

Storie iconiche

Come raccontare
il vostro brand per
convincere e ispirare

David
Aaker

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Community

Corporate & Marketing Communication

I testi e gli strumenti per i professionisti della comunicazione

Una collana di testi dinamici, dal taglio pragmatico e ricchi di casi. Ampio lo spettro delle tematiche trattate: dal branding all'advertising, dal content marketing ai new media, dalla comunicazione digitale ai progetti più innovativi di comunicazione non convenzionale. Libri aggiornati, per muoversi con competenza in un settore quanto mai creativo e in perpetuo cambiamento.



Nel mondo digitale di oggi, lo storytelling di qualità ha il potere di distinguersi dalla massa e rimanere impresso nella memoria.

Questo libro non spiega solo il potere dello storytelling, ma mostra come creare storie che sappiano stimolare e persuadere sia i dipendenti sia i clienti.

**GARY BRIGGS, ex Chief Marketing Officer Facebook,
Board member Petco, ETSY Board of Directors**

Storytelling è una parola sempre più di moda negli ambienti del marketing e del branding. Il nuovo, istruttivo e piacevolissimo volume di David Aaker è una guida fondamentale per chi vuole imparare a utilizzare le storie per potenziare l'impegno dei dipendenti, il coinvolgimento dei clienti e la prestazione economica della propria azienda. Ma la cosa più bella di questo libro è che è una miniera di storie magnifiche."

**JIM STENGEL, CEO di The Jim Stengel Group,
ex Global Marketing Officer P&G**

Storie iconiche

Come raccontare
il vostro brand per
convincere e ispirare

David
Aaker

Presentazione di Joseph Sassoon

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Titolo originale: *Creating Signature Stories.*
Strategic messaging that persuades, energizes and inspires

Copyright © 2018 by David Aaker. All rights reserved.

Traduzione dall'inglese di: Annalisa Di Liddo

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Dedico questo libro a mia moglie Kay e
alle mie figlie – Jennifer, Jan e Jolyn – e alle
loro famiglie, la cui presenza mi sostiene
e mi ispira ogni giorno*

Indice

Introduzione all'edizione italiana, di <i>Joseph Sassoon</i>	pag. 11
1. Che cos'è una storia iconica?	» 15
La storia di una fondazione	» 15
La storia di un dono	» 16
La storia di un brand	» 16
Una storia di attenzione per il cliente	» 17
La storia di una strategia di crescita	» 18
Una storia presa in prestito	» 19
Utilizzare le storie per comunicare messaggi strategici	» 20
Storie iconiche: la definizione	» 23
La storia iconica non è fatta solo di dati	» 27
Le storie iconiche non devono per forza rimpiazzare i dati	» 28
Le storie iconiche possono essere brevi	» 30
Le storie iconiche possono essere nella mente di clienti, dipendenti o altri	» 31
Le storie iconiche si possono prendere in prestito	» 33
Una sfida: preparare le aziende a utilizzare le storie iconiche	» 36
2. Insieme di storie iconiche	» 39
Connettersi con Skype	» 39
Insieme di storie iconiche che raccontano lo stesso messaggio strategico	» 40
Perché un insieme di storie?	» 45
I messaggi strategici multipli	» 47
Una sfida: il sovraccarico da storie iconiche	» 50
3. Le storie iconiche danno energia e visibilità ai brand	» 54
Le straordinarie imprese di Red Bull	» 54

Zuppe Knorr: amore al primo assaggio	pag. 55
Always: “Come una ragazza”	» 55
Perché le storie iconiche?	» 57
Perché visibilità?	» 57
Perché energia?	» 58
Le storie iconiche catturano l’attenzione	» 59
Le storie iconiche innescano la comunicazione sui social	» 61
Una sfida: legare il brand alla storia iconica	» 63
4. Il potere di persuasione delle storie iconiche	» 65
“Quando mi sono seduto al piano sono scoppiati tutti a ridere”	» 65
Il compito di persuasione	» 66
Le storie sono più persuasive dei dati	» 67
Le storie influenzano le associazioni mentali legate ai brand	» 69
Le storie creano gradimento	» 71
Le storie influenzano il comportamento	» 71
Il meccanismo di persuasione delle storie	» 73
La creazione di una sottocategoria	» 76
Una sfida: mantenere la vivacità delle storie iconiche	» 78
5. Le storie iconiche che sposano una causa ispirano	» 80
Lifebuoy: “Aiuta un bambino a compiere cinque anni”	» 80
Quando le storie sposano una causa	» 82
Due sfide legate a cause benefiche	» 83
Perché adottare progetti e obiettivi legati a una buona causa?	» 86
Aderire a una causa permette di creare storie iconiche	» 87
Le storie funzionano meglio dei semplici dati	» 89
Quali di queste informazioni...	» 89
Una sfida: creare una causa	» 90
6. Il pubblico delle storie iconiche	» 92
Barclays: come riaccendere la fiducia nel brand	» 92
Raggiungere il pubblico	» 95
I pubblici esterni: i clienti esistenti e quelli potenziali	» 95
Il pubblico interno: i dipendenti	» 99
Articolare la visione e i valori del brand	» 102
Portare avanti un progetto incentrato sulle storie	» 103
7. Individuare le storie iconiche	» 104
La macchina della felicità di Coca-Cola	» 104
Creare o trovare storie iconiche	» 105

Storie “di proprietà” e storie prese in prestito	pag. 107
I protagonisti delle storie	» 108
Clienti	» 109
Offerte	» 110
Brand	» 111
Sostenitori del brand	» 112
Fornitori	» 113
Dipendenti	» 114
Progetti aziendali	» 114
Fondatori	» 115
Strategie di rivitalizzazione	» 117
Strategie di crescita	» 118
Una sfida: impossessarsi delle storie giuste	» 119
8. Che cosa dà forza alle storie iconiche?	» 122
La creazione delle storie iconiche di General Electric	» 122
Creare storie iconiche efficaci	» 126
Essere accattivanti, autentici e coinvolgenti.	
E avere un messaggio strategico	» 127
Trame affascinanti e avvincenti	» 129
L’umorismo	» 132
La presentazione	» 132
Una sfida: confezionare la storia e perfezionarla	» 135
9. Le nostre storie iconiche professionali: capire noi stessi	» 137
Come ho iniziato a lavorare nel branding: il mio background	» 137
Creare la nostra storia iconica professionale	» 138
Storie di identità	» 140
Storie legate a una causa	» 143
Storie di percorsi	» 145
Le storie iconiche nella nostra vita personale	» 147
Storie iconiche che creano fiducia, credibilità e legami	» 150
Una sfida: agire	» 152
Epilogo. Dodici riflessioni conclusive	» 155
Ringraziamenti	» 159
L’autore	» 161

Introduzione all'edizione italiana

Da alcuni anni, l'idea che lo storytelling possa portare grandi benefici alle iniziative di marketing si è diffusa a un gran numero di aziende e attori economici, rendendo questa disciplina alquanto popolare. Molti, oggi, sono consapevoli della forza delle narrazioni e di quanto, in un mercato affollato di comunicazioni e segni, una storia ben pensata possa fare la differenza. Ma, proprio per questo, l'universo del marketing vede moltiplicarsi i tentativi di far circolare i racconti di marche e di organizzazioni. E i nuovi ambienti del Web, allargando le possibilità di comunicare a chiunque abbia qualcosa da dire, accrescono la ricchezza ma anche la ridondanza narrativa. In tale contesto, comprendere ciò che permette a una storia di spiccare in mezzo a tutte le altre è diventato essenziale. Come si costruisce una storia emblematica, capace di attirare su di sé l'attenzione e risultare rilevante tanto nel mondo fisico quanto in quello digitale?

Questo libro di David Aaker, grande esperto di marketing statunitense, offre una risposta articolata a questa domanda. In modo semplice e con uno stile discorsivo, riesce a precisare molto bene una serie di aspetti cruciali su come si costruiscono buone storie di marca. Il testo poggia su numerosi casi concreti e ciò ha un elevato valore di chiarificazione: i concetti non restano astratti ma si definiscono in modo intuitivo. E ciò vale fin dall'inizio. Per spiegare cosa intende per *Signature Stories*, o *storie iconiche* come le abbiamo chiamate in questa edizione, nelle prime pagine Aaker propone una serie di esempi, più efficaci e immediati di tante spiegazioni.

Le spiegazioni però arrivano subito dopo; e, sulla base degli esempi offerti, diventa molto più facile capire perché le *Signature Stories*, per essere tali, devono essere intriganti, coinvolgenti, autentiche e capaci di veicolare un messaggio strategico (i quattro attributi che, secondo Aaker,

contraddistinguono questo tipo di storie). Va notato che, sebbene l'Autore si rivolga primariamente al lettore americano, le sue tesi appaiono interessanti anche per quello italiano poiché i principi che propone sono validi pressoché universalmente e non dipendono da un contesto o da un mercato specifico.

Tutto il testo è attraversato da un filo rosso: la convinzione di Aaker che le *Signature Stories* siano in grado di trasmettere i significati voluti molto meglio di qualsiasi insieme di fatti e dati. Coloro che vogliono far arrivare il loro messaggio a un'audience, e tanto più i leader delle organizzazioni impegnati nel comunicare a molteplici pubblici, faranno bene a tenere presenti alcune evidenze fondamentali largamente provate dalla ricerca: che i fatti annoiano, mentre le storie destano grande attenzione; che i dati si rivolgono alla parte razionale del cervello, mentre le storie coinvolgono sia il piano cognitivo sia quello emozionale; che i dati si dimenticano in fretta, mentre le storie restano in mente assai più a lungo; che i fatti da soli convincono poco perché sollecitano contro-argomentazioni, mentre le storie, trasportando su un altro piano, hanno un potere persuasivo molto maggiore; che i dati possono informare, mentre le storie ispirano e possono condurre più facilmente a delle *call to action*.

La forza delle storie, tra l'altro, non riguarda solo la comunicazione di un'organizzazione verso l'esterno, ma anche quella verso il pubblico interno degli employee. Anche in questo caso, considerando le molte occasioni in cui vi è necessità di passare informazioni ritenute importanti, Aaker puntualizza che ben raramente i dipendenti provano interesse per lunghe presentazioni piene di dati e dettagli. Ma la loro attenzione può risvegliarsi immediatamente se uno speaker inizia a raccontare una storia.

Certo, non tutte le storie ottengono lo stesso risultato, quindi occorre affrontare il problema di come identificare e costruire un racconto vincente. Un grande merito dell'Autore è quello di illustrare in modo semplice e pratico le caratteristiche che le storie devono avere per lasciare davvero il segno. Quali aspetti possono rendere le storie particolarmente valide? L'Autore analizza molti elementi. Ma avverte anche che non si tratta di prendere le caratteristiche ricorrenti delle storie di successo, farne un lungo elenco, e poi applicarle. Ogni storia è diversa dall'altra, funziona combinando un sotto-insieme di fattori in modo volta a volta diverso che tiene conto del contesto, degli obiettivi, dell'audience, dei media impiegati. Inserire troppi elementi della lista rischia di rendere il racconto pesante e di ridurre il coinvolgimento dell'audience. Ciò lascia del tutto aperto il compito di trovare o ideare *storie iconiche* – anche se i concetti che Aaker suggerisce possono valere a orientarlo in misura importante.

In breve, se vi interessa acquisire i concetti fondamentali per generare storie di marca in grado di conquistare attenzione, ispirare e indurre ad agire, questo libro fa per voi. La sua lettura vi doterà dell'armamentario concettuale e pratico necessario per migliorare la motivazione dei vostri dipendenti, accrescere l'engagement dei vostri clienti e sostenere la business performance della vostra azienda.

Joseph Sassoon
Partner e Leader Alphabet Research
Autore di *Web storytelling*, *Storie virali* e *Storytelling e AI*

1. Che cos'è una storia iconica?

Una storia è un modo di dire qualcosa che non si può dire in nessun altro modo.

Flannery O'Connor, narratore americano

La storia di una fondazione

Un giorno del 1912, il signor Leon L. Bean, grande amante della vita all'aria aperta, tornò assai scontento da una battuta di caccia: aveva i piedi freddi e bagnati. Non disponeva di grandi risorse ma, da uomo ingegnoso e motivato che era, decise di inventare un nuovo tipo di scarponcino, con l'idea di cucire una tomaia leggera in cuoio su una suola in gomma impermeabile. La sua creazione si rivelò tanto valida che Bean la battezzò "Maine Hunting Shoe", scarpa da caccia del Maine; consultò gli elenchi delle licenze di chi veniva a cacciare da quelle parti e iniziò a vendere per corrispondenza. Purtroppo, le cuciture di novanta delle prime cento paia di scarponcini non erano abbastanza robuste e i cacciatori si trovarono comunque con i piedi zuppi.

Fu un momento cruciale per Leon Bean. Come reagire? Pur rischiando la bancarotta, Bean restituì tutti i soldi ai clienti e migliorò il procedimento di cucitura fino a ottenere calzature davvero impermeabili. La storia del brand **L.L. Bean** ci mostra un'azienda dotata di cultura dell'innovazione, di una tradizione consolidata nel campo della caccia e della pesca (che da allora si è estesa fino a coprire in generale l'ambito di tutte le attività all'aria aperta), di impegno nella lavorazione di prodotti di qualità e infine di attenzione nei confronti del cliente, che si concretizza nella leggendaria garanzia del "soddisfatti al cento per cento".

La storia di un dono

La vita di Natalia, quindicenne nata in un minuscolo villaggio mozambicano, ruotava tutta intorno all'acqua. Ogni mattina, dopo essersi occupata dei sei fratellini, Natalia prendeva due secchi e camminava verso il letto del fiume più vicino. Lì faceva la fila per raccogliere acqua sporca da una buca scavata alla bell'e meglio. Potevano volerci ore intere e lei finiva per andare a scuola solo due giorni alla settimana. Le cose sono cambiate nel 2012, quando **charity: water**, un'associazione nonprofit che porta acqua potabile alle popolazioni dei Paesi in via di sviluppo, ha fornito al suo villaggio un pozzo a cui attingere per procurarsi acqua pulita in modo facile e veloce. Finalmente Natalia è potuta andare a scuola tutti i giorni e perfino in orario, senza eccezioni.

Nel villaggio è stata istituita una commissione di cinque persone con il compito di sviluppare e perfezionare un business plan per assicurare la sostenibilità a lungo termine del progetto ed educare la comunità in merito alle principali norme igienico-sanitarie. All'incontro tra charity: water e la commissione, la sua ultima componente – piedi ben piantati a terra, braccia orgogliosamente incrociate davanti al petto e un mezzo sorriso di compiacimento stampato in faccia – si è presentata con queste parole: “Mi chiamo Natalia e sono la presidente”. Di certo non si è mai vista una persona così giovane ricoprire un ruolo del genere, ma Natalia è stata scelta perché ha mostrato sicurezza, tenacia e attitudine al comando e perché sa leggere e scrivere, anche se oggi le sue ambizioni sono cambiate e ha deciso che farà l'insegnante e poi la preside. La sua storia aggiunge un tocco personale al lavoro di charity: water, che nei primi otto anni di attività ha messo in cantiere quasi ventitremila progetti di fornitura di acqua potabile a oltre sette milioni di persone.

La storia di un brand

In onore degli appassionati che “farebbero di tutto per l'hockey”, il produttore di birra **Molson Canadian** ha deciso di costruire una pista da hockey professionale tra i monti Purcell, nella provincia canadese della British Columbia. Predisporre il campo e trovare giocatori disposti a partecipare a una manifestazione sportiva in un luogo così isolato non era certo cosa da poco. La fabbricazione della pista, con tanto di sistema di refrigerazione personalizzato firmato Molson, ha richiesto due settimane di lavori e diversi viaggi in elicottero, mentre la selezione dei giocatori è avvenuta grazie a un concorso che richiedeva di raccontare la propria personale ossessione per l'hockey.

Al momento della partita, gli undici vincitori hanno raggiunto in volo questa location unica insieme alla Stanley Cup, il trofeo di hockey per antonomasia; l'evento, insomma, era perfetto per far impazzire qualunque appassionato di questo sport.

La storia che ha accompagnato il progetto presenta tutti i dettagli riguardo alla sua esecuzione: la ricerca del luogo ideale, gli elicotteri utilizzati per trasportare i materiali da costruzione, la scelta dei vincitori, la preparazione della partita vera e propria. La creazione di un progetto così forte dal punto di vista dell'unicità e dell'impatto emozionale dà prova della sincerità della passione per l'hockey che Molson condivide con i propri clienti. La storia ha quindi arricchito il brand di una nuova energia e di una sensazione quasi tattile legata all'idea del freddo e del ghiaccio, in contrasto con le immagini proposte da altre birre, che tendono a focalizzarsi solo sul piacere del bere.

Una storia di attenzione per il cliente

Il brand **IBM Watson Health** si occupa dell'applicazione delle risorse di IBM Watson (che produce software per la gestione di massicci carichi di dati) nel campo dell'assistenza sanitaria. Tutto è partito da Orlando Health, un'azienda assicurativa privata e senza scopo di lucro, che non riusciva ad abbassare i costi di servizio troppo elevati. La soluzione al problema è stata quella di creare un nuovo sistema di gestione dei dati proprio attraverso la tecnologia targata Watson.

La storia diffusa dal brand fornisce abbondanti dettagli sul sistema precedentemente esistente, sugli obiettivi di quello nuovo, sulle migliorie fatte e sui parametri di misurazione dei successi ottenuti¹. I risultati? Procedure più aggiornate ed efficienti e il passaggio da un sistema di rimborsi basato sul pagamento dei singoli servizi a un modello diverso, che premia l'adozione di pacchetti di assistenza globale e continuativa completi di piani di prevenzione su misura. Il miglioramento riscontrato dalle stime sui parametri del primo anno – le percentuali delle colonscopie su pazienti ultracinquantenni, delle mammografie di prevenzione sulle donne adulte, degli screening sulla depressione – ha superato il dieci per cento.

Questa storia ha avuto un impatto eccezionale su altri enti assicurativi sanitari che condividono gli stessi obiettivi e le stesse ambizioni di Orlando;

¹ "Phytel Helps Orlando Health Build a Clinically Integrated Network for a Healthier Community", IBM.com, 2016.

inoltre, visto che il miglioramento dell'assistenza medica è un tema che coinvolge e interessa praticamente chiunque, aggiunge trasparenza e sincerità non solo all'immagine di IBM Watson Health, ma anche al brand di IBM Watson e perfino a quello di IBM in generale.

La storia di una strategia di crescita

Il 2 agosto 2006, due anni prima della consegna della prima automobile del brand **Tesla**, Elon Musk preparò e presentò una storia sulla crescita dell'azienda, anche se il suo era solo un impiego part-time visto che per la maggior parte della giornata era impegnato nella gestione di un'altra azienda, che si chiamava SpaceX. La sfida era aiutare un nuovo brand di auto elettriche a farsi largo in un'industria automobilistica dominata da nomi di lunga e consolidata tradizione. La storia di crescita di Musk, divisa in quattro fasi, non solo trovava una risposta al quesito, ma forniva anche credibilità e ispirazione per dipendenti, clienti e investitori, tutte categorie di persone che avevano bisogno sia di obiettivi, sia di sostanza.

La comunicazione di Musk era intitolata “Il piano strategico segreto di Tesla Motors (detto tra noi)” ed era strutturata nel modo che segue. Fase 1: Costruire un'auto elettrica sportiva di alta gamma, la Tesla Roadster, che funzioni meglio delle automobili a benzina esistenti, come la Porsche, e che disponga di un livello di efficienza energetica doppio rispetto a una Prius. Utilizzare i guadagni per finanziare la fase seguente. Fase 2: Costruire la Model S, una berlina a quattro porte di alto livello, ma più economica della Roadster e, di nuovo, utilizzare i guadagni per finanziare il passo successivo. Fase 3: Costruire la Model 3, una berlina ancora più economica che produca economie di scala di grande volume. Fase 4: Nel corso di questo processo, offrire opzioni di produzione di energia elettrica a zero emissioni grazie all'utilizzo dei piccoli ed economici pannelli solari SolarCity – una sussidiaria di Tesla, sempre guidata da Musk – che possono essere utilizzati per ricaricare le batterie delle auto.

Con il tempo, nuovi aspetti del percorso del brand entrarono via via a far parte della storia di crescita. Il progetto andò in porto e nel luglio 2016 Musk aggiunse quattro nuovi elementi: creare tetti solari per l'edilizia domestica, integrandoli con sistemi di ricarica delle batterie; costruire auto per tutti i principali segmenti di mercato; sviluppare una capacità di guida automatica dieci volte più sicura rispetto alla guida umana; e infine, creare strutture di noleggio per le auto inutilizzate. Con una storia del genere, nessuno si sarebbe sognato di arrischiarsi a scommettere contro Musk.

Una storia presa in prestito

Nei primi anni Novanta, Peter Guber fu chiamato a ricoprire l'incarico di CEO per **Columbia Pictures Entertainment**, che era appena stata acquisita da Sony. Guber spiega che c'era bisogno di infondere nuova energia al brand Columbia, che, oltre alle produzioni cinematografiche, gestiva i cinema della catena Loews e una serie di attività televisive a livello internazionale². Al suo arrivo scoprì che l'azienda era sprofondata nel caos: incassi in caduta libera, personale demotivato e un'accozzaglia di reparti disorganici, privi di una visione unificata e sparpagliati in giro per gli Stati Uniti. Per di più, la proprietà dell'azienda era passata in mani straniere. La situazione andava rivista in modo radicale. Guber decise di sfruttare la storia di Lawrence d'Arabia.

Durante la Prima guerra mondiale, l'ufficiale militare britannico T.E. Lawrence, noto per la sua abitudine di disattendere le norme comuni, era impiegato come consigliere del principe saudita Faysal, che era in rivolta contro gli Ottomani. In seguito a una pesante sconfitta, i superiori britannici di Lawrence gli raccomandarono di passare alla ritirata, ma lui propose invece un'audace operazione di attacco al porto ottomano di Aqaba, la cui posizione era strategica anche perché protetta, sul fronte interno, da un deserto apparentemente impraticabile. L'idea di Lawrence era di attraversare il deserto con un piccolo gruppo di combattenti – superando il caldo intollerabile, i serpenti, gli scorpioni e la spaventosa carenza d'acqua – e sorprendere così la guarnigione ottomana. Insieme ai suoi soldati, l'ufficiale ottenne il sostegno del principe e coalizzò anche alcune tribù beduine del deserto che erano più abituate a combattersi a vicenda che non a collaborare. Lawrence e il suo manipolo di coraggiosi riuscirono nell'impresa impossibile di conquistare Aqaba. La storia del loro successo fece il giro del mondo e, nella grande confusione causata dalla guerra, fu d'ispirazione per molti. In seguito, il premiatissimo film *Lawrence d'Arabia* con Peter O'Toole – prodotto proprio da Columbia – immortalò la vittoria con tutte le sue emozioni, tensioni e dettagli.

Guber vide una storia iconica in questo racconto di improbabili alleanze tra tribù arabe riunite sotto il comando di uno straniero per superare immani avversità. Secondo la sua visione, anche Columbia poteva compattarsi sotto la nuova proprietà, facendo confluire un gruppo di realtà disparate in una forza unica e riuscendo così a ottenere l'impossibile. In occasione dei festeggiamenti natalizi dell'azienda, Guber raccontò la storia e regalò ai dirigenti

² Peter Guber, *Tell to Win*, Crown Publishing, New York, 2011, pp. 10-13.