

Semiotica strategica, semiotica politica

[English title: Strategic Semiotics, Political Semiotics]

Giulia Ceriani

Università di Bergamo

Giuliaadriana.ceriani@unibg.it

Abstract

[IT] Una comprensione articolata del senso della marca non può che nascere dal confronto approfondito con quelle che sono le sue caratteristiche peculiari: ovvero, ci è difficile parlare in assoluto e in astratto di ‘marca’ mentre ragioniamo volentieri su quello che possiamo definire come un soggetto sociale responsabile e operativo all’interno di un contesto dato. Non c’è nel nostro intendere *la* marca ma *le* marche, come interpreti di sintesi di larghe porzioni di immaginario e sensibilità contingenti, grandi protagoniste di una dialettica che si rinnova costantemente tra matrici di valori congiunturali e accessi mobilitati dai loro stessi destinatari.

Le marche sono in questo senso il contenitore in cui confluiscono da un lato le tensioni sociali, socio-politiche e economiche di una congiuntura data, e dall’altro le pratiche di desiderio, acquisizione, e naturalmente anche resistenza, dei loro stessi utenti, intesi come interlocutori attivi e impegnati in una lettura del mondo che non consente esclusioni. Siamo immersi in una foresta di attori, all’interno del mercato, che segmentano il contesto *intra* quanto *extra muros*, con una lettura più o meno ingenua, più o meno raffinata, a seconda di quelle che sono le capacità di interazione dei singoli interpreti.

La nozione di strategia è dunque sempre più investita della responsabilità del confronto polemico, dove l’obiettivo di limitazione dell’incertezza e la conseguente pianificazione in anticipo diventano strumenti necessari. Certamente, all’interno delle relazioni competitive, si danno valutazioni di opportunità che possono propendere per il conformismo o la disruption con uguale legittimità.

Le marche sono in questo senso ambienti politici in cui confluiscono da un lato le tensioni sociali, socio-politiche e economiche di una congiuntura data, e dall’altro le pratiche di desiderio, acquisizione, e naturalmente anche resistenza, dei loro stessi

utenti, intesi come interlocutori attivi e impegnati in una lettura del mondo che non consente esclusioni. Le dinamiche non sono più -se mai lo sono state- puramente commerciali, ma esercitano come pratiche attive di produzione del consenso politico e di segmentazione ideologica dei propri destinatari.

All'interno di questa riflessione, intendiamo pertanto discutere come sia necessario sviluppare il concetto di *cultural branding* in una direzione precisamente politica e dichiaratamente ideologica, tale da scuotere la pervasiva indifferenza dei destinatari potenziali e corroborare al contrario la legittimità e la necessità di un pensiero che si trasformi in azione. Tematiche come l'investimento sostenibile, o le scelte in merito alla transizione digitale e più precisamente all'adozione dell'intelligenza artificiale, nel momento in cui vengono implementate e sostenute dalla marca di fatto segmentano ideologicamente (ben prima che commercialmente) le audiences di riferimento. Lo fanno con ovvia prudenza, quando cercano di consensi allargati e trasversali; potrebbero farlo, e talora lo fanno, con diverso entusiasmo se capissero quali grandi opportunità, oltre che responsabilità, si aprono per l'istituzione- brand quando le istituzioni tradizionali si mostrano impotenti o consunte. E' allora che il vestito politico della marca diventa armatura iconica, e il valore differenziale intervento sul mondo che chiama non a consenso, ma a discussione e pratica attiva.

Abstract

[EN] A nuanced understanding of the meaning of the brand can only emerge from a thorough engagement with its distinctive characteristics. It is difficult, in fact, to speak of “the brand” in absolute or abstract terms, whereas it is more productive to conceptualize it as a social actor—responsible and operative within a given context. In our view, there is no singular brand, but rather brands, understood as agents that synthesize broad segments of collective imaginaries and contingent sensibilities, and as key protagonists in an ever-renewed dialectic between conjunctural value frameworks and the modes of access mobilized by their own audiences.

In this sense, brands function as containers in which, on the one hand, the social, socio-political, and economic tensions of a given conjuncture converge, and on the other, the practices of desire, acquisition, and indeed resistance enacted by their users—understood as active interlocutors engaged in an inclusive interpretation of the world. We are immersed in a dense ecosystem of actors within the market who segment the context both *intra* and *extra muros*, through readings that may be more or less naïve, more or less sophisticated, depending on the interpretive and

interactive capacities of each agent.

The notion of strategy is therefore increasingly invested with the responsibility of polemical engagement, where the objective of reducing uncertainty and the consequent need for advance planning become essential tools. Within competitive relations, assessments of opportunity may legitimately incline either toward conformity or toward disruption.

From this perspective, brands can also be understood as political environments, in which the aforementioned tensions and practices converge. Their dynamics are no longer—if indeed they ever were—purely commercial; rather, they operate as active practices in the production of political consensus and the ideological segmentation of their audiences.

Within this framework, we propose to examine the need to develop the concept of cultural branding in an explicitly political and overtly ideological direction—one capable of unsettling the pervasive indifference of potential audiences and, conversely, of reinforcing the legitimacy and necessity of a form of thought that translates into action. Issues such as sustainable investment, or decisions related to digital transition—and more specifically the adoption of artificial intelligence—when implemented and supported by brands, effectively produce ideological segmentation (well before any commercial differentiation) among their audiences. This is often done with caution when broad and cross-cutting consensus is sought; yet it could be pursued, and at times is pursued, with greater conviction if the brand-as-institution were to recognize the significant opportunities—alongside the responsibilities—that arise when traditional institutions appear ineffective or exhausted.

It is at this point that the political dimension of the brand becomes an iconic armor, and its differential value lies in its capacity to intervene in the world—not by calling for consensus, but by fostering debate and active practice.

1. Introduzione. La marca come contenitore culturale

Le marche nominano il contesto e lo porzionano. A fronte dell'assoluta indecidibilità del mondo, il nostro mondo, che una consuetudine ormai consumata chiama ancora 'reale', le marche definiscono piccoli territori autosufficienti in cui si provano a qualificare scelte ideologiche, narrative, tematiche, estetiche. Etiche anche, certamente, per l'inevitabilità dell'opzione di valore.

E dunque, ci interessa delle marche anzitutto il fatto di rappresentare il concetto di cultura come intreccio testuale, ma anche e soprattutto come *campo semantico*, da cui dare avvio a una progettazione strategica. Il mondo in cui ci muoviamo è la semiotica oggetto su cui il linguaggio naturale, che consente la conoscibilità delle marche stesse, costruisce quella meta-semiotica che chiamiamo per l'appunto 'cultura', opponendola al 'naturale' in modo del tutto pretestuoso. Nessuna natura è conoscibile se non *sub specie culturae*: base fondante, la scelta di posizionamento primaria di ogni brand, quando entrando sulla scena del mercato orienta la propria proposta e definisce il patto con i destinatari.

E' così che ogni marca definisce un ambito di intervento del tutto relativo, che vale tuttavia a circoscrivere quella porzione di mondo che controlla direttamente, tanto da un punto di vista estetico che etico: si spiega in questo modo la stabilizzazione di format di lungo corso come quello familiare connesso alla pasta Barilla, piuttosto che i contesti della socializzazione di brand internazionali come Heineken, o ancora, la francesità esasperata di marche come Chanel o AirFrance, attrici di mondi che si vogliono immediatamente comprensibili e pescano ormai dentro territori ben noti perché ipercomunicati, e finalmente naturalizzati, normalizzati dall'uso.

Il punto di partenza di ogni strategia è allora la considerazione dell'idea di marca come *contenitore culturale*, ovvero come luogo di delimitazione di una porzione data di cultura. Il che richiama imperiosamente come conseguenza l'analisi dello scenario dentro il quale il contenitore stesso matura, e la presa in conto del rapporto tra l'ideologia espressa, il background alle spalle, e la volontà di produrre quella disruption che sola può consentire di interpretare attivamente la differenza del posizionamento.

Prassi normale è che il ragionamento strategico debba confrontarsi con la prudenza, con la convenzione, con la fatica di scegliere la politica della

propria differenza. Riprendendo ancora una volta il dizionario Greimas-Courtès (1979: 208), leggiamo che “la marca è l’iscrizione di un elemento supplementare eterogeneo su di (o in) una unità o un insieme, e serve come segno di riconoscimento”. Marca è quanto delimita la differenza rispetto al non marcato, e deve essere chiaro allora quale sia la responsabilità che le marche hanno, quelle commerciali quanto quelle sociali o quelle espressamente politiche, nel focalizzare

- che cosa è leggibile di una cultura data
- che cosa delimita il campo del desiderio e quello della resistenza
- quale sia e dove oscilli la barra che consente di spostare le ideologie e creare innovazione.

2. Marcare

Affermare che la marca serve a distinguere, in primo luogo se stessa, non è certo una grande novità.

Ma noi vorremmo fare un passo avanti, partendo dalla bella postfazione che Gianfranco Marrone ha curato per la raccolta di scritti di Paolo Fabbri dedicata per l’appunto alla semiotica marcata (2021). Partendo dalla constatazione che “tra il fenomeno semio-linguistico della marcatezza e quello socio-economico del brand c’è un’evidente omologia strutturale” (op. cit., p.388), stante che la marca si preoccupa di distinguere come di posizionare, su base privativa (A vs non A) ma anche partecipativa (A+ non A vs B), Marrone invita a riprendere l’ ‘invito’ fondamentale di Fabbri a non considerare la marcatura come chiusura o uniformazione, ma al contrario a costruire “una politica di brand che è conflittuale sul piano endogeno e contrattuale su quello esogeno.” (op.cit., p.389).

Questo significa pensare alla marca come a una struttura capace di prendere le distanze da un contesto non marcato di cui non si condividono i valori e i modi, per invitare il proprio destinatario alla partecipazione a una lingua-oggetto, che diventa piattaforma comune. E, a seguire, investire in un linguaggio

descrittivo che presuppone la condivisione lessicale con il proprio target, talora finanche ai ritmi, mai immediati, delle alternanze di consumo. Per poi identificare due livelli successivi, metodologico e infine epistemologico, dove le correlazioni si scoprono e la prassi strategica deve servire a edificare la casa della marca stessa.

Ripensare la marca in questo senso serve bene, ci sembra, a capire quale sia la profondità -e la distanza da ogni connotazione metaforica- del concetto di brand come contenitore culturale quale l'abbiamo proposto, versus la nozione relativamente piatta di marca su cui investe il marketing. Perché riletto in questo senso, il percorso della marca diventa un *gesto politico*, dove l'ottenimento del consenso non è esito di investimenti economicamente 'pesanti' né tanto meno di testimonial, o ancora di acquisto di visibilità pilotato da un algoritmo: al contrario, nel momento in cui si cerca la negoziazione e si definisce il contratto, si disegna concettualmente quell'evoluzione strategica che parte dall'analisi empirica di un corpus testuale dato per ritornare all'output espressivo che dalle radici concettuali del suo campo semantico trae senso e interesse.

Facciamo un esempio raccontando di una marca -Geox (abbigliamento e calzature partite dalla promessa fondativa "Geox respira"- che abbiamo seguito nel 2015 nel percorso di evoluzione strategica, oggi (2025) confrontabile con i punti di riferimento attuali della stessa marca. Se nel 2015 il campo semantico di riferimento, identificato sulla base di precedenti analisi di scenario, era quello del benessere come legittimazione di una cultura della leggerezza (cf. anche la contestuale apparizione di LIPOVETSKY, 2015), il lavoro dello stratega è stato quello di articolare le possibili viste sul benessere stesso, aprendo a possibilità alternative ciascuna responsabile di una propria politica della comunicazione (ed eventualmente del consumo).

E' così che la marca ha indicato come (ri)qualificare scelte personali, famigliari, lavorative accomunate dalla promessa di una felicità possibile, concreta, affidabile, parzialmente identificata con la green economy: nel contesto della congiuntura 2015, Geox aveva capito di poter fare da apripista a un decennio che ha visto il supporto della sostenibilità fino ai limiti del credibile, da parte di ogni categoria di marca; facendo, dal canto suo, una riflessione su quattro diverse possibilità strategiche:

1. Benessere come scelta esistenziale antagonista, lentezza, digital detox
2. Benessere come progetto esistenziale di felicità facilitata dalla tecnologia
3. Benessere come risultato di ottimizzazione delle risorse personali, fisiche e psicologiche
4. Benessere come ricerca di armonia, serenità e conservazione.

Come è evidente, ciascuna di queste opzioni avrebbe potuto contribuire a riqualificare la marca sul fronte dei valori immateriali, dei quali era al momento bisognosa: si è scelto allora di distillare un concetto di ‘cool comfort’ particolarmente affine alla categoria di mercato del brand, con l’idea di lavorare su una promessa di equilibrio (“respirare”). Sapendo che dieci anni dopo, quindi ad oggi, quel concetto si è tuttavia nuovamente indurito, innervandosi in modo relativamente pretestuoso con una connotazione tecnologica che lo riporta alla sua USP d’origine (la traspirazione della suola). Senza entrare nel merito di scelte che, nella parabola attuale, non hanno portato fortuna alla marca, ci interessa qui sottolineare come la visione del benessere sposata in prima istanza nel posizionamento del 2015, abbia compiuto un atto fortemente ideologico (in questo senso certamente ‘politico’), di riempimento del bacino culturale immaginario dei suoi destinatari.

In netta opposizione a quanto assestato per il posizionamento 2025, solidamente ancorato invece alla sovrapposizione tra tecnologia e benessere, in omaggio a un mainstream che invita a ritrovare coraggio e visione a fronte di un mondo scosso dalle guerre ma anche dall’impatto dell’AI: l’illusione politica nuovamente consegnata è quella dei superpoteri, che puntualmente intervengono quando le risorse individuali (respirare?...) non bastano più.

3. Fare politica (di marca)

Parliamo qui di politica come pratica pubblica della comunicazione: le marche sono su questa scena -la scena politica- per necessità e vocazione, del tutto a prescindere dalla loro appartenenza o meno alla categoria del discorso politico. Ma è una pratica pubblica contemporaneamente vocata al principio polemico della comunicazione e dell'organizzazione narrativa: il confronto è alla sua origine e

“ anche nei casi in cui la narratività non è organizzata come un faccia a faccia di due programmi narrativi contrari (o contraddittori), che mette in scena un soggetto e un anti-soggetto, la figura dell'opponente (animato o inanimato) appare sempre come una manifestazione metonimica dell'anti-soggetto”. (GREIMAS-COURTÈS, 1979: 256)

Ancorata alla struttura polemica della comunicazione, la politica di marca non è minimamente metafora ma competenza enunciazionale, dove il target prefigurato (il destinatario costruito, o modello, di ECO, 1979) è ingaggiato secondo modalità endogene generalmente consensuali e profondamente aggressive invece sul piano esogeno: il contesto competitivo è l'arena naturale in cui questa pratica modale si esercita, a partire dal far sapere o non far sapere delle proprie qualifiche differenzianti. Ma non è solo questo. La costruzione del contenitore culturale della marca è gesto meta-semiotico che traccia il confine tra un mondo 'naturale' semantizzato come indifferente perché non capace di esercitare desiderio, e un mondo 'culturale' su cui la marca pone la propria insegna identificante: appropriandosene in senso assiologico, ideologico, e infine di ogni pratica sociale della rappresentazione.

Un esempio di questo aspetto specifico della connotazione politica della marca, è dato nell'articolo di Peverini (2025) sull'ibrido come potenzialità enunciazionale-, dove si analizza un piccolo corpus di campagne che fanno riferimento a diversi livelli di relazione con l'AI:

“...what the campaigns allow us to observe: a macro discourse on the limits of cohabitation-delegation process, where brands, in order to claim their authority, exhibit, as an alibi, the fallacy of what they do not have full control of (the AI) but at the same time cannot do without.” (PEVERINI, op.cit.: 107)

Quello che ci interessa qui non è tanto, come invece all'autore, l'identificazione dei ruoli attanziali e tematici dell'AI, e ancora meno le diverse attribuzioni di compiti tra umani e non umani, bensì il ruolo che la narratività di marca gioca nell'intercettare tensioni culturali, nell'enfatizzarle selezionando quelle più opportune al proprio gioco, nell'appropriarsene infine: è quello che chiamiamo *ruolo politico* della marca, che in questo momento puntualmente si gioca all'interno del campo, controverso, della naturalizzazione dei processi creativi di origine artificiale, alla soglia di rappresentazioni che dialogano in modo tendenzialmente ambiguo con la veridizione (cf. CERIANI, 2024).

Siamo qui a chiederci, in questo senso, se la questione politica della marca sia integralmente risolta dalla formula del *cultural branding* (HOLT e CAMERON, 2004, 2010), o se abbia al contrario responsabilità più precise e conseguenze strategiche e operative più interessanti.

Perché non si tratta solo di isolamento dei codici culturali potenzialmente affini per la marca, e della loro trasformazione in un mito pronto per diventare la piattaforma concettuale di *x* strategie creative: la responsabilità, per questo 'politica', è ben più estesa, e concerne quella parte di mondo che il mercato desidera enfatizzare o nascondere, considerare come segreta oppure indicare come falsa, certificare per vera oppure additare come menzognera. Questo gioco lo conosciamo bene all'interno della riflessione strategica, anzitutto in senso operativo e per quanto riguarda ovviamente lo strategic planning.

Piuttosto che di cultura, e ancora più precisamente di *cultural semiotics*, riteniamo allora che sarebbe più opportuno parlare semplicemente di ideologia, discesa attualizzata dei valori di cui un'assiologia è potenzialmente partecipe. Il 'contenitore culturale' della marca è da intendersi come una specifica articolazione ideologica dell'universo semantico collettivo, capace di selezionare all'intero dei sistemi assiologici le strutture attanziali che ritiene più interessanti per ritagliare la propria differenza polemica rispetto al contesto competitivo.

Sta poi allo stesso discorso figurativizzarsi in modo più o meno esplicito,

astrarsi o tematizzarsi: la naturalizzazione entra in gioco nel momento in cui il destinatario costruito si congiunge, realizzandoli, con i valori proposti (per decidere infine a propria volta se identificarli come destinante esterno o assumerli a sé in un percorso soggettivo proprio).

4. Fare strategia

E dunque: fare strategia è individuare il percorso più logico e maggiormente efficiente, nonché efficace, per affermare l'egemonia simbolica, che non a caso Gramsci (1929) definiva come egemonia *culturale*. Tenuto conto rispettosamente delle distanze contestuali e epocali, sposiamo in pieno l'idea gramsciana che il potere sia costruzione di quanto è problematico (le tensioni) e di quanto è indicato come normale (l'allineamento all'esito dei benefici), ma anche di chi sia il detentore della legittimità del linguaggio dominante stesso: è così che, lo sottolineiamo nuovamente, politica e branding si incrociano, e alla semiotica va il compito non scontato di identificare le ideologie sottese alle rappresentazioni. Che circolano nel mercato in modo solo apparentemente ingenuo, e riguardano minimamente l'etica del consumo e massimamente la qualificazione dei valori riconosciuti. Ma anche, sta alla stessa dimensione politica identificare in sede strategica quali sono i drive più interessanti, perché più sensibili rispetto alla sincronia, e più diacronicamente potenziali per la marca.

Il brand nel suo percorso strategico deve rendere riconoscibili estetica e etica proprie, definendo un approccio al sensibile e una corrispondente dimensione intellegibile (cf FLOCH, 1995). L'immaginario progettuale deve supportare differenza, pertinenza e rilevanza, ma non può farlo se non imponendo (o meglio, provando ad imporre) la propria circoscritta ideologia con un atto di potere.

Proviamo a fare un ulteriore esempio. Abbiamo seguito per diversi brand (tra gli altri: Mercedes, Luxottica, Jim Thompson) le possibilità di evoluzione strategica, a partire da una sua circoscritta definizione, del 'nuovo lusso'; il campo semantico articolato ha presentato a valle delle ricerche quattro opzioni, profondamente diverse e ciascuna diversamente ideologica:

1. 1. Lusso come indipendenza -> /Missing necessity/
2. 2. Lusso come eccezione -> /Absolute recognition/
3. 3. Lusso come unicità -> /Ego-legitimacy/
4. 4. Lusso come passione -> /Sensorial involvement/

Per ognuna di queste, sono state esplorate altrettante narrazioni di marca che percorrono nelle quattro dimensioni logiche, ai poli del campo semantico, l'idea di un lusso 'nuovo' perché opposto alla macronarrazione del lusso che lo ha preceduto: dunque conflittuale sul piano esogeno ma partecipe sul piano endogeno di una stessa capacità di qualificazione di quanto è lussuoso perché non necessario e contemporaneamente opposto ad esibizione e accumulo. Indossabili da marche appartenenti potenzialmente a categorie molto diverse (dall'automotive, alla beauty, al retail ecc.), le quattro narrazioni escludono e includono, distribuiscono valori e tematizzano propositi, indicano anzitutto con quali codici articularli e a quali affidarsi. Svolgono, in modo letterale, una macro-operazione ideologica, andando a promuovere un'idea di lusso solo apparentemente democratica e maggiormente condivisibile perché implementata da isotopie legate alla sostenibilità e al minimalismo. Ci riconnettiamo, a supporto di quanto sopra, con il pensiero di un semiologo che alla nozione di strategia e di strategia di marca nello specifico ha dedicato numerose riflessioni: Erik Bertin, in un intervento presso l'Università di Bergamo (2022), ha sottolineato come la strategia sia sempre uno spazio di confronto tra attori, e preveda come due obiettivi sostanziali la limitazione dell'incertezza e la conseguente pianificazione in anticipo.

Si può rispondere ai due obiettivi programmando (dove vi sia regolarità) o manipolando (dove vi sia margine di interazione e ammissione dell'imprevedibilità). Nella competizione del mercato, che coincide certo con la ricerca di differenziazione, le marche si comportano comunque da attanti in conflitto, ma possono rispondere allineandosi ai codici di categoria o sfidando margini di rischio laddove decidano di aprire nuovi terreni di relazione: è in particolare in questo secondo ambito della politica di marca che entra in gioco la strategia anticipatoria, alla quale vorremmo dedicare un ultimo momento di riflessione.

5. Anticipare

L'anticipazione resta la sola modalità strategica di controllo del rischio e riduzione del margine di imprevedibilità con cui ogni marca che non sia vincolata alla regolarità deve confrontarsi. Come premesso, è espressamente una forma manipolatoria, e in quanto tale dichiaratamente politica (cf LANDOWSKI, 2006), dove, a partire dalla contrattazione tra le diverse opzioni offerte alla credibilità dei target, si individua un modello che consente di focalizzare il campo semantico da valorizzare e di costruire a seguire le narrative corrispondenti alle possibilità logiche alternative.

E' un sistema 'adattivo', che deve essere capace di intercettare plus e minus contenuti in ogni opzione di posizionamento. L'anticipazione prevede nell'ordine:

- un percorso di ascolto e di data collection
- l'interconnessione delle fonti informative e il passaggio alla loro sintesi concettuale, reso possibile dalla lettura semiotica di matrice generativa
- la costruzione ipotetica di sviluppi e interconnessioni.

L'idea è che all'interno della politica di marca rientri una scrittura del futuro, e che sia possibile estrapolarne diverse possibilità dal nostro stesso presente, distinguendo tra livelli diversi di valutazione della probabilità (Fig.1)

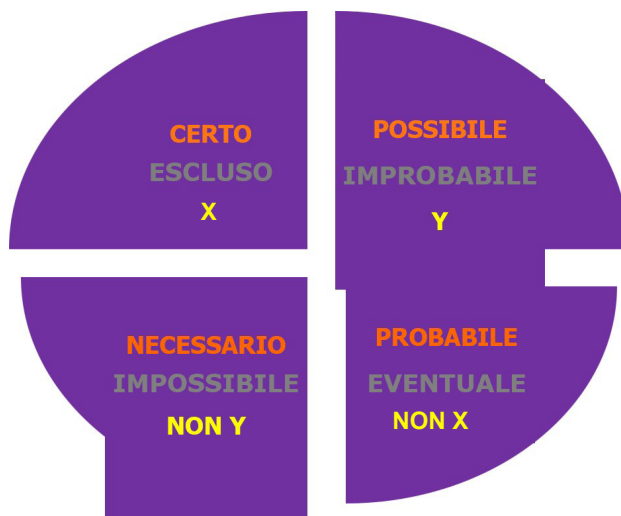


Fig.1 Valutazioni alternative della probabilità¹

L'asse semantico della futuribilità mette dunque in scena opzioni alternative, e ciascuna di queste prevede dal canto suo una logica argomentativa che va a presentare come certo/possibile/necessario/probabile una gamma di contenuti che, nel momento in cui è eletta, interviene esplicitamente o implicitamente (anche questa è un'opzione strategica) a negare la restante porzione di contenuti, che diventa simmetricamente esclusa/improbabile/impossibile/eventuale.

In una riflessione strategica svolta per Coop Italia nel 2022, nelle immediatezze dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, abbiamo, ad esempio, lavorato sulle conseguenze pragmatiche che avrebbero potuto impattare su quest'insegna a valle delle diverse opzioni di soluzione/non soluzione della guerra, andando a definire azioni di risposta che non possiamo per ragioni di riservatezza illustrare: ma che andavano precisamente a costruire/proporre futuri possibili a partire dalle diverse logiche di sviluppo del conflitto che era

¹ Fonte: babaconsulting, 2025

possibile descrivere a tavolino.

All'interno della gamma di possibilità ipotetiche, naturalmente e come scrive bene Franciscu Sedda (2025), l'imprevedibile accade. Ma è un imprevedibile che ammette grandi margini alla prevedibilità, stante che è quest'ultima a decidere come orientare la narrazione del confronto. Si tratta di prendere in conto le grandi figure dell'alternanza, dove congiunzione e disgiunzione, continuità e discontinuità, reggono ogni forma narrativa poiché permettono di determinare l'intensità della sua tensione, la soglia di sopportazione della non congiunzione/non disgiunzione, e infine l'aspettualità del processo di riconquista dell'equilibrio.

L'anticipazione è una macro-forma di narrazione che riorienta il contesto culturale, dentro al quale le tensioni di segno opposto si incrociano. Riteniamo che non necessariamente, come sostiene invece Sedda (op. cit.) questo sistema debba avere una matrice ritmica, ovvero un'alternanza con una tenuta interna che garantisce diverse possibilità di equilibrio: ma concordiamo certamente sul principio che sia possibile disegnare una sorta di estetica della previsione (nel senso di forma conclusa che rimanda a contenuti sensibili), e che in questo processo le marche abbiano una responsabilità diretta e legittimamente interessata. In risposta alla quale ci sembra indispensabile investire su una lettura non ingenua della nozione di cultura, e nella specie di *cultural semiotics*, per come ad oggi applicata al marketing e alla sua riflessione strategica.

6. Conclusioni

Le marche si muovono oggi all'interno di un territorio complesso e conflittuale, che a fronte dell'instabilità di fondo le pone nella condizione di adottare strategie di presenza fortemente intrise di responsabilità sociale. Sempre di meno, il marketing -e il branding con esso- è questione di scelte dall'impatto meramente commerciale, per ricoprire al contrario una qualificazione politica in qualche modo necessaria a sostenere, per via ideologica e quindi con esplicita parzialità dell'adozione valoriale, le scelte sempre meno motivate (o quanto meno sempre più volubili) del destinatario finale. Era il 2004 e il mondo era più semplice, quando Douglas B. Holt scriveva “ Iconic brands are built

by cultural activists” (op cit: 209). Oggi, l’invito a fare strategia investendo gli elementi di rottura del *cultural branding* e lasciando da parte la conformità ‘mind-share’ è sempre più necessario e consente di indicare una connessione sicura tra cultura, politica e ideologia, in direzione di una semiotica delle relazioni di potere che apre a nuove sfide e diversa consapevolezza di tutti gli attori coinvolti.

Riferimenti Bibliografici

- BERTIN, Eric (2022), “Semiotics, strategy and communication”, intervento all’interno del ciclo di incontri *Strategiae*, Università di Bergamo.
- CERIANI, Giulia (2001), *Marketing Moving: l’approccio semiotico. Analizzare il mix di comunicazione, gestirne gli effetti di senso*, Milano, FrancoAngeli.
- CERIANI, Giulia (2024), *Inversioni. Senso dell’insensato*, Milano, Mimesis.
- ECO, Umberto (1979), *Lector in fabula. La cooperazione interpretativa nei testi narrativi*, Milano, Bompiani.
- FABBRI, Paolo (2021), *Biglietti di invito. Per una semiotica marcata*, Milano, Bompiani.
- FLOCH, Jean-Marie (1990), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*, Paris, PUF.
- FLOCH, Jean-Marie (1995), *Identités visuelles*, Paris, PUF.
- GRAMSCI, Antonio (1929), *Quaderni dal carcere*, Torino, Einaudi.
- GREIMAS, Algirdas Julien – COURTÉS, Joseph (1979), *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Paris, Hachette.
- HOLT, Douglas (2004), *How Brands Become Icons. The Principles of Cultural Branding*, Boston, Harvard Business School Press.
- HOLT, Douglas – CAMERON, Douglas (2010), *Cultural Strategy. Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*, Oxford, Oxford University Press.

- LANDOWSKI, Eric (2006), *Les interactions risquées*, Limoges, Presses universitaires de Limoges.
- LATOUR, Bruno (2012), *Enquête sur les modes d'existence*, Paris, La Découverte.
- LATOUR, Bruno (2015), *Face à Gaia. Huit conférences sur le nouveau régime climatique*, Paris, La Découverte.
- LIPOVETSKY, Gilles (2015), *De la légèreté. Vers une civilisation du léger*, Paris, Grasset.
- MARRONE, Gianfranco (2007), *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Roma-Bari, Laterza.
- MARRONE, Gianfranco (2021), “Semiotica marcata: frammenti di un manifesto”, postfazione a FABBRI, P. (2021), pp. 377–410, Milano, Bompiani.
- PEVERINI, Paolo (2025), “Artificial intelligence’s meaning production between branding rhetoric and new hybrids”, *Ocula*, no. 33.
- SEDDA, Franciscu (2025), *L'imprevedibile accade. Vivere e sopravvivere nel XXI secolo*, Milano, Bompiani.