

Brand management tra Ritorno al futuro e Interstellar

di Bruno Busacca, Maria Camela Ostillio*

Il viaggio del tempo e nel tempo è uno schema narrativo ricorrente nel cinema, nella letteratura e anche nella disciplina manageriale. L'attesa e la spinta per il futuro e l'ammirazione per il passato, certo e rassicurante, si ravvisano da sempre; altrettanto ricorrente è il sogno di poter viaggiare – o immaginare di viaggiare – in avanti, verso il futuro, e indietro, verso il passato, indirizzandosi a epoche o ere distanti, attraverso corto circuiti spazio-temporali.

Tutto ciò viene descritto, narrato, presentato e anticipato in modo visionario, fantasioso e fantascientifico, con una conseguente inevitabile fascinazione, da due tra i migliori film che hanno proposto il viaggio nel tempo: *Ritorno al futuro* (il primo della trilogia è del 1985) e *Interstellar* (2014). Ed è proprio a questi ultimi due film che si rifà il titolo di questo articolo, in parte ispirandosi, come fanno i giovani, ma non solo, ai titoli più acclamati delle serie proposte dalle piattaforme televisive e, in parte, rifacendosi al mondo dell'intrattenimento, in generale, che etichettano scelte manageriali, comportamenti e abitudini, anche di consumo.

Il branding, fra certezze del ritorno al futuro (autenticità, esperienza, valore e fiducia) e suggestive esplorazioni interstellari (Metaverso, intelligenza artificiale, Non Fungible Token-NFT), dischiude rilevanti priorità per i vertici aziendali, attenti osservatori dell'evoluzione che dal reale conduce al virtuale e viceversa, andando ben oltre la semplice interattività attraverso



© ISTOCK - LEMONOFF

* Bruno Busacca è Pro Rettore allo Sviluppo e Professore Ordinario di Economia e Gestione delle imprese presso l'Università Bocconi.

Maria Camela Ostillio è Associate Professor of Practice di Marketing e Sales Core presso SDA Bocconi e responsabile dell'insegnamento di Brand Management presso l'Università Bocconi.

meccanismi più umani e relazionali, votati a un crescente intrattenimento meno analogico e più digitale, attraverso strutture, piattaforme e tecnologie sempre più immersive, personalizzanti e personalizzate.

Il ruolo del brand diviene dunque sempre più rilevante all'interno di un – macro o micro – cosmo in cui cambiamento, evoluzione e innovazione, di qualsivoglia natura, appaiono l'unica costante. Da ciò discendono molteplici implicazioni e nuove priorità per il brand management.

TRE PRIORITÀ PER I VERTICI AZIENDALI

È impossibile non vedere le marche, notarle quando sono esposte nelle vetrine dei negozi o presenti sugli scaffali della grande distribuzione o sulla moltitudine di siti online con cui i consumatori si interfacciano sempre più frequentemente. La marca è divenuta parte integrante della vita quotidiana di pressoché tutti gli individui, perché in grado di semplificare le scelte, promettere un particolare beneficio (funzionale, psico-sociale, esperienziale), generare fiducia. In estrema sintesi, ogni volta che il consumatore si trova a dover scegliere fra due o più prodotti in concorrenza, la marca viene a svolgere un ruolo importante. Di conseguenza, i vertici aziendali hanno compreso che la marca è uno degli asset tra i più preziosi (non di rado il più prezioso) e, al contempo, un rilevante strumento di business. Questo spiega la scelta di un numero crescente di aziende di dotarsi di una marca, anche in settori nei quali tradizionalmente i prodotti erano *unbranded*: non per il semplice gusto di possederle, ma per riuscire, attraverso questa, a sviluppare il proprio business in modo redditizio, misurandosi continuamente con la concorrenza.

La rivoluzione digitale ha ridefinito la struttura e i meccanismi competitivi di molti settori e ne ha creati di nuovi, ha abbattuto le barriere geografiche e attivato processi di convergenza e di confronto fra ecosistemi formati da reti di imprese, orientando le marche verso nuovi mercati e categorie mediante strategie e architetture sempre più articolate. Parallelamente, l'incremento esponenziale delle informazioni disponibili, la condivisione delle esperienze di consumo, la progressiva riduzione delle asimmetrie informative hanno generato un'esplosione di dati su preferenze, interessi, atteggiamenti, scelte e comportamenti individuali e sensibilmente accresciuto l'*empowerment* dei consumatori, rendendo le marche sempre più orientate a scambio, partecipazione e collaborazione. I consumatori assistiti nelle loro scelte da piattaforme intelligenti,

manifestano le proprie preferenze verso brand che oltre a nuove priorità valoriali, evidenzino una crescente sensibilità all'etica, al rispetto delle persone e dell'ambiente, all'autenticità e al *reale value for money* di beni e servizi. Tutto questo, se da un lato impone risposte decise in termini di trasparenza, equità relazionale, qualità della proposta di valore offerta al mercato e responsabilità sociale, dall'altro accresce la necessità di sofisticare gli approcci di brand management, adottando una prospettiva dinamica e di lungo periodo.

Reinventarsi, ripensarsi e valorizzare continuamente le radici e le fonti del valore – in contesti in continua evoluzione tra emergenze sanitarie, ambientali e geopolitiche, crisi e ripresa dei consumi, cambiamenti dei consumatori e forte dinamismo tecnologico e concorrenziale – appaiono i principali obiettivi sottostanti alle strategie di *brand value management* della marca

odierna. Ciò presuppone l'adozione di una prospettiva di lungo termine, la definizione di uno scopo (*purpose*) e di una missione in grado di conferire alla marca un chiaro senso della direzione e della scoperta, la focalizzazione delle strategie su priorità strettamente ancorate ai bisogni dei consumatori.

Questo significa concentrarsi sull'essenziale, eliminare le funzionalità inutili, i costi derivanti dalle inefficienze organizzative, chiarire l'architettura e la gerarchia di marca,

rafforzare il portafoglio di brand e di prodotti, riportare in primo piano i tratti valoriali e identitari autentici, che si pongono alla base delle scelte operate (e da operare) nel corso dell'esistenza della marca. Significa orientarsi alla sostenibilità, a uno sviluppo compatibile con la tutela delle risorse e delle generazioni future, riorganizzando in quest'ottica l'intera rete del valore, a partire dalla progettazione e dal design di prodotti e servizi, coinvolgendo in fornitori e clienti. La centralità del concetto di cittadinanza responsabile all'interno di un ambiente e un contesto sociale impone alle marche di esporsi proattivamente, non solo assumendo comportamenti etici, morali e socialmente responsabili, ma anche agendo da *facilitator of conversation* su importanti temi individuali e sociali. Significa, infine, recuperare un orientamento all'innovazione reale e percepibile, utilizzando logiche di *design thinking* per ancorare la marca all'unica, solida fonte di successo nel lungo periodo: la capacità di offrire al mercato una *value proposition* superiore, in grado cioè di soddisfare i bisogni funzionali, simbolici, esperienziali dei consumatori in misura maggiore di quanto siano capaci di fare i concorrenti.



Tale obiettivo implica un costante orientamento allo sviluppo e all'attivazione di processi di innovazione collaborativi, che coinvolgano non solo partner orizzontali e verticali, ma anche i clienti finali. In ultima analisi, la sostanza di una *value proposition* dipende infatti dalla mobilitazione della creatività di una molteplicità di soggetti. Le nuove tecnologie aiutano a raggiungere questo obiettivo, favorendo la realizzazione di piattaforme collaborative aperte, che devono essere utilizzate per mettere al centro della strategia di marca il benessere autentico delle persone e della società.

Alla luce del quadro sinteticamente tratteggiato, se da un lato la profonda trasformazione in atto (digitale, energetica, geopolitica) riconferma la centralità di molteplici aspetti gestionali, dall'altro si evidenziano per la marca nuove frontiere strategiche, che stanno progressivamente delineando il viaggio verso i nuovi mondi possibili. Abbiamo provato a sintetizzare queste priorità per il *brand management* con tre parole chiave, tre «I» (I³) che richiamano altrettanti vettori di sviluppo: immersione, integrazione, impatto (Figura 1).

IMMERSIONE: ESPERIENZA E METAVERSO

Inserirsi e interagire nella realtà, che sia fisica o virtuale, analogica o digitale, poco importa; essenziale è l'immersione. Essa rappresenta oggi una delle priorità per i vertici aziendali, considerando consumatori, dipendenti e i tanti numerosi e differenti stakeholder che, a vario titolo, interagiscono e sono coinvolti dalle e nelle pratiche manageriali e nella realtà della marca. Motivo per cui essa rappresenta proprio per il *brand management* una priorità chiave per la crescita.

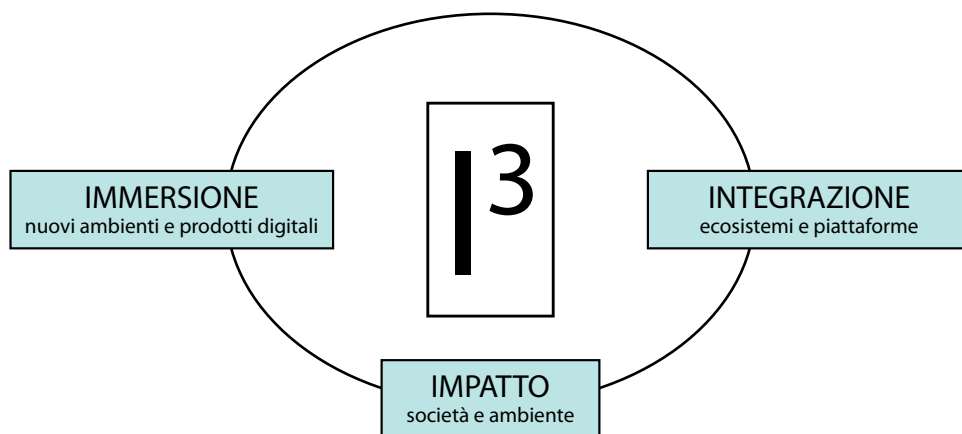
L'approccio alla *brand experience* evidenzia la centralità dell'esperienza di consumo, per cui il consumatore ricerca eccitazione sensoriale-emotiva e, di sovente,

fuga dalla realtà attraverso lo shopping o le esperienze straordinarie¹, rilevanti e molteplici nella propria vita in cui immergersi, e della *user experience*, in considerazione del ruolo pervasivo assunto dalla digitalizzazione nella vita quotidiana tramite l'impiego di specifiche tecnologie abilitanti (visori, app, piattaforme, videogiochi, blockchain, 3D ecc.) che aggiungendo valore all'esperienza, conferiscono unicità, stimolano conoscenza, curiosità, emozione e coinvolgimento. Di fatto, lo stesso consumo digitale, divenuto ancorché compulsivo e autograticificante, è anche in grado di estendere il sé dei consumatori attraverso identità virtuali ritraenti la personalità di utilizzatore, giocatore, visitatore, spettatore.

L'immersione diviene quindi parte della vita e, pertanto, richiede un profondo coinvolgimento attraverso un processo che, similmente al trasporto narrativo², impegni il consumatore in attività o esperienze «assorbitive» dal punto di vista emotivo, sensoriale e cognitivo, tanto da far perdere la cognizione del tempo e del luogo. Gli individui ricercano l'immersione in una varietà di esperienze che vanno da un ambiente reale di acquisto e consumo a uno iperreale (*phigital*, social media ecc.) con relazioni individuali con la marca e con gli altri consumatori (chat, community, gaming, avatar ecc.).

Pertanto la *brand experience* per essere immersiva richiederà l'impiego di infrastrutture informatiche di comunicazione innovative (5G e 6G) basate su internet per la connettività (il cosiddetto «Web3»), così come di nuove tecnologie abilitanti affinché possa realizzarsi una continua progettazione di dialoghi analogici o digitali, incontri personali o virtuali, azioni e attività produttive di scambi commerciali di prodotto o servizi, emozioni e interazioni, che si arricchiscono di

FIGURA 1 | BRAND MANAGEMENT: I TRE VETTORI DI SVILUPPO



un'ampia variazione di stimoli e, per tale via, accrescono il coinvolgimento del consumatore anche tramite rappresentazioni immaginifiche con cui identificarsi.

Detto in altri termini, l'immersione richiede il superamento della navigazione in ambienti esperienziali isolati (siti web, app ecc.) attraverso lo schermo di computer, lo smartphone o il tablet, e l'avvento del Metaverso diviene la palestra per marche e consumatori/user pronti a muoversi (e allenarsi), senza soluzione di continuità, tra i diversi ambienti virtuali. Proprio l'assenza di discontinuità nella transizione tra fisico e virtuale e il miglioramento multimodale di esperienze e interazioni rende il Metaverso quanto mai necessario per l'immersione.

Non meraviglia quindi che in una survey³, tra i 3400 intervistati nel mondo, il 59 per cento ha dichiarato di gradire l'esperienza digitale in alternativa a quella fisica e di preferire alcuni ambiti quali: shopping, partecipazione a eventi o giochi, fitness, dating ed education. Sono proprio tali ambiti a spingere la crescente familiarità verso realtà virtuale (VR), realtà aumentata (AR) e Metaverso e a generare sensazioni positive accelerate grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie nella quotidianità, così come dimostrano ulteriori recenti ricerche svolte in 29 Paesi del mondo, tra cui l'Italia⁴.

In quest'ottica, il Metaverso, considerato erroneamente indistinguibile dai giochi social come Fortnite e Roblox – popolari piattaforme online – è molto più di un semplice gioco. A differenza dei giochi, l'ambiente virtuale del Metaverso non è fisso, ma può essere modellato e modificato da alcuni o da tutti gli utenti che lo abitano (giocatori, avatar, utilizzatori ecc.). Il Metaverso diviene uno spazio virtuale condiviso, a cui tutti possono accedere, e si riferisce genericamente all'intero mondo digitale e virtuale, con la convergenza di realtà fisica, aumentata e virtuale in uno spazio online *internet-based*. Il Metaverso, quale punto di raccordo di e tra mondi o ambienti virtuali, rappresenta una fusione e una convergenza di realtà virtuale, aumentata e fisica intente a offuscare il confine tra le interazioni online e nella vita reale.

I brand nel Metaverso possono differentemente alimentare esperienza immersiva e interazione in mondi magici, immaginifici, fantascientifici e quanto mai reali attraverso l'uso di visori VR, guanti aptici, AR, le realtà estesa e mista (XR e MR) e le vaste librerie di contenuti 3D. Piattaforme e dispositivi come, per esempio, gli occhiali virtuali, forniscono l'accesso all'immersione e contribuiscono a semplificare l'esperienza per tutti gli utenti a cui si affiancano; non meno rilevanti sono le identità digitali, la cui realizzazione conduce verso esperienze fruibili dai *consumatori-user* che si rispecchiano in avatar o *alter-ego* espressivi di *brand personality* composite e trasferite con immagini 3D, video

e NFT fortemente articolati. Inoltre, blockchain, NFT e crypto permettono non solo di commercializzare in modo sicuro lo spazio e gli oggetti (virtuali) del Metaverso – acquistabili dentro e fuori di esso – ma anche di attribuire un valore in criptovalute, la cui autenticità della transazione è garantita dalla tecnologia blockchain all'interno di un ecosistema finanziario decentralizzato.

Di fatto le tecnologie, per consentire la piena attività nel Metaverso, sono in rapida evoluzione e non meraviglia, quindi, che Metaverso, VR, AR MR si ritrovino, oggi, nel BtB (in Italia, dallo show room di elettrodomestici di Neosperience agli spazi da arredare di Würth, fino alla realtà aumentata di Pikkart) e nel BtC (Nike, Dolce e Gabbana ecc.) e in numerosi settori che da healthcare e real estate, spaziano verso entertainment (in Italia la partita tra AC Milan vs Fiorentina è stata trasmessa all'interno del Metaverso Nemesis, consentendo ai fan di interagire all'interno della sala virtuale della Serie A), manufacturing ed education, giungendo persino alla politica.

Molti brand saranno spinti alla ricerca di ulteriori spazi di creazione ed estensione di valore all'interno di ambienti sempre più esperienziali e immersivi. Al di là delle preoccupazioni, inevitabili ogniquale volta si abbracciano le innovazioni o i nuovi indirizzi manageriali connessi in modo particolare alla realtà virtuale, è difficile considerare il fenomeno dianzi illustrato come effimero o di breve periodo, bensì esso sarà sempre più radicato nelle scelte e nelle decisioni strategiche di branding da parte dei vertici aziendali per il prossimo decennio. L'emersione di tali tecnologie innovative richiedono scelte manageriali volte a migliorare processi, procedure, comunicazione, marketing e, soprattutto, branding.

INTEGRAZIONE: PIATTAFORME ED ECOSISTEMI

Questa parola chiave evoca la capacità di arricchire la *brand value proposition* dal punto di vista sia quantitativo sia qualitativo e chiama in causa molteplici aspetti di grande portata strategica per la marca, che spaziano dai livelli di integrazione imposti dalla trasformazione digitale allo sviluppo di piattaforme proprietarie (*brand flagship platform*), fino al potenziamento del ruolo del brand manager.

Il primo aspetto fa riferimento alla necessità di integrare da un lato canali, device e piattaforme⁵, dall'altro le fonti del valore, che nelle strategie digitali sono spesso multistrato⁶. In entrambi i casi è fondamentale ridisegnare l'intero *customer journey* e la *user experience*, facendo leva su una conoscenza sempre più approfondita della domanda, ottenuta sfruttando le straordinarie potenzialità della tecnologia applicate all'incredibi-

le ricchezza di dati, in termine di volume, velocità e varietà.

L'analisi dei dati è (e risulterà sempre più) fondamentale non solo per investigare fenomeni e validare ipotesi su grandi numeri, ma anche per cogliere nuove tendenze e immaginare soluzioni innovative basate sui nessi causali esistenti fra i dati. Come opportunamente evidenziato da Cillo e Rubera, infatti, è certamente riduttivo considerare solo le implicazioni tecnologiche e dimensionali dei big data⁷. Le loro straordinarie potenzialità derivano dalla crescente diffusione di oggetti interconnessi, ma soprattutto dalla disponibilità dei consumatori a condividere, senza remore, preferenze, interessi, orientamenti, valutazioni, scelte di consumo. Questa disponibilità si traduce in un patrimonio informativo incredibile, che può essere valorizzato dai modelli di machine learning e dall'intelligenza artificiale.

Per quanto concerne il secondo aspetto, negli ultimi anni termini come «platform» ed «ecosystem» hanno trovato crescente diffusione in ambiti diversi. Benché i due termini siano non di rado utilizzati in modo approssimativo, essi vengono impiegati per descrivere particolari contesti nei quali gli artefatti tecnici, tecnologici e digitali risultano centrali per rimodellare e riconfigurare una vasta gamma di attività e relazioni. In questa prospettiva, un numero crescente di marche, attive in settori differenti, ha riconosciuto la possibilità di offrire valore al cliente attraverso tali piattaforme ed ecosistemi, entrambi in grado di cogliere le potenzialità innovative intrinseche alle tecnologie digitali.

In realtà il progressivo sviluppo della cosiddetta *platform economy* sembra stia generando più problemi che opportunità per le marche dei produttori. Basti pensare:

- alle piattaforme di aggregazione attivate dai retailer (*brand aggregation platform*) che pongono in primo piano il loro brand anziché quello dei prodotti distribuiti, perseguono l'obiettivo di gestire l'interazione fra domanda e offerta agevolando la conclusione delle transazioni, standardizzano le presentazioni dei marchi che commercializzano, riducendo i loro *point of difference* e, di fatto, enfatizzando il prezzo come criterio di scelta⁸;
- alle piattaforme intelligenti al servizio dei consumatori lanciate da molti protagonisti della digital economy, come Amazon, Google, Apple, Baidu, che

potrebbero progressivamente sostituirsi alle marche nello svolgimento di alcune fondamentali funzioni che queste ultime hanno sinora svolto per i consumatori⁹. Si pensi alla comprensione di bisogni e preferenze, alla garanzia di qualità dei prodotti e di equilibrio del rapporto qualità/prezzo, alla semplificazione dei processi di acquisto e di utilizzo, all'orientamento al cliente.

Per i brand un'efficace risposta ai problemi sinteticamente illustrati potrebbe essere rappresentata dallo

sviluppo di piattaforme proprietarie (*brand flagship platform*), attraverso le quali attivare ecosistemi capaci di offrire al mercato una proposta di valore olistica, che trascende il singolo prodotto/servizio offerto dalle marche stesse e include prodotti, servizi, contenuti complementari offerti da terze parti, dando così una soluzione più ampia e olistica ai bisogni del consumatore. Come proposto da diversi studiosi¹⁰ ed evidenziato in svariati settori (atletica, alimentare, automotive), da grandi marche come Nike, Bosh, BMW e

Daimler, Maggi, piattaforme quindi da intendersi non come un canale di vendita aggiuntivo, ma come un vettore innovativo per:

- consolidare le relazioni con i consumatori;
- soddisfare obiettivi ancorati ai livelli più alti della catena mezzi-fini;
- co-creare valore offrendo prodotti, contenuti (podcast educativi, video creativi, review di prodotto) e servizi (partecipazione a eventi organizzati dalla brand community);
- stimolare attività di *crowdsourcing* (valore ricevuto) e di *crowdsending* (valore generato) in termini di scambi commerciali e sociali, auto miglioramento e auto-realizzazione, rafforzamento delle conoscenze e della creatività.

L'integrazione assume anche importanti implicazioni organizzative. Così come avvenuto a un livello più ampio per la funzione marketing, anche per il brand management i profondi cambiamenti nei meccanismi concorrenziali, nella distribuzione, nei comportamenti di consumo e nelle tecnologie stanno delineando un'evoluzione delle competenze e delle abilità connesse al ruolo. Il brand manager appare infatti sempre più come un integratore di tutti gli attori rilevanti per la creazione del valore della marca, nell'ambito di un network che si estende dall'impresa ai suoi partner e consumatori. In questa prospettiva, vanno interpretate



sia l'importanza attribuita alle attività legate alla definizione della strategia e all'innovazione sia il generalizzato incremento della criticità di competenze quali l'analisi dei dati, il risk management, la gestione di piattaforme e di contenuti.

IMPATTO: SOCIETÀ E AMBIENTE

Fra le priorità alle quali le marche sono e saranno sempre più chiamate a far fronte vi è quella dell'assunzione di un modello gestionale orientato alla produzione di un valore non più solo economico, ma anche etico e sociale. Va così affermandosi un approccio incentrato sul cosiddetto «brand purpose», per il quale le marche, andando oltre la funzionalità e il simbolismo che sono loro caratteristici, devono perseguire una causa rilevante, uno scopo di ordine superiore nei confronti della collettività.

Anche in conseguenza della crisi pandemica, un numero crescente di consumatori – non solo appartenenti alla generazione dei Millennials, ma certamente da essa sospinti – si va sempre più convincendo che la dimensione etica e responsabile dell'offerta aziendale costituisca un elemento meritevole di attenta considerazione nelle decisioni d'acquisto. Alla base di tale orientamento vi è indubbiamente la convinzione che l'impegno individuale per il benessere della collettività possa essere dimostrato anche attraverso le scelte e i comportamenti di consumo, in particolare premiando le marche socialmente responsabili.

Al fine di rispondere a questa esigenza, i brand saranno sempre più chiamati a dare prova di essere «cittadini esemplari» agli occhi del consumatore, il che implica l'assunzione di un modello gestionale orientato alla produzione di un valore non più solo economico, ma anche etico, ambientale e sociale. In quest'ottica, la marca è indotta a definire le proprie politiche bilanciando tre tipologie di esigenze: la redditività, la soddisfazione del consumatore e l'interesse collettivo. Questa convergenza di esigenze conduce alla scelta di utilizzare strumenti di marketing in grado di arricchire «socialmente» l'offerta aziendale e di comunicare l'orientamento etico-responsabile ed ecocompatibile della marca e dei suoi prodotti.

In questa prospettiva ha assunto crescente vigore, anche nella comunità finanziaria, il concetto di «brand purpose», inteso appunto come l'obiettivo che la marca si propone di perseguire sul piano sociale, ossia l'im-

patto che essa si prefigge di esercitare sulla collettività, al di là dei benefici funzionali, psicosociali ed emozionali da essa offerti.

Per la marca dotarsi di un *purpose* adeguato è un vettore di sviluppo, in primo luogo perché esso la aiuta a instaurare autentiche connessioni valoriali ed emotive con i consumatori, stimolando le loro intenzioni di acquisto, rafforzandone la fedeltà e, di conseguenza, creando un vantaggio competitivo in grado di sostenerne la redditività. In secondo luogo, un *purpose* siffatto è

in grado di estendere il *relational scope* della marca al di là dei benefici simbolici e psicosociali, creando quindi un potenziale di estensione in nuovi territori competitivi.

Oltre che per la marca (e, anzi, ancor prima), il *brand purpose* è un fattore di sviluppo anche per gli individui, intesi quali consumatori e lavoratori. Per i primi, un *brand purpose* adeguato è in grado di rafforzare l'orientamento sociale, l'autostima e quindi il benessere psicologico. Nella prospettiva delle risorse umane, un *purpose* stimolante e

coinvolgente è un formidabile fattore di motivazione delle persone e di attrazione di nuovi talenti. Il *brand purpose* è fattore di sviluppo anche per la società, in quanto libera risorse intrappolate dalle disuguaglianze sociali, da convenzioni obsolete, da blocchi psicologici, pregiudizi, stereotipi.

In sintesi, un *purpose* adeguato rappresenta una sorta di «stella polare» in grado di prospettare alla marca un senso di direzione. Diventa cioè un filtro che la supporta nel decidere che cosa dovrebbe o non dovrebbe fare. In un mondo sempre più affollato di messaggi, un *purpose* adeguato aiuta inoltre a superare il rumore di fondo, stimolando i consumatori a prestare attenzione, condividere e parlare della marca e del messaggio che essa intende veicolare. Nella misura in cui il *brand purpose* sensibilizza consumatori socialmente consapevoli, esso aiuta la marca nello sforzo di creare autentiche connessioni emotive con gli stessi, stimolando le loro intenzioni di acquisto, migliorandone la fedeltà e, di conseguenza, creando un vantaggio competitivo in grado di sostenerne la redditività. Infine, ma non da ultimo, esso ispira, coinvolge e motiva non solo i clienti, ma anche le risorse umane e gli altri portatori di interessi, guadagnandone la fiducia.

Naturalmente, il conseguimento di questi vantaggi potenziali è subordinato all'efficacia del tema sociale da porre al centro del *brand purpose*. In un recente e



© ISTOCK - LEMONOFF

stimolante lavoro, ricco di esempi applicativi, nel quale è stata condensata anche l'esperienza di «global social mission director» di Unilever, Sidibe ha evidenziato le caratteristiche che dovrebbe possedere un *purpose* vincente¹¹. Questo, dovrebbe essere in grado di:

- ispirare un reale cambiamento comportamentale;
- acquisire un elevato sostegno interno;
- contare su un adeguato sistema di misurazione;
- stimolare lo sviluppo di partnership per attivare risorse e competenze complementari (il che richiama il vettore dell'integrazione);
- proporre azioni concrete e generare risultati.

Anche per il *brand purpose* la rilevanza del punto di vista identitario e comunicativo è riscontrabile nel crescente impiego di alcune tra le tecnologie abilitanti dianzi evidenziate quali gli NFT che, tramite la blockchain e soprattutto l'impiego di criptovalute, per loro natura energivore, consentono comunque il perseguimento di finalità sostenibili e sociali garantendo, al contempo, la sostenibilità eco-finanziaria di marca. Questo perché dedicati a community specifiche di collezionisti, fan o consumatori fedeli della marca (Stella Artois o Atari Collectible Boxes creati sulla blockchain WAX ecc.); oppure perché in grado di diventare un'ul-

teriore fonte di risorse, diversificando il flusso di entrate e monetizzando i contenuti digitali (Mercedes classe G ha venduto sul marketplace Nifty Gateway le immagini in edizione multipla numerata per celebrare i suoi 40 anni; Nike è leader nella vendita degli NFT in Nikeland all'interno di Roblox e per le royalty derivanti dalle ulteriori vendite degli stessi, tracciabili tramite blockchain); sia, infine, poiché consentono di svolgere un'importante funzione sociale attraverso le donazioni dei proventi, devoluti in beneficenza, a seguito, o meno, di un'asta (per esempio, editori come *The Economist* e *Times*, oppure Taco Bell ecc.).

In conclusione, le priorità strategiche sinteticamente descritte evidenziano molteplici opportunità per lo sviluppo delle marche, che spaziano dall'esperienza all'immersione, dal reale al virtuale, dai big data all'intelligenza artificiale e al machine learning, dal Web2 al Web3 con Metaverso e NFT, da creazione a co-creazione, da *platform* a *brand flagship platform*, da funzionalità e simbolismo a *brand purpose*. Opportunità certamente sfidanti, ma senza dubbio affascinanti, da cogliere senza fretta e con leggerezza, che, come mirabilmente sintetizzato da Calvino «non è superficialità, ma planare sulle cose dall'alto, non avere macigni sul cuore».

¹ M.B. Holbrook, E.C. Hirschman, *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, Journal of Consumer Research, 9(2), 1982, pp. 132-140

² B. Busacca, G. Bertoli, M.C. Ostilio, La marca. Costruzione, sviluppo, valutazione, Milano, Egea, 2022.

³ «Value Creation in the Metaverse», McKinsey & Company, 2022.

⁴ «How Enthusiastic is Your Country About the Rise of Metaverse?», World Economic Forum, IPSOS, 2022.

⁵ E. Prandelli, G. Verona, La nuova impresa digitale, Milano, Egea, 2018.

⁶ A. Arbore, B. Busacca, «Come sta cambiando il marketing», in A. Beltratti, A. Bezecchi (a cura di), Business NeXT: non è solo questione di tecnologie, Milano, Egea, pp. 27-56.

⁷ P. Cillo, G. Rubera, «Come creare valore con l'economia dei dati», Economia&Management, 2, 2021, pp. 13-16.

⁸ J.R.K. Wichmann, N. Wiegand, W.J. Reinartz, «The Platformization of Brands», Journal of Marketing, 86(1), 2022, pp. 109-131.

⁹ N. Dawar, N. Bendle, «Marketing in the Age of Alexa», Harvard Business Review, 96(3), 2018, pp. 80-86.

¹⁰ Wichmann, Wiegand, Reinartz, «The Platformization of Brands», op. cit.

¹¹ M. Sidibe, Brands on a Mission, Londra, Routledge, 2020.

IN SINTESI

- La marca è oggi uno tra gli asset più preziosi d'impresa, nonché un rilevante strumento di business.
- Le priorità per il brand management possono sintetizzarsi in tre «I»: «I» immersione nella realtà sia fisica sia digitale; «I» integrazione di canali, device, piattaforme e fonti di valore; «I» impatto non più solo economico, ma anche etico e sociale.
- A tali priorità corrispondono diverse opportunità di sviluppo attraverso alcuni driver di marca: immersione nei canali reali e virtuali; uso dei big data, dell'intelligenza artificiale e del machine learning; utilizzo del Web2 e Web3, del Metaverso e degli NFT; creazione di valore economico e di una più ampia funzione sociale e ambientale legata al brand purpose.