

## La strategia del racconto: per re-inventare marche, aziende, scelte manageriali.

Intervista<sup>1</sup> ad Andrea Fontana, autore di *"Manuale di Storytelling"*, ed Etas, 2009.

Di Gabriele Qualizza, redazione di Brandforum.it

Raffinata tecnica di gestione del consenso o inaspettato "punto di svolta", occasione per sfuggire alle gabbie del marketing management, con il suo impianto focalizzato sulle quattro P e sull'analisi SWOT, oltre che sui concetti di targeting e di posizionamento? Lo storytelling è tutto questo. E molto altro ancora. Di sicuro, regala più di un'ancora di salvataggio agli uomini d'azienda.

Offre una prospettiva creativa, quando la pianificazione strategica cede il passo ai cambiamenti repentini del mercato, per lasciare spazio alla capacità dei singoli di agire in maniera non prevedibile e non lineare. Restituisce un senso agli eventi, quando la necessità di "navigare a vista" porta a valorizzare le opportunità che di volta in volta si presentano, senza impegnarsi prematuramente con soluzioni troppo rigide.

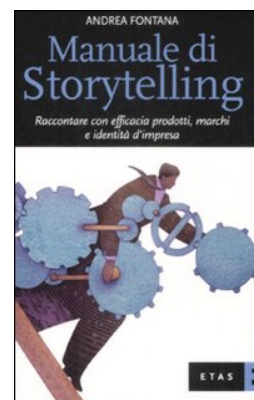
Insomma, ricostruire in chiave narrativa l'azione manageriale è oggi l'unica possibilità per restituire forma e significato a ciò che altrimenti sembrerebbe erratica e casuale successione di accadimenti, micro-scelte, comportamenti. Capricciosamente giustapposti gli uni agli altri.

Non è un caso che in questi anni si sia assistito ad un vero e proprio "revival" del racconto d'impresa, proprio nel momento in cui più acuti si avvertivano i segnali della crisi che ha investito i paesi occidentali: una crisi sistemica, che ha reso inevitabile l'approdo a nuovi paradigmi, per la gestione di una situazione che si profila sempre più complessa e indecifrabile.

Parliamo di questi temi con Andrea Fontana, autore di un volume ricco di stimoli e di sollecitazioni (*"Manuale di storytelling"*, Etas, 2009), primo studio sistematico sul tema sviluppato nel nostro Paese secondo l'angolo visuale della comunicazione d'impresa<sup>2</sup>.

Andrea Fontana ha appena dato alle stampe un secondo volume, dedicato alle applicazioni concrete di questa innovativa tecnica manageriale, che sarà in libreria dal prossimo mese di aprile.

In anticipo, per i lettori di Brandforum.it, il titolo del libro: *"Storyselling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri marchi, le proprie aziende"*. E il nome dell'editore: Etas di Milano.



<sup>1</sup> Intervista di Gabriele Qualizza, 10 febbraio 2010.

<sup>2</sup> Forte di una laurea in filosofia e di un dottorato in scienze della formazione, Andrea Fontana è un metodologo e un innovatore pratico per indole. Lavora da circa 15 anni - con imprese nazionali e internazionali - nel campo della formazione manageriale e dello sviluppo organizzativo, della comunicazione d'impresa e dello storytelling management. Quello in cui eccelle è la *governance* del "cambiamento culturale". Il suo impegno etico è quello di trasmettere al maggior numero di persone le strategie del racconto che dominano la scena internazionale.

Insegna all'Università di Pavia "Storytelling e narrazione d'impresa", primo corso in Italia dedicato a questo tema, e all'Università degli Studi di Milano-Bicocca "Metodologia della formazione nelle organizzazioni".

È inoltre autore di diversi testi sulle nuove modalità di training evoluto e comunicazione intergrata con approccio narrativo, tra cui ricordiamo: "Vivere in apprendimento nelle organizzazioni (Le Monnier)"; Lo stress che ci fa bene (Meltemi). Per le edizioni ETAS sta preparando *Storyselling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri marchi, le proprie aziende*, dal prossimo mese di aprile in libreria.

C'è un passaggio nelle tue riflessioni, che suscita immediatamente l'attenzione del lettore: quando dici che noi viviamo costantemente immersi in una dimensione narrativa. "Dall'automobile alla camera da letto, dai cellulari ai reality televisivi, la nostra vita quotidiana è costantemente avvolta da una *rete narrativa* che filtra le nostre percezioni, stimola i nostri pensieri, evoca le nostre emozioni, eccita i nostri sensi, determinando risposte *multisensoriali*".

Anche in Italia la formula dello storytelling viene sempre più spesso utilizzata dalle aziende nell'ambito della comunicazione istituzionale. Quali sono le ragioni del successo di questa formula innovativa?

Credo esistano tre motivi principali.

Il primo è che siamo *animali narranti*. Ogni tanto ce ne dimentichiamo, ma la narrazione è un processo insito nel funzionamento della nostra psiche. Pensiamo per storie, ci ricordiamo di persone, eventi, cose attraverso le storie che associamo ad esse, abbiamo esistenze che sono storie di vita. Per cui tutto il mondo dell'impresa e tutti i mercati sono storie, da leggere interpretare e magari conquistare attraverso una *supremazia narrativa* della propria storia.

Il secondo motivo è legato al tipo di società che stiamo vivendo e al tempo storico che stiamo attraversando. Un tempo le fonti della verità erano sicure e ben custodite in roccaforti simboliche di potere culturale. C'erano istituzioni (politiche e religiose) forti che ti dicevano cosa era vero, cosa era falso. I format di vita, i meta-racconti, i copioni con cui eseguire le esistenze erano ben chiari, preservati e difesi. C'era il libro. C'era il racconto nel libro. Tu dovevi solo attenerti alle regole del racconto. Oggi le fonti della verità sono più aperte e più subdole, perché non ne abbiamo più il controllo. Comunque queste fonti sono molto sfaldate. Tutto ciò ovviamente genera:

- da una parte una grande aggressività e un grande bisogno ansiogeno di avere racconti univoci, non confusi e chiari,
- dall'altra però produce anche la possibilità di poter raccontare verità alternative.

Cosa significa *non* avere il potere di controllo sulle fonti informative? Significa che abbiamo una conoscenza indotta, di seconda mano per cui ci fidiamo. Quando apriamo un bugiardino medico, non comprendiamo nulla della verità di quel racconto. Quel farmaco ci farà bene? Ci farà male? Ci fidiamo dei racconti che altre fonti di verità e autorevolezza ci hanno fatto. Questo processo oggi è molto diffuso. In questo senso si aprono gravi responsabilità sociali per chi detiene le leve informative (aziendali, economiche, politiche che siano).

Il terzo motivo è l'assedio informativo in cui siamo immersi. Siamo soffocati dalle informazioni. Solo una conoscenza organizzata attraverso un set di storie, col loro potere di sintesi, può aiutarci a comprendere meglio il mondo. Dati e informazioni non bastano più. In questo caos solo le storie vengono ricordate e quindi comprate.

**Alcuni ritengono che lo storytelling sia soltanto una moda del momento. Personalmente, trovo questo giudizio molto riduttivo e un po' affrettato: penso piuttosto che vi sia un sottile rapporto tra la forma organizzativa della rete e le reti di racconti in cui risultano immerse le imprese. Tu che ne pensi?**

Penso che sia una riflessione un po' italo-centrica: ultimamente pecciamo spesso - noi italiani - di mancanza d'umiltà. Credo che questa opinione non tenga conto della realtà mondiale. In Italia infatti il fenomeno della narrazione d'impresa sta arrivando adesso. Nel mondo, soprattutto negli Stati Uniti, esiste da oltre trenta anni. Lo storytelling è ormai una disciplina e un approccio

consolidato in tutto il globo. Diffuso e usato con efficacia in moltissimi campi; non solo in quello aziendale ma anche in politica, nelle scienze economiche, nel mondo dei media, e persino in medicina per capire attraverso le narrazioni dei pazienti, affetti da malattie particolari, quali nuovi farmaci progettare.

**Un fenomeno molto evidente nell'ambito del marketing è il crescente successo di operazioni sviluppate sul filo della memoria: re-make cinematografici, musei e monografie che rievocano il passato di un'impresa, ma anche riedizioni di marche e prodotti "storici" e fortemente carismatici. Penso al frigorifero F28 della Smeg, dai colori accesi e dalle linee bombate, che riprendono il tipico *mood* degli anni Cinquanta, o a Brionvega, che ha restituito a nuova vita la radio portatile TS522, dai colori laccati e dagli spigoli arrotondati, disegnata negli anni Sessanta da Richard Sapper e da Marco Zanuso.**

**Secondo te, che cosa si nasconde dietro queste operazioni? Il progressivo esaurimento di ogni tensione progettuale o il desiderio di attingere ad un immaginario simbolico che appare più autentico, incontaminato, e dunque capace di parlare con un senso di futuro anche al consumatore contemporaneo?**

La cosa interessante dello storytelling è il suo potere di impatto sull'immaginario e sulla memoria. In una società assediata informativamente lo storytelling è un modo per cercare di comunicarsi e promuoversi facendo appello a dinamiche diverse da quelle della semplice comunicazione d'impresa. Le tecniche del racconto non sono solo arte, sono una precisa *scienza applicata*. Esistono precisi processi e regole per raccontarsi. Per cui le operazioni che mi citi sono senza dubbio interessanti tentativi di narrare brand e prodotto in modo nuovo o per lo meno diverso. L'importante è che non si esauriscano lì e che possano parlare a tutti i pubblici. Recuperare il passato è senza dubbio una forma di autobiografia aziendale e di recupero dell'immaginario che può diventare slancio progettuale. Ma le autobiografie non si possono fermare al ricordo immaginario del "tempo che fu" devono anche pensare a riprogettarsi narrativamente. Ogni azienda ha un mercato di riferimento. Recuperare memoria è utile per capire come definire una nova supremazia narrativa all'interno del proprio mercato. Oggi "vince", cioè genera immaginario, ricordo e attenzione, e quindi fatturato, non solo chi ha una storia da raccontare, non solo chi la racconta in modi efficaci, ma anche chi riesce ad allineare i suoi discorsi aziendali con le narrazioni che fa un determinato pubblico, con le narrazioni di vita (i grandi scenari narrativi) in cui le audience sono immerse. Questo allineamento discorsivo è fondamentale per diventare azienda e merce mitica. Cioè ricordata, amata e comprata. La merce o l'azienda mitica non è né quella finta, né quella fasulla. E' merce o azienda che riesce a innestarsi nella memoria autobiografica degli individui e quindi a diventare un vettore di senso delle vite. Questo un passaggio fondamentale perché giustifica e chiarisce meglio oggi l'importanza dello storytelling. Fare storytelling significa cercare di capire in che momento di vita è un soggetto, coglierne i grandi dilemmi esistenziali e i modi in cui li racconta a se stesso e agli altri. Per poi progettare e costruire aziende e prodotti capaci non solo di raccontarsi coerentemente con i cosiddetti consumatori (ormai poco consumer e molto prosumer) per vendere di più, ma significa soprattutto essere il racconto che si va enunciando.

**Come dice Andrea Semprini, una marca non esiste al di fuori del suo racconto. Di conseguenza, le formule narrative diventano sempre più spesso parte integrante della progettazione dei punti vendita monomarca: i prodotti non sono soltanto presentati nella luce migliore, ma inseriti nella cornice di un racconto. Penso a Trader Joe's, a Eataly, al crescente successo della formula del**

**Factory Outlet. E' possibile progettare in chiave narrativa anche un luogo di lavoro, oppure uno spazio urbano, in modo da evitare che si riducano a semplici incroci di mobilità e di traiettorie?**

Senza dubbio è possibile. E' un nuovo e grande filone di ricerca applicata. Un luogo è un racconto di vite. E' l'insieme delle prassi di esistenza di un gruppo sociale o aziendale che sia. Rivedere un luogo di lavoro alla luce della narrazione è utilissimo per ridurre sprechi e inefficienze. Puoi riprogettare narrativamente luoghi di lavoro industriali o di servizio. Un esperto vede subito se le linee produttive raccontano inefficienze. Ti accorgi immediatamente se le scrivanie, gli spazi dell'ufficio, gli scaffali o i flussi di lavoro non sono allineati secondo un racconto di performance. Il racconto infatti non è solo un contenuto (cose che si dicono) ma è anche un processo (un come si dicono ed eseguono le cose) per cui analizzare con lo storytelling i flussi di lavoro serve per re-ingegnerizzare i processi di una performance, snellirla, migliorarla ed efficientarla. In questo senso lo storytelling si configura come evoluzione del *lean thinking*

**Sono ormai numerosi - anche in Italia - i casi di aziende che hanno applicato con successo la formula del Corporate Storytelling. Ci sono dei criteri, delle regole da seguire, per rendere efficace un progetto di questo tipo? E qual è il contributo che può offrire il consulente?**

Come ti dicevo, la narrazione e lo storytelling sono una scienza e non solo un arte. Il corporate storytelling non è letteratura o poesia. E' strategia e operatività. Per cui l'esperto di corporate storytelling segue delle metodologie e dei format di lavoro ben precisi che dipendono dalle esigenze del cliente. Rivedere i principi strategici di una organizzazione non è la stessa cosa che pensare il nuovo design di un prodotto. Eppure da un punto di vista narrativo i due processi sono simili. Per cui esistono delle marco linee guida di azione che devono essere poi declinate specificatamente sull'area d'interesse. In questo senso, la narrazione è di grande efficacia su almeno sei aree aziendali:

1. il brand management
2. l'envisioning
3. la comunicazione interna
4. l'apprendimento organizzativo
5. il product design
6. il marketing e l'advertising

In ognuna di queste aree si analizzano gli interlocutori e si pianificano le corrette azioni di narrazione, studiando molto bene gli strumenti che si vogliono attivare.

**Nel tuo nuovo libro ("*Storyselling*", in uscita ad aprile 2010 per le edizioni Etas), analizzi approfonditamente le dinamiche del racconto applicate alla vendita. Mi è sembrato rilevante il discorso che fai sullo storylistening.**

**In effetti, sembra esserci un legame tra il successo dello storytelling e l'attuale passaggio dal Web 1.0 al Web 2.0, basato su un protagonismo più consapevole dei diversi attori coinvolti nel processo di generazione dei significati e dei valori. D'altro canto, l'immagine dei mercati (e delle imprese) come "piazze virtuali", "reti di racconti", "conversazioni", è molto suggestiva, ma è anche vero che in tutti questi contesti ci sono delle evidenti asimmetrie informative...**

L'asimmetria credo faccia parte di ogni relazione umana. Il padre e il figlio. Il docente e il discente. L'amato e l'amante. I mercati sono ormai dense conversazioni, ma è ovvio che queste

conversazioni avvengono da punti di vista per loro natura asimmetrici, cioè diversi, perché diverse solo le esperienze, le etnie e le culture. E' per questo che è così importante lo *storylistening*, cioè l'ascolto narrativo e il suo studio preliminare rispetto una audience. Non posso raccontare nulla a nessuno, se non c'è qualcuno disposto ad ascoltare. E non solo... perché se ho deciso di raccontare qualcosa di me o dei miei prodotti a qualcuno dovrò anche analizzare la sua esperienza di ascolto. Il che, in soldini, significa che dovrò capire come fruisce i media su cui racconterò la mia storia. Il mezzo con cui si racconta influisce enormemente l'esperienza di un racconto promozionale o meno che sia.

Per cui, penso che non esista nulla di più asimmetrico di una narrazione. Un narratore è un grande stratega. D'altronde tutti i grandi scrittori e narratori dichiarano questo senza problema. Da Omero a Pessoa, da Susanna Tamaro a Steve Jobs... ognuno di loro prima di raccontare qualcosa a qualcuno si chiede chi è quel qualcuno (cosa vive e come fruisce le sue esperienze), poi chiede cosa raccontare di sé, e infine come raccontarlo: ovvero con quali mezzi far circolare il proprio racconto strategico in modo tale che il proprio uditore vada in trance narrativa d'ascolto (*storylistening* trance experience). La trance narrativa d'ascolto - molto studiata ormai - non è una esperienza esoterica, ma è quello stato di identificazione che ci coglie ogni qual volta ci perdiamo nella nostra lettura preferita, ci immergiamo completamente nel film, ci lasciamo cullare dal nostro brano musicale più amato... Il narratore ha questo scopo: generare una esperienza di ascolto positivo in cui il lettore o fruitore di una narrazione possa completamente immergersi, perdersi e ritrovarsi. In poche parole essere per qualche istante da un'altra parte, far esperienza di altri mondi, per poi tornare con una nuova conoscenza e/o esperienza delle cose. Il corporate storytelling studia e progetta esperienze di coinvolgimento delle audience interne (dipendenti) o esterne (clienti) di una organizzazione. Per questo oggi la narrazione d'impresa così importante per le aziende.

**Lo storytelling introduce nel discorso un percorso di tipo sequenziale, motivato da intenzioni e orientato alla ricerca del senso, che non ha la rigida linearità della logica scientifica, ma che tuttavia sembra differenziarsi in qualche misura agli erratici e labirintici percorsi che caratterizzano il fare browsing nel web o lo zapping televisivo. Che rapporto vedi tra questi fenomeni?**

In realtà con lo storytelling puoi fare tutte e due le cose. Questo è il suo grande potere. Puoi costruire narrazioni chiuse e aperte. Lineari e non lineari.

Un esempio di ottima narrazione lineare è lo spot della Barilla che in modo chiaro, puntuale e preciso, senza tentennamenti, prende il "lettore" per mano e per lui ricostruisce la storia aziendale. Allora, alcuni flashback ci riportano nell'ottocento, in quel tempo vediamo il fondatore e i suoi figli che lanciano le basi dell'impresa, e attraverso alcuni flashforward vediamo poi l'azienda nei giorni nostri in Italia e su ponti americani, lasciando intendere un percorso di sviluppo preciso. In un racconto simile il fruitore della storia è totalmente accompagnato. Deve interpretare poco. Deve solo credere, fidarsi e poi acquistare la storia che si incarna nei prodotti.

Viceversa puoi realizzare una azione di storytelling non lineare. E qui l'esempio migliore è l'ultima campagna di comunicazione e promozione della Diesel (BE STUPID), che dissemina i luoghi reali e virtuali (città e web) di messaggi chiave disorientanti sull'essere "smart" o sull'essere "stupid". Il lettore o fruitore della storia, in questo caso, deve ricostruire, ricomporre e interpretare la storia stessa, mettendo insieme *narrativamente* tutti i pezzi. Solo alla fine della ricostruzione, ammesso che una fine esista, il lettore capirà una serie di messaggi. Qui non devo credere. Devo scoprire, capire, partecipare attivamente a un mondo.

A questo punto, mi potresti chiedere quale è la migliore strategia. E io ti dovrei direi che sono efficaci entrambe perché parlano a target precisi, che sono i target di riferimento diversi per le due aziende. Barilla - infatti - si relaziona tendenzialmente con consumatori classici, che vogliono essere guidati e rassicurati. Diesel - invece - ha a che fare con prosumer che vogliono partecipare, scoprire, perdersi e ritrovarsi.

**Guardando al versante dell'*internal branding*, qual è il ruolo del consulente in un progetto di corporate storytelling? E' un ruolo "maieutico", affine a quello dello psicanalista? Oppure si tratta di un cantastorie, che raccoglie i materiali simbolici dispersi nell'organizzazione, restituendoli al pubblico sotto forma di narrazioni organizzate? Non c'è il rischio, sviluppando l'arte di raccontare storie, di utilizzare un approccio manipolatorio e strumentale nei confronti degli interlocutori?**

Direi che non è né l'uno, né l'altro. Forse è meglio dire che l'esperto di corporate storytelling è uno *stratega mediatico* che cerca di fare alcune cose.

Prima di tutto valorizza la storia aziendale insieme al top management. La analizza, la ricostruisce, la rivitalizza se necessario. Poi cerca di connettere e allineare la storia d'impresa con le narrazioni o conversazioni dei mercati interni ed esterni. I dipendenti di una azienda partecipano alla costruzione della storia d'impresa sono biografie all'interno di una meta-biografia e quindi è vitale coinvolgerli nella narrazione d'impresa perché questa diventa comportamento distintivo interno (best practices - i modi di fare meglio le cose) e reputazione esterna.

Mi chiedi se lo storytelling è manipolatorio... Cosa posso rispondere? Un film è manipolatorio? Una discussione alla macchinetta del caffè è manipolatoria? Un libro di filosofia è manipolatorio? Un comizio elettorale è manipolatorio? Una rivista di gossip o una trasmissione calcistica domenicale sono manipolatori? Dipende dai fini con cui si usa la narrazione e dal grado di consapevolezza dei fruitori. Se tu guardi un film e pensi che sia l'unica realtà allora forse ci sono dei problemi di manipolazione. Se tu ti godi la visione di un film sapendo che è un bel prodotto cinematografico di cui fruire e ri-fruire nel tempo, spendendo qualche soldo per questa fruizione allora non penso ci siano manipolazioni. Sai, credo che i pubblici siano oggi piuttosto maturi. Per cui non si fanno raggirare facilmente. Lo storytelling non serve a manipolare, ma a rendere più calda, affascinante e partecipativa una certa realtà e i suoi relativi strumenti, affinché qualcuno possa arrivare a dire: "Caspita, mi piace questa storia, la voglio perché mi rappresenta, e sono disposto a investire per questa storia. Persino a raccontarla in giro".