

Francesco Morace

La marca è fatta di persone

Chi è Francesco Morace

È sociologo e saggista. *La Rinascita dell'Italia, Futuro + Umano* e *Crescita Felice* sono i suoi libri più noti. È presidente di Future Concept Lab, l'istituto di ricerca e consulenza strategica per l'innovazione. Dal 2014 partecipa al programma *Essere e Avere* su Radio 24. Scrive per Adv, Millionaire e Mark Up.

Come ci siamo conosciuti

Francesco Morace è l'organizzatore del Festival della Crescita di Milano. Lì, l'ho conosciuto. La conoscenza è proseguita al GRAnDE Festival di Castelfranco Veneto: qui, è stato nostro ospite come relatore nel dibattito sulla crescita felice tra verità e creatività. Sulle verità della marca e sulle sue possibilità di crescita ho coinvolto Francesco in questa intervista.

1. LA MARCA COME TERRITORIO

Come definiresti una marca?

Una marca è sempre di più un territorio segnato dalla storia di un'azienda, dall'insieme di valori che la ispirano e dall'incontro tra le persone che la animano. Più andiamo verso un mondo immateriale – e anche un po' astratto – più la marca deve diventare un territorio tangibile, fatto di esperienze reali, vissute. Sarà sempre più compito della comunicazione raccontare questa dimensione concreta.

Da dove si parte a costruire una marca?

Da un check-up. Dalla radiografia del suo stato di salute: la storia, il backstage di una marca che è il dietro le quinte di un gruppo di persone, di una comunità. L'analisi serve a individuare i punti di forza e di debolezza, a identificare i talenti o le unicità che definiscono la storia e la visione di una marca. L'obiettivo poi è di metterli in relazione con lo scenario esterno: la capacità della marca di cogliere il cambiamento tra i mutamenti sociali, i comportamenti personali, i valori delle persone. Il rapporto tra identità della marca e scenario esterno permette di individuare i possibili percorsi che portano al suo successo.

2. L'IMPORTANZA DELLE PERSONE

Come fa una marca a essere più umana?

Una marca è umana quando dà spazio e voce alle persone che dentro la animano. Da quella comunità interna si crea poi il ponte con la comunità esterna: consumatori, fornitori, collaboratori e partner. Purtroppo, quello della comunità umana è un aspetto sottovalutato: si privilegia l'intuizione o la visione creativa. Queste sono fasi del processo di costruzione di una marca che invece vengono dopo: si deve partire dalle persone.

Come si gestisce in modo intelligente una marca nel tempo?

Si segue la sua evoluzione come avviene per le persone. Il carattere di solito non cambia, il Dna è sempre quello. È la nostra personalità che si evolve nel tempo: entra in rapporto con il mondo esterno e fa suoi gli insegnamenti che riceve. Accade lo stesso alla marca. Il suo obiettivo è di essere riconosci-

bile, ma anche flessibile nel tempo: aperta nei confronti del mondo. Spesso pensiamo all'identità come a qualcosa di statico, che non deve cambiare, che deve essere sempre uguale a sé stessa. Identità: essere sé stessi. La sociologia e l'antropologia invece ci insegnano che l'identità è un sistema di relazioni.

“ *Ognuno di noi viene cambiato dalle persone che frequenta: amici, parenti, nemici. Accade lo stesso alla marca.*

3. IL DIGITALE

Com'è cambiato il modo di comunicare una marca nel tempo?

È un cambiamento epocale. E quello che si è affermato è il modo digitale, non il mondo digitale. Il modo digitale ha letteralmente trasformato la comunicazione della marca e spesso le relazioni con il proprio pubblico. Ha permesso a tutti di entrare in una sorta di realtà aumentata che spesso ignoriamo perché non ne abbiamo il controllo. È sbagliato pensare che per comunicare in modo autentico si debbano escludere i social e gli influencer. Bisogna invece incorporarli nella comunicazione, ma senza delegare a social e influencer il proprio compito. Avere una visione del mondo, alimentare un'etica aumentata oltre alla realtà aumentata: valori ancora più forti che in passato, credibili, legittimati dalla storia. Se si fa questo allora tutti i nuovi mezzi di comunicazione possono funzionare insieme, perché amplificano un messaggio che è autentico e raggiungono risultati anche inaspettati. La cosa importante è non cedere alla tentazione di avere tutto e subito, e di mettersi a raccontare favole. All'inizio può funzionare perché lo *storytelling* mette in campo le sue attrazioni, ma se poi non diventa *storydoing* – il racconto di quello che davvero facciamo – ne pagheremo le conseguenze. Per questo, bisogna fare un ragionamento a medio e lungo termine.

IN REALTÀ,
OGGI LA
PUBBLICITÀ
NON È PIÙ
L'ANIMA DEL
COMMERCIO:
**È L'ANIMA CHE
È DIVENTATA LA
PUBBLICITÀ DEL
COMMERCIO.**

4. I VALORI

Quali sono i valori più importanti che una marca deve comunicare?

Sono i valori che appartengono anche alle persone: essere presenti a sé stessi, essere autentici. Oggi, ci sono persone che sono viste come marche: influencer, star dello spettacolo, del fashion, dello sport. Se parliamo di marca, allora dobbiamo partire da un territorio di autenticità vitale, dalla possibilità di fare promesse in base agli attributi della marca: capacità, qualità, unicità, talenti. Capire che cosa abbiamo dentro di davvero rilevante è la cosa più difficile, perché è la nostra verità, il nucleo portante di quello che siamo. Ma se è rilevante, poi sarà risonante. Solo dopo avere estratto la nostra verità, possiamo affidarci ai creativi delle agenzie.

5. IL MARKETING

È vero che il marketing ha perso il contatto con la realtà?

Per 30-40 anni il marketing ha avuto il compito di segmentare il mercato, di capire il consumatore, di individuare quali erano le sue esigenze. Oggi, il marketing questo lo fa ancora, ma purtroppo, molto spesso, nel farlo perde il contatto con la realtà dell'azienda: l'organizzazione, la marca, le persone. Senza la consapevolezza di quello che noi siamo ancora prima di esprimere l'obiettivo da raggiungere, il marketing diventa inutile, e addirittura fuorviante. Abbiamo visto tanti fallimenti di aziende che hanno dato al marketing la centralità del mercato, senza capire che non era quella la strada da seguire.

6. IL POTERE DI UNA MARCA

Una marca ben costruita ha il potere di cambiare il mondo?

Sì, lo ha. John Fitzgerald Kennedy è stato una marca. Barack Obama è stato una marca. Anche Silvio Berlusconi, a suo modo, lo è stato. Chi ha il potere di cambiare ha la capacità di comunicazione che può essere organizzata anche come marca. Le aziende che non hanno mai fatto marketing in forma manipolatoria possiedono qualità, capacità, unicità che possono davvero cambiare il mondo. Anche perché, per cambiare il mondo basta cambiare una persona, una comunità, un pensiero e poi quel pensiero può moltiplicarsi

e diventare qualcosa di rilevante. I quattro ragazzi che hanno inventato la marca delle *Sardine* hanno cambiato la storia politica in Italia. Lo possiamo fare a volte in modo consapevole, altre volte solo in modo intuitivo. L'importante è essere presenti a noi stessi, consapevoli di quello che stiamo facendo e dove vogliamo arrivare.

Che cosa suggeriresti, in concreto, a chi si occupa di gestire la marca?

Ogni marca deve avere un suo angelo custode. In religione, come nella vita, l'angelo è chi ci aiuta a essere sempre presenti a noi stessi. Ci protegge, ma ci chiede anche il nostro impegno. Basta un attimo oggi per arrivare a rovinare la credibilità di una marca, anche storica. Un esempio è la Benetton: ha rischiato di perdere la propria forza perché non si è dotata di un angelo. Ha avuto dei manager, ha avuto una finanza che stava per portarla fuori strada, ma non aveva un angelo. Così, il fondatore, nonostante l'età avanzata, ha deciso di tornare in azienda e di assumere il ruolo di angelo custode.

Così ha riportato l'anima nel corpo dell'azienda. E del brand.

Sì. Le marche sono come le persone: possono migliorare le loro performance, ma se non partono dall'anima rischiano davvero di perdere tanto del loro valore. In realtà, oggi la pubblicità non è più l'anima del commercio: è l'anima che è diventata la pubblicità del commercio. È arrivato il momento di svelare la nostra anima, di prendercene cura, dobbiamo esserne responsabili. Se lo facciamo bene, può portarci al successo.

I PUNTI CHIAVE

La marca è un territorio tangibile, fatto di esperienze reali, vissute, concrete.

Lo scenario esterno è la capacità della marca di cogliere il cambiamento.

È umana quando la marca dà spazio e voce alle persone che dentro la animano.

L'azienda deve creare un ponte tra comunità interna e comunità esterna: consumatori, fornitori, collaboratori e partner.

Accade come per le persone: per gestire la marca si segue la sua evoluzione. Il carattere di solito non cambia, il Dna è sempre quello. È la nostra personalità che si evolve nel tempo.

Ognuno di noi viene cambiato dalle persone che frequenta: amici, parenti, nemici. Accade lo stesso alla marca.

La cosa più difficile è estrarre la nostra verità.

Oggi, si è affermato il modo digitale, non il mondo digitale.

Essere presenti a sé stessi, essere autentici: i valori più importanti di una marca sono gli stessi che riconosciamo nelle persone.

Ogni marca deve avere il suo angelo custode.

Oggi, la pubblicità non è più l'anima del commercio, ma del commercio l'anima è diventata la pubblicità.