaccamento, comunità e impegno.

(Keller, Busacca e Ostilio, 2005).

Nel primo blocco della piramide del brand di Keller si trova la *prominenza (salience)* che fa riferimento alla consapevolezza che i consumatori hanno del brand. Essa determina in quali circostanze la marca viene evocata nella mente del consumatore, quali elementi sono necessari per suscitare il ricordo e quanto è forte questa consapevolezza. Con l'esistenza della *brand awareness*, gli elementi della marca assolvono alla funzione identificativa, aiutando i consumatori ad indentificare la categoria di prodotto di appartenenza del brand, e, in senso più ampio, quali bisogni è in grado di soddisfare. Creare consapevolezza per un brand vuol dire dare un'identità a un bene o un servizio, associando gli elementi che compongono la marca (*brand elements*) alla categoria di prodotto, alle situazioni di acquisto, di consumo o utilizzo.

La *brand awareness* si distingue in profondità e ampiezza. La profondità misura la probabilità che un elemento della marca venga in mente al consumatore e la facilità con cui ciò accade. L'ampiezza, invece, è lo spettro di situazioni di acquisto e utilizzo in cui i *brand element* sono richiamati nella memoria del consumatore.

Nel secondo blocco della piramide si ritrovano la *performance* e l'immagine di marca (*imagery*). La *performance* del brand fa riferimento alla modalità in cui il prodotto-servizio cerca di soddisfare i bisogni di natura più funzionale del cliente, ovvero alle proprietà intrinseche che il prodotto possiede. Infatti, se tutte le altre dimensioni possono essere utili come strumenti di differenziazione, spesso un vantaggio di performance crea un brand più forte. Anche se gli attributi funzionali cambiano con la categoria di prodotto, ne possiamo individuare cinque tipi principali:

- Ingredienti primari e caratteristiche supplementari;
- Affidabilità, durevolezza, e funzionalità del prodotto;
- Efficacia, efficienza, ed empatia del servizio;
- Stile e design;
- Prezzo.

L'immagine (*imagery*) del brand fa riferimento alle proprietà estrinseche del prodotto servizio, in cui sono comprese le modalità con cui la marca cerca di soddisfare i bisogni psicologici e sociali del cliente, definendo ciò che i consumatori pensano del *brand* in modo astratto, con riferimento a ciò che il brand ha di intangibile. Le molteplici e possibili associazioni con elementi intangibili sono ricondotte alle seguenti quattro categorie:

- Profilo degli utilizzatori;
- Situazioni di acquisto;
- Personalità e valori;
- Storia, tradizione ed esperienze.

Nel terzo blocco si ritrovano i giudizi (*judgements*) e le sensazioni/sentimenti (*feelings*) della marca (che i consumatori hanno nei confronti della marca). I giudizi sul brand rappresentano le opinioni e le valutazioni personali sulla marca e dipendono dal modo in cui i consumatori collegano le associazioni alla performance e all'immagine della marca. Quattro sono tra i più importanti giudizi quali:

- Qualità;
- Credibilità;
- Considerazione;
- Superiorità.

Le sensazioni/sentimenti sono le reazioni emotive che i consumatori creano verso il brand. Queste possono essere lievi o intense, positive o negative. Possono essere così forti da risultare accessibili durante l'atto del consumo del prodotto/servizio. Gli studiosi hanno definito la *transformational advertising* come pubblicità concepita per modificare le percezioni dell'effettiva esperienza di consumo. Si possono definire sei sensazioni/sentimenti sulla marca:

- Calore (sensazioni consolatorie, senso di calma e pace, reazioni sentimentali, cordiali o affettuose);
- Divertimento (euforia, allegria, giocosità, spensieratezza, gioia);
- Eccitazione (fa sentire i consumatori pieni di energie, crea esaltazione, dà la sensazione di essere "vivi", affascinanti e desiderabili);
- Sicurezza (genera sensazione di incolumità, benessere e fiducia, i consumatori non vivono ansie o paure);
- Approvazione sociale (suscita sensazioni positive in merito al loro aspetto e comportamento);
- Autostima (la marca suscita una migliore opinione di sé, senso di orgoglio, realizzazione o di appagamento).

Il blocco finale del CBBE si concentra sul livello d'identificazione con la marca. La risonanza del brand fa riferimento alla natura di queste relazioni e alla misura con cui i clienti si sentono "in sintonia con la marca" (Harley-Davidson, Apple, eBay). Essa è definita sia dall'intensità, relativa alla profondità del legame psicologico del cliente con il brand sia dal livello di attività che ne risulta. Il concetto di risonanza è scomponibile in quattro dimensioni:

- Fedeltà del comportamento;
- Senso di attaccamento;

- Senso della comunità;
- Impegno attivo.

Per quanto il modello CBBE di Keller abbia radici nell'approccio *mind-share*, tuttavia, si può stabilire una correlazione tra i fattori iconici di un *brand* ed alcuni *building blocks*.

Un brand iconico genera: 1. Forte consapevolezza o prominenza; 2. Immagine di marca unica e distintiva, dato che la personalità dei *brand* iconici è molto caratterizzata; 3. I giudizi e i sentimenti sono molto positivi, dato che i brand iconici soddisfano istanze e tensioni sociali, attraverso miti culturalmente rappresentativi della cultura della società; 4. La risonanza, la relazione brand-consumatore, per i brand iconici è molto intima.

In altre parole, la iconicità rafforza o genera gli elementi di *mind-share* contenuti del modello di Keller, finalizzati a creare una *customer brand equity* positiva, unica e duratura nel tempo.

2.8 Le metodologie di ricerca adottate dalla CCT per lo studio delle marche iconiche e dei significati culturali che esse assumono nella società di riferimento

La CCT si concentra sull'esperienza e sulle dimensioni socioculturali di consumo non palesemente accessibili tramite esperimenti, sondaggi o modelli di analisi basati sui database (Sherry 1991). Pertanto, è innegabile che negli studiosi della CCT ci sia una forte preferenza per le tecniche qualitative di indagine e per l'interpretivismo a livello elaborativo. Secondo Gummesson (2005) e l'interpretivismo la generazione delle teorie d'impresa è spesso il risultato delle ricerche qualitative e concettuali mentre il *test* della teoria è più spesso associato con la verifica empirica delle ipotesi. Tale interpretazione si

contrappone a quella cosiddetta positivista secondo la quale *“i metodi quantitativi trasformano il marketing da arte in scienza, da semplici congetture a rigore scientifico”* (Saunders, 1999, p.85).

La CCT, infatti, come chiarito da Arnould e Thompson (2005, p.870) *“si interessa soprattutto di questioni come il simbolismo del prodotto, i rituali di marca, le pratiche e le storie dei consumatori, i significati culturali del prodotto e del marchio, i contenuti simbolici che strutturano la personalità e l'identità dei consumatori”*. Pertanto, tali obiettivi conoscitivi è innegabile richiedono una analisi profonda dei fenomeni e un approccio alla loro comprensione di tipo sociologico e antropologico che sono nelle ricerche qualitative al momento trova compiuta realizzazione.

Tuttavia, *“la CCT non richiede la fedeltà ad alcun orientamento metodologico né canonizza una contrapposizione tra ricerche qualitative e quantitative”* (Arnould e Thompson, 2005, p.870). I ricercatori della CCT abbracciano il pluralismo metodologico ogniqualvolta una data metodologia, sia essa qualitativa o quantitativa, può far avanzare l'agenda teorica in avanti (Arnould, e Thompson, 2005).

Spesso negli studi di marketing infatti si accoglie la filosofia di ricerca sostenuta da Hunt (1991), e prima di lui da Laudan (1977), secondo il quale ogni periodo nella storia della scienza è caratterizzato dalla coesistenza di diversi paradigmi che competono tra di loro, senza che esistano “dogmi” prevalenti, nessuno dei quali esercitante una egemonia sul campo di studio, e caratterizzati da una persistente e continua modalità attraverso la quale le assunzioni fondamentali di ciascun paradigma sono dibattute nella comunità scientifica.

Nel seguito si passeranno in rassegna alcuni dei principali metodi di ricerca qualitativa adottati con frequenza per lo studio delle marche iconiche e per la comprensione dei significati culturali che queste non di rado assumono nella società di riferimento.

2.8.1 Storytelling, tensioni sociali e social media.

La storia di un brand racconta i luoghi, le azioni, gli atteggiamenti, i problemi e i personaggi racchiusi nella sua essenza. Le storie, quindi, aiutano a creare empatia verso il prodotto, fornendo *appeal* al prodotto e accrescendo la sua capacità di coinvolgimento del consumatore.

Ad esempio, Marlboro utilizzava come storia di marca la figura di un *cowboy* eroe che incarnava il significato della virilità maschile. Le immagini rappresentavano dei canyon, trasmettendo l'idea della libertà, rafforzata dal sottofondo musicale *The Magnificent Seven* (un dramma *western* di sette cowboy). Questa storia ha aiutato Marlboro ad affermarsi sul mercato grazie all'immagine dell'uomo eroe e protagonista. L'atteggiamento di indipendenza, ha aiutato a migliorare i collegamenti del prodotto con il marchio, creare connessione tra i consumatori e generato nuove opportunità per la creazione di eventi.

Per le teorie di branding, le storie sono importantissime, e in passato venivano create e trasmesse unicamente dalle aziende. Tutto ciò oggi sta cambiando a causa dei *social media* che permettono agli utenti di generare contenuti (*user generated content*). I social media sono un insieme di discussioni, piattaforme sociali, video, foto e sistemi di condivisione di informazioni, che permettono la creazione di reti, relazioni e interazioni.

Di conseguenza è inevitabile che i social media si trasformino, grazie alle opportunità messe a disposizione dalla tecnologia, in piattaforme di co-creazione di storie, che si trasmettono più velocemente. Tuttavia, è anche vero che le aziende proprietarie delle marche perdono il controllo di ciò che si dice intorno al brand.

I social media creano anche opportunità al ricercatore per comprendere come i brand e i consumatori interagiscono tra di loro. Si riscontrano molti elementi di

comunanza con l'ambiente "analogico", ma nei social media si verifica una sorta di natura incontrollata e imprevedibile, dove le aziende, possono indirizzare le storie che si vanno a creare. Ciò è paragonabile al genere teatrale dell'improvvisazione dove il regista introduce una storia e chiede di articolarla anche grazie all'aiuto del pubblico.

Utilizzando questa metafora, nei social media, si può arrivare ad una comprensione della marca in tre modi: a. grazie al pubblico si possono risolvere problemi di natura semantica; b. si estende la concettualizzazione del marchio, poiché le storie del brand si uniscono a quelle del pubblico e, elemento cruciale, c. grazie al pubblico, si mantiene viva la storia nel tempo.

Riassumendo i social media permettono di:

- Introdurre la storia del marchio con gli attori a supporto (altri brand, aziende e consumatori) in un nuovo contesto (social media);
- Attraverso l'aiuto reciproco di attori e pubblico permettono di mantenere elevata la capacità di coinvolgimento del marchio;
- Si risolvono problemi del marchio sfruttando la co-creazione di valore in un nuovo contesto culturale (social media).

Inoltre, si può affermare che, grazie ai social media, nascono nuovi dibattiti per future ricerche di mercato.

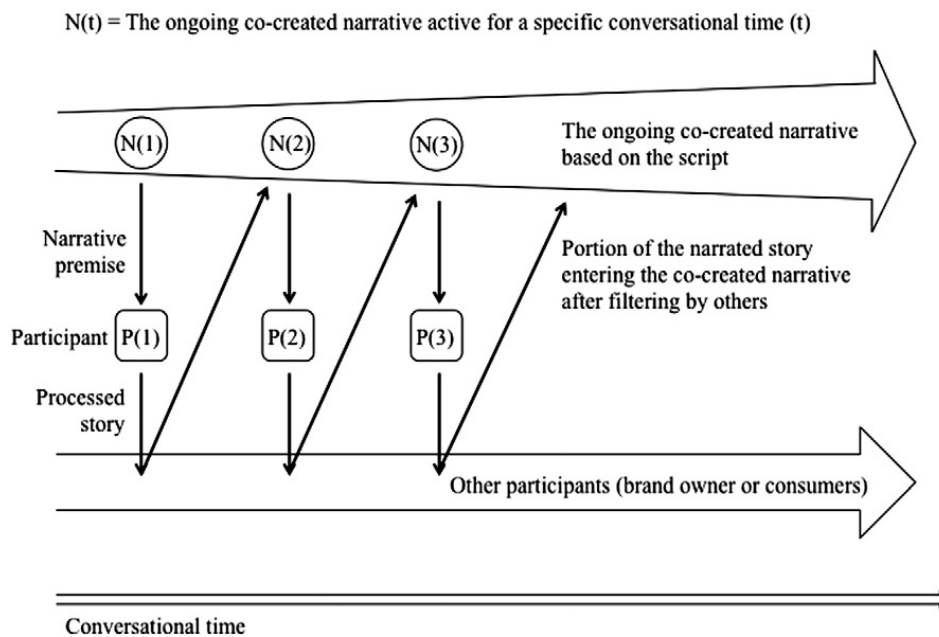
I social media non solo hanno aiutato le persone a mettersi in gioco in una nuova realtà digitale e interconnessa, ma hanno anche cambiato il loro modo di approcciare al consumo. Infatti, le persone possono leggere, fornire recensioni o dare informazioni tramite la condivisione di materiale multimediale. I "post" dei consumatori, riguardanti prodotti, diventano la nuova frontiera della pubblicità spontanea.

Gli stessi consumatori provano piacere e soddisfazione, per motivi intrinseci, nel creare qualcosa o informare gli altri. Infatti, gli stessi consumatori a essere ripagati nel momento in cui creano "tribù" con persone che condividono le

stesse passioni per prodotti o brand, per affermare la loro posizione in una determinata cultura.

Nei social media è difficile, a differenza del teatro, riconoscere chi è il narratore e chi l'ascoltatore. Infatti, succede spesso che sono le aziende ad ascoltare i propri clienti e viceversa. Il web permette al consumatore di avere diversi livelli di coinvolgimento come semplici spettatori, ruoli di supporto o ruoli principali di coinvolgimento. In questo modo lo *storytelling*, nei social media, diventa un processo collaborativo, fatto di contenuti interconnessi, tra aziende e consumatori, per la ottimale performance del marchio con la co-creazione di storie interconnesse.

Figura 12. Modello di Sawyer (2003) per la spiegazione di co-creazione della storia di un brand.



Sangeeta Singh, 2012, pag 192

Il tempo di narrazione totale di una storia è dato da $N(t)$, ogni storia fornita da un partecipante $P(1)$ emerge dalla attuale narrazione del marchio $N(1)$. Queste

forze svolgono un ruolo fondamentale nel modo in cui l'azienda riadatterà la propria narrazione in un secondo periodo $N(2)$, e così si innescherà un sistema di adattamenti della storia per tutto l'arco temporale $N(t)$.

Il driver principale che motiva i consumatori a partecipare alla co-creazione della storia di un marchio è la tensione sociale che essi provano in quel determinato periodo. Le aziende possono avviare racconti di tensioni che ancora non sono percepite dai consumatori, cambiando il nucleo centrale della storia del marchio e innescando un nuovo processo di coinvolgimento emotivo. Questo avviene quando le tensioni sociali espresse dal marchio sono ormai passate. Un esempio al riguardo è Avon che in passato ha costruito intorno ai suoi prodotti per il genere femminile una campagna di lotta al seno, oppure l'archetipo di Marlboro con il cowboy, espressione di libertà e mascolinità.

Esistono tre tipi principali di tensione: interna, esterna e personale.

- Quella interna emerge dalla diversità con gli altri individui. La diversità porta l'individuo in lotta con sé stesso;
- Quella esterna si verifica con un individuo (o gruppo di persone) in contrasto con la natura, la società o il soprannaturale. È il caso di Apple che vuole liberare la creatività e la ribellione delle persone usando come motto "*think different*";
- Per la tensione personale un classico esempio è Harley Davidson, che unisce sotto un'unica passione, per la moto Harley, persone demograficamente lontane (differenza di età, fascia di reddito, istruzione, ecc.).

Un brand con una storia accattivante alle spalle fa leva su più di un tipo di tensione. Ad esempio, Dove utilizza sia tensioni interne, spingendo le donne a spostare la propria idea di bellezza da esteriore ad interiore, sia quelle esterne, sfidando la concezione sociale di bellezza e modificandola da una quella di corpo perfetto a quella di uno più realistico.

Le tensioni non sviluppano soltanto la volontà da parte dei consumatori di partecipare alle storie del brand, ma li fa collegare fra di loro. Per Harley Davidson, ad esempio, si sono create delle comunità o tribù di consumatori strettamente legate al marchio.

La metafora del teatro improvvisato dà un orientamento al branding nei social media. Oggi abbiamo bisogno di un modello che studi e analizzi la co-creazione nel fenomeno dei social media, sempre più in crescita. Con la metafora della narrazione non solo si spiega come nei social network si co-crea valore, ma anche il modo in cui avvengono le trasformazioni delle storie raccontate.

Una importante distinzione da fare è la storia dal processo narrativo. La prima qualifica il contenuto, il secondo è il processo che lo racconta. Nei social media il processo narrativo è un continuo scorrere, che, tramite contenuti interconnessi del consumatore e dell'azienda, viene continuamente modificato.

L'improvvisazione nei social media contiene una dimensione sociale e interattiva, che porta i consumatori a creare storie su storie. Queste storie vengono create basandosi non solo su ciò che trasmette l'azienda, ma anche dall'influenza di altri consumatori. Questa volontà di co-creazione dipende da quanto la tensione è capace di stimolare ed eccitare il consumatore.

Dal momento in cui il consumatore è influenzato dalla tensione, questo implica che l'azienda può influenzare (e in casi estremi decidere) il ruolo che il consumatore deve avere. Inoltre, come già descritto nei paragrafi precedenti, le aziende possono adattare le tensioni al momento storico e quindi decidere come evolverà il ruolo del consumatore.

In conclusione possiamo affermare:

- Il processo che porta alla creazione di storie nei social media è più importante dell'output finale. Poiché è proprio questo processo che porta le persone a legarsi alla marca, a creare legami sociali e trovare rimedio ad un'ansietà sociale;

- Le marche vanno gestite in relazione alle tensioni sociali del periodo storico in cui si colloca;
- La comprensione dei membri del pubblico e i ruoli che essi svolgono sono essenziali per la performance aziendale.

2.8.2 La grounded theory. Una teoria generale sulle ricerche qualitative per le scienze sociali.

Quando negli anni 90 nell'ambito delle scienze sociali ci si rese conto della importanza degli studi qualitativi per lo sviluppo di nuova teoria si realizzò anche che non esisteva, nell'ambito delle ricerche qualitative, alcun protocollo formale da seguire né regole di riferimento che guidassero il ricercatore nel valutare la bontà dei risultati ottenuti con il suo lavoro. Pertanto, ad opera di un gruppo di studiosi (tra gli altri: Strauss and Corbin, 1994; Bryant e Charmaz, 2007; Glaser, 2007) venne coniato il termine di Grounded Theory proprio per far riferimento ad un approccio al design della ricerca qualitativa che fosse ortodosso, robusto, affidabile proprio perché rispettava delle regole predefinite a priori.

Il rigore dell'approccio *grounded theory* forza il ricercatore a guardare oltre la superficie, ad applicare ogni possibile interpretazione prima di addivenire ad una concettualizzazione definitiva, e di provare a dimostrare questi concetti che stanno emergendo attraverso la spiegazione ed evidenze supportate dai dati qualitativi (Goulding, 2002).

La *grounded theory* si ispira, come si diceva, ad alcuni regole di base:

- E' indifferente al metodo di raccolta delle informazioni (tecnica qualitativa prescelta);
- Si tratta di un processo induttivo di investigazione nel quale il ricercatore si basa sulle evidenze empiriche (*grounded*) per sviluppare una teoria per spiegare un dato fenomeno (di marketing);

- Ricorre al metodo della triangolazione delle tecniche (Olsen 1999) e di rotazione del ricercatore (*comparison*) per neutralizzare l'effetto della tecnica e del ricercatore;
- Richiede la non ripetizione del campione;
- Il ricercatore ripetitivamente coinvolge il cliente nel processo di verifica della evidenza osservata e usa le risposte per sviluppare una spiegazione più profonda (teoria) che testa sullo stesso cliente;
- Utilizza l'*axial coding* per addivenire alla identificazione di un macro-concetto generale o costruito che sta dietro o alla base della teoria.
- È particolarmente applicabile nelle situazioni di studio esplorativo che richiedono un cambiamento radicale – dove si è alla ricerca di nuovi *insight* per spiegare fenomeni che non sono stati prima approfonditi.

2.8.3 Il metodo della fenomenologia

Edmund Husserl (1970) è considerato il padre della fenomenologia grazie alle sue prime riflessioni sulla coscienza, definendola la nostra finestra primordiale sul mondo. Husserl ha usato la riflessione critica e descrittiva per studiare la struttura e i contenuti della coscienza, esplorandola in profondità, fornendo un importante contributo alla sua comprensione.

Il primo passo per una ricerca fenomenologica è quella di capire quale fenomeno dobbiamo comprendere, quali domande dobbiamo porci. Bisogna determinare il contesto di riferimento dello studio per limitare la domanda di analisi.

La ricerca fenomenologica non consiste nel testare un'ipotesi, ma studiare il fenomeno dall'interno, eliminare i giudizi personali, facendo in modo che i dati, raccolti durante la ricerca, parlino da sé. Il metodo della fenomenologia ci fornisce descrizioni di un'esperienza, poi interpretati dal ricercatore dal punto

di vista teorico, e se il fenomeno rivela determinati schemi ricorrenti si elaborano delle possibili interpretazioni.

Il ricercatore deve essere inevitabilmente presente nella formulazione delle domande di ricerca, nella determinazione dell'area di studio, nella raccolta dei dati e nella loro interpretazione. Il processo di studio fenomenologico è incentrato su una profonda riflessione, e chi dopo leggerà la relazione sarà in grado di immedesimarsi nella prospettiva del ricercatore. La conoscenza che proviene da tali studi non deve essere oggettiva, ma prospettica, in questo modo il lettore è in grado da solo di stabilire se il fenomeno è stato spiegato o meno.

A volte si è costretti a fare affidamento su una cooperazione, scegliendo un altro o altri ricercatori che dovranno partecipare allo studio. I partecipanti dovranno essere pienamente informati sulla natura della ricerca, dovrà essere consegnato loro ogni piccolo particolare dello studio. La cosa più importante è che l'atmosfera che si andrà a creare tra i rapporti dovrà essere di pieno rispetto tra i partecipanti, dando loro le giuste condizioni, e motivazioni, per redigere rapporti minuziosi e dettagliati.

La scelta dei partner sarà un processo di selezione che dovrà avvenire prima dell'avvio della ricerca, definendo antecedentemente ciò che si vorrà fare. Inoltre, i partner dovranno avere una formazione simile e dovranno avere tutti gli stessi obiettivi scientifici, la cosa che conta meno è il numero, visto che non esiste una regola precisa esso sarà variabile.

Il metodo fenomenologico si basa su diverse ipotesi rispetto a quelle usate nelle scienze naturali. La fenomenologia si basa sulla comprensione dell'oggetto di studio da un punto di vista intellettuale, mentre la scienza naturale si basa sul controllo e la previsione dando spiegazioni oggettive.

L'affidabilità di una ricerca fenomenologica si basa su misurazioni oggettive quali: coerenza dei dati, riproducibilità delle misurazioni, un metodo appropriato per la misurazione ecc. Invece, l'approccio del ricercatore

fenomenologico si basa su una percezione umana, prospettica e contestuale. Anche se per un determinato fenomeno l'affidabilità dipende dalla variabilità delle interferenze interpersonali. La ricerca fenomenologica va a concentrarsi sul significato delle situazioni registrate e mai sui fatti.

L'unico rischio di inaffidabilità ed invalidità dipende dalla percezione umana e di come il ricercatore sostiene una particolare interpretazione dei dati. Kvale (1983) propone un'analogia con la bibbia dicendo che "il ricercatore non deve interpretare i dati come il diavolo legge la bibbia".

La soluzione migliore per il ricercatore, per non incorrere in un'interpretazione persuasiva, è quella di raccogliere semplicemente i dati e lasciare che il lettore dia il giudizio finale (Osborne, 1990).

Lo studio fenomenologico è tra i più usati dai ricercatori. Esso cerca di spiegare il significato, la struttura e l'essenza delle esperienze vissute di una persona o gruppo di persone (Christensen, et al., 2010). Questa tipologia di studio cerca di spiegare il comportamento umano attraverso gli occhi dei ricercatori impiegati nello studio. Infatti, non inizia con una tesi da dimostrare ma con un fenomeno da spiegare.

Moustakas (1994) ha descritto il processo euristico dell'analisi fenomenologica che include quattro fasi:

- Immersione: il ricercatore è coinvolto personalmente nell'esperienza;
- Incubazione: spazio per prendere consapevolezza del fenomeno, per approfondire le intuizioni e la comprensione;
- Comprensione: processo conoscitivo per aumentare la comprensione dell'esperienza;
- Spiegazione: azione del riflettere;
- Sintesi creativa: si spiegano i modelli e le relazioni.

Pereira (2012) dopo uno studio sulla completezza del metodo fenomenologico ha concluso che: *"per essere una guida valida, lo studio fenomenologico deve*

avere una congruenza metodologica (procedure rigorose e appropriate) e le preoccupazioni esperienziali che forniscono informazioni in termini di plausibilità e portano alla comprensione di un fenomeno specifico”.

I principali quesiti che un ricercatore si pone durante uno studio fenomenologico sono:

- 1) Quali sono le esperienze vissute intorno a uno specifico fenomeno?
- 2) Quali sono i significati dell'esperienza da parte degli individui che partecipano al fenomeno?

Durante il processo di analisi l'attenzione è posta sul significato della descrizione del fenomeno. Per arrivare al significato essenziale del fenomeno il metodo più comune è quello della riduzione, analizzare le dichiarazioni ed estrapolare i temi dominanti, facendo attenzione che non avvenga nessuna errata interpretazione (Simon e Goes, 2011).

Durante la ricerca fenomenologica, per una corretta analisi, deve essere utilizzata una grande varietà di metodi come interviste, conversazioni, osservazioni partecipate, azioni di ricerca e l'analisi dei testi delle persone. Il principio generale che guida questi strumenti è quello di essere estremamente concentrati sul tema e approfondirli quanto più possibili.

La più grande difficoltà che si incontra durante tale ricerca è quella relativa alla mole di dati, che spesso rende lo studio difficile e disorganizzato. Un giusto approccio è quello di farsi prima una lettura di tutto il materiale, rilevare i temi principali e i problemi in ogni testo. Successivamente aggregare i dati seguendo una contestualizzazione; la lista risultante sarà una sintesi di tutte le problematiche da prendere in considerazione.

Se si è presenti di fronte a un volume di dati maggiori, essi possono essere digitalizzati e inseriti secondo voci di analisi. In secondo luogo possono essere analizzati e confrontati tra di loro per l'identificazione di relazioni nei diversi temi (Lester, 1999).

La fenomenologia si basa sull'idea che:

1. L'esperienza umana è per sua natura soggettiva e determinata dal contesto in cui una persona vive (*life world*)
2. Il comportamento è plasmato dalla relazione che una persona instaura con l'ambiente e il contesto in cui lei/lui vive (*social world*)
3. Perciò la migliore modalità per comprendere il comportamento dell'individuo è di analizzare il fenomeno nel contesto in cui l'esperienza nasce e si sviluppa
4. Ingaggiando una intervista sotto forma di conversazione con il soggetto

“Phenomenology therefore is a critical reflection on conscious experience, rather than subconscious motivation, and is designed to uncover the essential invariant features of that experience (Jopling, 1996)”.

- Il ricercatore deve diventare parte del gruppo per studiare in modo efficace i suoi componenti.
- Una modalità speciale è l'ermeneutica – che si basa sull'analisi dei testi con i quali una persona racconta una storia su di sé (PEN).

In termini di processo la analisi fenomenologica richiede sette fasi per interpretare le elaborazioni a partire dalle interviste svolte (Colaizzi, 1978):

- (1) leggere le narrative prodotte dai partecipanti alla ricerca.
- (2) “estrarre le frasi più significative”.
- (3) formulare il significato per ciascuna di queste frasi più significative.
- (4) I significati tematici più ricorrenti saranno raggruppati in cluster. Questi potranno essere validati ritornando sul field e dagli *informants* e chiedendo loro una verifica delle interpretazioni proposte.

(5) integrare i temi che emergono alla fase precedente in una ricca descrizione del fenomeno indagato.

(6) ridurre questi temi ad una struttura essenziale di significato che offer una spiegazione del fenomeno e del comportamento.

(7) ritornare dai partecipanti per condurre ulteriori interviste per fare emergere la loro opinione sull'analisi condotta al fine di verificare la interpretazione trasversale proposta al fenomeno e al comportamento ((Saunders e Goulding, 2005, p. 303).

Esistono diversi tipi di ricerca fenomenologica: etnografia, ermeneutica, ricerca fenomenologica empirica e euristica.

- Etnografia: è l'osservazione diretta di un determinato gruppo sociale, nonché lo studio della comunicazione e interazione che avviene tra i componenti;
- Ermeneutica: comporta lo studio dei testi e di esperienze, concentrandosi sul loro significato;
- Ricerca empirica fenomenologica: si usa la sperimentazione per una completa descrizione che fornisce la base per un'attenta riflessione sull'esperienza;
- La ricerca euristica: metodo di approccio ai problemi che si affida all'intuito.

Questi modelli hanno le seguenti caratteristiche comuni (Moustakas, 1994):

- Gli studi sui rapporti umani non possono essere descritti con metodi quantitativi, per quanto quest'ultimi siano riconosciuti dai diversi modelli innanzi descritti;
- Si concentrano sulla totalità delle esperienze e non su piccole frazioni;
- Ricercano la spiegazione dell'esperienza e non un modo per misurarla;

- Considerano i fattori di esperienza come fondamentali per la comprensione del comportamento umano;
- I problemi e le domande formulate riflettono l'interesse, il coinvolgimento e l'impegno personale del ricercatore.

2.8.4 Il metodo della etnografia

Metodo di studio che è stato sviluppato in campo antropologico (per lo studio delle comunità e delle culture). Alcuni dei maggiori autori sulla metodologia sono Brewer (2000), Hammersley (2007) e Atkinson, et al. (2001). Secondo Kozinets (2007), esperto della versione on line del metodo, la analisi (n)etnografica richiede almeno tre fasi:

1. Tipicamente si serve della osservazione iniziale, spesso anonima, come strumento per raccogliere prime evidenze, ovvero dati e informazioni, da qui il termine (*observational ethnography*).
2. Essa richiede che il ricercatore si presenti e inizi ad approfondire con interviste individuali, video e *focus group* ai membri della comunità la cultura di quest'ultima (*participant-observation*).
3. Fino al punto che il ricercatore può diventare un vero e proprio membro altamente attivo della stessa cultura (*auto-ethnography*)

L'osservazione può essere umana o meccanica (*netnography*);

La comunità deve sempre verificare le evidenze della ricerca (*member check*)

Arnould (1998) offre una utile sintesi al ruolo della etnografia nelle ricerche sul consumatore:

1. Aiuta a spiegare le modalità attraverso le quali una cultura costruisce e viene costruita dai comportamenti e dalle esperienze dei suoi membri;

2. Comporta una prolungata partecipazione all'interno di una specifica cultura o sotto-cultura di una comunità.
3. Tende ad essere particolaristica piuttosto che generalizzabile proprio perché la sua finalità è quella di consentire al ricercatore di esplorare, in momenti successivi, molteplici diverse prospettive del consumo.
4. Il potenziale della etnografia consiste nell'applicare metodi multipli di raccolta dei dati su un singolo fenomeno. Questi possono consistere in indagini quantitative a dati di natura osservativa, video registrazioni, fotografie e registrazioni dal vivo di discussioni.
5. Richiede bene definite tattiche per rappresentare i risultati delle attività di ricerca. *“These representations should aim to unreveal the layered meanings that marketing activities hold for the customer (Saunders e Goulding, 2005, p. 299).*

2.8.5 Il metodo della genealogia

La Genealogia si è rivelato un ottimo metodo per lo studio di come i brand hanno adattato il proprio sistema dei valori di riferimento grazie all'analisi della cultura di massa. Infatti, molti brand sono nati su un set di valori culturali, modificandoli nel tempo proprio grazie alle nascenti influenze culturali, risonando nella cultura di un determinato periodo storico.

La genealogia, riferita al brand, studia in modo cronologico come cambia il significato interpretativo delle pubblicità. Tramite questa tipologia di studio è possibile analizzare e comprendere le strategie dei manager e, in alcuni casi, di importanti agenzie di comunicazione, per comprendere i successi e gli insuccessi dei brand.

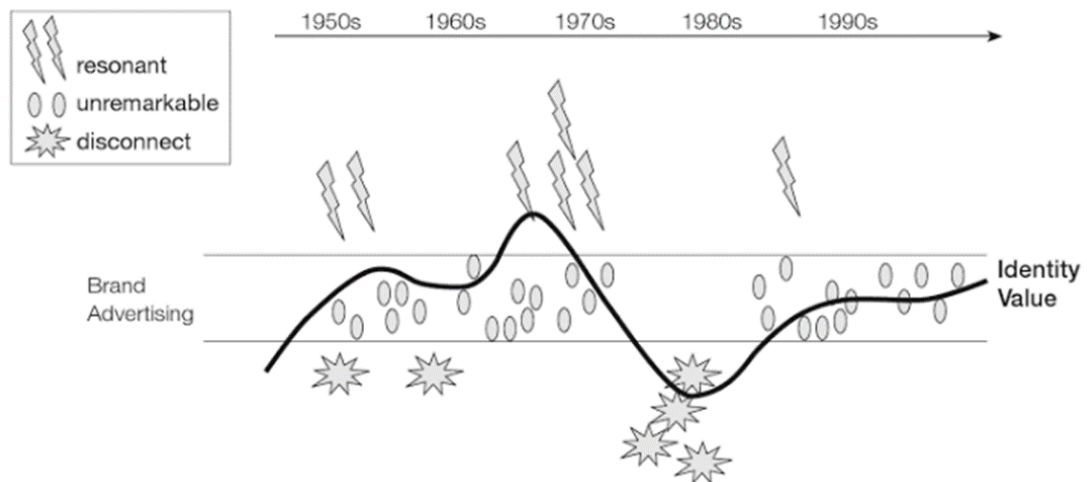
L'evoluzione e le influenze della cultura di massa del prodotto hanno influenzato molto la comunicazione di un brand e della storia che esso incarna.

Proprio quest'ultime hanno comportato significativi effetti a livello sociale, politico e sulla storia economica.

Il metodo della *brand genealogy* si scompone di tre livelli di analisi: analisi testuale del brand; analisi dei prodotti che possiedono una cultura simile e il loro cambiamento nel tempo; monitoraggio socio-economico della società di riferimento. L'obiettivo di questi tre livelli di analisi è di capire perché particolari storie hanno una straordinaria risonanza nella cultura sociale, mentre altre falliscono o sono dei disastri totali.

Holt (2014) ha tracciato in un suo studio la storia dei prodotti americani più influenti in termini di cultura di massa e rilevanti in termini di comunicazione del brand. Egli, inoltre, ha analizzato come la storia sociale, economica e politica influenza le storie dei marchi. Come si evince dalle Figure 1 e 2, con riferimento agli Stati Uniti, poche sono le marche la cui comunicazione è riuscita o riesce a trovare il favore del pubblico perché in grado di cogliere perfettamente i maggiori cambiamenti, le tensioni sociali, economiche e politiche della società americana. Queste marche entrano a far parte della cultura di massa americana (film popolari, TV, musica, libri, giornali, ecc.), questi marchi, in tal modo, evidenziando, in tal modo, rilevanti incrementi della loro brand equity. Le altre marche, invece, la cui comunicazione non entra in sintonia con i cambiamenti sociali e, dunque, con le manifestazioni della cultura di massa, si avvitano sul loro stesse (autoreferenzialità di marca).

Figura 13. Perché la pubblicità crea risonanza e dissonanza.



Fonte: Holt, 2004:227

2.8.5.1 Il ruolo dei film nella brand genealogy

Soprattutto negli USA si è avuta una forte connessione tra le potenti storie di alcuni brand e la società. Molti studiosi si sono concentrati su come queste storie venivano trasmesse e quale particolarità le faceva resistere nel tempo. Diversi studi, in oltre, si sono concentrati sul modo di comunicare i principi e valori del brand. Uno dei principali strumenti di studio, a cui è stato applicato il criterio genealogico, è stato quello di analizzare come i brand erano rappresentati nei film.

Tra i mezzi culturali di comunicazione di massa (cinema, TV, libri, giornali, ecc.), i film hanno aiutato molto all'affermazione dei brand iconici. Infatti, lo *storytelling* televisivo e cinematografico sono stati degli ottimi alleati per la trasmissione delle storie dei brand e al raggiungimento della loro performance.

Il cinema è stato un utilissimo strumento per la trasmissione dell'identità del brand, favorendo la percezione di qualità, la promozione e la distribuzione del brand, influenzando positivamente il *pricing* e l'assistenza ai clienti. Anche se

questi attributi sono estremamente semplici, e tutti i brand devono averli per competere, essi non sono la vera identità del brand, essa vive o muore con la qualità della comunicazione.

Come già detto nei paragrafi precedenti, l'*iconic brand* si basa su fondamenti diversi dai normali costrutti di posizionamento mentale attraverso cui si convince il consumatore che il prodotto è differente e superiore rispetto a gli altri. Con il marchio iconico deve essere il consumatore ad innamorarsi della personalità del marchio quando entra in contatto con lo stesso. Grazie alle storie rappresentate dai brand e dai personaggi dei film, e nel modo di trasmetterli, i media sono fondamentali nella costruzione di miti e di valori duraturi nel tempo.

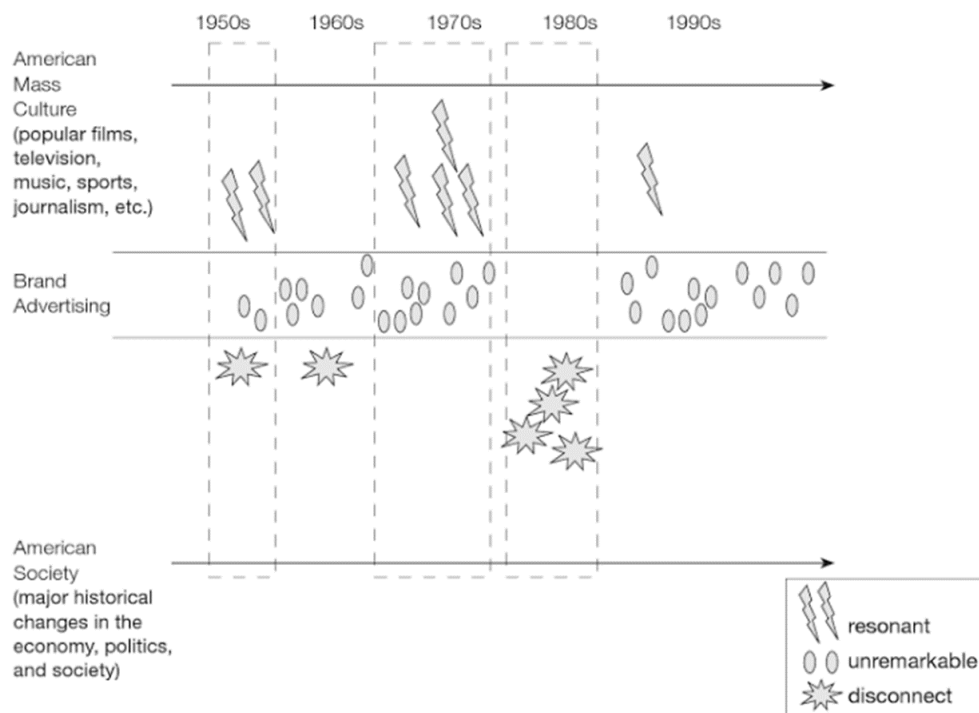
I marchi che resistono nel tempo sono quelli che si adattano alla società di riferimento, cambiando il loro modo di comunicare e il mito che incorporano. La ricerca genealogica necessita di un'analisi dei dati molto più ampia. Infatti, bisogna considerare la maggior parte di comunicazioni prodotte e non solo le più importanti. Solo l'analisi di tutti i dettagli permette al ricercatore di individuare le sfumature che portano al successo o al fallimento della strategia comunicazionale per l'affermazione di un *iconic brand* (Holt, 2004).

Come evidenziato in un recente articolo che analizza uno dei più famosi *iconic brand* italiani, il marchio Alfa Romeo, uno studio fenomenologico potrebbe prevedere le seguenti analisi (Cantone, Covà, Testa, 2016):

- Analisi della storia e della sociologia del contesto di riferimento, per comprendere le tensioni del periodo analizzato, tramite l'uso di archivi o interviste ad esperti;
- L'analisi storica e sociologica del brand, ovvero ricreare il percorso di crescita del marchio e identificare tutti i momenti che hanno caratterizzato la sua storia;
- Analisi dei film e contenuti multimediali (Denzin, 1991) attraverso cui il brand è mostrato in relazione alla trama e ai personaggi. Non

dovranno essere oggetto di analisi tutti quei contenuti in cui l'azienda ha optato per un *product placement*, forma di comunicazione in cui l'azienda fa inserire, dietro corrispettivo, il proprio brand/prodotto in alcune parti di un film.

Figura 14: Collegamento della pubblicità alla cultura di massa e al cambiamento sociale negli Stati Uniti.



Fonte: Holt, 2004:228

CAPITOLO 3

CASI STUDIO

**Sommario – 3 Casi studio – 3.1 Il caso Nike – 3.2 La cultural Icon:
John Rambo**

Capitolo 3

CASI STUDIO

3.1 Il caso Nike

Phil Knight e Bill Bowerman creano il primo paio di scarpe da corsa con marca Nike nel 1971. Nel primo decennio il valore dell'azienda raggiunse i 458 milioni di dollari, nella seconda decade 3 miliardi di dollari, nel 2009 13 miliardi di dollari.

Nike, inizialmente, puntò su una strategia di forti investimenti sull'ingegneria di prodotto per produrre scarpe da *running* dalle ottime *performance*. Questa strategia di posizionamento, tuttavia non si rivelò particolarmente efficace a causa delle problematiche sociali di quel periodo. Il posizionamento di brand/prodotto basato sulla prestazione tecnica si rivelò una trappola mentale per i consumatori, creando in loro confusione. Infatti, ciò che risonava di Nike, sia in America che nel resto del mondo, era un'idea di potenza per prestazioni eccezionali, e questo comportò un'immagine e un posizionamento mentale per soli professionisti.

Nike fornì contributi importanti alla tecnologia per le calzature sportive. Già negli anni '60 sperimentò molti nuovi materiali e nuove tecniche di produzione. Ma, inizialmente, rimase estremamente concentrata su una produzione per professionisti o semi-professionisti con prezzi molto alti, conquistando una sottocultura *d'elite* nello sport.

Nel 1971, Knight e Bowerman, con nuovi prodotti più economici e meno sofisticati, lanciarono Nike nel mercato di massa, ma fu un totale insuccesso. Infatti, Asics e Brooks continuarono ad essere leader del mercato di massa delle calzature sportive, andando a soddisfare tutti quei clienti che, ad esempio, per la prima volta, approcciavano al mondo del *running*.

In ogni caso, sia Bowerman che Knight credevano che l'enorme competenza tecnica che possedeva l'azienda era la chiave per il successo nel mercato di

massa. Acquisirono, quindi un brevetto della NASA che consisteva in una sacca di poliuretano con all'interno del gas, che riduceva il proprio volume se subiva un urto, e che inserito nelle scarpe fungeva da ammortizzatore.

Anche in questo caso, le caratteristiche tecniche della scarpa ebbero poco risalto nel mercato di massa. Le differenze funzionali con i *competitor* non venivano percepite perché purtroppo il costrutto culturale della performance non era molto richiesto dal mercato di massa ma solo da utenti esperti del settore.

Nike provò un primo approccio per imporre nei consumatori una propria cultura, ma poi optò per la classica tipologia ortodossa, diffusa tra i concorrenti: coinvolgere, come *testimonial*, importanti e ben conosciuti atleti del *basket, tennis e football*. Questa scelta aveva come obiettivo inserire nella cultura del brand il mito dell'atleta con doti sovraumane, eroiche, per dare un notevole contributo alla risonanza del brand.

Nei primi sette anni furono coinvolti Steve Prefontaine, come *testimonial* delle nuove scarpe da *running*, e John MacEnroe, per il tennis, di cui si mettevano in risalto le doti da tennista e il suo carisma da “cattivo ragazzo”, che attribuivano al prodotto sponsorizzato un'immagine di ribelle.

Questa strategia di comunicazione del brand fu un fallimento. Tutti i concorrenti di Nike - Adidas, Tiger, Brooks - utilizzavano lo stesso approccio per promuovere i propri prodotti. La risposta dei consumatori verso il marchio Nike fu di una totale indifferenza, poiché, il posizionamento e le sponsorizzazioni erano uguali a ciò che facevano i *competitor*. Ancora una volta il mercato di massa, quello più ambito, non riuscì a cogliere la differenza qualitativa che Nike proponeva.

Il brand stava affrontando quello che Holt chiama un “abisso culturale”, in cui il mito raccontato dal brand non combacia con l'ambiente di riferimento. Quello che raccontava Nike era una mitologia basata sulla potenza e sulla professionalità, che era di gran lunga recepita dal mercato professionistico, ma

non era percepita dai dilettanti, la parte più rilevante del mercato delle calzature sportive. Era estremamente importante concentrarsi sul mercato di massa perché lavorare su grandi quantità implicava un notevole aumento del fatturato.

Quello di cui aveva bisogno Nike era capire perché la propria comunicazione funzionava così bene sui professionisti e non sui dilettanti. Era necessario un'innovazione culturale che portava il brand al di fuori della sottocultura dell'atleta professionista, per poi colmare il divario tra professionisti e non. Bisognava capire quali erano le ansietà ancora nascoste della società in quel determinato contesto storico.

Nella società americana il sogno principale era quello di avere l'opportunità di una vita migliore e di ricchezza, ottenuta con facilità e senza l'implicazione del duro lavoro. Dopo la seconda guerra mondiale, la società americana si è trovata in una situazione di prosperità economica. L'OPEC nel 1970 spinse verso l'alto i prezzi del petrolio, e Germania e Giappone, paesi storici concorrenti dell'America, usciti decimati dalla seconda guerra mondiale, persero la loro competitività.

L'America entrò in una forte espansione economica accompagnata da un forte aumento dell'inflazione. Il direttore della FED, Paul Volcker, fu costretto a spingere l'economia in forte recessione per ridurre le spinte inflazionistiche. La recessione comportò la perdita di sicurezza verso gli ambiti posti fissi e la perdita del famigerato sogno americano del continuo successo.

Il collasso economico e ideologico aveva bisogno di un *restyling*, o meglio di nuove sicurezze. Questo collasso ideologico ed economico portò gli americani alla ricerca di stabilità, che si protrasse per dieci anni, fin quando il paese non ritrovò una *leadership* politica ed economica.

Sulle paure della precedente crisi nacque un modello diverso del sogno americano, basato su una visione della vita "giorno dopo giorno" e fatto di operosità. Infatti, cambiò la mentalità, privilegiando lo sforzo del libero agente

professionista, caratterizzato da una vita economica fatta di alti e bassi. Tutto ciò determinò lo sviluppò di una mentalità molto diversa e tornò in voga l'individualismo.

Gli americani, con le nuove ansietà sociali, erano andati a riaccendere nel paese la tenace grinta dell'individualismo, abbandonando quella sedentarietà e "mollezza" che avevano caratterizzato gli anni del dopo guerra. Avevano bisogno di condizionare le loro menti per il nuovo e competitivo mercato del lavoro, fondato sulla tenacia individuale.

Lo sport, a lungo andare, è servito come metafora per il lavoro, come modello per avere successo nella vita e nel lavoro. Lo sport, grazie alle sue caratteristiche, è sempre stato un potente paragone per il successo nella vita e analogamente una forte espressione di mascolinità. Non a caso, durante gli anni della seconda guerra mondiale erano più di moda gli sport di squadra mentre quelli individuali erano meno elogiati. Con il cambiamento della situazione economica e le nuove ansietà presenti nella società la situazione si ribaltò. Gli sport individuali acquisirono una maggiore risonanza nella società.

Nike è riuscita a sfruttare la sua credibilità sportiva parlando alle persone durante il tumulto ideologico generato dalla nuova situazione economica, trasmettendo ai genitori la necessità di trascorrere del tempo con i propri figli praticando qualche sport, usandolo come mezzo per trasmettere gli ideali di forza e successo americano.

Nike ha cercato di rappresentare l'americano tipo, nella sua profonda trasformazione a partire dal dopoguerra. Infatti, il brand ha rappresentato il classico uomo americano, diventato pigro, sedentario a seguito dello sviluppo economico del dopoguerra, che si riconfigura in una persona attenta al suo fisico, che vuole diventare magro, atletico e muscolarmente tonificato praticando *jogging*. Per questo motivo, Nike ha utilizzato la comunicazione per pubblicizzare l'ideologia del *runner*, per trasmettere lo spirito sportivo e

competitivo come paragone per il successo nella vita. Attraverso le sue scarpe da corsa, e diversamente dai concorrenti, è sfuggita in questo modo dalla splendida *mousetrap* in cui si sarebbe richiusa se avesse concentrato la propria comunicazione sul mito degli atleti di successo.

Nike crea un nuovo tipo di sportivo, quello combattivo e solitario, che punta non tanto alla fama ma alla esaltazione e valorizzazione delle sue doti fisiche. Il nuovo stereotipo di sportivo ha come unico obiettivo quello di avere risultati eccellenti, con straordinaria determinazione e spinta interiore, capace di sopportare allenamenti estenuanti, rigidi regimi alimentari e capace di far fronte ai continui infortuni. Il fondamento di Nike diventò quello secondo il quale tutti i corridori competitivi hanno in comune una grandissima forza di volontà, capace di far fronte a qualunque difficoltà pur di aver successo.

I *competitor* di Nike continuavano ad usare “stelle” dello sport per promuovere i propri prodotti. La prima pubblicità che avvicinò Nike al mercato di massa fu quella che utilizzò lo slogan “*world of feet*”, in cui il testimonial non era un famoso atleta, ma un corridore anonimo. Con il mantra “*no finish line*” trasmetteva la “promessa” culturale del brand, ovvero che gli unici rivali da battere sono i propri limiti.

Nike, per la sua comunicazione, ha scelto un’ideologia solitaria rafforzata da una grande forza di volontà usando una semplice analogia: i corridori hanno una tendenza masochista, poiché provano piacere a mettere a punto i loro corpi e a ottenere i massimi risultati con sforzi immani. Nike, tramite il proprio marchio, parla a tutti gli americani, incoraggiandoli ad affrontare con una grande forza di volontà uno stile di vita combattivo, diffondendo la moda del *jogging*. Così facendo, Nike, con il proprio marchio ha dato al jogging un’ideologia innovativa che ha spinto molti americani a praticare questo sport, creando un punto di vantaggio rispetto ai competitor.

Le scarpe da *jogging* ebbero un forte successo anche nell'uso quotidiano, e cosa simile avvenne qualche anno più tardi con le scarpe da basket. Nonostante il successo, l'azienda doveva affrontare un ulteriore problema strategico. Nike ormai era apprezzata solo nel mondo del *jogging* e, quando il mercato diventò ormai saturo, l'unico modo per espandersi era quello di sviluppare lateralmente il marchio in altri sport.

Inoltre, chi acquistava scarpe Nike per uso quotidiano lo faceva per la loro enorme comodità al piede anche per una semplice passeggiata. L'alto prezzo era giustificato dai consumatori con l'ideologia espressa da Nike. Dopo qualche anno, l'azienda si ritrovò di nuovo in una situazione critica, dato che, ancora una volta, i suoi *competitor* acquisivano quote di mercato e la subentravano in termini di vendite. Fece nuovamente ricorso ad una comunicazione ideologica ortodossa, ricorrendo a Michael Jordan per sponsorizzare le sue scarpe a cuscinetti ad aria, creando un modello speciale in onore dell'atleta (*Air Jordans*) con i colori dei *Chicago Bulls*, squadra in cui Jordan giocava. Il nome "Air" risuonava in modo molto forte, riusciva a sollecitare nella mente del consumatore immediatamente l'innovazione della tecnologia usata.

Michael Jordan ha rappresentato un idolo nel mondo dello sport. Le scarpe *Air Jordans* furono acquistate soprattutto da giovani atleti o adolescenti che volevano emulare la sua immagine. Dunque, il successo di Nike non fu determinato tanto dall'ideologia di marca proposta da Nike, lo sportivo solitario con un grande forza di volontà, ma dalla associazione alla figura di Jordan. Infatti, il picco delle vendite si è registrato quando il famosissimo atleta diventò il nuovo fenomeno della NBA. Nike aveva difficoltà a ritornare alla sua vecchia ideologia, quindi ha dovuto pensare ad una nuova ideologia, espressione di potenza per motivare il popolo Americano.

Le aziende dopo la seconda guerra mondiale erano più incentrate sulla retribuzione degli azionisti che sulla qualità del lavoro dei dipendenti. I lavoratori americani erano quelli, rispetto al resto del mondo, che volevano

lavorare di più pur di conseguire il successo personale e una adeguata stabilità economica, tipica espressione del sogno americano. Il nuovo contesto sociale - che generava meno diritti, molta disoccupazione e soprattutto rischi per la salute e povertà - comportò una concezione dello Stato come parassita, che pensava solo a mettere le mani nel “portafoglio” delle persone, generando povertà, instabilità e insoddisfazione.

Tutt’oggi lo *slogan* più famoso di Nike è “*just do it*”, che letteralmente significa “fallo e basta”. È nato grazie ad un omicida, Gary Gilmore, condannato a morte. Gilmore scelse come metodo di morte quello della fucilazione. La sera prima di essere portato davanti al plotone di esecuzione gli fu offerto un pranzo a base di bistecca e patate, dopo gli fu offerto latte e caffè. Gilmore rifiutò la cena e prese solo il latte e caffè, quando fu portato davanti al plotone chi fu chiesto di dire le sue ultime volontà e lui rispose “facciamolo e basta” (“*Let’s do it*”).

Wieden, ideatore dello *slogan*, quando venne a sapere rimase esterrefatto e impressionato di come Gilmore aveva affrontato la morte in un modo così incomprensibile. Nel motto cambiò solo “*let’s*” in “*just*” solo per un motivo sonoro.

Ciò che c’è di affascinante nello sport è quello di capire perché gli atleti si allenano e quali sono le loro motivazioni. Nike con la vendita di scarpe ha individuato un’ansietà che molti americani percepivano e ha fornito una risposta ad esso piena di ottimismo con lo slogan “*just do it*”. Così facendo ha trasmesso il mito del *self-empowerment*, abbattendo qualunque limite sociale, “non importa chi sei, non importa quali limiti fisici hai, se hai problemi economici o sociali, fallo e basta!”. Nike trasmetteva la forza e la volontà di prendere in mano la propria vita, e non lasciarsi tirare giù da niente. Le campagne con “*just do it*, è il momento di agire” hanno accompagnato il lancio delle *Air Max*, scarpe brevettate da Nike con la tecnologia *Air* precedentemente descritta. Con questa nuova presa di posizione sia sociale che culturale le vendite di Nike decollarono.

Da un lato, i consumatori volevano attingere ed emulare l'ideologia e il mito di Nike; dall'altro, l'aver mantenuto la sponsorizzazione di importanti atleti, come Michael Jordan, spinse i consumatori a preferire la tecnologia che solo l'azienda possedeva, per una performance superiore. Fu una vera e propria rivoluzione mitologica per l'azienda. Il mito dell'innovatore che guarda avanti, con occhi diversi, e che mette in discussione anche se stesso e i propri limiti.

Inoltre, Nike inserì nelle sue campagne pubblicitarie messaggi contro il razzismo, il sessismo e la povertà globale. Questa fu una scelta fortuita, visto che queste barriere erano molto forti nel mondo e sono servite per avere successo nell'economia globale.

Nell'America degli anni 80, nelle grandi città, come New York, Chicago, Detroit, Los Angeles, St Louise, Washington e Philadelphia iniziarono a nascere i ghetti, aree abitative in cui vivevano popolazioni di afroamericani. Con i diritti civili acquisiti negli anni '60, gli afroamericani più ricchi andarono a vivere nei quartieri più benestanti, prima esclusivi per i bianchi. Ciò comportò che, all'interno dei ghetti si creassero situazioni di estrema povertà e di discriminazione. I ghetti furono totalmente escluse dalla vita cittadina, attraverso linee rosse a terra, che li delimitavano, e cartelli con cui si avvertivano le persone che se superata la linea, ed eri bianco, si incorreva in pericoli per la propria persona.

Grazie ai *media*, le popolazioni dei ghetti furono estremamente stigmatizzate come violente. Si parlava di continue sparatorie tra *gang* e polizia, i giovani erano visti come dei criminali a cui non importava di nessuna vita umana. In sintesi, i ghetti furono paragonati, nell'immaginario comune, al *far west*. Ne emerse una cultura incentrata sul *rap* e *hip-hop* che rappresentava l'uomo afroamericano come attraente e mascolino.

Il discorso anti-razziale ha portato il ghetto ad essere un'ispirazione per Nike, con la sua cultura estremamente sorprendente e provocatoria. I ghetti hanno

offerto un'ottima analogia che rappresentava il mercato del lavoro americano, ovvero un'eterna lotta per la sussistenza ostacolata dai comportamenti razzisti dei poliziotti, dalle scuole penitenziarie e dalle *gang*. L'unico modo per sopravvivere da questo “*dog eat dog*” era con l'intelligenza e la tenacia tipiche di coloro che sono abituati a vivere per strada.

In questo contesto estremamente degradato, lo sport è stato un elemento che ha portato alla parità di condizioni e, in molti casi, è stata una via d'uscita per quelle realtà. Gli uomini afroamericani che, grazie allo sport, trovavano la loro via d'uscita nel successo sportivo, incarnarono il sogno americano.

In America, nonostante l'abolizione del titolo IX, che aboliva il divieto per le donne di praticare sport duri nelle scuole, si investiva principalmente in sport maschili a discapito di quelli femminili. Nike introdusse, per promuovere lo sport anche nelle donne, un nuovo tipo di comunicazione che recitava: “*se mi lasci giocare... avrò più autostima, mi piacerò di più, avrò il 60% di probabilità in meno che mi venga il cancro al seno, soffrirò meno di depressione, un uomo avrà meno possibilità di battermi, e sarà meno probabile che avrò una gravidanza indesiderata*” e concludeva con “*imparerò cosa vuol dire essere forte!*”.

La campagna del “*se mi lasci giocare...*” era accompagnata dalla drammatizzazione di come le donne nere erano discriminate. Ad esempio, il “*Just do it*” combinato ad una rielaborazione dell'inno alle donne di Helen Reddy “*I am a woman*” che recitava “*... io sono donna, mi sento ruggire, mi sono forte, io sono invincibile, io sono donna...*”. Successivamente la campagna si spostò sul concetto di immagine del corpo femminile e sulle espressioni femministe.

Nike fin dalla sua nascita è stata simbolo di grande innovazione nel settore delle calzature sportive, soprattutto con la tecnologia dei cuscinetti ad aria inseriti nelle scarpe per una maggiore ammortizzazione. Come sostiene Keller (2003),

Nike era il simbolo di autenticità delle prestazioni atletiche, grazie anche agli importanti *testimonial* utilizzati. Successivamente Nike minimizza le manifestazioni di abilità atletica, incentrandosi su una visione più ampia della competizione, affermando che tutte le barriere nella vita possono essere superate come il razzismo, il sessismo e la povertà globale.

Nike ha lavorato su principi di comunicazione che affrontano il mito della ricerca del successo individuale in tempi difficili della società americana, che trasmettono forza di volontà. La comunicazione di Nike ha completamente oscurato quella dei suoi *competitors*, facendola diventare completamente irrilevante, radicando i propri prodotti in un potente mito retorico. Nike, in conclusione, rappresenta un esempio di iconicità a livello di marca e non di prodotto, che è stato elemento di distintività e unicità del brand nel mercato americano.

3.2 La Cultural Icon: John Rambo

Dopo la guerra del Vietnam, svoltasi dal 1955 al 1975, fu coniato il termine “veterano” per indicare i disturbi psichici e i comportamenti fuorvianti dei reduci di questa lunga e contestata guerra. Silvester Stallone agli inizi della guerra era ancora un attore in cerca di successo, dormiva nelle stazioni degli autobus e si guadagnava da vivere con piccoli ingaggi. Il suo nome entra nella storia del cinema con il suo primo personaggio “Rocky Balboa”, successivamente ha avuto altrettanto successo con “John Rambo”. Nel 1972 fu scritto “First Blood”, libro da cui fu tratto il personaggio Rambo con una diversa chiave di lettura.

In quel periodo storico la società americana stava elaborando la sconfitta del Vietnam e metabolizzando il senso di colpa di questa guerra, lunga e perdente. I cosiddetti veterani, sopravvissuti alla guerra, scoprirono che a ucciderli sarebbero stati i postumi della guerra, una volta a casa, e non il nemico. Lo stress post-guerra era ormai una realtà quotidiana che in parte suscitava paura nelle persone ma, allo stesso tempo, straziava il cuore.

A differenza della Seconda Guerra Mondiale, in Vietnam la guerra durò il doppio e fu persa. Nell’immaginario comune, fu definita come una guerra ingiusta e chi la combatteva o l’aveva combattuta era visto più come carnefice che come vittima. Pertanto, i reduci non vennero accolti come “eroi”, ma come l’incarnazione stessa della sconfitta e di un orrore che la nazione stava cercando di rimuovere. Questa visione comune fu avvallata anche dal Governo americano. Infatti, i reduci del Vietnam non ebbero nessun premio o finanziamento, fu concesso a loro poco e niente, sia in termini economici che di riconoscimento sociale. Nella Seconda Guerra Mondiale, invece, i reduci beneficiarono di molte agevolazioni economiche tanto da essere alla base del *boom* economico del dopoguerra. Il messaggio mandato dai *leader* era chiaro e condiviso dal pubblico: i veterani del Vietnam erano degli sbandati e dei perdenti, e ciò contrastava con il mito americano di nazione vincente,

tecnologicamente all'avanguardia, punto di riferimento per l'affermazione della democrazia nel mondo. Infatti, molti film dell'epoca della guerra interiorizzavano e diffondevano questo filone di pensiero.

Invece, il personaggio John Rambo, interpretato da Sylvester Stallone, fornisce una differente visione del veterano del Vietnam. Si immedesima in un ex "Berretto Verde", un reduce deluso dalla guerra, dedito al vagabondaggio.

Le *United States Army Special Forces* (note anche con il soprannome di "Berretti Verdi", per via del caratteristico basco), sono forze speciali dell'esercito degli Stati Uniti, addestrate per la guerra non convenzionale e operazioni speciali in territori di guerra. Furono fondate da Aaron Bank ma si rifanno alla prima Forza Servizi Speciali USA-Canada creata dal colonnello Robert T. Frederick durante la Seconda Guerra Mondiale della quale riprendono i simboli (le 2 frecce incrociate sul bavero della giacca e la punta di freccia indiana sulla manica). Il loro motto ufficiale è "*De Oppresso Liber*" ("Libero dall'oppressione"), con riferimento a uno dei loro compiti principali: addestrare e assistere le forze locali di un Paese straniero alleato degli Stati Uniti. Le unità delle Special Forces hanno sei specifici compiti principali: guerra non convenzionale, contribuire alla difesa interna di Paesi stranieri, ricognizioni speciali, azioni dirette, combattere il terrorismo e liberazione degli ostaggi. Altri compiti includono: ricerca e salvataggio, peacekeeping, assistenza umanitaria, bonifica di campi minati, guerra psicologica ed operazioni contro il traffico di droga (www.wikipedia.it).

Rambo, nel periodo storico post-Vietnam, rappresentò il veterano vittima impazzita, ma ne uscì come eroe positivo. Infatti, in quel periodo si poteva dire di tutto contro lo Stato e i veterani, strumentalizzandoli per rappresentare un antagonista. Rambo, in un certo senso, enfatizzò qualcosa che si voleva dimenticare a tutti i costi.

Il personaggio John Rambo diventò il simbolo dei veterani manipolati e abbandonati dal Governo, sia sul campo che al ritorno in Patria, indifesi dagli attacchi populistici dei pacifisti che vedevano in loro il simbolo della tragedia della guerra del Vietnam. Non a caso Ronald Reagan (40° Presidente degli Stati Uniti d'America da 1981 al 1989), durante una conferenza stampa definì il Vietnam come “una causa nobile”, usò il personaggio John Rambo come paragone per definire l’immagine di un’America lacerata che bisognava riunire. Successivamente Reagan prese come esempio “Rambo 2 - La vendetta” come esempio di cosa fare per liberare i trentanove ostaggi americani catturati in Libano nel 1985. Rambo diventò sotto Reagan simbolo positivo di rabbia verso uno *status* nazionale.

“Il governo mi ha raggirato mandandomi in Vietnam, la società al mio ritorno mi chiamava ammazza bambini e poi arrivava la Veteran Administration a finire il lavoro” (Vietnam War Mythology and the Rise of Public Cynicism, 2001). Questa frase rappresenta in sintesi il disagio e la tensione sociale che il personaggio interpretato da Stallone, John Rambo, voleva superare. Una tensione di due generazioni mandate al fronte e tornate distrutte, ferite e abbandonate dalla stessa società.

La condotta del personaggio nel film due volte vittima e due volte nel giusto, non è una vendetta ma una difesa da un potere che lo ha abbandonato, sia sul campo di battaglia che al ritorno. Questo stesso potere minaccia la sua umanità e lo trasforma in una macchina da guerra per poi scacciarlo al suo ritorno. Nel film non si racconta un personaggio autolesionista, come in altri film, ma ci sarà uno scontro contro quello Stato che lo ha dimenticato e scacciato.

In altri film come “Taxi Driver” (1976) e “Il Maggiore Rane” (1997), i veterani si trasformano in giustizieri. Nei film “Il cacciatore” (1978) e “Tornando a casa” (1978) i veterani assumono comportamenti autolesionisti.

Sintesi del film Rambo (1982)

Rambo una volta tornato nel suo Paese, come eroe di guerra e insignito della medaglia d'oro del congresso, scopre che il suo ultimo compagno di battaglia è morto e capisce di essere rimasto solo. Vaga con l'aria da vagabondo e come tale viene trattato da uno sceriffo di una cittadina dove l'ex soldato voleva fermarsi per mangiare. Rambo viene arrestato senza una giusta ragione e viene trattato con brutalità che fa riaffiorare in lui i ricordi delle torture ricevute in Vietnam. Decide di evadere dalla stazione di polizia trovando rifugio nei boschi, ma durante le ricerche delle forze dell'ordine, per cause di forza maggiore, è costretto a difendersi, ed incorrere nell'omicidio involontario di un poliziotto. Inizia subito una grande caccia all'uomo, nella quale si vede che nonostante la sproporzione dei numeri a essere in pericolo è chi recita il ruolo di cacciatore e non "la preda".

Per capire la *Cultural Icon* di John Rambo bisogna riferirsi al primo film del 1982, eliminare i *sequel* apparsi successivamente e dimenticare gli anni '80 del presidente Ronald Reagan e i suoi orientamenti rispetto alla guerra fredda. Soprattutto, bisogna eliminare dall'analisi gli altri due *sequel* "Rambo 2 - La vendetta" e "Rambo 3". Nel secondo episodio il protagonista torna in Vietnam per recuperare prigionieri di guerra americani. In questo modo gli Stati Uniti trovano, nella finzione cinematografica, una forma di rivincita per una guerra persa. In uno dei suoi discorsi, il Presidente Reagan disse: "*La prossima volta manderò Rambo*", facendo riferimento alle gesta di "Rambo 2"

Il guerriero e la retorica bellicistica che si sono incrociati sul personaggio, appartengono in gran parte ai *sequel*. Divennero un marchio di fabbrica talmente forte da incidere sull'identità stessa dell'attore Stallone. Infatti, tutti i suoi futuri film replicò quel modello, a volte inventandosi giustizieri psicopatici con licenza di uccidere, come ad esempio nel film "Cobra" (1986). L'attore snaturò perfino il personaggio Rocky trasformando la sua forza di combattente in uno strumento di propaganda contro l'Unione Sovietica di allora, si nota nel *sequel* "Rocky IV" è rimasta celebre la frase "*io ti spiezzo in due*" del pugile sovietico Ivan Dragon.

Dunque, per una corretta analisi, dobbiamo soffermarci unicamente al 1982 (anno di uscita del primo film di Rambo). Così facendo riusciamo a identificare più chiaramente i rapporti con il cinema di quei tempi che lo ha preceduto, insieme al romanzo del 1972 di cui è tratto, *“First Blood”*. Il libro era molto più violento del film con molte diversità: molti più omicidi, lo sceriffo era un veterano della guerra di Corea. Fu lo stesso Stallone a volere un personaggio meno violento.

Il primo Rambo, quindi, è un’opera segnata da un nichilismo sotterraneo, in cui l’uso della violenza riaffiora come una forma di autodifesa. Il film esalta la durezza del personaggio, che sopravvive e combatte contro i “nemici della società”, in perfetta solitudine e in condizioni ambientali difficilissime (Rambo in alcune scene ignora il gelo della foresta, si ricuce una ferita da solo senza anestesia e sconfigge decine di avversari).

L’individuo, l’eroe americano che da solo combatte contro l’ingiustizia, l’insicurezza, la deresponsabilizzazione e lo smarrimento della società americana, sia sul piano collettivo che su quello individuale.

Rambo è una perfetta chiave di lettura della cultura e dell’ideologia americana in quegli anni. Non solo riguardo alla frustrazione dei postumi del trauma della guerra, ma anche rispetto all’immagine di mascolinità che si è persa con il dopoguerra (crescita, benessere) che il cinema Americano cercava di ricostruire. In quegli anni, Stallone, Schwarzenegger e altri attori incarnarono il nuovo modello di mascolinità degli anni ’80 che lo stesso sentimento femminile in quegli anni riteneva perso e lo richiedeva. Furono definiti *“hard bodies”* dell’età di Reagan dalla scrittrice Susan Jeffors (1993), personaggi che reagiscono all’insicurezza gonfiando i muscoli. Schwarzenegger diventò un’icona metallica e sovraumana con *terminator*. Stallone, grazie a Rocky, divenne l’eroe buono e semplice della *working class*, che lavora duramente per costruire il suo futuro e affermarsi nella società (mito della crescita e dell’affermazione sociale).

Il primo Rambo, dunque, è un film che va letto, per quanto possibile, nelle sue qualità e limiti specifici. In questo episodio, il personaggio Rambo mostra nella sua inadeguatezza sociopatica tutte le cicatrici di un’America sconfitta e disillusa. E non si tratta solo di ferite individuali, dato che le forze dell’ordine (lo Stato) della “tranquilla” cittadina in cui l’ex soldato capita si rivoltano ferocemente e immotivatamente contro di lui. Rifiutando Rambo si rimuove la storia di cui il reduce è portatore.

Il nome di Rambo è diventato emblema del soldato forte, ma vulnerabile, un guerriero ferito dalla società e dallo Stato, ma letale, che combatte l’oppressione e l’ingiustizia. L’immagine di Rambo esprime un uomo capace di grande violenza, ma che sa usarla al momento giusto. Esprime una personalità feroce ma, allo stesso tempo, vulnerabile dal punto di vista emotivo, che ha toccato nel profondo gli appassionati del cinema, diventando, soprattutto in America, un’icona del cinema e della cultura di massa del periodo.

In accordo con il produttore cinematografico Kevin King se cerchiamo Rambo nel dizionario, la definizione che ci viene fornita è ‘aggressione militare’. Per farla breve, il bene contro il male, l’oppressore contro l’oppresso, l’emarginato contro la società. Chiunque può capire certi aspetti della vicenda. Rambo quindi è penetrato nella cultura globale, si possono trovare immagini o caricature del personaggio nelle case dei *leader* ribelli della tribù dei Karen, sulle montagne afgane o anche dove i film sono illegali o inesistenti. Infatti, il *cast*, durante le riprese dell’ultimo *sequel* John Rambo ha scoperto che i rifugiati thailandesi e birmani conoscevano Rambo e lo guardavano in segreto.

“C’è qualcosa in tutti noi che ci porta a desiderare immediatamente di eliminare i malvagi e le persone che ci opprimono”, sostiene l’attore Paul Schulze, che interpreta il dottore e missionario Michael Burnett. *“Rambo incarna un individuo che è in grado di trionfare superando avversità incredibili. Credo che Rambo sia diventato un personaggio universalmente noto perché*

soltanto un uomo lo ha interpretato ed è in grado di farlo. È Sylvester Stallone e lui contribuisce con un'energia innegabile al personaggio”.

Spiega King: “la differenza tra Rambo ed un supereroe, è che il primo è un personaggio reale, che vive eventi reali. È il livello etico della violenza. L'aggressione di Rambo non è da superuomo, è umana, reale anche se brutale. È un tipico caso di un prepotente che si ritrova contro la vittima delle sue prepotenze, è un emarginato che possiede le doti e le abilità si rispondere se viene attaccato.”

L'attore Tim Kang, che interpreta il mercenario En-Joo in John Rambo "Rambo era diverso dagli altri film d'azione di questo genere perché c'era un'anima profonda in esso". C'era un cuore grande e devo rendere merito a Sly di aver fornito questa dote al suo personaggio. Se si osserva 'Rambo', c'era una ragione dietro alla violenza, qualcosa che lo mandava avanti per tutto il tempo. Ritengo che sia qualcosa che sia presente in maniera evidente anche in questo film”.

Infine, Stallone vede Rambo come un soggetto facile da capire, secondo l'attore, sceneggiatore e regista: “Rambo esprime un senso di giustizia che non è complesso ed è estremamente semplice da comprendere. Quello che è giusto è giusto e quello che è sbagliato è sbagliato. Il male deve essere punito, mentre i deboli devono essere protetti. Rievoca decisamente le storie con cui siamo cresciuti, la mitologia del bene e del male”.

In conclusione, Rambo rappresenta un esempio di personalità iconica che Holt (2004) definisce “Cultural Icon”. A differenza della “Iconic Brand”, ad incarnare il mito e a offrire una soluzione per un'ansietà sociale è un personaggio e non un prodotto o un brand. Negli Stati Uniti agli inizi degli anni '80 esistono alcune ansietà profonde che possono essere sintetizzate nella perdita di consapevolezza, di essere ancora un Paese guida nel mondo, in grado di essere vincente e perseguire obiettivi di crescita e di diffusione della

democrazia e giustizia nel mondo. Un ruolo che gli USA hanno svolto con continuità lungo un arco temporale dal secondo dopoguerra in poi. La “sporca” e perdente guerra del Vietnam ha avuto un impatto sociale profondo piegando le solite certezze di un tempo, sia come collettività sociale sia come singoli individui. Il personaggio Rambo rappresenta, con la sua iconicità, il profondo vissuto della società americana degli anni '80, smarrita e negativamente autoreferente, che non riesce ad avere senso di responsabilità nemmeno rispetto ai propri cittadini in difficoltà. Rambo risponde al mito mascolino di chi ha la piena consapevolezza di cosa è bene e di cosa è male, forte, abile, capace e astuto. Virtù grazie alle quali riesce a sconfiggere la prepotenza, l'ingiustizia e l'oblio.

CAPITOLO 4

IL CASO VESPA

Sommario – 4 Il caso Vespa: research design a due step – 4.1.1 L’evoluzione della comunicazione di marca – 4.1.2 La pubblicità con altri marchi (co-branding) – 4.1.3 La storia del brand e suoi momenti salienti – 4.1.4 L’analisi sociologica della società italiana dal 1946 a 2016 – 4.1.5 Come Piaggio ha tentato di costruire l’iconicità – 4.1.6 L’analisi del ruolo di Vespa nelle filmografie - 4.1.7 Alcune riflessioni sull’iconicità di Vespa – 4.1.8 Gli errori del management sul brand Vespa – 4.1.9 La percezione dell’iconicità del brand Vespa nella prospettiva del cliente: i risultati di un’indagine qualitativa di natura esplorativa. – 4.2.1 Come nasce l’internazionalizzazione commerciale di Vespa: il ruolo chiave del cinema. – 4.2.2 Nascita ed evoluzione del fenomeno associativo nel mondo – 4.2.3 L’interpretazione delle interviste ai responsabili dei Vespa club nel mondo. – 4.2.4 Contributo teorico che deriva dalla indagine qualitativa sui Presidenti Vespa Club nel mondo.

CAPITOLO 4

4. IL CASO VESPA: RESEARCH DESIGN A DUE STEP.

Le domande di ricerca di questo elaborato sono due.

1. Quali sono i descrittori della *brand iconicity* del Brand Vespa di Piaggio?
Al riguardo si cercherà anche di comprendere l'evoluzione storica della iconicità del prodotto in Italia e in una prospettiva della CCT.
2. Come viene percepito all'estero il brand Vespa e che legami esistono con la cultura italiana di provenienza?

Per rispondere alla prima delle due domande di ricerca, in questo capitolo – attraverso un'analisi genealogica, fenomenologica e filmografica - cercheremo di verificare se il brand Vespa possiede gli attributi descritti dal *Cultural Branding* e, dunque, è o è stata un *Iconic Brand*, nella prospettiva di Holt (2004, 2010).

- A) Analisi genealogica delle principali ansie e tensioni sociali esistenti in Italia a partire dall'immediato dopoguerra. In particolare, tra le diverse espressioni popolari culturali della società italiana si è deciso di far riferimento alla filmografia in quanto si ritiene che essa meglio di altre (musica, arte, sport, letteratura, ecc.) ha espresso l'ideologia del marchio Vespa nella società italiana ed internazionale. Al riguardo sono stati analizzati cinque film diretti da importanti registi nazionali ed internazionali (William Wyler, Federico Fellini, Nanni Moretti, Tommaso Cavallini, Franc Roddam) in cui Vespa è stata celebrata come prodotto veicolo di comunicazione di una forte ideologia culturale. Nel seguito si riportano le interpretazioni, così come desunte da importanti recensioni di quattro ben noti film: *La Marea Silenziosa*, *Caro Diario*, *La Dolce Vita*, *Vacanze Romane*. Inoltre, è stata svolta un'analisi da fonti desk delle evoluzioni delle tensioni sociali italiane così come

identificate nelle più accreditata letteratura sociologica italiana del dopoguerra.

B) Analisi fenomenologica (Lester, 1999) che ha coinvolto i responsabili di alcuni importanti Vespa club della Campania finalizzata a comprendere il ruolo che la Vespa ha avuto nella loro vita, nelle loro relazioni sociali e nel più ampio contesto sociale italiano. Tale analisi è stata implementata con un'analisi *in-depth*, con interviste in profondità in momenti diversi della ricerca agli stessi rispondenti. Inoltre, è stato condotto un *focus group* a sei possessori di Vespa, sempre al fine di indagare le percezioni sul ruolo che tale marchio ha avuto nel loro contesto di riferimento (vita, relazioni sociali, società di appartenenza).

La redazione del caso di studio è stata integrata utilizzando fonti informative secondarie (sito Web Vespa e Piaggio).

Il secondo step dell'indagine è stato condotto secondo la tecnica dell'intervista *in-depth* (a due stadi) a 10 *key informants* (Marshall, 1996; Tremblay, 1957) costituiti dal Presidente del World Vespa Club, organismo partecipato dalla Piaggio che rappresenta l'ente di coordinamento dei Vespa Club operanti sul territorio internazionale e 9 Presidenti dei Vespa club locali operanti nei seguenti Paesi: USA, UK, Australia Brisbane, Australia Melbourne; Indonesia, Giappone, Canada e Portogallo.

Tale indagine qualitativa è stata condotta nel periodo settembre-novembre 2020. Inoltre, sempre al secondo step di indagine, è stata effettuata anche una analisi filmografica di due film considerati emblematici del ruolo e del significato culturale che Vespa giocherà nel contesto internazionale. Il primo film *Enrico Piaggio, il sogno italiano* (Italia), racconta l'intuito di Enrico Piaggio nel realizzare uno dei primi tentativi di successo di *product placement* italiani in un film di grande spessore internazionale, "Vacanze Romane". Il secondo film *Quadrophenia* (film, 1979 UK), ambientato in una Inghilterra degli anni 60, informa circa il fenomeno culturale dei Mod

(*Modernists*) e della loro contrapposizione ideologica ai rockers in quanto amanti di un certo tipo di stile nel vestire e di un diverso genere musicale, quello del Rock and Roll statunitense oppure dello Jazz. Un film in cui si esalta anche la colonna sonora di un gruppo musicale britannico molto rappresentativo di questo fenomeno di sub cultura concorrente, di *rock and roll*, quello dei Who.

4.1.1 L'evoluzione della comunicazione di marca

In questa prima fase di analisi vedremo come Piaggio ha modificato la propria comunicazione in merito a Vespa nel tempo, dalla nascita ad oggi.

Anni '40

Nei primi anni di lancio, Piaggio, con le campagne pubblicitarie di Vespa, esalta l'innovazione funzionale e le novità che il prodotto offre. Volutamente si posiziona la Vespa lontano dall'immagine convenzionale delle due ruote dell'epoca (mascolina e pericolosa). Si cerca di dare alla Vespa una percezione di praticità e semplicità. Infatti, le prime comunicazioni cercano di trasmettere l'immagine di un prodotto che assolve a tutti i deficit di un'automobile. Il primo *slogan* pubblicitario fu: "*La più piccola autovettura a due ruote*", ideato proprio per sottolineare la maggior praticità rispetto all'automobile e la maggior protezione, sicurezza e comodità della Vespa rispetto alla classica motocicletta dell'epoca.

Negli anni '40 il potere d'acquisto dei clienti potenziali era molto basso e, proprio per questo, la Piaggio, per incoraggiare l'acquisto, propose la rateizzazione del pagamento. In questa prima fase Vespa non rappresenta un prodotto per lo svago, ma tende a sopperire ai deficit del servizio di trasporto pubblico. Per questo motivo viene proposto un prodotto di estrema comodità,

per recarsi al lavoro. Il primo approccio alla comunicazione di Vespa si basa su proposte molto concrete quali: l'economicità, la funzionalità e la facilità d'uso.

Anni '50

In questi anni nascono i primi concorrenti quali Lambretta e Innocenti, ma i principi che ispirano la comunicazione di Vespa non cambiano, si continua ad affermare che Vespa è *“La piccola vettura a due ruote”*, sottolineandone i pregi. Nonostante la nascita della concorrenza, Vespa diventa un prodotto di grande successo come: *“Lo scooter più diffuso”*, *“Una produzione di qualità”*, *“L'assistenza più completa”*. Una prima novità è il tentativo di Piaggio di attirare il pubblico femminile ritraendo, nelle sue campagne pubblicitarie, sempre una ragazza al seguito del conduttore del veicolo, ma il vero cambiamento sta nella focalizzazione dell'azienda sul cambio di ruolo della Vespa nella società: *“Da strumento di lavoro diventa un bene di consumo”*, da qui l'espressione: *“Vespizzatevi!”*.

Negli anni '50 ci fu il cosiddetto “miracolo economico”, che portò maggiori disponibilità economiche all'interno della società. Piaggio in questo periodo non lasciò sfuggirsi una clientela che vedeva in Vespa un mezzo di svago. Cambiò, quindi, il tipo di comunicazione, indirizzandola ad una clientela molto più ampia e desiderosa di abbandonare la vita di ristrettezza economica che aveva caratterizzato il primo dopoguerra.

Anni '60

Gli anni '60 rappresentano un momento cruciale per la comunicazione del brand: si punta a sottolineare l'importantissimo successo internazionale di Vespa. Nella società inizia a farsi sentire il problema del traffico, maggiormente avvertito nei grandi centri urbani, da come si evince dagli *slogan* dell'azienda:

“Non è un problema”, “Con la Vespa si è sempre puntuali”, “con la Vespa, quello del traffico non è più un problema”. Quindi, si cerca di mettere ancora in risalto gli aspetti funzionali del prodotto come l’economicità, le caratteristiche tecniche e la praticità.

Alla fine degli anni '60 si punta sui giovani per la spinta al cambiamento. La comunicazione fino a questo momento era basata su aspetti di tradizione. Dal 1968 in poi la Piaggio effettua un grande cambiamento strategico, eliminando la pubblicità del passato, cavalcando l’onda della rivoluzione giovanile. Si decide di optare per una comunicazione più efficace e di grande risonanza che preveda l’uso di colori forti, immagini accattivanti e l’uso del corpo femminile.

Anni '70

La prima parte della decade vede svilupparsi una nuova forma di linguaggio, per avvicinarsi ai giovani e lasciar condividere le loro istanze. Dunque, Piaggio dà il via ad una delle più famose campagne pubblicitarie che hanno caratterizzato la comunicazione di quei tempi: *“Chi Vespa mangia le mele”*.

La seconda decade sfrutta il successo della campagna precedente, portando in risalto il termine *“mela”* con giochi di parole, ad esempio *“Mela compro la Vespa”*. Sempre in questo periodo, per la prima volta, si inizia a parlare di inquinamento atmosferico, puntando il dito contro le automobili e il traffico delle grandi città. Piaggio sa cogliere al meglio questa nuova ansietà sociale, creando nuove campagne pubblicitarie pro-ambiente che criticano l’uso delle auto favorendo l’uso della Vespa. Infatti, si conia il termine *“Sardomobili”* per accostare le auto a delle sardine in scatole strette nel traffico, mentre la Vespa offre la libertà e la felicità: *“Gioiati Vespa!”*.

Anni '80

Le campagne pubblicitarie degli anni '80 non furono molto rivoluzionarie rispetto a quelle della decade precedente, infatti, utilizzarono ancora accostamenti degli spazi aperti alla Vespa, ad esempio: *“Oggi sono il mare”*, *“Vespa: dà una svolta alle cose”*, *“Vespa la tua linea da città”*. Altra campagna pubblicitaria, per rimarcare l'italianità di Vespa, è quella fatta per esultare per la vittoria dell'Italia ai mondiali di calcio del 1982, con la frase patriottica: *“L'Italia s'è Vespa!”*.

In questi anni la comunicazione di Piaggio inizia a essere meno incisiva, ciò è dovuto al fatto che non si rivolge ad un target adulto, ma a quello giovanile. A partire dalla seconda metà degli anni '80 Piaggio attuò una differenziazione della comunicazione a seconda del *target*. Per i giovani, ad esempio, utilizzava termini in comunicazione come Marx al posto di marzo, mentre per gli adulti proponeva una versione Vespa a cambio automatico (*“Va da qui a là con facilità”*). Nonostante la diversa comunicazione, a seconda del target, Piaggio comunicava in ogni pubblicità, un forte legame con gli eventi che caratterizzavano la società in quel determinato momento storico, da quelli politici a quelli sociali.

Anni '90

Negli anni '90 si iniziano ad intravedere i primi problemi di comunicazione. L'azienda vorrebbe iniziare ad introdurre, con un salto tecnologico, i primi mezzi a cambio automatico, come il modello “Cosa”, ma risulta estremamente rischioso sia per il prodotto che per la comunicazione. Le caratteristiche generiche del nome Vespa iniziano ad assumere connotazioni che ormai non piacciono più a tutti: *“un po' Vespa, un po' plastica”*.

L'azienda capisce che, anche per colpa della concorrenza, sono lontani gli anni in cui si dava per scontato la bontà del prodotto e si poteva puntare unicamente sulla fantasia della comunicazione. Piaggio prova a giocare di nuovo con le

parole, ma ottiene scarsi risultati, si prova allora a sottolineare le caratteristiche tecniche dello *scooter*.

Piaggio lentamente abbandona la comunicazione dei modelli più vecchi, come la PX. A mantenere vivo il mito nel tempo ci penseranno i clienti più appassionati: grazie a loro, il modello ormai dismesso, ha continuato la sua storia. I modelli successivi non suscitarono molto entusiasmo nei consumatori, poiché non molto simili ai modelli precedenti, infatti, ci furono molte problematiche di comunicazione per cercare di trasmettere le differenze.

Dal 2000 a oggi

Piaggio in questi anni realizza una comunicazione che rappresenta un ritorno ai valori del passato. I messaggi pubblicitari, infatti, mirano a richiamare quelle che rappresentano le emozioni storiche del brand Vespa, ad esempio: “*Meno stress più relax*”, “*Meno meeting più shopping*”. Inoltre gli *spot* moderni tendono ad esaltare i pregi e le virtù dei modelli, quali l’eleganza, la forza, lo stile, le *performance* ecc. Altro elemento che caratterizza il ritorno allo stile comunicativo del passato è quello di usare il brand Vespa come un verbo (“*Do you Vespa?*”) (www.vespa.com).

4.1.2 La pubblicità con altri marchi (co-branding)

Dai primi anni di vita, fino agli anni '90, il brand Vespa compare in numerose pubblicità insieme a quello di altri (*co-branding*), rimanendo sempre associata alle stesse caratteristiche di stile, qualità e “*Made in Italy*”.

Figura 1. Pubblicità Vespa e Cinzano



Fonte: http://lambretta60.altervista.org/gallery_lambretta_vespa_club/pubblicita-vespa/pubblicita-vespa-cinzano.jpg.html

Il *co-branding* si sviluppa in particolare dal 2000 in poi. Vespa rappresenta un simbolo forte e riconoscibile ed usato dalle altre marche per trasmettere il senso di qualità dei loro prodotti. Inoltre, in questi anni si crea una nuova strategia comunicativa, basata sulla realizzazione di *contest* con altre aziende per cercare di creare nuovo interesse, da parte dei consumatori, del brand Vespa (www.vespa.com).

Figura 2. Nivea in associazione con Vespa



Fonte: <http://www.vespaclubdesenzanodelgarda.it/2011/04/al-salone-del-mobile-di-milano-in-vespa.html>

Ad esempio, Vespa e Nivea hanno realizzato insieme un servizio navetta gratuito per spostarsi agevolmente nelle grandi città (Immagine 2).

4.1.3 La storia del brand e suoi momenti salienti

Ripercorrendo la storia di Vespa, gli eventi più importanti, dal 1943 ai giorni nostri, sono stati:

1943 - Viene sviluppato il primo prototipo di motociclo Piaggio;

1946 - L'Ingegner Corradino D'Ascanio dà i natali alla Vespa;

1947 - Vespa entra nel mondo delle competizioni sportive;

1953 - La Vespa motorizza l'Italia: nell'ottobre del '53 Piaggio aveva prodotto 500.000 Vespa;

1956 - A 10 anni dalla sua nascita, lo stabilimento Piaggio di Pontedera realizza la Vespa n° 1.000.000;

1957 - Vespa amplia la sua gamma con il primo modello «4 ruote», nasce la Vespa 400, prima autovettura utilitaria Piaggio;

1960 - La Vespa diventa lo scooter più venduto al mondo;

1967 - Sviluppo di un nuovo design e linee più accattivanti e giovanili;

1978 - La prima Vespa PX125 introduce caratteristiche tecniche innovative;

1996 - Vespa festeggia i 50 anni dalla nascita, realizzando il suo primo scooter senza marce;

2000-2016 - Vespa festeggia i suoi 60 e 70 anni con una versione speciale dei suoi modelli più amati.

4.1.4 L'analisi sociologica della società italiana dal 1946 al 2016

Come già detto nei capitoli precedenti, al fine di comprendere l'unicità di un brand (*Iconic Brand*) o di un personaggio (*Cultural Icon*), bisogna comprendere il contesto storico e sociale in cui essi sono presenti.

L'analisi sociologica individua i cambiamenti sociali, per poi paragonare le strategie aziendali e comprendere come i brand sono stati in grado di sfruttarle.

1946

È il decennio in cui l'Italia esce dalla Seconda Guerra Mondiale, con ferite profonde sia materiali che morali. La società attraversa un periodo di povertà, miseria con un'alta percentuale di disoccupazione.

La società ha la voglia di iniziare a costruire il proprio futuro, per crearsi una vita dignitosa. La ripresa economica fu apportata dal piano Marshall, fu istituito l'IRI - Istituto per la Riconversione Industriale - e fu creata la Cassa per il Mezzogiorno.

1956

I piani di sviluppo economico portarono i propri frutti, l'Italia iniziò a crescere sotto ogni punto di vista: industriale, agricolo e reddituale. La scuola dell'obbligo fu portata a quattordici anni e furono nazionalizzate le aziende elettriche. Tutto ciò portò ad un forte consumismo, le persone erano invogliate alla vita lavorativa. Si iniziarono a diffondere gli elettrodomestici e molti altri beni di consumo che portarono gli italiani ad una nuova concezione di qualità della vita.

1966

In questo decennio nacquero i primi movimenti studenteschi che grazie alle loro lotte portarono alla creazione dello statuto dei lavoratori.

Questi nuovi elementi culturali e ideologici danno vita a molte contestazioni provenienti dal contesto giovanile. Ciò ha comportato cambiamenti oltre che in termini politici anche sul linguaggio, sulla musica, sull'arte, sui costumi e soprattutto sul ruolo della donna.

1976

A partire dei primi anni '70, si verificò un'estremizzazione della dialettica politica che si tradusse in violenze di piazza, nell'attuazione della lotta armata e di atti di terrorismo. Infatti, il termine anni di piombo è diventato rappresentativo di quegli anni.

Questi anni sono caratterizzati dal caso Aldo Moro e dal Governo che si apriva al Partito Comunista, in un contesto in cui nascevano battaglie e contestazioni per i diritti civili, come l'aborto e il divorzio. Per decenni molti problemi erano rimasti irrisolti ed era diffuso il desiderio di cambiamento, e grazie al diritto di voto stava nascendo un'Italia più laica. Si era arrivati a comprendere che la

strada che si stava perseguendo era fallimentare e quindi il desiderio di cambiamento era forte.

1986

In questi anni scoppia Tangentopoli, simbolo degli scandali, della corruzione e del clientelismo. La scena politica viene del tutto rivoluzionata, tanto da far parlare di un passaggio ad una seconda Repubblica. Tangentopoli porta una grande indignazione nella società, comportando la perdita di fiducia nelle istituzioni e un declino del benessere nell'economia dei precedenti anni.

1996

È il periodo della nascita dell'Europa, si introduce la moneta unica e gradualmente si abbandona la vecchia moneta. Scoppia il *boom* tecnologico con l'avvento di Internet, la tv via cavo e l'inizio dell'immigrazione. L'Italia in questo contesto globale non riesce a stare al passo con i tempi e diventa il paese più vecchio d'Europa, e sarà questo immaginario collettivo a far iniziare la "fuga di cervelli". Gli italiani iniziano, dalla metà degli anni '90, a trovare difficoltà con la globalizzazione, la difficoltà ad abbandonare il passato sembra troppo grande. Gli italiani non sono in grado di reagire ai limiti del sistema pubblico e incapaci di abbandonare l'assetto sociale tradizionale.

2006

Le borse di tutto il mondo registrano un periodo nero per gli affari, che influisce su finanza e l'intera economia. L'Italia non riesce a reagire a dovere, si susseguono diversi Governi, senza mai riuscire a trasformare il declino in ripresa. L'immigrazione resta uno dei problemi di maggiore attualità. Inoltre in questo periodo si vede la nascita dei social network. Si passa da un periodo di

delusione ad uno di totale appiattimento, gli italiani prendono la coscienza di un paese senza futuro. La crisi politico-economica che accompagna quella società genera un popolo diffidente e che non reagisce alle avversità che lo circondano. A dominare sono l'insofferenza, la rassegnazione unite alla disperazione giovanile. La ricerca di sicurezza e felicità avviene nella cerchia degli affetti (Montecchio, 2015; Rizzo, 2012; Santomassimo, 2010; Mauriello, 2009; Ginsborg, 1998; Ruggieri, 2013)

4.1.5 Come Piaggio ha tentato di costruire l'iconicità

Piaggio riesce ad interpretare e capire i disagi che gli italiani stavano vivendo nel secondo dopo guerra, e riesce ad offrire un prodotto e un brand (Vespa) che simboleggia il desiderio di riscatto tanto ambito.

Piaggio è sempre stata all'avanguardia nella propria comunicazione, ha sempre trasmesso l'idea che il proprio prodotto poteva essere guidato da tutti, uomini e donne. Ciò nonostante Piaggio non aveva mai avuto rapporti con il mercato di massa, infatti, inizialmente costruiva aeroplani per il governo.

Nel dopoguerra i mezzi di trasporto erano totalmente inesistenti e Vespa simboleggia una facile possibilità di trasporto individuale. Infatti, Vespa rappresentò un'ottima soluzione al traffico cittadino sostituendo la macchina. Piaggio fin da subito non si mise in contrapposizione con la moto, infatti, Vespa di discostava da esse rappresentando, nell'immaginario collettivo una piccola automobile.

Per sottolineare la sostituibilità con la macchina e non con la moto, Piaggio per la vendita della Vespa non scelse le concessionarie di moto ma quelle d'automobili. Inoltre, per abbandonare associazione mascolina che all'epoca caratterizzava le due ruote, Piaggio nelle proprie pubblicità rappresentava Vespa sempre accompagnate da una figura femminile.

Negli anni '60 la Vespa non aveva né diminuito né aumentato il proprio prezzo, anche se il potere di acquisto era quadruplicato, ciò comportò che possedere una Vespa non era più simbolo di un forte potere economico. Con il *boom* economico la domanda si spostava sempre di più sulle auto, Piaggio riuscì a reagire in modo positivo, paragonando la Vespa ad una piccola utilitaria e utilizzare le caratteristiche del prodotto per non affrontare il traffico cittadino.

Il design industriale di Vespa rimane sempre inconfondibile e di grande successo, qualsiasi sia l'anno di produzione le sue caratteristiche rimangono sempre inconfondibili. Negli anni '70 con l'espandersi delle contestazioni giovanili, Piaggio decide di cavalcare il fenomeno, creando modelli dal design accattivante e innovativi, affermando Vespa come simbolo giovanile e caratteristico della tensione sociale in corso.

Vespa supera con qualche difficoltà gli anni '70, anche se sa sempre trovare e mettere insieme innovazione e creatività. Il pubblico degli appassionati del prodotto si divide: da una parte, il mondo giovanile e trasgressivo, dall'altra, il mondo adulto alla ricerca di raffinatezza. Piaggio non riesce più a mantenere l'incisività nella comunicazione ma rimane sempre attenta alle tematiche politiche e sociali. Inoltre, fino all'ultimo decennio Vespa aveva sostenuto i club, cosa che poi ha abbandonato perché ormai era amata da tante persone.

Dal 2000 al 2016 Vespa tenta di attrarre il mondo giovanile rappresentando le tensioni sociali della società, ma non sempre ci riesce. Ormai Vespa non fa parte della motorizzazione moderna, ma comunque mantiene l'immagine simbolica e rappresentativa del Made in Italy. Come gli appassionati di Harley Davidson anche quelli di Vespa cercano aggregazione e condivisione cosa che non viene più rappresentata dall'azienda ma solo dai suoi consumatori. Piaggio ormai non guarda più al suo passato, ma pensa solo vendere modelli nuovi.

4.1.6 L'analisi del ruolo di Vespa nella filmografia

Buona parte del successo di Vespa lo dobbiamo ai film, che le diedero una pubblicità enorme, favorendo la creazione di un brand di risonanza mondiale. Grazie alle spontanee associazioni alla storia e ai costumi italiani, esaltandone il design e lo stile di vita, Vespa è diventata sinonimo di scooter e di italianità. Infatti, l'Italia, negli anni di successo della Vespa, divenne nell'immaginario mondiale "il Paese della Vespa", questo stereotipo è documentato dalla presenza del veicolo in centinaia di film.

Audrey Hepburn e Gregory Peck in "Vacanze Romane", infatti, sono solo i primi di una lunga serie di attrici e attori internazionali che negli anni sono stati ripresi sullo *scooter* più famoso del mondo, in film che vanno da Grand Prix a Jessica, "Quadrophenia" ad "American Graffiti", da Octopussy con James Bond a Sapore di Mare di Carlo Vanzina, da "Il talento di Mr. Ripley" fino a "La carica dei 102", per non parlare di "Caro Diario" o dei recentissimi "Alfie" con Jude Law, "The Interpreter" con Nicole Kidman, e la "Marea Silenziosa" di Cavallini. Nelle foto, nei film e sui set, Vespa è stata "compagna di viaggio" di nomi quali Raquel Welch, Ursula Andress, Geraldine Chaplin, Joan Collins, Jayne Mansfield, Virna Lisi, Milla Jovovich, Marcello Mastroianni, Charlton Heston, John Wayne, Henry Fonda, Gary Cooper, Anthony Perkins, Jean-Paul Belmondo, Nanni Moretti, Sting, Antonio Banderas, Matt Damon, Gérard Depardieu, Jude Law, Eddie Murphy, Owen Wilson e Nicole Kidman. Questo straordinario rapporto tra Vespa e cinema è stato celebrato dalla mostra "La Vespa e il Cinema". La mostra ha ripercorso il fortunato connubio tra la settima arte e lo *scooter* più famoso del mondo attraverso un vasto patrimonio iconografico e documentale di oltre 200 immagini di film (manifesti, locandine, foto di scena e di attori su Vespa).

Le testimonianze dell'italianità di Vespa non sono presenti solo nei film ma anche in letteratura e nelle immagini pubblicitarie di molti prodotti. Vespa vuole

simboleggiare i comportamenti di una società che vuole superare la distruzione della guerra, per poi rappresentare un'Italia miracolata. *Film: Vacanze Romane*

Simbolo assoluto dell'immaginario italiano, questo film racchiude in sé molti simboli di quello che è (o forse, è stata) l'Italia. Audrey Hepburn interpreta la principessa Anna, in visita a Roma. Qui conoscerà Joe, interpretato da Gregory Peck, che la farà evadere dalla sua prigione di cristallo e le farà vivere le emozioni delle persone comuni, facendole scoprire gioie che non conosceva. Roma è la cornice perfetta per questa fuga dalla finzione della principessa, nella sua bellezza antica e popolare. Vespa è il mezzo con cui Joe e Anna si muovono per la città: la scena di Audrey Hepburn che prova a guidare lo *scooter*, combinando guai per le vie di Roma, è diventata una delle più famose del cinema anni 50. Senza questo film, questo prodotto della Piaggio non sarebbe mai diventata l'icona che è ancora in tutto il pianeta! Simbolo di un'Italia che rinasceva dal dopoguerra, ebbe un successo immediato, che valicò le Alpi e gli oceani. Negli anni 50 Vespa ha risolto il problema della mobilità in un'epoca in cui si attraversava una fase di profondo cambiamento sociale rappresentando una forma di reazione alle ansie, ai conflitti e alle richieste di cambiamento.

Film: La Dolce Vita

Fellini le riserva una parte nel film "La dolce vita" (1959), pellicola che ha immortalato una certa Roma di fine anni '50. Il film si sviluppa di episodio in episodio, sull'esile traccia di una lunga peregrinazione per Roma, diurna e notturna, compiuta da Marcello Rubini (M. Mastroianni), un giornalista-scrittore in crisi morale e spirituale, seguito da un fedele fotografo, Paparazzo. La sua vita romana si svolge in un salotto letterario o in un palazzo aristocratico, in un night-club o in casa di amici, e non mancano gli episodi straordinari, come il "miracolo" fuori Roma o la vicenda di Steiner, il mite intellettuale angosciato dal futuro che fa strage dei suoi adorati bambini per poi suicidarsi. Il film è tutto un grande spettacolo, fantasmagorico e pirotecnico, in cui la satira sociale e la critica di costume si confondono con il gusto della profanazione e il piacere

dell'avventura. La validità del discorso - sia pure caotico e non sempre esplicito - di Fellini né “La Dolce Vita” si affida a un linguaggio per molti versi rivoluzionario, un linguaggio che capovolge le regole tradizionali dello spettacolo cinematografico per affermare la grande forza dell'immagine cinematografica "libera", priva dei legami che la univano ad una struttura narrativa chiusa, che molte volte le impediva di esprimere pienamente l'urgenza di una passione o l'acutezza di una visione. Nella struttura di questo film Fellini mira ad una visione apocalittica, quasi onirica, della realtà, nella quale è suo intento coinvolgere e analizzare non solo la dolce vita, ma anche la vita, nella sua fragilità, nella sua oppressione, nel suo fanatismo. Il film dura tre ore, ma potrebbe prolungarsi per un tempo indefinito e presentarsi al pubblico come serie di appunti, intelligenti, arguti, caustici, romantici, grotteschi, crudeli, ecc. “La Dolce Vita” ci offre un veritiero, anche se non realistico, ritratto dell'Italia degli anni '60. Gli ambienti in cui si svolge la vita del protagonista - night-club, salotti letterari, palazzi aristocratici - appaiono come qualcosa di anormale agli occhi di suo padre, ancora legato alle vecchie tradizioni. Anche la mentalità ha subito un mutamento: se prima ci si avvicinava alla religione con rispetto e quasi con timore, adesso essa diventa anche un'occasione per speculare. A tal proposito è emblematico l'episodio del falso miracolo a scopo di lucro. Dietro al genere di vita così fantasmagorico e spettacolare dei protagonisti si celano le aspirazioni, i dubbi, le paure e le speranze di una nuova generazione. Durante gli anni 60' vespa contribuì a migliorare l'immagine di sé stessi e il sentirsi appartenenti ad una comunità. Vespa diventa sinonimo di spensieratezza e dolce far niente, l'emblema della rinascita culturale e simbolo di grandi personaggi dello spettacolo, dando vita ad un vero e proprio fenomeno di costume.

Film: Caro Diario

Il film segna una svolta importante nella filmografia di Nanni Moretti, la rinuncia all'eteronimo Michele Apicella, la rinuncia al filtro del personaggio e alla costruzione di un *plot* narrativo. Moretti mette in scena una sorta di cinema

verità, dove il personaggio conduttore è egli stesso, regista e attore. Caro Diario, come già si può intuire dal titolo, mostra Nanni Moretti “al lavoro”, intento ad annotare pensieri, progetti, opinioni, mentre gira per Roma, mentre va a trovare un amico e mentre si cura da una malattia (un momento rigorosamente autobiografico). Il primo episodio si intitola “In Vespa” ed ha come tema il girovagare di Nanni Moretti per Roma nella settimana più calda di agosto, con una vespa 150 sprint. Roma è deserta e Moretti può filmare ciò che vuole, la macchina da presa segue il regista che si muove in vespa, coglie scorci, palazzi, case. Il girovagare è senza meta, senza plot narrativo, senza storia, senza personaggi. Sono gli “appunti” del diario morettino, le note, i primi schizzi, le intenzioni (“voglio fare un film sulle case”) e i depistaggi; per esempio, ad una tale racconta una balla “vorrei fare un musical su un pasticcere troskista...” immagine che poi prenderà corpo nel finale di “Aprile” come metafora dell’evasione, del disimpegno e del regresso infantile. Il troskista, colui che è stato rivoluzionario, adesso fa dolci e balla felice e spensierato. Moretti sta filmando, apparentemente senza metodo e senza un ordine, la scrittura in fieri del suo “nuovo” cinema. Durante questo girovagare, il regista cerca di entrare in contatto con la realtà che lo circonda, di costruire un rapporto di interazione: cerca di avere dialogo con degli sconosciuti, si inserisce in un’orchestrina da ballo, va al cinema da solo, incontra il suo mito Jennifer Beals, visita i posti dove non è mai stato, come Spinaceto. Fa un film con le cose che ha intorno, con le cose con cui vive tutti i giorni, con i desideri, i sogni e i pensieri più quotidiani. La vespa nel film diventa sinonimo di solidarietà e avvicinamento alla gente.

Film: La Marea Silenziosa

Di recente Vespa è apparsa nel film di Tommaso Cavallini, dove il protagonista Francesco viene mandato a Pontedera al Villaggio Piaggio ad occuparsi del nonno Alcese, operaio della Piaggio in pensione. Attraverso i racconti del nonno e del suo amico-nemico Beppino, Francesco capisce cosa abbia rappresentato

per questi uomini essere quelli che hanno costruito la Vespa e il suo mito. Co-protagonista della vicenda è la Vespa, e il Villaggio Piaggio - dove oltre a lavorare gli operai vivono e trascorrono il loro tempo libero insieme alle proprie famiglie - è il set in cui scorrono ricordi, emozioni di chi, giovane o anziano, si è sentito e ancora si sente parte di un progetto, di una comunità. La narrazione scorre sul filo dei racconti del rude Nonno Alceste (operaio della Piaggio in pensione) e del suo culto per la Vespa. Infatti, egli afferma che è un mondo in via di estinzione, ma che ancora riesce a mettere radici nelle generazioni più giovani. Il Villaggio Piaggio è molto più di una fabbrica, è una questione identitaria, affettiva, di appartenenza. Nel film Vespa rappresenta il passaggio di generazione tra padre e figlio, creando un senso di appartenenza, una vera e propria famiglia.

Fonti della analisi filmografica

http://www.scudit.net/mdvespa_cine.htm;

<http://win.vespaforever.net/vespacin.htm>;

<http://piaggiogroup.com/it/archivio/comunicati/piaggio-inaugurata-mostra-%E2%80%9C-vespa-e-cinema%E2%80%9D>;

<http://museoscienza.org/approfondimenti/documenti/vespa/cinema.asp>;

<http://blog.kijiji.it/vespa-nei-film-top-10/>;

<http://www.lastoriasiamonoi.rai.it/puntate/forever-vespa/656/default.aspx>

4.1.7 Alcune riflessioni sull'iconicità del brand Vespa

Vespa è nata come un nuovo, economico, funzionale ed innovativo mezzo di trasporto, erano questi i benefici principali apportati da Vespa, che hanno spinto verso una rivoluzione tecnologica della mobilità. Vespa mirava alla ricostruzione economica, utilizzando funzionalità e bellezza tipica associazione italiana.

Negli anni successivi alla sua uscita sul mercato, Vespa legò la sua immagine ad aspetti più emozionali e astratti quali: libertà, femminilità e bellezza. Da sempre Vespa è omaggio alla femminilità, infatti, elogia la donna mettendola alla guida per la prima volta, dalle prorompenti e allo stesso tempo *pin up* degli anni '50, alle più audaci delle contestazioni giovanili, fino alle disinibite e indipendenti viaggiatrici e solitarie degli anni '70. Vespa è stata e rimarrà rappresentatrice delle femminilità e della moda di quei tempi.

Vespa diventa espressione di essere sé stessi e soprattutto di sentirsi liberi, ed è con questa filosofia che si contraddistinguerà nel mondo, non solo di sentirsi liberi ma rendere liberi i propri pensieri, conducendo le persone ad una vita più libera e lontana dalle costrizioni del quotidiano.

Il brand non si limita a evocare benefici ed emozioni, ma sono veri e propri miti capaci di stimolare gli individui e riconsiderare anche le proprie esistenze. Vespa si è lasciata guidare per raggiungere lo status di icona dalla rivoluzione giovanile degli anni '60 e '70 poiché tanti ragazzi l'hanno guidata per muovere idee e raggiungere traguardi. Vespa si aggiudica di diritto il ricordo di un'età per sempre giovanile.

Alla Vespa, però, non si può attribuire solo l'aggettivo "giovane" poiché è anche lo *scooter* più famoso e amato del mondo che ha avuto l'abilità di unificare il mondo affrontando barriere e frontiere e linguaggi e climi tra i più disparati (Pontedera, India, Gran Bretagna, Stati Uniti e Vietnam). Nell'attuare la sua "missione" di unificazione, la Vespa ha continuato, però, ad identificare l'Italia e il suo stile.

Oltre ad essere giovane, famosa e amata, la Vespa è soprattutto Passione: dal primo raduno ad oggi, i racconti dei vespisti sono ricchi di emozioni, sentimenti, divertimento e libertà.

Vespa, dunque, ha segnato la storia del nostro Paese. In 70 anni di vita è stata capace di rinnovarsi restando fedele alle sue origini; ha saputo ben interpretare

e risolvere tensioni sociali e ansietà che hanno caratterizzato i vari periodi storici della sua vita agendo da attivista culturale.

Oggi Vespa è un fenomeno culturale per appassionati, un mito del passato che continua a sopravvivere, un brand iconico legittimato dalle nuove generazioni che, nonostante non ne abbiano vissuto i fasti del passato, le riconoscono fascino e importanza. Anche per questo motivo il mondo Vespa è disponibile online attraverso una serie di racconti e fotografie che si mescolano in un'unica storia con l'obiettivo di dare un aspetto più *social* a questa icona senza tempo.

Si tratta di un modello di “Cultural Viral Branding” in cui il ruolo dell'azienda deve essere quello di motivare i giusti consumatori in modo tale che questi ultimi diventino patrocinatori del brand. In questo la Vespa può beneficiare di una numerosa ed appassionata community di Vespisti.

4.1.8 Gli errori del management sul brand Vespa

Fin da subito i manager di Piaggio hanno messo in risalto il prodotto Vespa e non il brand, pubblicizzando e soffermandosi sulla funzionalità del brand. Il primo slogan fu “*La più piccola autovettura a due ruote*” proprio per dare una soluzione ai deficit dell'automobile e della motocicletta. Vespa fin da subito ha dato l'immagine di un prodotto conveniente, grazie al suo basso costo, e funzionale per l'epoca.

Negli anni '50 la tipologia di comunicazione non cambia ancora incentrata sul prodotto: di qualità, piccola e di moda. In questo periodo avvengono due novità dal punto di vista della comunicazione la prima è che dato il momento positivo per l'economia si inizia a trasmettere l'immagine di Vespa anche come prodotto di svago. La seconda, che ha contribuito a una forte risonanza del marchio, è stato quello di iniziare a usare Vespa come un verbo “*Vespizzatevi!*”. Notiamo che nonostante i cambiamenti sociali il brand Vespa non da un punto di vista personale sull'attuale momento sociale, ma esalta solo il suo prodotto.

Negli anni '60 Vespa ha una grande opportunità, quella di parlare ai giovani durante le contestazioni giovanili, e decide di farlo comunicando un prodotto giovanile e che poi entrerà nella moda del momento. Notiamo che ciò che viene percepito è un prodotto che appoggia chi contestava e non cosa, il brand Vespa ancora una volta non si esprime o meglio non propone alcun punto di vista sulla situazione.

Negli anni '70 nella società nascono altre due problematiche sociali, quella del traffico e del relativo inquinamento, la società inizia a diventare più attenta a problematiche ambientali. La risposta di Piaggio è ancora funzionale, comunicando che con Vespa ti muovi liberamente nel traffico, e dato il suo piccolo motore e il suo peso ridotto lo scooter inquina anche di meno. E inoltre per imprimere nella mente del consumatore l'immagine di un prodotto elegante e raffinato inizia ad accompagnare le pubblicità con l'immagine del corpo femminile.

Negli anni '80 la sua comunicazione è sempre puramente sugli aspetti funzionali, ma con una differenza. In questi anni, sfruttando la vittoria dell'Italia ai mondiali di calcio, rafforza le sue origini italiane. In questo periodo i manager sono stati bravi a rafforzare in maniera significativa l'associazione Vespa con Italia e viceversa a livello mondiale. Tutt'oggi Vespa sta all'Italia come la pizza sta a Napoli, ma nonostante il notevole merito, questa associazione, che ha comportato gran parte del successo del brand, fa ancora parte di tecniche limitate al *Mind-Share*.

Negli anni '90 si nota come ormai Vespa, legata eccessivamente alla sua storia, non riesce più a differenziare e innovare i propri modelli rispetto a quelli della concorrenza. Nonostante i fallimenti della comunicazione del prodotto non prova mai a fare il piccolo passo di incorporare un mito o un'ideologia all'interno del brand e cioè far parlare il brand, dandogli una propria identità e non solo più rappresentativa di mero prodotto.

Le marche iconiche diventano tali quando nelle loro comunicazioni si ritrova una soluzione ideologica a una problematica sociale. Quando a essere percepito è il brand e i suoi valori e non il mero prodotto, i consumatori verranno coinvolti a 360 gradi dalla marca, portando con sé e facendone propri i valori durante tutto l'arco della giornata e in differenti situazioni. Ad esempio, Nike non ha trovato il successo duraturo nelle sofisticate scarpe da lei prodotte ma nell'ideologia da lei creata e mantenuta nel tempo, che in alcun modo è collegata ai prodotti. In conclusione, si può affermare che per avere un successo duraturo nel tempo si deve puntare sul brand e non sui prodotti, i prodotti come vengono se ne vanno ma i brand possono durare per sempre.

Un'anomalia riscontrata nell'iconicità del brand Vespa, è che i valori e i miti incorporati nel brand non sono creati e trasmessi dal brand, ma dagli stessi consumatori. Infatti, è stato chi acquista Vespa a creare quell'ideologia dell'"libertario". I manager di Vespa non hanno mai percepito l'importanza che avevano i consumatori, trattandoli sempre come soggetti passivi senza capire che a creare quel successo e quell'iconicità erano proprio loro.

4.1.9 La percezione dell'iconicità del brand Vespa nella prospettiva del cliente: i risultati di un'indagine qualitativa di natura esplorativa.

Nell'analisi fenomenologica sono state condotte delle interviste in profondità e in diversi momenti dello studio. Le interviste sono state fatte a tre responsabili di importanti Vespa club campani. Inoltre sono state utilizzate le interviste svolte con un *focus group* composto da sei "vespisti".

Dalle interviste emerge che Vespa è percepita come risposta alla tensione sociale dell'incertezza, del timore di restare indietro, come l'anelito di avere solide certezze su cui fare affidamento. Per gli intervistati, il brand Vespa, è un

richiamo alla “famiglia” (luogo delle certezze), della “moglie” (relazione affidabile) e al lavoro (attraverso cui l’uomo si realizza).

Nel seguito si riportano alcune frasi che nelle interviste relazionano la Vespa alla famiglia e ai figli.

“Nella mia famiglia sono stati sempre possessori di Vespa. Infatti, io ora possiedo la Vespa di famiglia che è in fase di restauro, una 50 del ’60 che avevamo come mezzo di locomozione.”

“La Vespa è come la nonna, ti accontenta sempre, così è la Vespa per me, anche a 70 anni.”

“Nella mia vita rappresenta la mia forte passione. Ovviamente anteposta alla famiglia. Io sono malato, dalla mattina alla sera penso alla Vespa.”

“A 17 anni con la mia comitiva di amici ho iniziato a vivere la Vespa nella mia adolescenza, anche se mio padre nel ’59 (quando avevo 16 anni) ha acquistato la sua prima Vespa. Questa Vespa è sempre rimasta in famiglia. La vera e propria scintilla per la Vespa però è scattata nel 1990 quando passeggiando per la mia città vidi una Vespa 50 rosa e subito mi misi alla ricerca di una uguale.”

In alcune frasi si nota da parte degli intervistati ancora la sovrapposizione tra la famiglia e Vespa.

“... decidemmo di fondare un Vespa club... Man mano che la cosa si è evoluta, e date le esperienze passate in cui capitava anche che lasciassi a casa mia moglie con la mia famiglia a casa tutta la giornata per andare ai raduni (anche a 300 Km di distanza) ho deciso di creare un club che fosse anche per la famiglia (mogli e figli), coinvolgendoli così a pieno nella mia passione. Attraverso il passaparola gli iscritti sono aumentati in maniera esponenziale... Ormai per noi la famiglia è il Vespa club... siamo riusciti a coinvolgere le famiglie, le mogli, i figli... La domenica per me e per la mia famiglia è dedicata

alla Vespa, ciò continuerà nel futuro e proseguirà con mio figlio. Quindi la mia passione non sbiadirà.”

“Dalla mia vita non uscirà mai la Vespa!”

Da queste ultime frasi si nota come non solo Vespa trasmetta i valori e l’attaccamento della famiglia, ma diventa un culto da tramandare alle generazioni future. In altre testimonianze si nota che il mondo Vespa è percepito come un culto, una religione, qualcosa che ti accompagna sempre.

Alla domanda “Secondo te perché si arriva a questo rapporto di fede con un oggetto come Vespa?”, la seguente è la risposta più significativa.

“È un rapporto di fede come la buona moglie che quando rientri a casa e basta uno sguardo per capirti, io sto sempre fuori per lavoro, avvolte capita che non la metto in modo anche per un mese e la Vespa in ogni caso parte, mi è capitato di prenderne una delle mie tante dopo quattro mesi avvolte pure un anno, gli ho messo il carburante e dopo un paio di botte di pedale è partita. Non ho mai potuto pensare che mi avrebbero dato problemi.”

Alla domanda “Quindi stai rappresentando la passione per Vespa come una fede?”, nel seguito la risposta più significativa.

“Sì giusto! Perché la considero una fede come un rapporto, non mi ha mai tradito, non come quando perde una squadra di calcio che poi ci si rammarica, se buco la ruota la cambio e continuo a camminare. Non ho mai avuto delusioni dal punto di vista funzionale.”

Alla domanda “Quindi la rappresenti come un prodotto affidabile?”, la principale risposta è la seguente.

“Sì! È come una moglie che sta sempre lì. Dopo un incidente in cui mi sono fatto male e la Vespa si è molto danneggiata, tutta accartocciata, comunque ci siamo risollepati entrambi.”

Alla domanda “Se tu dovessi dire che con Vespa esistono parallelismi con una relazione umana, quali sono?”, si riportano di seguito due delle risposte ottenute.

“La Vespa è sempre stata al mio fianco, come il tifoso del Napoli che pensa sempre a Maradona, ti rimane e ti trascina nonostante ho avuto moto e altri scooter... Vespa è come una persona che non ti abbandona mai!”

“Il primo legame affettivo è la famiglia, poi c'è il lavoro e poi la Vespa!”

Dalle interviste emerge che Vespa è percepita come risposta alla tensione della conquista della libertà. Infatti, essa è considerata come mezzo che permette di scoprire luoghi e muoversi più velocemente rispetto alla bici. La Vespa, in altri termini, è uno strumento di affrancamento dell'individuo dalla costrizione della limitazione della libertà.

Nel seguito, alcune frasi tratte dalle interviste che raccontano come Vespa ha “risolto” la tensione sociale della mobilità urbana.

“Non dimentichiamoci che Vespa nasce come un veicolo popolare.”

“Vespa è libertà. È veramente la massima espressione delle due ruote inteso come libertà.”

“Mi affascinava girare in Vespa mi dava un senso di libertà.”

Si riscontra anche un ulteriore significato al senso di libertà, che sta nella semplicità del prodotto, facilmente riparabile anche a casa e senza troppa esperienza.

“Questa è stata la fortuna della Vespa. Anche con una moto sei libero, però con la Vespa lo sei ancora di più. Perché pure se la Vespa si ferma, sei libero di ripararla tu stesso, essere libero da un meccanico o da un gommista. Una serie di cose che davvero ti fa rendere conto della libertà, non solo di evitare il traffico.”

“Che razza di Vespista sei se non ti sporchi le mani? Se non sai cambiare la candela o qualsiasi banalità.”

Alla domanda “Il senso di libertà è cambiato con gli anni?”, la risposta più interessante è la seguente.

“Ho vissuto l’età della nuova versione della Vespa, il “cinquantino” del ‘64, come tutti i ragazzi della mia età. Ha dato la possibilità di viaggiare su uno scooter, il primo scooter per ragazzi. È stata una forte attrazione. Per me è la mia bambina, nonostante ha più anni di me.”

Un altro aspetto messo in risalto dalle interviste è che Vespa ha rappresentato il simbolo della risposta alla tensione della crescita e della mobilità economico/sociale.

In alcune frasi si nota come Vespa sia percepita come risoluzione della tensione della crescita economico/sociale del dopoguerra, e che essa sia la rappresentazione della ricerca da parte degli individui della mobilità sociale.

“Mi affascina l’idea che sia stata creata per comunicare l’Italia che sta crescendo”

Alla domanda “Piaggio in cosa è stata brava negli anni a valorizzare il prodotto? E quali errori sono stati fatti?”. La risposta più significativa è la seguente.

“Vespa ci ha saputo fare a quell’epoca. A coloro che si muovevano solo in bici ha dato la possibilità di avere uno scooter che potevano comprare facilmente anche a rate. E ciò per 70 anni.”

Alla domanda “Nella società italiana e nel passato cosa ha simboleggiato Vespa?”

“Vespa ha fatto cambiare l’Italia in senso drastico. Infatti prima si girava in bici. Parlo di Vespa perché gli altri motorini sono venuti dopo. Insieme a gli elettrodomestici, Vespa ha dato qualcosa di nuovo. Prima l’Italia era una vera

e propria macchina, tutti lavoravano per avere un progetto di vita e di crescita economico/scoiale.”

“Piaggio ha dato anche alle famiglie meno agiate un mezzo di locomozione. Nel periodo del dopoguerra iniziarono a nascere nuove fabbriche e le persone avevano la necessità di spostarsi da un paese all’altro. Piaggio con la Vespa riuscì a risolvere questo bisogno. Ha dato tanto all’Italia, perché serviva un mezzo di locomozione economico e semplice nell’uso, oltre che elegante.”

Questi valori iconici, innanzi evidenziati, sono stati bene presenti nei clienti Vespa e nella cultura di massa italiana fino alla metà degli anni ’80. Questa iconicità era rappresentata, fino a quell’epoca negli stessi comunicati di marca. Con il finire degli anni ’80, tuttavia, il fenomeno della concorrenza degli scooter giapponesi, che hanno invaso l’Europa e il mondo intero, e che ha rappresentato l’avvio di un processo di globalizzazione inarrestabile ha avuto un impatto determinante sulla perdita di iconicità del brand Vespa.

La concorrenza giapponese e la globalizzazione del mercato e dei processi produttivi ha determinato una standardizzazione tecnologica di prodotto e ha spinto le imprese a concentrarsi sempre di più sulle caratteristiche di performance di prodotto piuttosto che sulle componenti valoriali e ideologiche delle marche. Infatti, la perdita di iconicità di Vespa è iniziata con il lancio nel 1988 del primo modello a cambio automatico, Vespa “Cosa”. Questa situazione è emersa chiaramente nelle interviste svolte. Si è percepita una banalizzazione della identità del prodotto, causata secondo molti appassionati, dalla necessità di affrontare e non soccombere alla concorrenza giapponese.

4.2.1 Come nasce l’internazionalizzazione commerciale di Vespa: il ruolo chiave del cinema

“Nell’aprile 1946, le prime 15 Vespa uscirono da una fabbrica in Toscana, in Italia. Da allora, più di 16 milioni di scooter Vespa sono stati venduti a clienti

in 114 paesi. L'azienda negli anni ha introdotto più di 100 modelli” (Hugubakken, T 2003).

Come spiegato dal Prof. Tommaso Fanfani, Presidente della fondazione Piaggio, nel documentario *Vespa – Storia di un mito italiano*, “*nel 1953 la Piaggio aveva venduto già 500.000 unità di Vespa e nel 1956, a dieci anni dalla sua nascita, raggiunse un milione di unità di prodotto vendute*”. Tullio Boggia, agenzia pubblicitaria Leader, sottolinea come “*l'imprenditore aveva una visione mondiale del problema della mobilità dopo la guerra*”. Già nel 1950 Piaggio si avvale di licenziatarie, nel 1961 aveva già sette stabilimenti all'estero: Spagna, Francia, Belgio, Inghilterra, Germania, e poi Brasile e India con un successo senza confini. La Vespa viene differenziata nelle tipologie e adattata agli usi lavorativi e come sottolineato da Antonio Tabucchi scrittore italiano, “*Io ricordo degli omini che passavano con una vespa con un carrozino agganciato che vendevano delle cose che oramai sono scomparse e che appartengono ad una Italia quasi Pasoliniana, ad esempio le ranocchie*”. Diventa protagonista anche dei fumetti “Il Vittorioso” disegnati da un giovanissimo Iacobetti. Ma ciò che ne decreta il successo a livello internazionale è soprattutto il cinema come espressione di uno stile italiano riconosciuto e affermato in tutto il mondo. “*Importantissimo è stato l'utilizzo del cinema per diffondere l'immagine di Vespa (Tullio Boggia, agenzia pubblicitaria Leader, documentario Vespa – Storia di un mito italiano). Ciò accadeva su iniziativa di una agenzia di pubblicitaria che Vespa aveva creato a tale scopo a Roma e anche su iniziativa di registi Americani che ne facevano richiesta*”.

Film Enrico Piaggio, un sogno italiano

Nel film *Enrico Piaggio, un sogno italiano* (2019, Regia Umberto Marino) interpretato da Alessio Boni, Enrica Pintore, Beatrice Grannò, e con Francesco

Pannofino nel ruolo di Rocco Battaglia, si chiarisce un evento che, nella internazionalizzazione del prodotto, avrebbe avuto un ruolo fondamentale. Infatti, più che ascrivere il coinvolgimento di Vespa nel cinema alla richiesta dei Registi stranieri, che poi arriverà nel tempo con il successo commerciale del veicolo, tale strategia di comunicazione si deve ad una scelta consapevole e all'intuito di Enrico Piaggio. A detta dello stesso Alessio Boni, che interpreta il personaggio principale, ovvero la figura dell'imprenditore Enrico Piaggio: *“questo evento avrebbe dato al prodotto Vespa una visibilità universale da cui sarebbe poi partito il successo su tutti i mercati internazionali”*. Tutto il film citato ruota intorno al racconto del coinvolgimento di Vespa nelle scene di Vacanze Romane. Enrico Piaggio venne a conoscenza, per caso da una sua collaboratrice, della circostanza che un regista affermato di Hollywood (William Wyler) stava girando un film con importanti star americane (Gregory Peck e Audrey Hepburn) a Cinecittà - una favola moderna nella quale i due attori si innamoreranno percorrendo le strade della città su un calesse, ideale trasposizione “moderna” della carrozza di Cenerentola. Enrico Piaggio sta cercando una idea per dare *boost* alle vendite del suo scooter e decide che deve approfittarne perché quello sarà l'evento che dovrà dare linfa vitale al processo di adozione di massa della Vespa in Italia e, soprattutto, a livello internazionale. Su sua indicazione quella stessa collaboratrice abbozza un poster pubblicitario con i due protagonisti vicino ad una Vespa per le strade di Roma davanti al Colosseo, che colpisce molto l'immaginario dell'imprenditore. Questi, dopo una riunione con i responsabili dell'ufficio pubblicità, Tadini e Susanna Vannucci (studente alla accademia delle belle arti e i cui genitori sono morti nello stabilimento della Piaggio durante i bombardamenti aerei americani all'inizio della Seconda guerra mondiale), interpretata da Beatrice Grannò, decide di mandare quella sua stessa collaboratrice, che parla Inglese, a Roma nel tentativo di farsi incontrare dal regista Wyler. Respinta alla audizione dal personale di scena, la responsabile pubbliche relazioni dell'azienda per un evento fortuito (la rottura di un tacco della scarpa) incontra Peter Panetta,

interpretato da Moisè Curia, un giornalista americano che ha scritto l'articolo di stampa che presentava il film e da cui Enrico Piaggio e la sua collaboratrice, Susanna Vannucci, avevano tratto per l'appunto spunto per la idea. Vespa era il prodotto ideale per essere rappresentato in quella pellicola come espressione del design italiano, peraltro, coerente con l'arte italiana, di cui Roma, dove il film è ambientato, è così tanto intrisa. Peter Panetta sta scrivendo un secondo articolo sul film in questione che dovrà pubblicare sulla importante rivista americana "*Life*" con una intervista personale al regista Wyler. La Vannucci, quindi, si rivolgerà proprio a Peter nel tentativo di poter convincere il regista a questa sferzata nella sceneggiatura del film: sostituire al calesse una Vespa. Alla fine tra i due protagonisti Peter Panetta e Susanna Vannucci nasce un legame sentimentale. Tale legame sentimentale sarà prima ostacolato e poi rafforzato dallo scoprire da parte dei due protagonisti della strana circostanza che ambedue hanno dovuto vivere dei drammi familiari a causa della guerra, nella quale inizialmente, si ricorderà, gli italiani e gli americani combattevano da due fronti opposti. Peter aveva lavorato come pilota bombardiere, probabilmente occupandosi anche dei bombardamenti in Italia dove avevano perso la vita i genitori di Susanna. Lo stesso Peter, dal suo canto, aveva avuto suo fratello vittima di bombardamenti italiani avvenuti proprio a Bordo di un Piaggio P108. Destini tragicamente incrociati. Alla fine, Peter pubblicherà l'articolo su *Life* dopo un tentativo da parte di un banchiere senza scrupoli, Rocco Battaglia, di ostacolarlo nel tentativo di impedire a Enrico Piaggio di riuscire a realizzare il suo sogno industriale con il solo fine di sottrargli l'azienda portandola in bancarotta. L'evento non si realizzerà mai. Scoperto il diabolico disegno del banchiere, Peter pubblicherà l'articolo in questione non sulla figura di Wyler ma su Enrico Piaggio e la storia della Vespa. Si ricorda che *Life* al tempo era una importante rivista americana di tendenza che ricorreva ad un giornalismo fotografico ad alto impatto culturale. Quindi Wyler, che non aveva ancora deciso su quale veicolo collocare le scene centrali dei suoi due attori principali per le strade della città eterna, anche a seguito dell'articolo apparso su *Life*,

viene convinto a sostituire le scene del calesse con quelle a bordo della Vespa da Enrico Piaggio. Questi irrompe sulle scene del film e mostra al regista due contropartite di comodo dei personaggi chiave (Peter Panetta e Susanna Vannucci) a bordo dello scooter e con gli abiti di scena dei veri attori convincendolo definitivamente sulla validità della sua proposta. Vacanze Romane rappresentò un mega film pubblicitario di Vespa a livello internazionale (Tullio Boggia, agenzia pubblicitaria “Leader”). Come si legge nell’articolo *I cinque film italiani sulle vacanze* di Domenico Palattella (2017): *“Vacanze romane” è la tappa fondamentale nel percorso che aveva attirato verso Roma, destinazione Cinecittà, divi e professionisti di Hollywood. Era l’epoca in cui Roma veniva soprannominata per la prima volta la “Hollywood sul Tevere” e il centro del cinema mondiale, almeno fino alla fine degli anni ’60. Nel film lo scenario è Roma, con le sue bellezze artistiche, la poesia dei suoi paesaggi, con la sua voglia di vivere, con il suo charme, con le sue serate fashion di Via Veneto. È fuori discussione che l’accoppiata Audrey Hepburn-Gregory Peck sullo sfondo di una Roma piena di colori e di vivacità lasci davvero il segno nell’immaginario comune. L’immagine rimasta nella memoria collettiva è infatti, quella di Gregory Peck e Audrey Hepburn sulla scalinata di Trinità dei Monti: quando le Arti si fondono creando un cortocircuito artistico di incredibile livello estetico* (<http://www.smarknews.it/smark/i-cinque-film-italiani-sulle-vacanze/?print=print>).

Vacanze Romane è anche il film nel quale Luciano Emmer, regista incaricato di girare le scene in esterna, viola il vincolo che gli attori avevano con la casa cinematografica che vietava loro di girare effettivamente in Vespa durante le riprese. Ma il regista sfidò la denuncia della potente casa cinematografica americana e fece girare scene del film facendo guidare la Vespa a Gregory Peck e Audrey Hepburn in una immagine che è rimasta una icona della libertà giovanile e della emancipazione nell’immaginario collettivo mondiale. *“L’affascinante coppia di Hollywood ha girato spensierata per Roma su uno*

degli scooter, senza meta e con stile. Il pubblico voleva fare lo stesso". (Glancey, 2014). "La Vespa è diventata una specie di feticcio contro-culturale internazionale. LA Piaggio, infatti, non era affatto inconsapevole sul ruolo centrale che la Vespa avrebbe dovuto acquisire nella cultura giovanile internazionale. Ogni numero della rivista aziendale, Rivista Piaggio, conteneva infatti articoli sul ruolo della Vespa nella vita dei giovani in tutto il mondo" (Arvidsson, 2001).

Con il subentrare della Fiat Cinquecento il target di Vespa si spostò sull'auto e Piaggio spostò il target del suo veicolo sui giovani. Le leve principali di marketing attivate dall'imprenditore, sembrerà strano, furono la segmentazione, la comunicazione e il *downsizing* della cilindrata del prodotto. Piaggio rivolse in varie colorazioni il veicolo ai giovani e cambiò anche il modo di presentare il prodotto, in tv. Nel '53 nacque la Vespa 50, in diverse tonalità di colore, che poteva essere guidata senza targa e senza patente. Gianni Morandi ne era il testimonial nei caroselli televisivi. Venne infine lanciata una versione sprintosa come la Vespa 90 Supersprint.

A partire dal 1968 con il claim "chi Vespa Mangia le mele", secondo Oscar Calabrese, apprezzato semiogolo italiano, Vespa ha espresso un velato simbolismo di peccato originale interpretando e cavalcando a suo modo quel desiderio di protagonismo giovanile e di movimento di contestazione che ha rappresentato il '68 in Italia e in Europa.

Film: Quadrophenia (2006, UK)

Regia di Franc Roddam; Interpreti e personaggi: Phil Daniels: James Michael "Jimmy" Cooper; Leslie Ash: Steph; Philip Davis: Chalky; Mark Wingett: Dave; Sting: Ace.

Londra, anni sessanta. Jimmy è un membro di una banda di Mods (dall'inglese modernists, giovani ben vestiti che guidano scooter italiani come Vespa e

Lambretta). I rocker con la brillantina in testa, la giacca di pelle, gli stivaloni sporchi di grasso, la passione per la musica di Elvis Presley e le motociclette, come il Selvaggio Marlon Brando. E i mod pettinati come lord, con addosso il parka, l'abito sartoriale cucito su misura, gli stivaletti lindi e pinti, l'amore incondizionato per l'R&B bianco di Who, Kinks, Small Faces, Yardbirds, e per gli scooter italiani, Vespa e Lambretta: figli della classe operaia, agguerriti sì, ma puliti e raffinati come il Gregory Peck di Vacanze romane (The Rolling Stone, Michele Bisceglia).

«La battaglia di Brighton». «I selvaggi invadono la spiaggia». «Rocker contro mod». Sono alcuni titoli usciti in prima pagina sui giornali inglesi nell'agosto del 64 per raccontare i tafferugli, tramutati col passare del tempo in leggendaria guerra, tra le cosiddette tribù giovanili di allora. E lo snodo di Quadrophenia è proprio la rissa tra ragazzi appartenenti a fazioni opposte e forze dell'ordine accorse per sedare gli animi sulla spiaggia di Brighton, tutti contro tutti a pochi passi dalle meravigliose scogliere bianche (the Rolling Stone, Michele Bisceglia)

La trama (Wikipedia): incompreso in famiglia e costretto ad un lavoro da fattorino, Jimmy cerca la soluzione alle sue ansie giovanili all'interno della sua banda, insieme ai suoi amici Dave, Chalky e Spider, facendo uso e abuso di alcol e di pillole blu, anfetamine.

L'intemperanza del giovane Jimmy ed il ritrovamento, da parte della madre, di alcune pillole blu nascoste sotto il suo materasso costringono i genitori ad allontanarlo da casa. Adirato per questo pessimo avvenimento e sempre più in conflitto con lo stile di vita quotidiano, Jimmy si reca sul luogo del lavoro, dove sfoga tutte le sue frustrazioni e la sua rabbia sul suo titolare, perdendo il posto di fattorino. Anche Steph, la ragazza di cui Jimmy era innamorato, lo scarica per mettersi con il suo amico Dave.

Deluso ed amareggiato, Jimmy prende il treno delle 5:15 per tornare a Brighton, il luogo dove, per la prima volta, si era sentito veramente un mod e dove aveva trovato una ragione di vita. Camminando per la città rivede Ace e il suo scooter parcheggiato, ma non può credere ai suoi occhi: Ace è in realtà un facchino di un hotel, che porta le valigie ai facoltosi ospiti. Il crollo psicologico e il derivante impeto d'ira per quest'ennesima profonda delusione portano Jimmy a rubare lo scooter di Ace per dirigersi verso una scogliera e affrontare il proprio destino.

Nel finale Jimmy lancia la Vespa di Ace dalla scogliera a picco sul mare e rimane in cima a guardare la moto cadere e schiantarsi sulle rocce.

Interpretazione culturale: la prima scena del film, che va collocata cronologicamente per ultima e che vuole esserne l'epilogo, ritrae Jimmy che cammina sul bordo della scogliera, mostrando che l'atto finale non è il suicidio, ma semplicemente la fine dell'illusione, dopo la distruzione del simbolo della cultura Mod e il rifiuto di uno stile di vita i cui valori per Jimmy non hanno più alcun significato.

4.2.2 Nascita ed evoluzione del fenomeno associativo nel mondo

Il mito della Vespa inizia fin dal lancio dello scooter: già nel 1946 (anno di debutto della celebre due ruote), molti appassionati di Vespa iniziano ad organizzare club e associazioni. Questi primi Vespa Club, nati prima in Italia, poi all'estero, raccontano una storia di settant'anni di passione per le due ruote Piaggio. Una storia che ha portato nel 2006, al 60 ° anniversario di Vespa, alla nascita del Vespa World Club, che gestisce funzioni di coordinamento e promozione per le organizzazioni mondiali di Vespa.

Lo scopo del VWC, la cui creazione è stata promossa da Piaggio, è stato quello di capitalizzare le migliori esperienze e iniziative organizzate dai motociclisti Vespa nel mondo (in ogni continente, dall'Europa all'America, Asia e Africa),

al fine di rafforzare il ruolo di partnership nazionali e fornire supporto a tutti i Vespa Club.

Ad oggi sono 55 i Vespa Club nazionali associati al VWC, per un totale di circa 90.000 iscritti. Anche se è impossibile provare a quantificare il numero di appassionati di Vespa, il numero di pagine Internet e canali social dedicati allo scooter più famoso e più venduto al mondo. Ogni anno i Vespa Club nazionali e migliaia di appassionati si danno appuntamento per il grande evento “Vespa World Days”.



Una menzione meritano i “predecessori” del VWC:

- il “Vespa Club d'Europa” fondato a Milano l'8 febbraio 1953, per voto unanime dei delegati rappresentanti dei Vespa Club nazionali in Italia, Belgio, Francia, Germania, Olanda e Svizzera, al fine di coordinare e sviluppare iniziative e relazioni tra i motociclisti Vespa nei diversi paesi. Due mesi dopo la costituzione del club europeo, ai sei paesi fondatori si

sono aggiunti Austria, Danimarca, Regno Unito, Portogallo, Spagna e Svezia.

- il “Vespa Club Mondial”, successivamente ribattezzato Fédération Internationale des Vespa Clubs (sciolto alla fine del 2005).



Lo sviluppo dell'associazionismo tra i vespisti era strettamente legato alla crescente popolarità della Vespa sui mercati internazionali: già nel 1953 c'erano più di 10.000 centri di servizio Piaggio nel mondo, in Europa, Asia e America, e il Vespa Club aveva già oltre 50.000 soci entusiasti che diffondevano l'immagine dello scooter e documentavano l'efficienza della rete commerciale e dei servizi di Piaggio sui mercati internazionali.

Nel 1948, durante la Fiera di Milano, i Vespa Club nazionali organizzarono un raduno “sciame d'argento”, un richiamo al tipico colore verde argenteo della

prima Vespa 98. Questo primo grande raduno ebbe una copertura straordinaria. Nel 1951 all'Italian Vespa Day parteciparono 20.000 vespisti.



Negli anni Cinquanta si organizzavano una grande varietà di gare, corse regionali e nazionali, in Italia e all'estero (tra le più notevoli il Giro della Svizzera, il Tour dei Tre Mari su un percorso di 2.000 km, l'Audax femminile, il giro dei 1.000 km in Vespa). Eventi che rievocano quelle avventure storiche sono ancora organizzati oggi.

Source: <https://wide.piaggiogroup.com/en/articles/community/10-years-with-the-vespa-world-club/index.html>

4.2.3 L'interpretazione delle interviste ai responsabili dei Vespa club nel mondo.

Il fenomeno Vespa nei diversi Paesi coinvolti dall'indagine-

La diffusione dei Vespa Club nel mondo ha seguito un processo molto adattivo rispetto alle esigenze dei singoli Paesi in cui Vespa ha deciso negli anni di entrare. Come indicato da Martin Stift, Presidente del World Vespa Club, *Abbiamo attualmente circa 80.000 membri distribuiti in 55 nazioni. Negli anni*

il fenomeno associativo connesso alla Vespa è cresciuto come testimoniato dal numero dei soci in aumento anche se oggi è difficile trovare soci sotto i 25 anni. Il processo di adozione della Vespa talvolta ha seguito i flussi emigratori italiani, affermandosi in USA, Canada, Australia, Germania, Indonesia, Brasile e India, altre volte è stata oggetto di un vero e proprio processo di adozione ideologica, come per il caso dei Mod in Inghilterra e per la contrapposizione dei Vespisti ai motociclisti, in generale, e agli Harleisti (Indonesia), più in particolare. Ci sono paesi come il Giappone o la Svezia o l'Australia nei quali il fenomeno della Vespa è assai di nicchia e riguarda principalmente i veicoli del passato. Forte sui mercati internazionali la comunità dei Vespisti in viaggio, ovvero, di coloro che utilizzano da sempre il veicolo per fruire di esperienze turistiche internazionali a bordo del veicolo e supportati dallo spirito di accoglienza dei singoli club locali.

Il prodotto nei diversi Paesi in cui si è diffuso ha seguito modelli di adozione assai diversi. I canadesi, per esempio, che possiedono e guidano una Vespa sono di varie tipologie. Ci sono i "duri a morire" che guidano le Vespe standard di vecchio stile come me. Si tratta principalmente di "ragazzi" che hanno assistito alle manifestazioni negli anni '80. Alcuni hanno ancora la loro Vespa, modificata o standard. Altri l'hanno venduta e ora stanno e acquistando una Vespa a due tempi o acquistando le Vespe automatiche di nuova generazione. Abbiamo anche un certo numero di giovani donne che guidano una Vespa. Non posso dire molto sulla comunità italiana nel suo insieme, ma trovo che la vecchia generazione di italo-canadesi sia molto riconosciuta quando è per strada alla guida del veicolo. Non credo che la generazione più giovane nel suo insieme conosca la storia e la popolarità di questo veicolo. A me piace guidare la Vespa vecchio stile rispetto i modelli più recenti e prendo le distanze anche rispetto a quelli che oggi guidano le nuove Vespa. Tuttavia, I nuovi utenti di Vespa e degli altri scooter sono una buona cosa. Serve nuova linfa per rinnovare il nome Vespa e il brivido di guidare uno scooter. Anche se preferisco

gli scooter con cambio, non guarderò mai dall'alto in basso i vespisti sui modelli più recenti (Ian Brown-Sweeting, Vespa Club Canada).

Diversa la percezione che condivide il responsabile del Vespa Club Indonesia che sottolinea lo spirito corporativo dei Vespisti e anche il ruolo ideologico associato alle operazioni umanitarie internazionali. *È il mio hobby e non il mio lavoro principale. La Vespa è cultura per la mia esperienza personale. Subcultura in Indonesia dal 1960. Nel 2000 io ero appena sposato e cercavo un hobby. In Indonesia ci sono sempre state due sottoculture, quella degli Harleisti e quella dei Vespisti. Quando un proprietario di Vespa incontra per strada un altro Vespista che, magari ha un problema, si ferma per aiutarlo. Questo è un codice culturale diffuso tra gli appassionati di questo veicolo. Un'altra manifestazione dello stesso codice culturale è quella di suonare quando si incontra un altro Vespista a bordo del suo veicolo. Ci sono molti club Vespa in Indonesia che preservano la tradizione storica e i valori del marchio. L'Indonesia è uno di quei paesi a cui è stata concessa dalla Piaggio la licenza per assemblare e produrre il veicolo dal 1970 al 2005, dopo quell'anno la produzione fu interrotta in coincidenza con la vittoria in Vietnam. Nel 1960 le Nazioni Unite riconobbero a chi faceva operazioni militari umanitarie in Congo al rientro in Indonesia una Vespa in premio (Frannata Suryanto, Vespa Club Indonesia).*

Quanto riferito dal Presidente del club Vespa di Melbourne evidenzia come la passione per la Vespa spesso sia motivo di condivisione di coppia e come lo spirito associativo abbia una natura molto democratica. *Sono il presidente del club, mio marito è il segretario. In due abbiamo 8 vespa - GTS 300 x 2 PX 200 x 4 classiche e, in aggiunta una vespa a batteria in miniatura per un bambino. Greg fa la maggior parte del lavoro di amministrazione, io mi occupo delle relazioni con i soci e delle relazioni esterne. La cosa più importante quando qualcuno si unisce al club è che si senta il benvenuto. Questo è molto importante e ciò che rende questo club così amato, c'è rispetto per tutti e nessuna gerarchia,*

siamo tutti uguali, solo alcuni di noi hanno un po' più di responsabilità di altri (Julie Pond: Vespa Club Melbourne).

In alcuni Paesi come in Giappone l'associazionismo riguarda prevalentemente le Vespa d'Epoca. Ci sono circa 300 soci nel Vespa club Japan. Quasi tutti i membri sono proprietari di vecchie Vespa ma molti di loro ne hanno anche una nuova. Forse la gente pensa a me come un collezionista di Vespa (Kouichi: Vespa Club Japan).

Il presidente di Vespa club Australia, spiega il ruolo degli influenzatori nell'acquisto del ruolo ambivalente di Vespa, veicolo per uso quotidiano per il lavoro oppure nel week end per sortite fuori porta. veicolo e dell'uso lavorativo o Abbiamo 70 membri che pagano la quota associativa (finanziatori). Il club è un mix di nuovi e attuali Vespisti, alcuni hanno ottimi ricordi della heritage del prodotto. Mio nonno è stato il mio influencer per quanto riguarda il tramandare della tradizione della Vespa. Il mercato australiano non è così rilevante per gli scooter. Qui preferiscono la moto muscolosa agli scoter. Non ci sono così tanti appassionati di Vespa. Molto lentamente sta crescendo il nostro club in termini di membri. Molti soci usano la Vespa durante la vita di tutti i giorni ma io preferisco andare in Vespa durante il fine settimana per uscire dalla città. Gli australiani non sono grandi fan di Vespa. C'è un piccolo gruppo minoritario che riesce a comprendere l'ideologia Vespa. Preferiscono altri veicoli. Vespa richiede persone molto istruite (Michele di Leva, Vespa Club Brisbane, Australia).

In Inghilterra il fenomeno Vespa, invece, è molto diffuso come riferisce Norrie Kerr, il Presidente del Vespa Club Uk.

Ho poco più di settant'anni, sono Presidente onorario di Vespa in UK. Abbiamo molti membri, è un movimento molto grande nel Regno Unito, e abbiamo vinto dieci volte il campionato mondiale Vespa. Nel club ufficiale Vespa in Inghilterra ci sono 4000 soci. Ma ci sono molti proprietari che amano usare la

Vespa solo per lavoro e per i viaggi e ai quali non interessa essere soci ufficiali del Vespa Club UK. I vecchi membri che sostengono il club sono la spina dorsale del club, ma ci sono alcuni nuovi membri che coltivano la nostra passione. La mia storia con Vespa inizia quando come lavoro facevo il cassiere sull'autobus che staccava e vendeva i biglietti. Avevo la necessità di andare a lavorare molto presto la mattina e quindi decisi di comprare una Vespa. Avevo un mio cugino che aveva una moto piccola e prima di comprare la Vespa per un periodo di una settimana l'ho presa e l'ho guidata ma non mi è piaciuta. Così ho acquistato una nuova Vespa. È importante capire la meccanica dello scooter e oggi sono in grado di riparare lo scooter molto rapidamente. Inoltre, condividiamo tale passione con gli associati di Glasgow organizzando viaggi insieme e questo è un passatempo popolare con parenti e amici (Norrie Kerr, Vespa Club Uk).

In Gran Bretagna lo stile era importante per i Mod (fan del moderno Jazz, Mod sta per modernists) nei loro abiti eleganti e parka a coda di pesce; pertanto, lo scooter italiano è stato adottato come parte del loro look. Concludendo con l'ascesa di una gioventù mobile che sfida l'establishment, la cultura giovanile britannica seguì le orme degli italiani (Bordino, 2015). *"Durante i giorni festivi degli anni '60, le località balneari britanniche furono sommerse dalla Vespa con i Mod alla guida, alcuni in cerca di guai a causa della vendetta non scritta con la cultura dei rocker, ma soprattutto per pavoneggiarsi e mettersi in mostra sui propri scooter".* (Lille, 2014). *"I Mod hanno invaso le località balneari, in stile Quadrophenia, su sciame di scooter e finirono per combattere i Rockers che invece guidavano moto"* (Glancey, 2014)

La Vespa è stata molto diffusa in Svezia negli anni 70 per la motorizzazione dei giovani adolescenti, e oggi assume un ruolo importante nella piccola comunità come pretesto per incontrare nuovi soci e vivere nuove esperienze di condivisione di viaggio.

Il club Vespa è composto da 1000 membri in Svezia. Ma tutti gli scooter in Svezia appartengono al club nazionale. Abbastanza costante il numero degli iscritti negli ultimi anni. La gran parte degli iscritti hanno tutti i tipi di Vespa prodotte dalla fine del 1950 all'inizio del 1960. Molti soci hanno più di una Vespa. Molti hanno scooter più moderni e confortevoli. La Vespa è stato un veicolo molto popolare in Svezia negli anni Sessanta per i giovani che cercavano una propria indipendenza e il proprio scooter (Henrik Börjeson, Sweden Vespa club).

La Vespa è davvero tutto per me. Il mezzo che uso per andare a lavorare durante l'anno e anche il motivo per cui conosco tanti amici nuovi e frequento chi conosco da molto tempo e che incontro regolarmente. Mi piace lo stile degli scooter, i miei genitori avevano scooter da giovanissimi. La Vespa è una parte molto integrante della mia vita. Tutti i miei amici sanno che amo la Vespa (Henrik Börjeson. Sweden Vespa Club).

La percezione del brand Vespa sui mercati internazionali

“Vespa è una parola, anzi un concetto, assolutamente internazionale, che rappresenta i sogni e la voglia di libertà di intere generazioni. La Vespa non è uno scooter; è "lo" scooter. Il nome stesso Vespa evoca ricordi di giovinezza; caricare le immagini su Google di Vacanze Romane trasporta la mente ai pensieri del tempo libero, del bel tempo, del piacere di guidare all'aria aperta con il sole e il vento sulla pelle”(Marchi, 2014).

Dalla lettura delle citazioni che seguono dei responsabili dei Vespa club intervistati emerge chiaro il significato ideologico di Vespa nei diversi mercati internazionali che non si discosta molto da quello assunto in patria, assumendo però una peculiarità: l'associazione frequente ai tratti e alle modalità espressive della cultura italiana. Si deve tuttavia tener conto che gli intervistati sono una categoria qualificata, ovvero, forti conoscitori del prodotto e della cultura di provenienza proprio per il ruolo istituzionale che svolgono.

Insomma, Vespa rappresenta per me non un veicolo ma un'opera d'arte facile, fruibile e pratica, unica! Uno strumento molto utilizzabile per viaggiare / spostarsi con molta storia (Martin Stift, World Vespa Club).

Ho comprato la mia prima Vespa nel 1984. Era una Vespa P200E dell'1983. Sono stato ispirato da un amico che stava regolarizzando l'ultimo pagamento sulla sua Vespa. Siamo andati dal rivenditore / negozio Vespa a Toronto. Mi ha prestato pochi dollari per versare un acconto. Dopo il pagamento finale ne ho preso possesso a febbraio, in pieno inverno. Neve sul terreno. Non ho mai guardato indietro da allora. Non ho mai pensato di comprare un diverso veicolo, magari un'auto. Sono andato ovunque. Ho incontrato mia moglie e siamo andati in campeggio nel fine settimana, abbiamo visitato gli amici e ci siamo persino portati a casa fiori da giardino. Era il nostro veicolo principale per viaggiare. In qualità di Presidente provo una grande passione nel promuovere il nome di Vespa e la storia dello scooter in Canada a chiunque ascolterà. Incoraggiare i motociclisti non Vespa a provare una nuova esperienza e condividere l'amore per Vespa come fanno gli altri che la conoscono (Ian Brown-Sweeting, Vespa Club Canada). Da questa citazione emerge come Vespa abbia assunto un ruolo assolutamente rilevante nella vita degli intervistati arrivando a diventare anche il principale o unico mezzo di trasporto dell'individuo o dell'intero nucleo familiare.

Per me la Vespa è uno stile di vita e una macchina globale del sapere. Per gli italiani sarà motivo di orgoglio e tradizione. Per i portoghesi più giovani è uno stile di vita guidare una Vespa e allo stesso tempo un viaggio nel tempo (Álvaro Mendes, Vespa Club Portugal). Vespa è considerata un veicolo senza tempo anche in ragione del suo mutare molto graduale e testimone di una grande cultura italiana soprattutto del passato.

Alcuni valori sottesi al prodotto appaiono indelebili: l'eleganza, la innocenza, lo stile, la familiarità, la femminilità, il concetto di comunità, di condivisione,

la creatività, l'inventiva, il viaggio, il concetto stesso di eliminazione delle differenze sociali.

Penso che lo spirito dei Vespisti sia lo stesso nel mondo, il loro apprezzamento per lo stile, per l'innocenza e per gli italiani siano più o meno lo stesso in tutto il mondo. La Vespa è una sottocultura di familiarità, femminilità e amicizia (Frannata Suryanto, Vespa Club Indonesia).

Per me la Vespa è sinonimo di libertà e ottimo design. Questi due aspetti sono il fulcro della comunità dei Vespisti. Oggi penso che Vespa stia provando a ricostruire questi concetti per andare avanti (Josh Rogers, Vespa club USA).

Per me Vespa rappresenta un modo elegante ed economico di viaggiare con stile e con una storia lunga e consolidata alle spalle (Michele di Leva, Vespa Club Brisbane, Australia).

Guidare una Vespa è uno stile di vita, è un'alternativa allo stare bloccati in macchina, è un senso di libertà e ha dimostrato di portare felicità e amicizie in tutto il mondo (Julie Pond: Vespa Club Melbourne).

Penso che la Vespa rappresenti il veicolo a 2 ruote in assoluto rappresentativo della storia dell'umanità. Il prodotto del genio (Kouichi: Vespa Club Japan)

Per me Vespa significa libertà, qualcosa di unico in Australia, perché non ce ne sono così tante in giro. Essa è un simbolo dell'Italia. Mi ricorda il paese dei miei genitori. (Michele di Leva, Vespa Club Brisbane, Australia).

Chiunque può comprare una Vespa, ho conosciuto un direttore di banca e lui mi ha chiesto, incontrandomi per strada sulla Vespa, dove vai? Posso andare ovunque con la mia Vespa. Mi serve solo un bel tempo, risposi. Il concetto iniziale di Vespa era il design, ma poi essa è diventata un simbolo di condivisione: non è importante chi sei ma che tu abbia una Vespa (Norrie Kerr, Vespa Club Uk).

La Vespa ha permesso alle persone di viaggiare in tutto il mondo. Tutti ti guardano, osservandoti e dandoti molta attenzione positiva, cercando di comprendere il perché di questo fenomeno. Ci sono molte persone che pensano che sia un veicolo inquinante o sporco, ma la Vespa è sempre molto elegante, come indossare qualcosa, dei bei vestiti. Ecco è un veicolo elegante. A differenza della moto poi è uno scooter molto protettivo e ti fa sentire molto elegante. Positiva e cool, la Vespa richiama il lato fashion e consapevole dello status, ed è all'opposto di quello di una Ferrari che dice implicitamente agli altri che hai molti soldi, che sei famoso o hai raggiunto il successo. Con Vespa vuoi solo segnalare che sei sensibile allo stile, con tanta eleganza ovvero, senza metterti troppo in mostra (Henrik Börjeson, Sweden Vespa club).

La percezione dei nuovi modelli Vespa sui mercati internazionali

Gli intervistati ritengono che lo spirito e l'ideologia del velivolo, anche nelle versioni moderne, non sia cambiato molto. Tuttavia, esiste come in Italia anche a livello internazionale una forte contrapposizione tra i Vespisti nostalgici della vecchia Vespa che rimpiangono alcune caratteristiche identitarie uniche del prodotto andate perse (marce al manubrio, la semplicità del prodotto, la facile riparabilità, il rumore, la gomma di scorta al lato) e i Vespisti progressisti che guardano in avanti ed accettano la evoluzione del veicolo al passo con i tempi e con la evoluzione tecnologica. Immutata invece resta la percezione di Vespa come espressione di stile e di femminilità e le associazioni ideologiche tradizionali appena descritte rispetto al prodotto.

Vespa in questi ultimi anni sta tentando di andare al passo con i nuovi tempi e i nuovi standard tecnici, perdendo la semplicità tecnica che era un vantaggio importante rispetto agli altri scooter a 2 ruote. La Vespa è andata molto avanti in termini di stile ed è oggi molto più costosa che nel periodo 1980-2005. Questo cambia anche i clienti e le modalità di utilizzo. Ora, l'utilizzo è principalmente come alternativa stilosa all'auto, piuttosto che rappresentare per i "nuovi" clienti una vera alternativa per viaggiare / spostarsi - ma la maggioranza di

questi viene contagiata dallo spirito della Vespa e si iscrive a un Club (Martin Stift, World Vespa Club).

Se tu, come me, sei concreto e/o logico, allora condividerai che la nuova e la vecchia Vespa rappresentano lo stesso concetto. Anche se non manca chi guarda all'indietro, i nostalgici inguaribili, (fanatici della Vespa vintage) che non accettano la nuova Vespa perché non accettano che qualcosa cambi del loro passato (niente cambio manuale, niente rotture del pedale, niente ruote intercambiabili, ecc.) (Martin Stift, World Vespa Club).

I modelli "nuovi" (nel frattempo sono fundamentalmente diventati già "vecchi", perché la serie GT risale al 2003) e le repliche delle vecchie serie andranno avanti, ma questo non cambia molto il concetto di Vespa: il design del telaio è unico e finché sarà solo leggermente più lungo la Vespa sarà sempre la Vespa. Ci sono sempre alcune motivazioni che vengono addotte per chiedere di ingrandire il telaio, le ruote e così via, ma se Piaggio lo facesse, sarebbe la fine della Vespa (perché la Vespa è una Vespa e non una motocicletta) (Martin Stift, World Vespa Club). Qualcuno anche se velatamente segnala come la concezione stessa del prodotto forse inizia a segnare il tempo, con particolare riferimento alla dimensione del telaio e delle ruote che non è più allineata agli standard degli scooter moderni. Forse è arrivato il momento per Piaggio di cimentarsi nel tentativo di reinventare ancora il prodotto daccapo.

Penso che le nuove Vespa (modelli) possano continuare e continueranno ad essere un appuntamento fisso nel mercato canadese delle due ruote. Purché sia promosso in modo tale da consentire al cliente di sentirsi a proprio agio nell'acquisto e nella guida della Vespa. Conoscere il nome e la storia di Vespa, rispettare i suoi valori e il Paese da cui proviene, quanto è diffusa nel mondo influenzerà dove potrà arrivare in futuro questo veicolo. Bisogna essere rispettosi della vecchia Vespa per capire cosa deve essere e dove deve andare la nuova (Ian Brown-Sweeting, Vespa Club Canada). Tale intervistato sottolinea come anche la vendita del prodotto e la sua assistenza non possa

essere assegnata a chiunque. Il prodotto da un lato e la tipologia di cliente dall'altro richiedono livelli di attenzione, cura e servizio non comune nel settore della distribuzione del prodotto.

La nuova Vespa in Indonesia si rivolge più ad un segmento pragmatico e focalizzato sulla facilità di trasporto. Il prezzo unitario della nuova Vespa è superiore a quello delle moto giapponese. Il posizionamento è spostato da un veicolo per tutte le persone a diventare meno popolare e più costoso. Sì in Indonesia è uno scooter premium rispetto agli altri scooter con lo stesso cc. La nuova Vespa promuove nel mondo i valori della familiarità e della tradizione. In Indonesia c'è un forte tasso di conversione della Vespa d'epoca con una nuova. È per i valori della relazione e della femminilità. C'è stata una diminuzione dei valori del marchio negli anni. Piaggio si è focalizzata su diversi paesi ed è stata costretta ad integrare la strategia del veicolo con quella dell'azienda in generale (Frannata Suryanto, Vespa Club Indonesia). Secondo l'intervistato in coerenza con l'evoluzione del prodotto anche il cliente di Vespa sta cambiando. È un cliente meno sensibile al richiamo ideologico del prodotto e più pragmatico e funzionale. Ciò potrebbe anche essere una conseguenza della strategia di comunicazione del brand sempre meno in conversazione con la società e sempre più invece rispondente a logiche comuni di premium brand (immagine di marca stile di vita).

Ciò che la Vespa moderna rappresenta per me personalmente, è il fatto che mi sorprende come riesca a continuare a riunire le persone e a stimolarle a fare nuove amicizie. È tutta una questione di mentalità osservando i due modelli che circolano ora il fenomeno Vespa continuerà ancora nel tempo, ma se non ci fosse la storia di Vespa alle spalle le nuove versioni non avrebbero lo stesso successo (Álvaro Mendes, Vespa Club Portugal).

Penso che ora comprare Vespa negli Stati Uniti significhi manifestare agiatezza, libertà e ricerca di divertimento. penso che sia solo questo. Penso che sia diverso in Italia perché lì è un simbolo culturale. Le bici moderne

simboleggiano la ricchezza, mentre le Vespa vintage hanno più un significato ideologico anche connesso al modo di muoversi di circa 30 anni fa (Josh Rogers, Vespa club USA). Nel tempo il prodotto Vespa si sta progressivamente spostando verso il segmento premium, il posizionamento di prezzo dei nuovi veicoli sembra tradire l'ideologia universale del prodotto e l'accesso a tutti.

Penso che le classiche Vespa saranno sempre viste come le "autentiche" Vespa. Le automatiche sono una comodità e non si guastano. Amo tutte le mie Vespe, ma la mia GTS 300 è la mia scelta principale perché mi sento al sicuro con lei, posso andare ovunque e ho la potenza di cui ho bisogno per arrivarci. Per quanto riguarda l'impatto sulla storia non lo so. Hanno proposto sul mercato le nuove "Primavera" e "Sprint" con un look snello e la 946 è davvero per l'élite in quanto è il top di gamma, ma non così pratico. Ad essere onesti però ogni volta che si parla di Vespa, il più delle volte la gente pensa al vecchio "classico modello italiano" in contrapposizione alle vespe automatiche (Julie Pond: Vespa Club Melbourne). Non manca chi evidenzia come le nuove Vespa siano prodotto assolutamente superiori in termini di affidabilità, performance e sicurezza.

Per me, sicuramente, la nuova Vespa ha la stessa ideologia di quella classica. Ho portato una nuova Vespa l'anno scorso e la forma è molto molto bella ed è per questo che vince Vespa. Il nuovo modello GTS HPE di Vespa è semplicemente perfetto. È un veicolo di metallo e non di plastica e questo è importante. Il modello è stato progettato per attrarre clienti vecchi e per progredire. Gli scooter si sono evoluti come le persone interessate ad acquistarli. Volevamo qualcosa di nuovo che potesse sostituire il vecchio (Norrie Kerr, Vespa Club Uk)

Penso che lo spirito del veicolo non sia cambiato molto tra i proprietari. È diventato un po' più comune. I nuovi consumatori acquistano Vespa per motivi pratici per il suo carisma perché a volte non conoscono a fondo la storia del veicolo. Tradizionalmente la Vespa era su un veicolo aperto, di facile

manutenzione, affidabile, comodo da riparare, ma oggi è diventato un veicolo chiuso, poco accessibile dal punto di vista tecnico. Inoltre, oggi, acquistare una Vespa a buon mercato non è così facile come in passato (Henrik Börjeson, Sweden Vespa club).

Il rapporto tra Vespa e la cultura italiana visto dall'estero

Dalle interviste realizzate ai responsabili dei Vespa club in alcuni paesi internazionali in cui maggiormente il marchio si è affermato è emerso quanto segue.

Il brand è un simbolo dell'Italia e del genio del suo inventore. È associato ai film capolavoro in cui hanno recitato importanti stelle internazionali e Italiane - Sofia Loren, Ava Gartner, Gina Lollobrigida, John Wayne, Dean Martin - tutti ripresi alla guida del veicolo. Si sottolinea il ruolo che il prodotto ha avuto ai fini della rinascita economica della nazione nell'immediato dopoguerra dove ha contribuito al ritorno al lavoro del cittadino medio italiano e al contempo al ritorno alla libertà e alla vita all'area aperta dopo la oppressione tedesca. Emerge anche l'eleganza, il fascino cool del veicolo, espressione di un design italiano molto apprezzato all'estero e la sua "vestibilità". La vespa è un veicolo che si indossa proprio a ragione della sua configurazione accogliente del prodotto.

Il prodotto espressione anche simpatica e divertente della italianità di un tempo ormai trascorso e pertanto un prodotto che ha una elevata familiarità con la società. La Vespa è un prodotto che affonda le sue radici nel tempo passato, facile da riparare, che soddisfa quella attitudine dell'individuo a poter rimediare agli inconvenienti quotidiani.

La Vespa è un prodotto ambivalente. È per l'uomo comune ma viene guidato anche dagli imprenditori. Tuttavia, è un prodotto che omologa che rende uguale agli altri. Ambivalenza di tipo ideologico.

“Per molti versi, la storia della Vespa fornisce un caso di studio ideale: descrive le componenti chiave della cultura materiale di un'Italia nuova, moderna, postfascista” (Arvidsson, 2001).

All'estero Vespa è un capolavoro del design italiano ed esprime la dolce vita. Per (alcuni) italiani si trasforma in una piccola dea nazionale, per come ho capito. È stato concepito come mezzo di trasporto economico e pratico, che si è trasformato, grazie al suo successo, in “icona” di stile della dolce vita italiana (Martin Stift, World Vespa Club).

L'Italia è nota per il suo stile. Vespa riflette questa eleganza italiana (Martin Stift, World Vespa Club).

Penso che il nome Vespa abbia creato una cultura che ha travolto il mondo. Vespa ha creato una cultura di stile, diversità, forza nel prodotto, popolarità nella cultura pop. Il nome Vespa evoca pensieri di moda, lealtà e affidabilità. La Vespa per me esprime associazione a cibo, vino, arte (opera e teatro), storia e ambientazione della moda. La Vespa è nata per necessità di smuovere le masse. Con le persone giuste al tavolo da disegno, la forma e lo stile della Vespa sono nate per fare tendenza e Vespa e stile erano sinonimi. La storia è stata fatta da Vespa e Vespa continua a fare la storia (Ian Brown-Sweeting, Vespa Club Canada).

La vespa del secondo dopoguerra, è stata una spinta alla crescita dell'economia italiana, ed è stato un aiuto per tante persone in tutto il mondo, per ricominciare la loro vita. Vespa esprime al meglio il motto: Viva la Vita. Vivere la vita richiede uno stile di vita che pochi sanno esprimere (Álvaro Mendes, Vespa Club Portugal).

Era un efficiente mezzo di trasporto per uomini e donne ma era più che altro un'espressione dello stile e della cultura italiana, è diventata poi negli anni un simbolo della cultura e della società italiana nel mondo. La cultura italiana significa la grandezza dell'Impero Romano, lo stile, il mantenimento delle

tradizioni e anche il rispetto dei confini familiari. Una cultura non paragonabile alle altre. Quando sei in sella ad una Vespa sei contento di te stesso, ti senti molto elegante, sei consapevole di esprimere una percezione di moda e stile di vita unici. Il collegamento con la cultura italiana è molto stretto. Piaggio ha creato Vespa per motivazioni stilistiche, cultura, buona tradizione, stile di vita; molte somiglianze tra la ideologia della società e quelle sottesa alla Vespa (Frannata Suryanto, Vespa Club Indonesia).

Penso che gli italiani amino il design, l'amore, il caffè, la moda ed esprimono il tutto a modo loro. Penso che la Vespa sia uno dei simboli meglio progettati e più amati della libertà e dell'indipendenza italiana. Penso che Vespa simboleggi anche il grande orgoglio italiano (Josh Rogers, Vespa club USA).

Penso che quando le persone pensano alla perfetta esperienza italiana pensano a Roma, alla Pasta, alla Pizza e a Vespa, o il design italiano. Non ho mai incontrato persone più ben vestite (Josh Rogers, Vespa Club America).

La Vespa è alla moda come la maggior parte delle altre espressioni della cultura italiana (Kouichi: Vespa Club Japan)

La cosa più importante è la storia della Vespa del secondo dopoguerra: dopo i bombardamenti non vi erano infrastrutture di trasporto utilizzabili, gli stabilimenti e le attività produttive erano in piena crisi e Piaggio progettò questa piccola Vespa per permettere alle persone di andare a lavorare . Una decisione molto coraggiosa e vincente fu quella di sfruttare per la pubblicità le grandi star del cinema internazionale: John Wayne, Gina Lollobrigida, Ava Gardner, Sofia Loren, Dean Martin, inoltre la forma dello scoter era unica e inconfondibile (iconica). Una grande pubblicità di impatto sui consumatori anche adesso si perpetua grazie all'immagine universale e senza tempo delle star del cinema e al cinema (Norrie Kerr, Vespa Club Uk).

L'iconicità di Vespa come percepita all'estero

La vespa è una icona nella percezione degli intervistati soprattutto perché ha creato una categoria di prodotto e l'ha presidiata negli anni. Rappresenta per gli scooter ciò che magari La Ferrari o la Coca Cola rappresentano nei relativi settori di attività. Si identifica con la categoria di appartenenza. È una icona anche perché è riuscita ad interiorizzare prima e a valorizzare poi tratti culturali della società di appartenenza. È iconica anche perché ha resistito nel tempo alla evoluzione della categoria merceologica di riferimento e per l'attenzione che il cinema prima nazionale e poi internazionale le hanno tributato. È iconica per il significato ideologico che è riuscita ad esprimere, di mobilità internazionale, libertà, femminilità, uguaglianza, stile ed eleganza, condivisione. È iconica, infine, per la capacità che ha avuto non solo di riflettere ma di alimentare la identità nazionale italiana di oggi e di ieri.

Sì, una Vespa è un'icona. Si dice "Vespa" anche se si parla di altri scooter. Vespa è sinonimo di scooter (Martin Stift, World Vespa Club). Tutta la considerazione che si da al fenomeno dei Vespisti dipende dalla conoscenza della storia di Vespa e dei Vespa Club, ma essa è comunque sempre positiva (Martin Stift, World Vespa Club).

Era uno strumento perfetto in quanto progettato come molto utilizzabile ed elegante: la creazione dei club in Europa e la possibilità di viaggiare all'estero portarono al primo movimento "europeo" e posero le basi per uno sviluppo locale molto forte, e alla nascita di una comunità sociale di mentalità internazionale. Ciò aiuta a mantenere il marchio e lo stato ionico. Cioè due punti diversi per sostenere la mia affermazione Enrico Piaggio ha sviluppato piani di comunicazione per difendere e valorizzare il marchio Vespa e in generale nessun altro Scooter è stato in grado di raggiungere questo livello di notorietà a causa anche della mancanza di una comunità di Club così stabile e numerosa (Martin Stift, World Vespa Club).

Un marchio icona per me significa che il marchio è composto da vari aspetti. Stile, funzione, comunità, crescita, immagine positiva e di successo. Deve fare

appello a molte persone. Deve fare appello ai loro sensi, al loro impegno a comprendere e apprezzare il marchio sapendo che non rimarranno delusi (Ian Brown-Sweeting, Vespa Club Canada).

Vespa, per me, è un'icona. Lo è sempre stato, sempre lo sarà. Tuttavia, non bisogna adagiarsi sugli allori e supporre che il nome / marchio sarà sempre accettato come #1. C'è ancora del lavoro da fare per qualsiasi azienda o nome per mantenere il rispetto dei consumatori. Ci sono state circa tre ondate evolutive del fenomeno Vespa / Piaggio in Canada. Oggi rimangono solo una manciata di rivenditori. Deve esserci un impegno da parte del marchio a continuare a supportare i propri clienti e non dare per scontato che coloro che possiedono Vespa siano soddisfatti del servizio, . Bisogna mantenere il consumatore felice e soddisfatto (Ian Brown-Sweeting, Vespa Club Canada).

Il marchio per me rappresenta, la rivoluzione della mobilità con stile, diventato presto un'icona a livello mondiale (Álvaro Mendes, Vespa Club Portugal).

Penso che la percezione dello scooter stesso per i giovani studenti delle scuole superiori sia essa stessa una icona (Frannata Suryanto, Vespa Club Indonesia).

L'icona Vespa simboleggia davvero l'epitome della libertà e del design italiano. Il marchio è orgoglio italiano ed espressione di eleganza e divertimento italiano. Penso che quando le persone pensano alla Vespa, pensano all'Italia, al design, al divertimento. Non pensano al prezzo ma è stato il prezzo accessibile che ha permesso alla Vespa di diventare una icona negli anni '50 (Josh Rogers, Vespa Club America).

Credo che Vespa sia prima di tutto libertà. Guadarla ti mette più in contatto con la natura. Tutti vogliono vivere l'esperienza di Vacanze Romane (film). Le Vespe sono bellissime, il design non ha eguali. Mantenendo le linee guida di progettazione originali con il pilota protetto, le donne possono guidare in gonna, avendo anche una ruota di scorta che li protegge. Vespa ha creato un mezzo di trasporto divertente, facile da usare e conveniente. Le Vespa sono

divertenti da guidare. Molto più di qualsiasi altra due ruote. Si comportano bene, girano bene e sono affidabili nel portarti dove vuoi andare (Josh Rogers, Vespa Club America).

Vespa è iconica dal punto di vista del nome e dello stile, è la Ferrari oppure la Coca-Cola del mondo degli scooter. Tuttavia, le Ferrari sono decadenti in termini di immagine. Penso che Vespa sarebbe meglio percepita se continuasse ad essere un veicolo accessibile a tutti. Piaggio venderebbe di più, ma deve mantenere invariata il caratteristico design iconico. Nessun altro scooter ha il design di una Vespa, molti hanno provato a copiarlo. la gente vede uno scooter e dice solo Vespa. Noi puristi ovviamente no, questo non è vero, ma è davvero importante? (Josh Rogers, Vespa Club America).

Tuttavia, penso che ci siano differenze molto sottili da paese a paese su come la Vespa è stata adottata ed è considerata. In Vietnam negli anni '50 se un giovane fosse venuto a corteggiare una ragazza, arrivando in Vespa, la famiglia di origine avrebbe dato la benedizione al matrimonio perché possedere una Vespa significava stare bene economicamente. In Germania e in Inghilterra, mentre la Vespa era comunque alla portata della classe lavoratrice, hanno anche costruito una cultura intorno a questo veicolo. Negli Stati Uniti, che non erano estranei alla ideologia dello scooter in generale, la Vespa aveva un design come nessun altro scooter e poteva essere acquistata nei grandi magazzini come Sears. Le Vespa erano fantastiche perché non erano scooter di fabbricazione americana squadrata ed erano anche convenienti. Penso che in Italia Vespa significhi molto di più. In un certo senso Vespa è il primo marchio del dopoguerra che ha lasciato il segno nel mondo. Tutti in ogni paese conoscono Vespa. Per gli italiani questo è un enorme senso di orgoglio. Vespa è molto protettiva nei confronti del suo marchio e i lavoratori dello stabilimento sono molto orgogliosi di quello che hanno contribuito a realizzare per il paese e per l'impresa (Josh Rogers, Vespa Club America).

La Vespa è iconica perché esiste da oltre 70 anni, è stata immortalata in alcuni dei film capolavoro più noti nel mondo, ovunque tu vada qualcuno conosce una storia su una vespa, che collega vespisti di diverse parti del mondo (Julie Pond: Vespa Club Melbourne).

4.2.4 Contributo teorico che deriva dalla indagine qualitativa sui Presidenti Vespa Club nel mondo.

Secondo la definizione di Holt (2002, 2004, 2008) un brand iconico è un brand che in una data società e in un dato momento storico è in grado di intercettare una ansia e una tensione sociale e di risolverla.

Pertanto, un brand iconico genera in quella stessa società una cultural disruption proprio perché permette di rielaborare positivamente, contribuendo quindi a dissolverlo, il percepito di una data popolazione relativo ad un determinato conflitto morale o culturale delle persone.

Risultati contro intuitivi della ricerca

Due sono i risultati contro intuitivi che discendono dalla analisi qualitativa effettuata sui responsabili dei Vespa club nel mondo.

Il primo riguarda il contributo che un prodotto iconico fornisce alla costruzione della identità culturale di un paese e alla sua percezione all'estero. La Vespa incarna lo stile di vita italiano come percepito fuori confine. L'eleganza, il design, la vestibilità, la simpatia, la storia, il cinema sono tutti tratti identitari italiani molto percepiti all'estero e che il prodotto incarna contribuendo allo stesso tempo a rinforzarli. Interessante notare, quindi, come l'identità culturale di un paese rifletta la cultura di quella nazione, i beni culturali simbolici, lo stile di vita ma anche i prodotti che hanno permesso a quella nazione di distinguersi proprio dal punto di vista identitario e quindi culturale.

La letteratura del marketing internazionale ha dato molto spazio nell'ultimo decennio alle pubblicazioni che indagano il *Country of Origin*, ovvero, l'impatto che l'immagine del paese di origine ha sul brand nei mercati internazionali (Schooler, 1975; Nagashima, 1970; Han, et al. 1988; Shimp, et al. 2001). Alcuni autori (Thakor and Kohli, 1996; Thakor and Lavack, 2003) hanno teorizzato anche l'esistenza di un brand origin ovvero la presenza nella architettura di marca di una dimensione correlata al *paese, regione o nazione a cui il brand è percepito appartenere dai suoi clienti*. Tale dimensione sarebbe confinata a livello di personalità di marca. Gli studi evolutivi sul costrutto sono poi giunti alla concettualizzazione della *culture brand of origin* come l'impatto della cultura di origine del brand (in termini di aspetti, identitari, semiotici, ideologici e morfologici) sulla percezione del marchio sui mercati internazionali (Lim e O'Cass, 2001; Harun et al. 2011). In questo caso tutta l'architettura di marca, e non solo la brand personality, sarebbe pervasa da aspetti identitari e culturali del paese di origine del brand.

Il presente lavoro empirico dimostrerebbe come, se da un lato, la iconicità riflette la attitudine di un marchio nell'identificare e risolvere una tensione di un paese in un determinato momento storico, dall'altro, interiorizza le caratteristiche identitarie di una nazione e contribuisce all'estero alla percezione di quella stessa Nazione riflettendo quelle caratteristiche del paese di provenienza attraverso i valori identitari della marca. Ciò in perfetta sintonia con alcune emergenti ricerche esistenti in letteratura, soprattutto in ambito *public diplomacy*, che hanno coniato il termine di *inverse COO effect* (White, 2012; Bulmer, 2011) a voler simboleggiare non l'effetto che l'immagine del paese di provenienza proietta sulla marca quanto il contrario, ovvero, quanto l'immagine di marca contribuisca a determinare la percezione della cultura del paese di provenienza ovvero la sua stessa identità culturale.

In coerenza con la letteratura emergente nel marketing internazionale si ritiene che la Vespa giustifichi una definizione di *inverse culture brand of origin effect*,

nel senso che la Vespa ha contribuito in questi anni a influenzare la cultura italiana in particolare veicolando ideologie connesse alla emancipazione giovanile e femminile (la prima pubblicità della Vespa è dedicata ad una donna che guida una vespa e che lavora), prima italiana e poi europea, nelle classi giovanili per poi essere diventata un simbolo nel mondo di quella capacità di espressione di stile tutta italiana e molto ricercata nel mondo.

È possibile quindi identificare un parallelo tra brand nazionali di successo che impattano sull' *inverse COO effect* e brand iconici nazionali che impattano sulla formazione della cultura del paese di origine del brand (*inverse culture of brand origin effect*).

Se quindi la nuova Vespa in Italia può non essere più considerata un prodotto iconico anche a causa della perdita di alcune caratteristiche identitarie di prodotto (marce, per esempio) all'estero ancora contribuisce a riflettere la identità culturale italiana e il relativo stile di vita.

Il secondo risultato contro-intuitivo di questo lavoro empirico riguarda una diversa percezione all'estero della nuova Vespa. Mentre in Italia i responsabili dei vespa club la considerano un prodotto non in linea con l'ideologia del passato all'estero accade esattamente il contrario. Si continua a ritenere che il prodotto continui ad esprimere al meglio quelle caratteristiche identitarie del Paese di provenienza, con un particolare riferimento alla espressione dello stile italiano nel mondo. Ciò si ritiene in coerenza con la concettualizzazione proposta di *inverse culture of brand origin effect*. Di fatto nel caso di Vespa mentre in Italia la percezione iconica del brand sta scemando nelle nuove generazioni di consumatori e con riferimento alle nuove versioni del veicolo, all'estero, la percezione della Vespa rimane ancorata alla percezione di quei tratti culturali distintivi della italianità che hanno trovato, prima, espressione nel prodotto negli anni 50 e 60 e che, oggi all'estero, ancora identificano la cultura di origine del brand Piaggio.

In conclusione, La Vespa “*non ha soltanto influenzato la cultura dell’Italia in questo modo, ma ha anche motorizzato interi Paesi, e unito persone di lingue e culture diverse*” diventando un fenomeno gobale (Marchi, 2014).

Bibliografia

- Aaker, D. (1996), *Building strong brands*, New York, The Free Press.
- Aaker, D. A., Keller, K. L. (1990), "Consumer evaluations of brand extensions", *The Journal of Marketing*, 54(1): 27-41.
- Aaker, J. L. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, 347-356.
- Aaker, J., Fournier, S. (1995), A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality, *ACR North American Advances*, 22: 391-395.
- Albert, N., Merunka, D., Valette-Florence, P. (2013), "Brand passion: Antecedents and consequences", *Journal of Business Research*, 66(7), 904-909.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. (1998), "Le dinamiche competitive delle capacità: sviluppare asset strategici per diversi future", in Day, G.S., Reibstein D.J., *La strategia competitiva dinamica*, Milano, McGraw-Hill.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Arnould, E. J., Price, L. L. (1999), "Authenticating acts and authoritative performances: Questing for self and community", in Ratneshwar, S., Mick, G. D., Huffman. C. (Eds.), *The why of consumption: Contemporary perspectives on consumers' motives, goals, and desires* (pp. 140–163), New York. Routledge.
- Arnould, E. J., Thompson, C. J. (2005), "Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research", *Journal of Consumer Research*", 31(4), 868-882.
- Arnould, E., Thompson, C. (2007), "Consumer culture theory (and we really mean theoretics): dilemmas and opportunities posed by an academic branding strategy", in Belk, R. W., Sherry Jr J. F. (Eds), *Consumer Culture Theory, Research in Consumer Behaviour*, XI: 3-22.
- Arnould, E.J. (1998), "Daring consumer-oriented ethnography", in Stern, B. (Ed.), *Representing Consumers: Voices, Views and Visions*, Routledge, London.
- Arvidsson, A. (2001). From counterculture to consumer culture: Vespa and the Italian youth market, 1958–78. *Journal of consumer Culture*, 1(1), 47-71.
- Basile, G. (2014), *Relazioni tra impresa e individuo-consumatore. Il ruolo sociale del brand*, Milano, Franco Angeli Editore.
- Batra, R., Ahuvia, A., Bagozzi, R. P. (2012), "Brand love", *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16).
- Berry, L. L., Parasuraman, A. (2004), *Marketing services: Competing through quality*, Simon and Schuster.
- Berry, L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H., "Managing the total customer experience", *MIT Sloan Management Review*, 43, 3, 2002: 85-89.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., McCarthy, I., Kates, S. M. (2007), "When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers", *Business Horizons*, 50(1), 39-47.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., Tetreault, M. S. (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bordino A. (2015), From Necessity To Style- How the Vespa Influenced Culture & Design, <https://www.researchgate.net/publication/289673815->

- Bowden, J. L. H. (2009), "The process of customer engagement: A conceptual framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1): 63-74.
- Brakus, J. J., Schmitt, B.H., Zarantonello, L., "Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?", *Journal of Marketing*, 73, 3, 2009: 52-68.
- Brewer, J. (2000). *Ethnography*. McGraw-Hill Education (UK).
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., Hollebeek, L. (2013), "Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis", *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Brodie. R. J. Hollebeek. L. D. Jurić. B., Ilić. A. (2011b), "Customer Engagement Conceptual Domain. Fundamental Propositions and Implications for Research", *Journal of Service Research*, 14(3): 252-271.
- Brodie. R. J. Hollebeek. L. D., Smith. S. D. (2011a), "Engagement An important bridging concept for the emerging SD logic lexicon", In *Proceedings of 2011 Naples Forum on Service*. Available at <http://www.Naplesforum.com>.
- Brown, S. (2016a), *Brands and Branding*. London, UK: SAGE.
- Brown, S. (2016b) "Postmodern Marketing: Dead and Buried or Alive and Kicking?", in M. J. Baker and S. Hart (eds), *The Marketing Book* (7th ed.): 43–58, Oxon, UK: Routledge.
- Bulmer, S. (2011). How do brands affect national identity? *Doctoral dissertation*, University of Auckland.
- Burmann, C., Zeplin, S. (2005), "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management", *Journal of Brand Management*, 12(4): 279-300.
- Cantone L. Testa P. Agrillo G. (2013), "Consumer Brand Engagement Exploration in Digital Environment. An Empirical Research on an Italian Cult Brand", *International Marketing Trends Conference*, January 20-21, Paris, France.
- Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015), "Consumer Brand Engagement Positioning in Marketing Theory under a Service Dominant Logic Perspective", Naples Forum on Service, in Gummesson, E., Mele, C., Polese, F. (Eds.) (2015), *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*; June 9-12, Naples, Italy. (ISBN 979-12-200-0486-2)
- Cantone, L., Peretti, P., Testa, P. (2016), "Consumer Online Brand Engagement and Brand Equity Creation: An Empirical Research on the Italian Luxury Fashion Brands", in *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era*: 559-559, Springer, Cham.
- Cantone, L., Testa, P. (2014), "Latent theoretical constructs of service dominant logic", in *AHFE Conference*, Krakow, Poland: 499-514.
- Carroll, B. A., Ahuvia, A. C. (2006), "Some antecedents and outcomes of brand love", *Marketing Letters*, 17(2), 79-89;
- Carù, A, Cova, B. (2011), *Marketing e Competenze dei Consumatori*, Milano, Egea.
- Carù, A., Cova, B. (2006), "How to facilitate immersion in a consumption experience: Appropriation operations and service elements", *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 5(1), 4-14.)
- Carù, A., Cova, B. (2007), "Consumer immersion in an experiential context", in *Consuming Experience*, Carù, A., Cova, B. (eds.) (p. 34-48), Abingdon, UK, and New York, Routledge.
- Carù, A., Cova, B. (Eds.) (2007), *Consuming experience*, London, Routledge.

- Chandler, J. D., Vargo, S. L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty", *Journal of Marketing*, 65(2): 81-93.
- Chesbrough, H. (2004), "Managing open innovation", *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.) (2006), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Londono, Oxford University Press.
- Chung, E., Beverland, M., Farrelly, F., Quester, P. (2008). "Exploring consumer fanaticism: Extraordinary devotion in the consumption context", *ACR North American Advances*.
- Colaizzi, P. (1978), "Psychological research as a phenomenologist views it", in Valle, R. and King, M. (Eds), *Existential Phenomenological Alternatives for Psychology*, Oxford University Press, New York, NY.
- Cova, B, Cova. V. (2009), "Faces of the new consumer: A genesis of consumer governmentality", *Recherche et Applications en Marketing* (English Edition), 24(3): 81-99.
- Cova, B, Dalli. D. (2009), "Working consumers: the next step in marketing theory?", *Marketing Theory*, 9(3): 315-339.
- Cova, B. (2008), "Marketing tribale e altre vie non convenzionali: quali ricadute per la ricerca di mercato?", *Micro & Macro Marketing*, 17(3): 437-448.
- Cova, B., Dalli. D. (2007), "Community Made: From Consumer Resistance to Tribal Entrepreneurship", in Borghini, S, McGrath, M.A., Otnes, C. (eds), *European Advances in Consumer Research 8*, paper presented at the European Conference, Milan, July.
- Cova, B., Kozinets, R. V., Shankar, A. (2012), "Tribes, Inc.: The new world of ", in *Consumer tribes* (pp. 19-42), London, Routledge.
- Cova, B., Pace, S. (2006), "Brand Community of Convenience Products: New Forms of Customer Empowerment – the case my Nutella the Community", *European Journal of Marketing*, 40(9/10): 1087-105.
- Cova, B., White, T. (2010), "Counter-brand and alter-brand communities: The impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches", *Journal of Marketing Management*, 26(3): 256-270.
- Cova, V., Remy, E. (2007), *I feel good—who needs the market. Consuming Experience*. Abingdon, UK and New York, Routledge, 51-64.
- Cova. B. (2003), *Il marketing tribale*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Cova. B. and Cova. V. (2002), "Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing", *European Journal of Marketing*, 36(5/6): 595–620.
- Denzin, N. K. (1991). *Images of postmodern society: Social theory and contemporary cinema* (Vol. 11). Sage.
- Dhebar, A. (2013), "Toward a compelling customer touchpoint architecture", *Business Horizons*, 56(2), 199-205.
- Fernandes, T., Moreira, M. (2019), "Consumer brand engagement, satisfaction and brand loyalty: a comparative study between functional and emotional brand relationships", *Journal of Product & Brand Management*, 28(2): 274-286

- Ferraresi, M., Schmitt, B. (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, Franco Angeli.
- Firat, A. F., Venkatesh, A. (1995), "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption", *Journal of Consumer Research*, 22 (3): 239-267.
- Fournier. S. (1998), "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, 24(4): 343-353.
- Friedman M. (1985), "Consumer boycotts in the United States, 1970-1980: contemporary events in historical perspective", *The Journal of Consumer Affairs*, 19(1): 96-117.
- Friedman M. (1999), *Consumer boycotts: effecting change through the marketplace and the media*, New York, Routledge.
- Füller, J., Jawecki, G., Mühlbacher, H. (2007), "Innovation creation by online basketball communities", *Journal of Business Research*, 60(1), 60-71.
- Fuschillo, G. (2020), "Fans, fandoms, or fanaticism?", *Journal of Consumer Culture*, 20(3): 347-365.
- Gambetti, R. C., Graffigna, G. (2011), "Consumer Brand Engagement: lo stato dell'arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca", *Micro & Macro Marketing*, 20(2): 199-226.
- Gee, R., Coates, G., Nicholson, M. (2008), "Understanding and profitably managing customer loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 359-374.
- Geertz, C. (1973), *The interpretation of cultures*, New York, Basic.
- Ger, G., R. W. Belk (1996), "I'd like to buy the world a Coke: Consumption scapes of the "less affluent world", *Journal of Consumer Policy*, 19 (3): 271-304.
- Ginsborg, P. (1998), *L'Italia nel tempo presente*, Torino, Einaudi.
- Glancey J, (2014) 'The Vespa: How a motor scooter became stylish' [Online] Available at URL: <http://www.bbc.com/culture/story/20131122-the-vespa-motoring-with-style> (Accessed 07/03/2015)
- Glaser, B. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New York: de Gruyter.
- Gorden, R. L. (1956). Dimensions of the depth interview. *American Journal of Sociology*, 62(2), 158-164.
- Goulding, C. (2002), *Grounded Theory; A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, Sage, London.
- Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. (2001). Conducting an in-depth interview. McCarty Hall, FL: University of Florida Cooperative Extension Service, *Institute of Food and Agricultural Sciences*, EDIS.
- Gummerus. J. Liljander. V. Weman. E. and Pihlström. M. (2012), "Customer engagement in a Facebook brand community", *Management Research Review*, 35(9): 857-877.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European journal of marketing*, 39(3-4), 309-327.
- Hammersley, M. (2007). *Ethnography*. The Blackwell encyclopedia of sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., ©2007 (OCoLC) 682391694
- Han, C. M., & Terpstra, V. (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of international business studies*, 19(2), 235-255.
- Hapsari, R., Clemes, M. D., Dean, D. (2017), "The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger

- loyalty”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, doi: 10.1108/IJQSS-07-2016-0048.
- Harun, A., Wahid, N. A., Mohammad, O., & Ignatius, J. (2011). The Concept of Culture of Brand Origin (COBO) a new paradigm in the evaluation of origin effect. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 282.
- Heath, R. (2009), “Emotional engagement: how television builds big brands at low attention”, *Journal of Advertising Research*, 49(1): 62-73.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., Bjerre M. (2008), *Brand management: Research, theory and practice*, London, Routledge.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. (2010), “A customer-dominant logic of service”, *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of business research*, 59(6), 714-725.
- Hollebeek. C.R., Zinkhan. G.M. (2006), “Consumer Activism on the Internet: The Role of Anti-brand Communities”, *Advances in Consumer Research*, 33(1): 479–85;
- Holt, D. B. (1995), “How consumers consume: A typology of consumption practices”, *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1-16.
- Holt, D. B. (2003), "How to build an iconic brand", *Market Leader*, 21 (Summer): 35-42.
- Holt, D. B. (2004), *How brands become icons: The principles of cultural branding*, MA, Harvard Business Press.
- Holt, D. B. (2016), "Whiskey: marketplace icon", *Consumption Markets & Culture*, September: 1-6.
- Holt, D., Cameron, D. (2010), *Cultural strategy: Using innovative ideologies to build breakthrough brands*, London, Oxford University Press.
- Holt, D.B. (2002), “Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding”, *Journal of Consumer Research*, 29(1): 70–90.
- Hugubakken, T (2003), ‘Culture on two wheels’ [Online] Available at URL: <http://www.ntnu.no/gemini/2003-06e/14.htm> (Accessed 07/03/2015).
- Hunt, S. D. (1991). Positivism and paradigm dominance in consumer research: toward critical pluralism and rapprochement. *Journal of consumer research*, 18(1), 32-44.
- Husserl, E. (1970), *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy*, Evanston (IL), Northwestern University Press.
- Jaakkola, E., Alexander, M. (2014), “The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective”, *Journal of Service Research*, 17(3): 247-261.
- Jacoby, J., Chestnut, R. W. (1978), *Brand Loyalty*, New York, John Wiley & Sons.
- Japutra, A., Molinillo, S. (2019), “Responsible and active brand personality: On the relationships with brand experience and key relationship constructs”, *Journal of Business Research*, 99, 464-471
- Jopling, D. (1996), “Sub-phenomenology”, *Human Studies*, Vol. 19 No. 2, pp. 153-73.
- Kandampully, J. (2001), *Service guarantee: an organization’s blueprint for assisting the delivery of superior service*, New York, The Haworth Hospitality Press.

- Kapferer, J. N. (2012), *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*, London, Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2012), *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K.L. (2003), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, New York Prentice Hall.
- Keller, K.L., Busacca, B., Osillio, M.C. (2005), *La gestione della marca. Strategie e sviluppo*, Milano, Egea.
- Kotler, Ph. (2008), "Principles of marketing", *Pearson Education*, 2008.
- Kozinets, R. V. (2007). 10 Netnography 2.0. in *Belk, R. W. (Ed.). (2007). Handbook of qualitative research methods in marketing*. Edward Elgar Publishing, p. 129.
- Laudan, L. (1976). Two dogmas of methodology. *Philosophy of Science*, 43(4), 585-597.
- Lee, N., Saunders, J., & Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology. *European journal of Marketing*. Vol. 39 No. 3/4, 2005, pp. 294-308.
- Lester, S. (1999), *"An introduction to phenomenological research"*, Stan Lester Developments, Taunton.
- Leva, M., Ziliani, C. (2018), "The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services", *The TQM Journal*, 30(5): 444-457.
- Lillie, B (2014), 'History of an Icon: La Vespa'[Online] Available at URL: <http://www.italymagazine.com/featured-story/history-icon-la-vespa> (Accessed 07/03/2015)
- Lim, K., & O'Cass, A. (2001). Consumer brand classifications: an assessment of culture-of-origin versus country-of-origin. *Journal of Product & Brand Management*, vol 10, n°2, pp. 120-136.
- Lusch R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68 (January): 1-17
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2014), *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., Mele, C., Plese, F. (2017), *Service-Dominant Logic*, Milano, Wolters Kluwer.
- Maffessoli, M. (2004), *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Torino, Guerini Associati.
- Magaudda, P. (2015), "Apple's Iconicity: Digital Society, Consumer Culture and the Iconic Power of Technology", *Sociologica*, 9(1), 0-0.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., Nyffenegger, B. (2011), "Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self", *Journal of Marketing*, 75(4), 35-52.
- Marchi, M (2014) 'History of the Vespa Scooter' [Online] Available at URL: <http://www.eurograduate.com/lifestyle/article.asp?id=22&pid=5> (Accessed 07/03/2015)
- Marrone T., Testa P., Cantone L. (2020), "Marketing Theory Advancement on Consumer Brand Engagement", *Proceedings of International Marketing Trends Conference 2020 Paris*, ed. Jean-Claude Andreani and Umberto Collesei, Paris-Venice Marketing Trends Association, January 16th-18th 2020 Paris. (ISBN 978-2-490372-09-6)

- Marrone, T (2020), *Consumer Brand Engagement*, Giappichelli, in corso di pubblicazione.
- Marshall, M. N. (1996). The key informant technique. *Family practice*, 13(1), 92-97.
- Maslowska, E., Malthouse, E. C., Collinger, T (2016), "The customer engagement ecosystem", *Journal of Marketing Management*, 32(5-6): 469-501.
- Mauriello, A. (2009), "Il mondo attuale tra crisi economica, tensioni sociali e declino degli Imperi", *Centro Militare Studi Strategici*, 54(2).
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., Koenig, H. F. (2002), "Building brand community", *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.
- McQueen, J., Foley, C., Deighton, J. (1993), "Decomposing a brand's consumer franchise into buyer types", *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, 235-45.
- Merz, M. A., He Y., Vargo, S.L. (2009), "The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3): 328-344.
- Meyer, C., Schwager, A. (2007), "Customer Experience", *Harvard Business Review*, 85(2): 117-126.
- Montecchio, L. (2015), *Tensioni sociali nella Tarda Antichità nelle province occidentali dell'impero romano*, Perugia, Graphe.it Edizioni.
- Muñiz Jr, A. M., Schau, H. J. (2011), "How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content", *Business Horizons*, 54(3), 209-217.
- Muniz, A. M., O'Guinn, T. C. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, 27(4): 412-432.
- Nagashima, Akira. 1970. A comparison of Japanese and U.S. attitudes toward foreign products. *Journal of Marketing*, January, 34:68-7
- Nakamoto, K., MacInnis, D. J., Jung, H. S. (1993), "Advertising claims and evidence as bases for brand equity and consumer evaluations of brand extensions", *Brand Equity and Advertising: Advertising's role in building strong brands*, 281-97.
- Ng I.C., Nudurupati, S.S., Tasker, P. (2009), "Value Co-creation in the delivery of Outcome-based Contracts for Business-to-Business Service", *Advanced Institute of Management (AIM) Research*, Discussion Paper Series.
- Ng, I.C., Maull, R., Smith. L. (2011), "Embedding the new discipline of service science", in *The science of service systems* (pp. 13-35), Springer US.
- Norman, R., Ramirez, R. (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategies", *Harvard Business Review*, July–August: 65–77.
- Oliver, R.L. (1999), "Whence customer loyalty?", *Journal of Marketing*, 63 (4): 33-44.
- Otnes, C. C., Maclaran, P. (2016), "Royalty: marketplace icons." *Consumption Markets & Culture*, August: 1-11.
- Pansari, A., Kumar, V. (2017), "Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J. (2008), *Brand attachment: Construct, consequences and causes*. Now Publishers Inc.
- Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., Iacobucci, D. (2010), "Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers", *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.

- Parvatiyar, A., Sheth, J. N. (2001), "Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline", *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34.
- Payne, A., Frow, P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Peelen, M. V., Downing, P. E. (2005), "Selectivity for the human body in the fusiform gyrus", *Journal of Neurophysiology*, 93(1): 603-608.
- Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999), "Is your company ready for one-to-one marketing", *Harvard Business Review*, 77(1): 151-160.
- Peppers, Don, Martha Rogers (1993), *The One to One Future*, London: Piatkus.
- Peppers, Don, Martha Rogers (1997), *Enterprise One to One*, London: Piatkus.
- Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Plummer, J. T. (1985), "How personality makes a difference", *Journal of Advertising Research*, 24(6), 27-31.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2000), "Co-Opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, 78 (1): 79-88.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2003), "The New Frontier of Experience Innovation", *Sloan Management Review*, Summer: 12-18.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004a), "Co-creating unique value with customers", *Strategy and Leadership*: 32(3): 4-9.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004b), "Co-creation experiences: The next practice in value creation" *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004c), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Boston, Harvard Business Press.
- Reichheld, F. F. (1996), "Learning from customer defections", *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67.
- Resciniti R. (2005), "Il marketing orientato all'esperienza", in Andreani J.C. Collesei U. (a cura di), *Atti del IV Congresso internazionale «Le tendenze del marketing»*, Parigi: 1-18.
- Rinallo, D., Alemany Oliver, M. (2019), "The marketing and consumption of spirituality and religion" *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(1):1-5.
- Rizzo, T. L. (2012), *Parla il Capo dello Stato. Sessanta anni di vita repubblicana attraverso il Quirinale 1946-2006*, Roma, Cangemi Editore.
- Ruggeri, F. (2013), *Stato sociale, assistenza, cittadinanza: sulla centralità del servizio sociale. Transizioni e politiche pubbliche*, Milano, Fondazione Bignaschi.
- Santomassimo, G., "Società e Stato", *Il Manifesto*, 16 ottobre 2010.
- Sardana, D., Gupta, N., Sharma, P. (2018), "Spirituality and religiosity at the junction of consumerism: Exploring consumer preference for spiritual brands", *International Journal of Consumer Studies*, 42(6), 724-735.
- Sassatelli, R. (2007), *Consumer culture: History, theory and politics*, Los Angeles, Sage.
- Saunders, J. (1999), "Quantitative methods in marketing", in Baker, M.J. (Ed.), *The IEBM Encyclopedia of Marketing*, Thomson, London, pp. 85-99.
- Schau, H. J., Muñoz Jr, A. M. (2007), "Temperance and religiosity in a non-marginal, non-stigmatized brand community", *Consumer tribes*: 144-62.
- Schau, H. J., Muñoz Jr, A. M., Arnould, E. J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, 73(5): 30-51.

Schmitt, B. (1999), "Experiential marketing", *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.

Schmitt, B. H. (2010), *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*, New York, John Wiley & Sons.

Schooler, R. D. (1965). Product bias in the Central American common market. *Journal of marketing research*, 2(4), 394-397.

Shankar, A., Cherrier, H., Canniford, R. (2006), "Consumer empowerment: a Foucauldian interpretation", *European Journal of Marketing*, 40(9/10): 1013-1030.

Sherry, J. (1991), "Postmodern Alternatives: The Interpretive Turn in Consumer Research," in *Handbook of Consumer Research*, ed. Thomas S. Robertson and Harold H. Kassarian, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 548–91.

Shimp, T. A., Samiee, S., & Sharma, S. (2001). The country-of-origin effect and brand origin knowledge: How little consumers know and how important knowledge is. *ACR European Advances*.

Simon, M. K., Goes, J. (2011), "What is phenomenological research", *Dissertation and Scholarly Research, Recipes for Success*.

Singh, S., Sonnenburg, S. (2012), "Brand performances in social media", *Journal of Interactive Marketing*, 26(4): 189-197.

Sirgy, M. J. (1982), "Self-concept in consumer behavior: A critical review", *Journal of Consumer Research*: 287-300.

Slater, S. F. (1997), "Developing a customer value-based theory of the firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2): 162-167.

Smith, J. B., Colgate, M. (2007), "Customer value creation: a practical framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1): 7-23.

Stampacchia, P. (2014), *Le imprese nelle reti del valore – Strategie e processo di direzione (Volume Secondo)*, Napoli, Edizione Liguori, Napoli.

Stein, A., Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.

Thakor, M.V. and Kohli, C.S. (1996) Brand origin: Conceptualization and review. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.13(3), 27-42

Thakor, M.V. and Lavack, A.M. (2003) Effect of perceived brand origin association on consumer perceptions of quality. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 12(3). 394-407

Tremblay, M. A. (1957). The key informant technique: A nonethnographic application. *American Anthropologist*, 59(4), 688-701.

Uлага, W. (2001), "Customer value in business markets: an agenda for inquiry", *Industrial Marketing Management*, 30(4): 315-319.

Van Doorn, J. Lemon. K. N. Mittal. V. Nass. S. Pick. D. Pirner. P., Verhoef. P. C. (2010), "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, 13(3): 253-266.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*", 36(1): 1-10.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2017), "Service-dominant logic 2025", *International Journal of Research in Marketing*, 34(1): 46-67.

Verhoef, P. C. (2003), "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development", *Journal of Marketing*, 67(4): 30-45.

- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., Krafft, M. (2010), "Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management", *Journal of Service Research*, 13(3): 247-252.
- Vilpponen, Z. (2009), "*Branding Artists and Arts organizations*", Master Thesis, Sibelius Academy Arts Management, Spring.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014), "A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4): 401-420.
- Von Hippel, E. (1978), "Successful Industrial Products from Customer Ideas: Presentation of a new customer-active paradigm with evidence and implications", *Journal of marketing*, 42(1), 39-49.
- Von Hippel, E. (1986), "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science*, 32(7): 791-805.
- Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z., Chattopadhyay, A., Wertenbroch, K., Drolet, A., Wu, G. (2002), Consumer control and empowerment: a primer", *Marketing Letters*, 13(3), 297-305.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- White, C. L. (2012). Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), 110-118.
- Winer, R. S. (2001), "A framework for customer relationship management", *California Management Review*, 43(4): 89-105.
- Wipperfurth, A. (2005), *Brand hijack: Marketing without marketing*, New York, Portfolio.
- Wirtz, J., Lovelock, C. (2016), *Services marketing: People, technology*, World Scientific Publishing Company.
- Wright, L. T., Newman, A., Dennis, C. (2006), "Enhancing consumer empowerment", *European Journal of Marketing*, 40 (9/10): 925-935.
- Yin, R. K. (2013), *Case study research: Design and methods*, London, Sage.

Sitografia

- <http://www.corona-extra.it>
- <http://www.coca-colacompany.com>
- <http://www.mymovies.it/filmclub/2006/12/103/mymovies.pdf>
- <http://www.i400calci.com/2016/02/le-basi-sylvester-stallone-rambo-1982/>
- <http://www.optimaitalia.com/blog/2016/10/12/rambo-stasera-in-tv-stallone-indossa-i-panni-dell'icona-del-cinema-anni-ottanta/416156>
- <http://www.optimaitalia.com/blog/2016/10/19/rambo-2-la-vendetta-stallone-e-reagan-il-ritorno-degli-eroi-americani/424892>
- http://www.vespa.com/it_IT
- http://www.scudit.net/mdvespa_cine.htm
- <http://win.vespaforever.net/vespacin.htm>
- <http://piaggiogroup.com/it/archivio/comunicati/piaggio-inaugurata-mostra-%E2%80%9C-vespa-e-cinema%E2%80%9D>
- <http://museoscienza.org/approfondimenti/documenti/vespa/cinema.asp>
- <http://blog.kijiji.it/vespa-nei-film-top-10/>
- <http://www.lastoriasiamonoi.rai.it/puntate/forever-vespa/656/default.aspx>