I Saggi 182

Puoi non vedere ancora nulla
in superficie, ma sottoterra
il fuoco già divampa.

Y.B. Mangunwijaya
scrittore indonesiano, 16 luglio 1998

NO LOGO

ECONOMIA GLOBALE E NUOVA CONTESTAZIONE NAOMI KLEIN

Baldini&Castoldi
http://baldini.editore.it e-mail: info@baldini.editore.it

Traduzione dall'americano
di Equa Trading e Serena Borgo

Titolo originale:
«No logo»

4ª edizione

© 2000 by Naomi Klein

© 2001 Baldini&Castoldi S.p.A.
Milano
ISBN 88-8490-007-7

Ad Avi

RINGRAZIAMENTI

Il processo di trasformazione di *No logo* da idea a libro finito, durato quattro anni, è stata un'esperienza entusiasmante. Tuttavia non è stato facile e ho fatto molto affidamento al sostegno, alla comprensione e alla competenza di chi mi circonda.

È stato un grande onore per me avere quale mio editor Louise Dennys, il cui rigore intellettuale e impegno personale per la libertà di espressione e per i diritti umani hanno affinato gli argomenti di questo libro rendendolo scorrevole. Louise ha fatto qualcosa di magico.

La mia assistente alla ricerca, Paula Thiessen, ha scovato molti fatti e fonti sconosciuti. Per più di due anni ha lavorato senza sosta mettendo insieme statistiche, studiando ambigue catene commerciali e persuadendo le agenzie governative di tutto il mondo a fornire documentazioni inedite. Ha inoltre curato la parte fotografica del libro ed è stata per me una valida spalla, una presenza tranquillizzante durante quello che spesso è un lavoro solitario.

I miei agenti del Westwood Creative Artists, Bruce Westwood e Jennifer Barclay, hanno aderito con un entusiasmo e una determinazione smisurati a quello che molti avrebbero considerato un progetto rischioso. Hanno scandagliato il mondo letterario internazionale alla ricerca delle persone giuste, che non si sarebbero limitate a pubblicare *No logo*, ma che lo avrebbero sostenuto: Reagan Arthur e Philip Gwyn Jones.

L'eccezionale team della Knopf Canada è stato molto affettuoso e paziente nonostante le difficoltà. Sono grata a Michael Mouland, Nikki Barrett, Noelle Zitzer e Susan Burns, nonché al valido team di editor, ve-

ri specialisti che hanno dato vigore, perfezionato, ritoccato e revisionato questo testo: Doris Cowan, Alison Reid e Deborah Viets.

Sono profondamente riconoscente a John Honderich, editore del *Toronto Star*, che mi ha affidato una rubrica fissa sul suo giornale quando ero giovanissima; uno spazio che per quasi cinque anni mi ha permesso di sviluppare sia le idee sia i contatti alla base di questo libro. I miei direttori allo *Star* – Carol Goar, Haroon Siddiqui e Mark Richardson – mi hanno molto aiutata, concedendomi le aspettative e augurandomi ogni bene quando ho lasciato la rubrica per dedicarmi pienamente a questo progetto. *No logo* ha avuto inizio in realtà come articolo per il *Village Voice* sull'interferenza culturale o *culture jamming* e sono riconoscente a Miles Seligman per i suoi consigli. Il mio direttore al *Saturday Night*, Paul Tough, mi è venuto incontro concedendomi delle scadenze più lunghe, affidandomi delle ricerche e degli incarichi finalizzati a *No logo*, compreso un viaggio al Roots Lodge, che mi è servito a comprendere meglio le aspirazioni utopistiche del branding.

Ho avuto una valido supporto durante la fase di ricerca da parte di Idella Sturino, Stefan Philipa e Maya Roy. Mark Johnston mi ha dato degli agganci a Londra, Bern Jugunos ha fatto lo stesso a Manila e Jeff Ballinger a Giacarta. Centinaia di persone e organizzazioni hanno collaborato nella ricerca, ma pochi singoli si sono adoperati per fornirmi fatti e statistiche: Andrew Jackson, Janice Newson, Carly Stasko, Leah Rumack, Mark Hosler, Dan Mills, Bob Jeffcott, Lynda Yants, Trim Bissell, Laird Brown, e soprattutto Gerard Greenfield. Interessanti informazioni inaspettate sono arrivate per posta e per E-mail da Doug Saunders, Jesse Hirsh, Joey Slinger, Paul Webster e moltissimi altri «angeli elettronici». La Toronto Reference Library, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, il sito Web di Corporate Watch, il Maquila Solidarity Network, *The Baffler*, SchNEWS, *Adbusters* e gli elenchi di Tao Collective sono stati tutti preziosi per la mia ricerca.

Sono inoltre grata a Leo Panich e a Mel Watkins per avermi invitata a partecipare a conferenze che hanno contribuito a far sì che io elaborassi per tempo le mie tesi, nonché ai miei colleghi di *This Magazine* per la loro generosità e il loro incoraggiamento.

Moltissimi amici e parenti hanno letto il manoscritto e mi hanno dato consigli e pareri: Michele Landsberg, Stephen Lewis, Kyo Maclear, Cathie James, nonché Bonnie, Michael, Anne e Seth Klein. Mark Kingwell è stato un caro amico e una guida intellettuale. Sara Borins è stata la mia prima e più entusiasta lettrice - sia dell'idea che della prima bozza - ed è stata sempre la mitica Sara a insistere sul fatto che *No logo* dovesse avere una grafica che corrispondesse allo spirito del suo contenuto. Nancy Friedland, John Monsanto, Anne Baines e Rachel Giese sono stati al mio fianco anche quando era impossibile rintracciarmi. Il mio povero nonno, Philip Klein, che ha lavorato come animatore per la Walt Disney, mi ha insegnato una preziosa lezione nei primi anni di vita: «Cerca sempre lo sporco dietro a ciò che brilla».

Ma sono innanzitutto riconoscente a mio marito, Avi Lewis, che per anni mi ha augurato il buongiorno con una tazza di caffè fumante e una pila di ritagli delle pagine di economia. Avi ha condiviso questo progetto in ogni modo possibile: è stato alzato fino a tardi per aiutarmi a sviluppare le idee, mi ha accompagnata in diversi viaggi di ricerca, dai mostruosi centri commerciali periferici alle zone industriali di esportazione (*export processing zone*) dell'Indonesia; e ha revisionato il manoscritto in diverse fasi con grande attenzione. Per *No logo* ha permesso che le nostre vite fossero totalmente segnate da questo libro, dandomi la piena libertà e il lusso di farmi coinvolgere totalmente.

INDICE

Ringraziamenti 7

INTRODUZIONE Una rete di marchi 13

CAPITOLO UNO Un nuovo mondo di marca 25

CAPITOLO DUE Il marchio si espande
Come il logo ha conquistato il centro della scena 49

CAPITOLO TRE Alt.quisiparladitutto
Il mercato giovanile e il *cool* 89

CAPITOLO QUATTRO Il branding dell'istruzione
Annunci pubblicitari nelle scuole e nelle università 119

CAPITOLO CINQUE Fusioni e sinergia
La creazione di utopie commerciali 143

CAPITOLO SEI La fabbrica rinnegata
Il disprezzo della produzione nell'era dei supermarchi 171

CAPITOLO SETTE Minacce e lavoratori interinali
Dal lavorare gratis alla «Free Agent Nation» 215

CAPITOLO OTTO L'interferenza culturale
La pubblicità sotto assedio 247

CAPITOLO NOVE Riprendiamo le strade 285

CAPITOLO DIECI Cresce il malumore
Il nuovo attivismo antiaziendale 301

CAPITOLO UNDICI L'effetto boomerang del marchio
Le campagne anti-marchio 325

CAPITOLO DODICI La storia di tre logo
Nike, Shell e McDonald's 349

CAPITOLO TREDICI Oltre il marchio
I limiti delle strategie anti-marchio 391

CONCLUSIONE Consumismo contro civismo
La lotta per i beni comuni 415

Note 425

Bibliografia 451

INTRODUZIONE

UNA RETE DI MARCHI

Se chiudo appena gli occhi, inclino la testa e guardo dalla finestra giù dritto fino al lago, tutto ciò che riesco a vedere è il 1932. Magazzini marrone, ciminiere color avana e, dipinte sui muri di mattoni, scolorite pubblicità di marche ormai tramontate, «Lovely», «Gaywear». È la vecchia Toronto industriale delle fabbriche di abbigliamento, dei pellicciai, degli abiti nuziali all'ingrosso. Finora nessuno ha trovato modo di trarre profitto dalla demolizione di queste scatole di mattoni, e, in questa piccola area di otto o nove isolati, la città moderna è cresciuta disordinatamente sulla città vecchia.

Sto scrivendo questo libro dal mio appartamento in uno stabile di dieci piani situato in un quartiere fantasma di Toronto, dove un tempo si svolgeva la produzione tessile. Da allora molti di quegli edifici sono stati sprangati, le vetrate fracassate, i polmoni delle ciminiere chiusi; oggi la loro unica funzione capitalistica è quella di ospitare sui tetti incatramati grandi tabelloni pubblicitari a luci intermittenti che ricordano agli automobilisti, bloccati nel traffico della superstrada lungo il lago, l'esistenza della birra Molson, delle automobili Hyundai e dell'EZ Rock FM.

Negli anni Venti e Trenta, gli immigrati russi e polacchi andavano su e giù per queste strade discutendo di Trotzkij e della leadership del Sindacato internazionale delle operaie tessili. Ancora oggi, anziani portoghesi spingono rastrelliere di abiti e cappotti lungo il marciapiedi, e alla porta a fianco puoi comprare un diadema nuziale di gioielli finti se mai dovessi averne la necessità (per un costume di Halloween o una recita scolastica).

Il vero movimento comunque è in fondo all'isolato, tra i cumuli di gioielli commestibili di Sugar Mountain, il tempio dei dolci retrò, aperto fino alle due del mattino per soddisfare i golosi desideri notturni dei ragazzi che frequentano i locali. Un negozio al pianterreno continua il suo discreto commercio di manichini nudi e calvi, sebbene più spesso venga dato in affitto a scuole come set surreale per film sperimentali oppure come sfondo tristemente alla moda per interviste televisive.

Come per molti quartieri urbani in analoghe condizioni di limbo postindustriale, le stratificazioni di decenni conferiscono a Spadina Avenue un fascino casuale e meraviglioso. I loft e i monolocali sono pieni di gente consapevole di interpretare un ruolo in una pièce artistica a sfondo metropolitano, anche se fanno di tutto per non farlo notare. Se qualcuno rivendica maggiori diritti sulla «vera Spadina», allora tutti gli altri cominciano a sentirsi come dei sostegni di scarsa importanza e crolla l'intero palazzo.

Per questo non è piaciuta l'iniziativa del Comune di commissionare una serie di installazioni artistiche per «celebrare» la storia di Spadina Avenue. Per prime le figure in acciaio appollaiate in cima ai lampioni: donne piegate sulle macchine da cucire e folle di operai in sciopero sventolanti striscioni con slogan indecifrabili. Poi venne il peggio: un gigantesco ditale di ottone, proprio all'angolo del mio palazzo. Tre metri e mezzo di altezza per tre di diametro. Accanto, due enormi bottoni color pastello, dai cui fori uscivano piccoli e fragili alberelli in crescita. Per fortuna, Emma Goldman, la famosa anarchica e sindacalista che visse proprio in questa strada alla fine degli anni Trenta, non ha dovuto assistere alla trasformazione della lotta dei lavoratori tessili in una strumentalizzazione tanto «kitsch».

Il ditale è solo la più evidente manifestazione di una nuova e dolorosa autocoscienza portata sulla strada. Tutto intorno si stanno ristrutturando i vecchi edifici industriali, che vengono convertiti in complessi residenziali con nomi come «La fabbrica dei dolciumi». D'altronde, già il settore della moda aveva sfruttato il look della fabbrica per brillanti idee d'abbigliamento: per esempio, le tute smesse degli ope-

rai, i jeans Labor della Diesel, gli scarponi della Caterpillar. Ed è ovvio che prosperi anche il mercato edilizio con la vendita di appartamenti nelle fabbriche riadattate e lussuosamente rinnovate, completi di docce rivestite in ardesia, parcheggi sotterranei, palestre a cielo aperto e portieri a orario continuato.

Finora il mio padrone di casa, che ha fatto fortuna producendo e vendendo impermeabili London Fog, si è fermamente rifiutato di svendere il nostro palazzo. Forse finirà per cedere, ma per il momento ha ancora una manciata di locatari attivi nel settore dell'abbigliamento i cui affari sono troppo modesti per spingerli a muoversi verso l'Asia o il Centro America e che per qualche ragione non vogliono adattare la pratica corrente di impiegare lavoratori a domicilio pagati a cottimo. Il resto dell'edificio è affittato a insegnanti di yoga, produttori di documentari, grafici, scrittori e artisti che ci vivono e ci lavorano. I ragazzi shmata che ancora vendono impermeabili nel magazzino accanto sembrano terribilmente sconcertati quando vedono i cloni di Marilyn Manson, in catene e stivali alti di pelle, attraversare l'atrio e andare al bagno comune con in mano il tubetto del dentifricio. Ma cosa ci si può fare? Per ora siamo bloccati qui tutti insieme, imprigionati tra la dura realtà della globalizzazione economica e la persistente estetica da video rock.

GIACARTA – «Chiedile la marca... cosa dice l'etichetta. Hai capito? L'etichetta...» dissi piegando la testa e rivoltando il colletto della mia camicia. Ormai queste lavoratrici indonesiane erano abituate a gente come me: stranieri che fanno un sacco di domande sulle terribili condizioni di lavoro nelle fabbriche in cui tagliano, cuciono e incollano per multinazionali come Nike, Gap e Liz Claiborne. Ma queste donne non assomigliavano assolutamente alle anziane operaie tessili che incontravo nell'ascensore di casa. Qui erano tutte giovani, appena quindicenni; poche al di sopra dei ventun anni.

Nell'agosto del 1997, a causa delle insostenibili condizioni in questione si era giunti a uno sciopero nella fabbrica di abbigliamento Kaho Indah Citra alla periferia di Giacarta, nella zona industriale di Kawasan Berikat Nusantar. Le operaie di Kaho, che guadagnavano l'equivalente di

due dollari americani al giorno, venivano costrette a fare molte ore di straordinario senza essere pagate equamente. Dopo tre giorni di sciopero, la direzione propose un compromesso tipico di un Paese in cui la legislazione in materia di lavoro veniva trattata con molta disinvoltura: il lavoro straordinario non sarebbe più stato obbligatorio ma il compenso sarebbe comunque rimasto irrisorio. Le 2000 lavoratrici tornarono alle loro macchine per cucire; tutte eccetto le 101 giovani accusate dalla direzione di aver sobillato lo sciopero. «Il nostro caso non è ancora stato definito», mi disse una di loro, piena di rabbia e di frustrazione sapendo di non avere neppure la minima possibilità di un ricorso.

Ero solidale, naturalmente, ma se volevo portare a casa la loro storia dovevo avere un aggancio giornalistico e quindi sapere che marca di abbigliamento si produceva nella fabbrica di Kaho. Ed eccoci, in dieci, stipate in un bunker di cemento appena più grande di una cabina telefonica, a giocare agli indovinelli.

«Questa società produce maniche lunghe per le stagioni fredde», iniziò un'operaia.

«Maglioni?» provai a indovinare.

«Non penso siano maglioni. Se ti prepari per uscire e fa freddo ti metti un...»

Ecco: «Cappotto!»

«Ma non pesante: leggero.»

«Giacca!»

«Si, come la giacca, ma non giacca... lunga.»

Era comprensibile la confusione: all'equatore non c'è molto bisogno di impermeabili, né nell'armadio né nel vocabolario. Ma sempre più canadesi superano i loro freddi inverni non con indumenti fatti a mano dalle tenaci cucitrici che ancora lavorano a Spadina Avenue, bensì da giovani asiatiche che lavorano in climi caldi come questo. Nel 1993 il Canada ha importato 4,7 milioni di dollari di anorak e giacche da sci dall'Indonesia, e nel 1997 ne ha importati ben 11,7 milioni.[1]

Sapevo già tutto questo. Ma ancora non sapevo qual era la marca dei lunghi impermeabilii prodotti dalle operaie di Kaho prima di perdere il loro posto di lavoro.

«Lunghi, sì. E cosa c'è sull'etichetta?» chiesi nuovamente.

Ci fu una breve e silenziosa consultazione, infine una risposta: «London Fog».

Una coincidenza globale, pensai. Avevo cominciato a raccontare alle operaie di Kaho che abitavo a Toronto in una ex fabbrica di impermeabili London Fog, ma mi fermai d'un tratto quando mi resi conto dalle espressioni dei loro volti che l'idea di scegliere di vivere in un edificio in cui si produceva abbigliamento era quantomeno preoccupante. In questa parte del mondo, centinaia di lavoratori muoiono bruciati perché dormono ai piani superiori di fabbriche che sono vere e proprie trappole mortali in caso di incendio.

Seduta a gambe incrociate sul pavimento di cemento del minuscolo dormitorio, ripenso ai miei vicini a casa: l'insegnante di yoga Ashtanga al 2, i promotori commerciali al 4, i grossisti di candele aromaterapiche all'8. Le giovani di questa zona industriale di esportazione (export processing zone) sono in un certo senso nostre vicine, alle quali siamo collegati, sempre più spesso, da una rete di stoffe, lacci per le scarpe, franchise, orsacchiotti e marchi che avvolge l'intero pianeta. Avevamo in comune anche Esprit, una delle marche prodotte in quella zona. Da ragazzina ho lavorato come commessa in un negozio che vendeva abiti Esprit.

E, naturalmente, McDonald's: ne avevano appena aperto uno alle porte di Kaho, e il fatto che i cosiddetti prezzi vantaggiosi non fossero alla loro portata creava nei lavoratori della zona un forte senso di frustrazione.

Solitamente, le notizie su questa rete globale di logo e prodotti naufragano nell'euforica retorica commerciale del villaggio globale, luogo incredibile in cui popolazioni tribali delle più lontane foreste pluviali battono freneticamente sulle tastiere dei portatili, nonne siciliane fanno e-business, e i «*global teens*» (adolescenti globali) condividono, per usare una frase del sito Levi's, «*a world-wide style culture*» (una cultura di stile mondiale).[2] Tutte le grandi aziende, dalla Coca-Cola alla McDonald's alla Motorola, hanno modellato la loro strategia di marketing attorno a questa visione post-nazionale, ma è la campagna dell'IBM «Soluzioni per

un piccolo pianeta» quella che esprime nel modo più eloquente la promessa di un globo collegato dai logo.

Non c'è voluto molto perché si spegnesse l'eccitazione ispirata da questa lettura eccessivamente entusiastica della globalizzazione, rivelando le crepe e le spaccature che si celano dietro l'aspetto lucente. Negli ultimi quattro anni, qui in Occidente abbiamo avuto sempre più la percezione di un'altra faccia del villaggio globale, dove il divario economico è sempre più ampio e sempre più ridotte sono le scelte culturali.

Si tratta di un villaggio in cui alcune multinazionali, lungi dal voler livellare e uniformare le regole del gioco con lavoro e tecnologia per tutti, stanno invece sfruttando i Paesi più poveri per ottenere guadagni inimmaginabili. È il villaggio dove vive Bill Gates, accumulando una fortuna di 55 miliardi di dollari a spese della manodopera costituita per un terzo da lavoratori a tempo determinato, e dove i rivali sono o incorporati nel monolite della Microsoft oppure resi obsoleti dall'ultimissimo exploit nel campo del software. È il villaggio dove siamo davvero collegati fra noi da una rete di marchi, ma il lato non manifesto di questa rete rivela ghetti «firmati» come quello che ho visitato fuori Giacarta. IBM afferma che la sua tecnologia si estende in tutto il globo, ed è così, ma spesso la sua presenza internazionale si incarna nella manodopera a basso costo del Terzo Mondo che produce i chips per i computer e le risorse energetiche che fanno muovere le nostre macchine. Nella periferia di Manila, per esempio, ho incontrato una ragazza di diciassette anni il cui lavoro consisteva nell'assemblare drive per Cd-rom dell'IBM. Le ho detto che ero colpita dal fatto che una persona tanto giovane potesse fare un lavoro di così alta tecnologia. «Montiamo computer», mi ha risposto, «ma non sappiamo come funzionano.» Sembrerebbe che, dopotutto, il nostro non sia un pianeta così piccolo.

Sarebbe da ingenui credere che i consumatori occidentali non abbiano tratto profitto da questa divisione del mondo fin dall'inizio del colonialismo. Il Terzo Mondo, dicono, è sempre esistito per le comodità dell'Occidente. Si sta tuttavia sviluppando un interesse a scoprire cosa avviene in quei luoghi senza marca in cui si producono prodotti di mar-

ca. In questa ricerca siamo risaliti a ritroso lungo il percorso delle scarpe da ginnastica Nike arrivando alle fabbriche abusive in Vietnam, dai corredini di Barbie fino ai bambini lavoratori di Sumatra, dai caffè di Starbucks fino ai campi di caffè del Guatemala, e dall'olio Shell fino ai villaggi inquinati e impoveriti del delta del fiume Niger.

Il titolo *No logo* non va letto letteralmente come uno slogan – come *No more logos!* (Non più logo!) – o come un logo post-logo (esiste già una linea di abbigliamento No logo, o almeno così mi dicono). Al contrario, è il tentativo di esprimere una posizione contraria alla politica delle multinazionali, che a mio parere si sta manifestando tra molti giovani attivisti. Il cardine di questo libro è una semplice tesi: quante più persone verranno a conoscenza dei segreti della rete globale dei marchi e dei logo, tanto più la loro indignazione alimenterà il grande movimento politico che si sta formando, cioè una vasta ondata di contestazione che prenderà di mira proprio le società transnazionali, in particolare quelle con i marchi più conosciuti.

Tuttavia devo sottolineare che questo non è un libro di pronostici, ma di osservazioni di prima mano. È l'esame di un ampio sistema sotterraneo di informazioni, contestazioni e progetti, un sistema già avviato con attività e idee trasversali agli Stati e alle generazioni.

Quattro anni fa, quando ho cominciato a scrivere questo libro, le mie ipotesi poggiavano prevalentemente su un'idea. Stavo svolgendo delle ricerche sui campus universitari e avevo cominciato a notare che molti degli studenti che incontravo erano preoccupati per l'ingresso di alcune aziende private nelle scuole pubbliche. Erano arrabbiati perché gli annunci pubblicitari si stavano insinuando nelle caffetterie, nelle sale comuni, persino nei bagni; perché le loro scuole si buttavano a capofitto in contratti in esclusiva con aziende produttrici di bevande e computer; e perché gli studi universitari cominciavano ad assomigliare sempre più a ricerche di mercato.

Erano preoccupati che la loro istruzione potesse essere danneggiata dallo spostamento delle priorità istituzionali verso programmi che favorivano maggiormente l'intesa con il settore privato. Nutrivano anche seri dubbi di natura etica circa le linee di condotta di alcune delle aziende

con cui le loro scuole si stavano legando; non tanto riguardo alla loro attività all'interno dei campus, quanto al ruolo da loro svolto in Paesi lontani come Birmania, Indonesia e Nigeria.

Erano trascorsi pochi anni da quando io stessa avevo lasciato l'università e sapevo bene che questo cambiamento di interesse sul piano politico era stato improvviso; cinque anni prima le politiche universitarie erano tutte imperniate sui temi della discriminazione e dell'identità: razza, genere e sessualità, «le lotte per una corretta politica». Ora si stavano allargando a includere il potere delle aziende, i diritti del lavoro, e un'analisi abbastanza approfondita dei meccanismi delle attività dell'economia globale. È vero che quegli studenti non rappresentavano la maggioranza del loro gruppo demografico. Infatti, come tutti i movimenti, anche questo trae origine da una minoranza, una minoranza però che diventa sempre più forte. Per dirla con parole semplici, l'anticorporatismo, cioè questo atteggiamento di opposizione alle grandi potenze economiche, è il genere di politica che cattura l'immaginazione di una nuova generazione di facinorosi e ribelli. Basta pensare agli studenti radicali degli anni Sessanta e ai guerrieri anti-globalizzazione degli anni Ottanta e Novanta per rendersi conto della trasformazione avvenuta.

Quasi nello stesso periodo, nei miei articoli per riviste e giornali avevo anche cominciato a far notare che idee analoghe erano al centro dell'ondata di recenti campagne sociali e ambientaliste. Proprio come gli studenti universitari che incontravo, i leader di queste campagne denunciavano le sponsorizzazioni aggressive delle aziende e la commercializzazione degli spazi pubblici e della vita culturale, sia globalmente sia localmente. Piccole cittadine di tutto il Nord America cercavano di opporsi all'invasione delle grosse catene di distribuzione come Wal-Mart. A Londra il processo McLibel faceva discutere: due ambientalisti inglesi avevano trasformato un'accusa di calunnia lanciata contro di loro da McDonald's in una piattaforma cibernetica globale che poneva sotto processo l'onnipresente franchise alimentare. In seguito alla scioccante impiccagione di Ken Saro-Wiwa, scrittore nigeriano e attivista anti-Shell, erano esplose proteste e attività contro la Shell.

Una mattina, poi, al mio risveglio, vidi che tutti i cartelloni pubblicitari della strada dove abitavo erano stati «sabotati» con scritte anti-aziendali da teppisti che avevano agito durante la notte. E sembrava che proprio tutti i ragazzini che dormivano nell'atrio del mio palazzo portassero cucite sugli abiti delle toppe con il logo della Nike e la parola «Riot» (rivolta).

Un elemento accomunava tutti questi casi: il bersaglio degli attacchi era il marchio di un'azienda: Nike, Shell, Wal-Mart, McDonald's (e Microsoft, Disney, Starbucks, Monsanto ecc.). Prima di iniziare la stesura del mio libro, non sapevo se queste sacche di resistenza anti-aziendale avessero qualcos'altro in comune oltre al fatto di prendere di mira i marchi, ma volevo scoprirlo. Questa indagine personale mi ha portata in un'aula di tribunale di Londra per il verdetto del caso McLibel; presso gli amici e la famiglia di Ken Saro-Wiwa; davanti alle Nike Town a New York e San Francisco per protestare contro le fabbriche sfruttatrici; e nei ristoranti dei centri commerciali per gli incontri sindacali. Mi ha portata ad andare in giro con un venditore di cartelloni pubblicitari «alternativi» e con dei «sabotatori pubblicitari» a caccia di cartelloni da «modificare» con messaggi di altro genere. Mi ha portata anche a partecipare a parecchi raduni in strada improvvisati i cui organizzatori sono determinati a liberare gli spazi urbani imprigionati da annunci pubblicitari, automobili e poliziotti. Mi ha portata a incontri clandestini con pirati informatici che minacciano di paralizzare i sistemi di quelle aziende americane colpevoli di violazione dei diritti umani in Cina.

Ma la cosa più memorabile è che questa mia ricerca mi ha condotta nelle fabbriche del Sud-est asiatico, e nei sobborghi di Manila dove i lavoratori filippini stanno scrivendo una pagina importante della storia portando i primi sindacati nelle zone industriali di esportazione dove si producono gli articoli delle marche più conosciute al mondo.

Durante questo viaggio mi sono imbattuta in un gruppo di studenti americani che concentrano i loro sforzi nel tentativo di convincere le multinazionali presenti in Birmania a ritirarsi in segno di protesta contro le violazioni dei diritti umani da parte del regime. Nei loro comunicati, gli studenti attivisti si identificano come «Ragni»: espressione che mi ha

colpita perché perfetta per questo attivismo globale nell'era della Rete. Il logo, per la forza dell'onnipresenza, è divenuto la cosa che più si avvicina a un linguaggio internazionale, più riconosciuto e compreso in molti Paesi che non la lingua inglese. Gli attivisti sono ora liberi di muoversi come ragni/spie su questa ragnatela di logo: trafficando informazioni su condizioni di lavoro, inquinamento chimico, crudeltà verso gli animali e commercio non etico in tutto il mondo.

Alla fine mi sono convinta che è in questi collegamenti globali plasmati sul logo che riusciremo forse a trovare delle soluzioni sostenibili per questo pianeta venduto. Questo libro non ha la pretesa di esporre tutti i progetti di un movimento che è ancora in fasce. Il mio obiettivo è stato quello di ripercorrere le prime fasi della resistenza e di porre alcune domande di base. Quali condizioni hanno fatto scaturire una reazione così aspra? Le multinazionali di successo sono sempre più prese di mira, che si tratti della torta in faccia a Bill Gates o dell'incessante parodia del logo della Nike. Quali sono le forze che spingono sempre più persone a diventare diffidenti o addirittura decisamente arrabbiate nei confronti delle multinazionali, i veri motori della nostra crescita globale? O meglio, cos'è che sta inducendo sempre più persone, in particolare i giovani, ad agire sulla base di quella rabbia e di quella diffidenza?

Domande che possono sembrare ovvie, e che certamente hanno risposte ovvie. Cioè che le aziende sono diventate così grandi e potenti da soppiantare i governi, che a differenza dei governi devono rispondere solamente ai loro azionisti; che mancano i meccanismi per fare in modo che rispondano a un pubblico più vasto. Sono stati scritti parecchi libri che spiegano come si è arrivati al cosiddetto «accordo corporativo», molti dei quali si sono rivelati davvero preziosi per la mia comprensione dell'economia globale (vedi Bibliografia, p. 451).

Questo libro non è, comunque, l'ennesima relazione sul potere di un gruppo ristretto di colossi aziendali che si sono accorpati per formare questo nostro governo globale di fatto. È piuttosto il tentativo di analizzare e documentare le forze che contrastano questo accordo corporativo e di descrivere il particolare insieme delle condizioni culturali ed economiche che hanno fatto scaturire l'inevitabile opposizione. In-

nanzitutto prende in esame la capitolazione della cultura e dell'istruzione nei confronti del marketing per poi riferire su come la promessa di una sempre più vasta possibilità di scelta culturale sia stata tradita dalle imposizioni delle fusioni aziendali, dai rapaci franchise e dalle sinergie delle multinazionali. Quindi illustra le tendenze del mercato del lavoro che si orientano verso rapporti sempre meno definiti per molti lavoratori, compresi quelli autonomi, i McJobs e l'outsourcing, come pure il part-time e il lavoro interinale. È lo scontro di queste forze e la loro interazione, l'attacco ai tre capisaldi dell'occupazione, delle libertà civili e dello spazio civico, che origina l'attivismo anti-corporativo, un movimento che sta creando le premesse per un'alternativa originale all'accordo corporativo.

CAPITOLO UNO

UN NUOVO MONDO DI MARCA

In qualità di privato cittadino, ho sempre amato il paesaggio. Non mi è mai successo di vederne uno che guadagnasse in bellezza con un cartellone stradale. Ovunque la natura offra una veduta piacevole, è un delitto rovinarla con un cartellone. Quando mi deciderò a dire addio a Madison Avenue, fonderò una società segreta di vigilantes mascherati che si metteranno a viaggiare per il mondo in sella a una motocicletta silenziosa e che, col favore delle tenebre, smantelleranno un cartellone dopo l'altro. Quanti giudici sarebbero disposti a dichiararci colpevoli se venissimo colti in flagrante mentre siamo intenti a compiere degli atti di alto significato sociale?

David Ogilvy, fondatore dell'agenzia pubblicitaria Ogilvy & Mather,
in *Confessioni di un pubblicitario*

La crescita astronomica del potere culturale e patrimoniale delle multinazionali negli ultimi quindici anni può essere sostenibilmente ricondotta a un'idea apparentemente innocua concepita da teorici del management a metà degli anni Ottanta, secondo la quale le grandi aziende devono produrre principalmente marchi e non prodotti.

Fino ad allora, sebbene fosse risaputo nel mondo delle aziende che era importante rafforzare il proprio marchio, la prima preoccupazione di un industriale affermato era la produzione di beni. Questa era la vera dottrina dell'era industriale. Un editoriale apparso nel 1938 sulla rivista *Fortune*, per esempio, sosteneva che il motivo per cui l'economia americana doveva ancora riprendersi dalla Depressione era che l'America aveva perso di vista l'importanza del produrre *cose*:

> La funzione essenziale e irrevocabile di un'economia industriale è quella di *produrre cose*; quante più cose produce, tanto maggiore sarà il guadagno, sia in termini reali sia in termini monetari; inoltre la soluzione per recuperare le capacità di ripresa sta... nella fabbrica, lì dove ci sono le lamiere, i trapani, le fornaci e i martelli. È nella fabbrica e sulla terra e sotto la terra che *ha origine* quel potere di acquisto [i corsivi sono del testo originale].[1]

E per lungo tempo il «produrre cose» è rimasto, almeno in teoria, il cuore di tutte le economie industrializzate. Ma negli anni Ottanta, spinte dalla recessione, alcune delle industrie più potenti del mondo hanno cominciato a vacillare. Era opinione generale che le aziende fossero sovradimensionate, esageratamente grandi; possedevano troppo, avevano troppi dipendenti ed erano oberate da *troppe cose*. Il processo di produzione – gestire le proprie fabbriche, essere responsabili di decine di migliaia di dipendenti fissi a tempo pieno – cominciò a sembrare sempre più una responsabilità complessa e sempre meno la via per il successo.

All'incirca nello stesso periodo un nuovo tipo di azienda cominciò a contendere quote di mercato ai produttori tradizionali americani: parliamo di Nike e di Microsoft, e successivamente di Tommy Hilfiger e di Intel. Questi precursori affermavano audacemente che la produzione di beni era solo una parte secondaria delle loro attività e che, grazie alle recenti conquiste in fatto di liberalizzazione del commercio e alla riforma delle leggi sul lavoro, esisteva la possibilità di appaltare la fabbricazione dei prodotti a terzi, situate prevalentemente oltreoceano. Essi sostenevano che ciò che le loro aziende producevano principalmente non erano cose, ma *immagini* dei loro marchi. Il loro vero lavoro non consisteva nella produzione, bensì nel marketing. Questa formula, non occorre dirlo, si è dimostrata enormemente vantaggiosa e il suo successo ha visto le aziende competere in una corsa verso il «peso zero»: chi possiede di meno, ha meno dipendenti fissi e produce le immagini, anziché i prodotti, più efficaci, vince la corsa.

Pertanto l'ondata di fusioni verificatasi nel mondo aziendale negli ultimi anni si rivela un fenomeno ingannevole: *sembra* che i giganti,

unendo le loro forze, stiano diventando sempre più grandi. Ma la chiave per comprendere tali mutamenti consiste nel rendersi conto che per certi versi – naturalmente non per i profitti – queste concentrazioni di imprese si stanno in realtà rimpicciolendo. La loro ampia articolazione è semplicemente la strada migliore per raggiungere il loro vero obiettivo: sbarazzarsi della produzione di cose.

Poiché molte tra le aziende attualmente più note non si occupano più di produrre e reclamizzare le merci, ma piuttosto le acquistano e vi appongono il proprio marchio, esse sono costantemente alla ricerca di nuovi modi creativi per costruire e rafforzare la propria immagine. Fabbricare prodotti può richiedere l'uso di trapani, fornaci, martelli e simili, creare un marchio necessita di una serie di strumenti e materiali ben diversi. Richiede che il marchio possa estendersi senza limiti, la capacità di rinnovare di continuo la sua immagine pubblicitaria, e soprattutto di individuare nuovi spazi in cui far penetrare ciò che il marchio vuole rappresentare. In questo capitolo analizzerò come, in maniera sia subdola sia palese, l'esigenza delle aziende di affermare l'identità del proprio marchio stia ingaggiando una lotta con lo spazio pubblico e privato: con lo spazio all'interno di istituzioni come le scuole, con le identità dei giovani, con il concetto di nazionalità, con l'esistenza stessa di spazi non commercializzati.

Origini del marchio

È utile fare brevemente un passo indietro per capire dove ha avuto origine l'idea del branding. Sebbene i termini branding (diffusione del marchio) e advertising (pubblicizzare) siano spesso usati in maniera intercambiabile, corrispondono in realtà a due processi diversi. «Pubblicizzare» un determinato prodotto è solo una parte del vasto programma di «diffusione del marchio», come lo sono la sponsorizzazione e la licenza del logo. Pensate al marchio come al significato chiave della grande impresa moderna e alla pubblicità come al veicolo usato per diffondere tale significato nel mondo.

Le prime campagne di marketing su larga scala, condotte nella se-

conda metà del XIX secolo, avevano più a che fare con la pubblicità che con il branding come lo intendiamo oggi. Di fronte a una serie di prodotti altamente innovativi – la radio, il grammofono, l'automobile, la lampadina ecc. – i pubblicitari avevano compiti più immediati che non quello di lavorare sull'identità di un'azienda: innanzitutto dovevano cambiare il modo di vivere della gente. Gli annunci pubblicitari dovevano informare i consumatori dell'esistenza di alcune nuove invenzioni, quindi convincerli che la loro vita sarebbe migliorata con l'impiego per esempio delle automobili invece dei carri, dei telefoni invece della posta e dell'elettricità invece delle lampade a olio. Molti di questi nuovi prodotti portavano il marchio delle aziende produttrici – alcune delle quali esistono ancora oggi – ma non era un aspetto rilevante. I prodotti costituivano una novità, e bastava già questo a pubblicizzarli.

I primi prodotti in cui il marchio assume un ruolo rilevante appaiono più o meno nello stesso periodo degli annunci pubblicitari basati sull'invenzione creativa, a causa soprattutto di un'altra innovazione relativamente recente: la fabbrica. Nel momento in cui è iniziata la lavorazione in fabbrica, non solo sono stati immessi sul mercato nuovi prodotti, ma anche i vecchi – e perfino gli articoli di prima necessità – hanno assunto forme straordinariamente nuove. Ciò che ha diversificato i primi sforzi del branding dalla attività di vendita pura e semplice è stata l'enorme diffusione dei prodotti in serie, pressoché indistinguibili tra loro. Il branding competitivo divenne un'esigenza dell'era industriale: alla produzione di merci uniformi dovette essere affiancata una diversificazione basata sull'immagine.

Il ruolo della pubblicità si è così trasformato da semplice informazione dell'esistenza di prodotti a valorizzazione dei marchi. Il primo compito del branding fu quello di conferire nomi propri a prodotti generici come lo zucchero, la farina, il sapone e i cereali, che fino ad allora i negozianti vendevano sfusi prelevandoli dai barili. Nel 1880 sono stati introdotti logo aziendali per merci prodotte in serie: le zuppe Campbell, i sottaceti H. J. Heinz, i cereali Quaker Oats. Come affermano i teorici e studiosi di design Ellen Lupton e J. Abbott Miller, i logo miravano espressamente a suscitare un senso di familiarità e di fiducia, in modo da neu-

tralizzare il nuovo inquietante anonimato dei prodotti confezionati. «Personaggi familiari come il Dr. Brown, Uncle Ben, Aunt Jemima e Old Grand-Dad arrivarono a sostituire il negoziante, che era stato fino a quel momento il responsabile della scelta dei generi alimentari all'ingrosso per i suoi clienti e che agiva da propagandista dei prodotti... un elenco di marchi a carattere nazionale ha sostituito il piccolo commerciante locale quale interfaccia tra consumatore e prodotto.»[2] Una volta stabiliti il nome e le caratteristiche di un prodotto, la pubblicità dava loro uno spazio per rivolgersi direttamente ai potenziali consumatori. Nasceva così la «personalità» del marchio, caratterizzata da confezione e pubblicità.

In genere, le campagne pubblicitarie della fine del XIX secolo e dell'inizio del XX utilizzavano una serie di rigide formule pseudoscientifiche: non si alludeva mai a una concorrenza, il testo dell'annuncio consisteva soltanto in dichiarazioni esplicite e i titoli dovevano essere grandi, con molto spazio bianco. Secondo un pubblicitario vissuto a cavallo del secolo, «un annuncio pubblicitario doveva essere sufficientemente grande da suscitare una certa impressione, ma comunque non più grande dell'oggetto reclamizzato».

In ambito industriale c'era però chi capiva che la pubblicità non si rivolgeva solo alla nazionalità, ma anche allo spirito della gente: l'immagine poteva evocare un sentimento – si pensi alla presenza confortante di Aunt Jemima – ma non solo: un'azienda poteva complessivamente proporsi come incarnazione di un concetto. All'inizio degli anni Venti, il famoso pubblicitario Bruce Barton trasformò la General Motors in una metafora della famiglia americana, «qualcosa di personale, di caldo, di umano»; mentre GE non era tanto la sigla dell'anonima General Electric Company, quanto, a detta di Barton, «le iniziali di un amico». Nel 1923 Barton afferma che il ruolo della pubblicità è quello di aiutare le grandi aziende a trovare la propria anima. In quanto figlio di un predicatore, la sua educazione religiosa si riflette nei suoi messaggi: «Mi piace pensare alla pubblicità come a qualcosa di grande, di eccezionale, qualcosa che va nel profondo a cogliere l'anima di un'istituzione... Le istituzioni hanno un'anima, così come gli uomini e le nazioni», disse al presidente della GM Pierre du Pont.[3] Gli annunci pubblicitari della General Motors co-

minciarono a raccontare storie di persone che possedevano l'auto: il predicatore, il farmacista, il medico di campagna che, grazie alla sua fidata GM, arrivava «al capezzale di un bambino moribondo» giusto in tempo «per riportarlo in vita».

Alla fine degli anni Quaranta si andava diffondendo l'idea che un marchio non era semplicemente una mascotte, uno slogan, una figurina stampata sull'etichetta del prodotto di una certa azienda; l'azienda nel suo complesso poteva incentrare sul marchio una forte identità o «coscienza aziendale», come veniva allora definita tale effimera qualità. Nel momento in cui ha preso coscienza di questo, il pubblicitario ha smesso di vedersi come un imbonitore per diventare «il re-filosofo della cultura commerciale»,[4] secondo la definizione del critico pubblicitario Randall Rothenberg. L'indagine sul reale significato dei marchi – o l'«essenza del marchio», come viene spesso chiamata – ha gradualmente distolto le agenzie dai singoli prodotti e dalle loro caratteristiche per concentrarle sull'esame psicologico/antropologico di ciò che i marchi significano per la cultura e la vita delle persone. Questo aspetto era considerato di cruciale importanza, visto che le grandi aziende possono produrre le merci ma quello che i consumatori acquistano sono i marchi.

Sono occorsi diversi decenni perché il mondo industriale si adeguasse a questo mutamento, legato com'era all'idea che la sua attività di base fosse ancora la produzione e che il branding ne fosse soltanto un importante complemento. Poi, negli anni Ottanta, è subentrata l'ossessione dei marchi, che ha avuto il suo culmine nel 1988 quando la Philip Morris acquistò la Kraft per 12,6 miliardi di dollari, sei volte il suo valore sulla carta. La differenza di prezzo era data evidentemente dal costo della parola «Kraft». Certamente Wall Street era consapevole che decenni di marketing e di rafforzamento del marchio aggiungevano valore a un'azienda a prescindere dai suoi attivi e dalle sue vendite annuali complessive. Ma con l'acquisto della Kraft era stato attribuito un valore smisurato a qualcosa di astratto e non quantificabile: un marchio. Si trattava di un'importante novità per il mondo pubblicitario, che ora poteva sostenere che investire in pubblicità era qualcosa di più di una semplice strategia di vendita: era un investimento in patrimonio reale. Più spendi,

più valore avrà la tua azienda. Com'era prevedibile questo portò a un notevole incremento della spesa pubblicitaria. E – fatto ancor più significativo – diede nuovo impulso a qualsiasi attività andasse nel senso di gonfiare le prerogative del marchio: un progetto che implicava molto di più di qualche cartellone pubblicitario o spot televisivo. Si trattava di investire denaro in contratti di sponsorizzazione e di individuare nuove aree in cui, senza perdere di vista lo *Zeitgeist* (lo spirito del tempo), «diffondere» il marchio, in modo da avere la certezza che la sua «identità» fosse in sintonia con il mercato a cui puntava. Per motivi che in seguito esamineremo, questo radicale mutamento della filosofia aziendale ha portato i produttori a ricercare sempre più ossessivamente nuovi spunti culturali atti ad alimentare i propri marchi, non lasciandosi sfuggire il minimo spazio non commercializzato alla ricerca del nutrimento. Nel processo, quasi nulla è rimasto senza marchio. È un'impresa abbastanza grandiosa se si considera che nel 1993 Wall Street ha dichiarato che il marchio era morto o sul punto di morire.

La morte del marchio (un annuncio alquanto azzardato)

L'evoluzione del marchio ha vissuto un momento allarmante quando ha sfiorato l'estinzione. Per comprendere quanto è successo, dobbiamo anzitutto accettare la speciale legge di gravità propria della pubblicità, secondo la quale, se non sali velocemente, precipiterai inevitabilmente.

Il mondo del marketing è costantemente alla ricerca di un nuovo zenit, per superare il record mondiale dell'anno precedente e ripetersi nuovamente l'anno successivo, con un sempre maggior numero di annunci pubblicitari e nuove formule aggressive per raggiungere i consumatori. Il tasso di crescita astronomico dell'industria pubblicitaria è chiaramente riscontrabile anno per anno dalle cifre della spesa pubblicitaria complessiva negli Usa, che è aumentata costantemente, tanto che nel 1998 si prevedeva che la cifra avrebbe raggiunto i 196,5 miliardi di dollari, mentre la spesa pubblicitaria globale era calcolata intorno ai 435 miliardi di dollari.[5] Secondo il United Nations Human Development Report del 1998, la

crescita della spesa pubblicitaria globale «supera oggi di un terzo la crescita dell'economia mondiale».

Tutto ciò deriva dalla ferma convinzione che i marchi hanno bisogno di un investimanto pubblicitario costantemente in crescita, per mantenere la loro posizione. In base a questa legge, quanto più massiccia è la pubblicità (e lo è sempre di più a causa di questa legge), tanto più i marchi dovranno muoversi aggressivamente sul mercato per essere visibili. E di certo nessuno è più fermamente consapevole dell'onnipresenza della pubblicità dei pubblicitari stessi, che vedono l'inondazione commerciale come un chiaro e persuasivo richiamo a una maggiore – e più invadente – pubblicità. Le agenzie sostengono che, a causa di tanta concorrenza, i clienti devono spendere più che mai per assicurarsi che la loro campagna pubblicitaria sia sufficientemente forte da sovrastare tutte le altre. David Lubars, dirigente pubblicitario di Omnicom Group, enuncia con la massima franchezza il principio che guida le politiche industriali. I consumatori, dice, «sono come gli scarafaggi: dopo un po' il solito insetticida non basta più, li devi spruzzare con roba più forte».[6]

Pertanto, se i consumatori sono come gli scarafaggi, gli esperti di marketing devono escogitare continuamente nuove miscele per insetticidi di potenza industriale. E il marketing degli anni Novanta ha concepito nuove tecniche di vendita intelligenti e invasive per fare proprio questo. Alcune recenti trovate ne costituiscono un esempio: la Gordon's Gin ha fatto l'esperimento di diffondere nelle sale cinematografiche inglesi l'aroma delle bacche di ginepro; Calvin Klein ha applicato strisce del suo profumo «CK Be» sul retro delle buste dei concerti della Ticketmaster; e in alcuni Paesi si possono effettuare telefonate «gratuite», con annunci pubblicitari che si inseriscono ogni tanto nella conversazione. Le idee sono moltissime, e si estendono su superfici sempre più vaste e si insinuano nelle più piccole fessure: adesivi sulla frutta che promuovono situation comedy della Abc, annunci pubblicitari della Levi's nelle lavanderie pubbliche, logo aziendali sulle scatole di biscotti Girl Guide, annunci promozionali di dischi di musica pop sui contenitori di cibo da asporto e promo dei film di Batman proiettati sui marciapiedi o nel cielo notturno. La pubblicità ha già fatto la sua comparsa sulle panchine dei parchi na-

zionali e sulle tessere delle biblioteche pubbliche, e nel dicembre 1998 la Nasa ha comunicato il progetto di ospitare annunci sulle sue stazioni spaziali. La minaccia della Pepsi di proiettare il suo logo sulla superficie lunare non si è ancora concretizzata, ma la Mattel ha dipinto di rosa, «un'orrenda tonalità di rosa bubblegum», un'intera strada di Salford, in Inghilterra: le case, le verande, gli alberi, le strade, i marciapiedi, i cani, le automobili erano tutti accessori delle celebrazioni televisive per il Mese Rosa di Barbie.[7]

E Barbie non è che una minima parte di un'industria che oggi ha un bilancio di 30 miliardi di dollari: l'industria della «comunicazione sperimentale», espressione oggi usata per indicare l'allestimento di queste performance firmate dalle imprese. [8]

Il fatto che viviamo una vita sponsorizzata è oggi un fatto evidente; ed è probabile, visto che la spesa pubblicitaria continua ad aumentare, che a noi scarafaggi verranno propinate molte altre di queste ingegnose trovate, rendendo sempre più difficile e inutile fare appello alla minima traccia di risentimento.

Ma, come accennato, c'è stato un momento in cui le nuove frontiere che l'industria pubblicitaria si trovava ad affrontare non sembravano affatto promettenti. Il 2 aprile 1993 la pubblicità è stata messa in discussione proprio dai marchi che l'industria stava costruendo, in alcuni casi da oltre due secoli. Quel giorno è noto negli ambienti del marketing come il «Venerdì della Marlboro» per l'improvviso annuncio della Philip Morris di ridurre del 20% il prezzo delle sigarette Marlboro, così da tentare di competere con i prodotti non «di marca» che stavano insidiando il suo mercato. Il coro unanime degli esperti si sbizzarrì ad annunciare che non solo la Marlboro era morta, ma che tutti i marchi erano morti. Il ragionamento era che se un marchio «prestigioso» come la Marlboro, la cui immagine era stata accuratamente studiata e diffuse con un investimento pubblicitario di più di un miliardo di dollari, era disperato al punto da competere con aziende sconosciute, evidentemente l'intero concetto di branding aveva perso il suo valore. Il pubblico aveva visto la pubblicità ma non se ne curava. Il Marlboro Man, dopotutto, non era

una vecchia campagna pubblicitaria qualsiasi; lanciata nel 1954, era la campagna pubblicitaria più longeva della storia. Una leggenda. Se il Marlboro Man era crollato, era crollato anche il valore del marchio. L'implicita deduzione che la massa degli americani si fosse messa improvvisamente a pensare ai propri interessi si ripercuoté su Wall Street. Il giorno in cui la Philip Morris annunciò il suo taglio dei prezzi le quotazioni in borsa di tutti i marchi famosi precipitarono: Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, PepsiCo, Procter & Gamble e RJR Nabisco. Le azioni della Philip Morris subirono la sconfitta più dura.

Bob Stanojev, direttore nazionale del marketing dei beni di consumo per Ernst & Young, spiegò la logica dietro al panico di Wall Street: «Se una o due affermate aziende di beni di consumo cominciano a tagliare i prezzi dei prodotti, si verifica una slavina. Benvenuti nella generazione sensibile ai valori».[9]

E se la reazione immediata fu eccessiva, non fu tuttavia completamente immotivata. La Marlboro si era sempre venduta per la forza della sua immagine iconografica, e non in base a qualcosa di così prosaico come il prezzo. Come adesso sappiamo, il Marlboro Man è sopravvissuto alle guerre dei prezzi senza subire troppi danni. Allora, però, Wall Street vide la decisione della Philip Morris come un segno di mutamento di corrente. Tagliare i prezzi era ammettere che il nome Marlboro non era più sufficiente a sostenere il primato: in un contesto in cui l'immagine era il patrimonio aziendale, significava che Marlboro aveva fatto cilecca. E il fatto che Marlboro – uno dei più rappresentativi marchi del mondo – avesse fatto cilecca, sollevava delle domande sul branding che andavano al di là di Wall Street e ben al di là della Philip Morris.

Il panico del Venerdì della Marlboro non è stato la reazione a un singolo fattore. È stato piuttosto l'epilogo di anni di crescente inquietudine di fronte ad alcuni cambiamenti alquanto drastici nelle abitudini dei consumatori che minacciavano di erodere le quote di mercato di marchi conosciuti, dalla Tide alla Kraft. I consumatori, duramente colpiti dalla recessione, stavano cominciando a prestare maggiore attenzione al prezzo, piuttosto che al prestigio conferito ai prodotti dalle campagne pubblicitarie yuppie degli anni Ottanta. Il pubblico attraver-

sava una fase acuta di quel fenomeno conosciuto nell'industria come «indifferenza al marchio».[10]

Numerosi studi hanno dimostrato che i baby boomer, indifferenti alle allettanti immagini della pubblicità e sordi alle vuote promesse di celebri testimonial, venivano meno alla fedeltà di sempre nei confronti del marchio e sceglievano di nutrire le loro famiglie con marchi minori da supermercato, sostenendo ereticamente che non ci fosse alcuna differenza. Dall'inizio della recessione al 1993, i cibi pronti delle linee Choice della Loblaw's President, Great Value di Wal-Mart e St. Michael di Marks and Spencer avevano quasi raddoppiato le loro quote di mercato nel Nord America e in Europa.[11] Il mercato dei computer, nel frattempo, veniva invaso da cloni poco costosi, che costringevano la IBM a ridurre drasticamente i suoi prezzi, pena la morte. Sembrava di essere ritornati ai tempi prima del marchio, quando il negoziante distribuiva le merci prelevandole direttamente dal barile.

La moda delle offerte speciali dei primi anni Novanta ha scosso i marchi alle fondamenta. Improvvisamente le risorse venivano investite in riduzioni di prezzi e altri incentivi, piuttosto che in campagne pubblicitarie incredibilmente costose. Questa ambivalenza ha iniziato a riflettersi nelle cifre che le aziende erano disposte a pagare per la cosiddetta pubblicità rivolta alla valorizzazione del marchio. Poi, nel 1991, c'è stato un fenomeno inedito: la spesa pubblicitaria complessiva delle 100 aziende più quotate è effettivamente scesa del 5,5%. Si è trattato della prima interruzione nel costante aumento delle spese pubblicitarie statunitensi, a parte un lievissimo calo dello 0,6% nel 1970, e del più grande crollo in quarant'anni.[12]

Non è che le aziende avessero deciso di svendere i loro prodotti. Tuttavia, per attirare i consumatori, divenuti improvvisamente incostanti, molte avevano preferito investire il loro denaro in promozioni – omaggi, concorsi, dimostrazioni presso i punti vendita ecc. – o (come la Marlboro) nel taglio dei prezzi. Nel 1983 i marchi americani hanno speso il 70% dei loro budget complessivi in pubblicità e il 30% in queste altre forme di promozione. Nel 1993 la proporzione si è ri-

baltata: solo il 25% è andato in pubblicità, mentre il restante 75% è stato speso in promozioni.

Com'era prevedibile, le agenzie pubblicitarie si sono trovate nel panico vedendosi abbandonare dai loro prestigiosi clienti e hanno fatto di tutto per convincere alcuni tra i più grossi, come Procter & Gamble e Philip Morris, che la via d'uscita dalla crisi del marchio non passava per la diminuzione bensì per l'aumento del marketing. All'incontro annuale dell'U.S. Association of National Advertisers (Associazione Nazionale Pubblicitari) del 1988, Graham H. Phillips, presidente statunitense della Ogilvy & Mather, rimproverò aspramente i dirigenti convenuti per essersi abbassati a partecipare a «un mercato dei prodotti» rinunciando ad agire sul piano dell'immagine: «Dubito che molti di voi accoglierebbero con favore un mercato dei prodotti dove ci si confrontasse unicamente su prezzi, promozioni e operazioni commerciali, tutte cose che possono facilmente essere copiate dalla concorrenza, innescando un ciclo di profitti sempre più bassi che può solo culminare con la rovina e il fallimento». Altri sottolinearono l'importanza di mantenere «il valore aggiunto concettuale», e cioè quello determinato dal marketing. Abbassarsi a competere sulla base di un valore reale, ammonirono minacciosamente le agenzie, significherebbe non solo la morte del marchio, ma anche la morte dell'azienda.

Attorno al periodo del Venerdì della Marlboro, l'industria pubblicitaria era così assediata che il ricercatore di mercato Jack Myers sentì l'esigenza di pubblicare, con il titolo *Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising*, una lunga chiamata alle armi contro tutti i nemici: dalle cassiere dei supermercati che distribuiscono buoni sconto per piselli in scatola ai legislatori che contemplano nuove tasse sugli annunci pubblicitari. «Noi, come industria», scriveva Myers, «dobbiamo riconoscere che la *adbashing* (guerra alla pubblicità) è una minaccia per il capitalismo, per la libera stampa, per le nostre principali forme di intrattenimento e per il futuro dei nostri figli.»[13]

Nonostante queste parole agguerrite, la maggior parte degli osservatori di mercato rimaneva convinta che i tempi in cui il marchio prosperava sul valore aggiunto fossero ormai tramontati. Mentre gli anni Ot-

tanta si erano caratterizzati per i marchi e le firme di altezzosi stilisti, commentava David Scotland, direttore europeo della Hiram Walker, gli anni Novanta sarebbero stati gli anni del valore. «Un paio d'anni fa», osservava, «poteva essere considerato di moda indossare una maglietta con il logo di uno stilista ricamato sulla tasca; francamente, ora sarebbe un po' pacchiano.»[14]

E, dall'altra parte dell'Atlantico, la giornalista di Cincinnati Shelly Reese arrivava alla stessa conclusione profetizzando un futuro senza marchi: «Nelle corsie dei supermercati non ci saranno più americani con Calvin Klein in bella mostra sulla tasca posteriore dei pantaloni a spingere carrelli pieni di Perrier. I loro abiti sfoggeranno etichette come Kmart's Jaclyn Smith e nei carrelli avranno la soda Kroger Co.'s Big K. Benvenuti nel decennio dei piccoli marchi».[15]

Scotland e Reese probabilmente si staranno vergognando per le loro audaci affermazioni, poiché i logo ricamati sulle tasche posteriori dei jeans sono ben poca cosa rispetto all'attuale smania per il tutto firmato, e le vendite d'acqua minerale di marca hanno subito un aumento del 9%, totalizzando nel 1997 un giro d'affari di 3,4 miliardi di dollari. Dall'attuale osservatorio dove il logo domina incontrastato è quasi incomprensibile che solo sei anni fa le condanne a morte per il marchio non solo sembrassero plausibili ma scontate.

Come siamo passati dai necrologi per Tide all'attuale esercito di manifesti pubblicitari schierati per Tommy Hilfiger, Nike e Calvin Klein? Chi ha dopato il marchio per riportarlo in vita?

Il ritorno del marchio

Alcuni marchi sono rimasti a guardare da bordocampo quando Wall Street ha dichiarato la morte del marchio. Strano, devono aver pensato, non ci sentiamo morti.

Come avevano previsto i pubblicitari all'inizio della recessione, le aziende che erano riuscite a sfuggire a questa corsa verso il basso erano quelle che avevano sempre privilegiato il marketing rispetto al valo-

re della merce in se stessa: Nike, Apple, Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's e Starbucks. Non solo esse godevano di ottima salute, ma il perfezionamento del marchio aveva assunto un ruolo sempre più importante nelle loro attività. Per queste aziende il prodotto visibile non era che un modo per veicolare il vero prodotto, cioè il marchio. Esse si identificavano totalmente con il marchio. Le loro culture aziendali erano così rigide ed esclusive che agli osservatori esterni apparivano come una via di mezzo tra confraternita, setta e casa di cura. Qualsiasi cosa era pubblicità per il marchio: le strane denominazioni con cui venivano indicati i dipendenti (partner, baristi, giocatori, membri dell'equipaggio), i canti aziendali, gli amministratori delegati superstar, l'attenzione fanatica alla coerenza del design, la tendenza a costruire monumenti e lo zelo missionario in stile New Age. A differenza dei marchi classici, come Tide e Marlboro, questi logo non stavano diventando obsoleti; anzi, attraverso la rottura di tutte le barriere nella concezione del marketing, si proponevano come elementi culturali propugnatori di uno stile di vita. Queste aziende non indossavano la loro immagine come un indumento intercambiabile: l'immagine era così integrata nell'azienda che altri potevano indossarla come se fosse *propria*. E quando i marchi crollarono, queste aziende non se ne accorsero nemmeno, perché loro, il marchio, ce l'avevano nel sangue.

Pertanto il reale lascito del Venerdì della Marlboro è quello di aver messo nitidamente in risalto i due orientamenti più importanti del marketing e del consumismo degli anni Novanta: da un lato i grandi magazzini, senza alcuna pretesa di eleganza, che forniscono beni di prima necessità e monopolizzano una quota esorbitante del mercato (Wal-Mart ecc.); dall'altro i marchi super-raffinati che forniscono beni sovrastrutturali e monopolizzano territori sempre più vasti dello spazio culturale (Nike ecc.). Il modo in cui si sono sviluppati questi due livelli di consumismo ha avuto un fortissimo impatto sull'economia degli anni successivi. Quando nel 1991 le spese per la pubblicità subirono ovunque un crollo vertiginoso, la Nike e la Reebok si stavano combattendo a colpi di pubblicità miliardarie, con budget sempre più alti per superare l'avversario. Nel solo 1991, la Reebok ha aumentato la sua spesa pubblicitaria del

71,9%, mentre la Nike ha gonfiato di un ulteriore 24,6% il suo budget pubblicitario già elevato, portando la spesa complessiva per il marketing alla cifra sbalorditiva di 250 milioni di dollari l'anno. Ben lungi dal preoccuparsi della concorrenza sul prezzo, i magnati delle scarpe da ginnastica disegnavano sacche d'aria sempre più complicate e pseudoscientifiche, e aumentavano i prezzi grazie all'ingaggio di famosi atleti in colossali contratti di sponsorizzazione. Questa strategia feticistica sembrava funzionare: nei sei anni precedenti il 1993, la Nike era passata da un valore di 750 milioni di dollari a un valore di 4 miliardi, e la Phil Knight's Beaverton, Oregon, usciva dalla recessione con profitti superiori del 900% rispetto a quando era iniziata.

Benetton e Calvin Klein, nel frattempo, investivano più massicciamente in proposte relative a uno stile di vita, formulando annunci pubblicitari che associavano le loro linee ad arti di avanguardia e politiche progressiste. Gli indumenti apparivano a stento in quegli annunci altamente concettuali, men che meno i prezzi. Ancora più astratta era Absolut Vodka, che da qualche anno adottava una strategia di marketing in base alla quale il prodotto scompariva e il marchio non era nient'altro che uno spazio bianco a forma di bottiglia che poteva essere riempito con qualsiasi contenuto, a seconda delle esigenze di uno specifico pubblico: intellettuale su *Harper's*, futuristico su *Wired*, alternativo su *Spin*, forte e fiero su *Out* e «Absolut Centerfold» su *Playboy*. Il marchio si era reinventato sotto forma di spugna culturale, capace di assorbire dall'ambiente e di modellarvisi.

Anche la Saturn comparve dal nulla nell'ottobre del 1990, quando la GM lanciò un'automobile fatta non di acciaio e gomma, ma di spiritualità New Age e di femminismo anni Settanta. Due anni dopo che l'auto era sul mercato, l'azienda organizzò una «rimpatriata» riservata ai proprietari delle Saturn, offrendo loro la possibilità di visitare lo stabilimento durante il fine settimana e di partecipare a un barbecue insieme a coloro che avevano fabbricato le auto; «44.000 persone hanno trascorso una vacanza con noi, presso uno stabilimento di automobili», vantavano allora gli annunci pubblicitari della Saturn. Era come se Aunt Jemima fosse tornata in vita e vi avesse invitati a cena a casa sua.

Nel 1993, l'anno in cui il Marlboro Man veniva temporaneamente gambizzato da consumatori «indifferenti al marchio», la Microsoft fece il suo primo debutto sulla lista dell'*Advertising Age* tra i primi 200 investitori pubblicitari: proprio lo stesso anno in cui Apple aumentava il suo budget relativo al marketing del 30% dopo aver già destato scalpore per aver utilizzato ironicamente un'immagine «orwelliana» durante il Superbowl del 1984. Come la Saturn, entrambe le aziende vendevano un modo estremamente moderno di rapportarsi alla macchina che faceva sembrare Big Blue IBM ponderoso e minaccioso quanto l'ormai defunta Guerra Fredda.

E poi c'erano le aziende da sempre consapevoli di vendere marchi prima che prodotti. Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Burger King e Disney non furono turbate dalla crisi del marchio, avendo fatto piuttosto la scelta di intensificare la battaglia in questo campo, specialmente da quando avevano puntato gli occhi sull'espansione globale. In questo progetto erano state seguite da un gran numero di dettaglianti/produttori sofisticati, che si erano mobilitati tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta ottenendo pieni risultati. Fu allora che Gap, Ikea e Body Shop si diffusero a macchia d'olio, trasformando magistralmente merci anonime in prodotti di marca, soprattutto attraverso un'estetica audace e curata sotto il profilo dell'identità e l'idea di creare un'esperienza per i clienti. Body Shop è presente in Gran Bretagna a partire dagli anni Settanta, ma solo nel 1988 i suoi negozi hanno cominciato a spuntare come funghi a ogni angolo di strada negli Stati Uniti. Anche durante gli anni più bui della recessione, l'azienda ha aperto tra i quaranta e i cinquanta negozi americani l'anno. Il fatto più eclatante per Wall Street è che Body Shop sia riuscita a espandersi senza spendere un centesimo in pubblicità. Perché avrebbe avuto bisogno di cartelloni pubblicitari e annunci su riviste se i punti vendita al dettaglio erano delle pubblicità tridimensionali di un approccio etico ed ecologico alla cosmesi? Body Shop si reclamizzava da sé.

Nel frattempo, anche la catena di caffè Starbucks si stava espandendo in quel periodo senza grandi investimenti pubblicitari; piuttosto, aveva adottato la strategia di associare il suo nome a un'ampia gamma di

prodotti: Starbucks airline coffee, office coffee, coffee ice cream, coffee beer. Starbucks sembrava comprendere la filosofia del marchio a un livello più profondo di Madison Avenue; il marketing impregnava ogni fibra della sua politica aziendale: dall'associazione strategica della catena con libri, blues e jazz alla sua parlata Euro-latte. Il successo di Body Shop e di Starbucks dimostrava che il concetto di branding era qualcosa di diverso dallo sbattere semplicemente un logo su un cartellone. Queste due aziende si erano create una forte identità trasformando il loro marchio in un virus e facendolo penetrare nella cultura tramite diversi canali: sponsorizzazione culturale, dibattito politico, esperienza del consumatore ed estensioni del marchio. In tale contesto, la pubblicità diretta era vista piuttosto come un'intrusione maldestra in un approccio molto più organico alla costruzione dell'immagine.

Scott Bedbury, vicepresidente del marketing di Starbucks, ha riconosciuto apertamente che «i consumatori non credono davvero che ci sia una grande differenza tra i prodotti»; ecco perché le aziende devono «stabilire legami emotivi» con i consumatori come avviene nell'«Esperienza Starbucks».[16] Le persone che vanno da Starbucks, scrive l'amministratore delegato Howard Schultz, non si trovano lì solo per il caffè. «È l'atmosfera romantica dell'esperienza, la sensazione di calore e di vicinanza che le persone provano nei negozi Starbucks.»[17]

Il fatto curioso è che, prima di arrivare da Starbucks, Bedbury era il responsabile marketing della Nike, per la quale ha curato il lancio dello slogan «Just Do It!», nonché altri momenti importanti di branding. Nel seguente passaggio, egli illustra l'elemento comune da cui è partito per infondere significato in due marchi così diversi:

> Nike, per esempio, fa leva sul profondo rapporto emotivo che le persone hanno con lo sport e il fitness. Con Starbucks, vediamo come il caffè abbia un'intima collocazione nella vita delle persone, e questo ci dà l'opportunità di far leva su un fattore emotivo... Un grande marchio si distacca dagli altri: aggiunge propositività all'esperienza, che si tratti della sfida a dare il meglio nello sport e nel fitness o dell'affermazione che la tazza di caffè che stai bevendo ha davvero importanza.[18]

Questo sembrava essere il segreto di tutte le storie di successo che si sono realizzate verso la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta. La lezione del Venerdì della Marlboro è che non c'è mai stata realmente una crisi del marchio, ma solo una crisi di fiducia dei marchi in se stessi. I marchi se la sarebbero passata bene, concludeva Wall Street, fintanto che avessero creduto fermamente nei principi del marchio, senza mai dare segno di cedimento. Improvvisamente, «Marchi, non prodotti!» divenne il grido di guerra per una rinascita del marketing condotta da un nuovo tipo di aziende che vedevano se stesse come «promotrici di significati» e non come produttori di merci. Quello che stava cambiando – sia nella pubblicità sia nel branding – era l'idea di ciò che veniva venduto. Secondo il vecchio paradigma, il marketing consisteva soltanto nel vendere un prodotto. Nel nuovo modello, invece, il prodotto passa sempre in secondo piano rispetto al vero prodotto, ossia il marchio, e la vendita del marchio acquista un'ulteriore componente che può essere descritta solo come «spirituale». La pubblicità reclamizza i prodotti. Il branding, nelle sue incarnazioni più autentiche e avanzate, è un'operazione di superamento dei confini aziendali.

Può sembrare folle, ma è proprio questo il punto. Durante il Venerdì della Marlboro era stata tracciata una linea di demarcazione tra gli umili venditori a prezzi bassi e i costruttori di marchi ad alta componente concettuale. Dalla vittoria dei costruttori di marchi è nata una nuova convinzione: i prodotti che si svilupperanno in futuro saranno quelli presentati non come «merci» ma come concetti. Il marchio come esperienza, come stile di vita.

Da allora, un gruppo selezionato di grandi aziende ha tentato di svincolarsi dal mondo materiale delle merci, della produzione e dei prodotti per esistere su un altro piano. Chiunque – sostengono – può produrre una merce (e lo dimostra il successo delle piccole aziende commerciali durante la recessione). Tali umili compiti, pertanto, possono e devono essere affidati ad appaltatori e subappaltatori, la cui unica preoccupazione è quella di evadere l'ordine nel minor tempo e al minor costo possibile (preferibilmente nel Terzo Mondo, dove il lavoro ha un prezzo bassissimo, le leggi e il fisco sono permissivi). Così, i quartier generali so-

no liberi di concentrarsi sulla questione che più conta: creare una mitologia aziendale sufficientemente potente da infondere significato agli oggetti apponendovi semplicemente il proprio nome.

Nel mondo delle imprese c'è sempre stato un filone New Age, alimentato – si è dimostrato chiaramente – da una profonda esigenza che non poteva essere soddisfatta solo commercializzando gadget contro contante. Ma quando il branding ha catturato l'immaginazione delle imprese, la ricerca di una visione New Age si è portata al centro dell'attenzione. Come spiega Phil Knight, amministratore delegato della Nike: «Per anni abbiamo pensato a noi stessi come a un'azienda orientata alla produzione, mettendo tutta la nostra enfasi nel design e nella fabbricazione del prodotto. Ma ora comprendiamo che la cosa più importante è commercializzare il prodotto. Abbiamo cambiato opinione: la Nike è una compagnia orientata al marketing e il prodotto è il nostro più importante strumento di marketing».[19] Questo progetto è stato successivamente portato a un livello ancora più avanzato con la comparsa di giganti aziendali on line come per esempio Amazon.com. I migliori marchi vengono creati on line: liberati dai pesi del mondo reale dei negozi e della produzione, questi marchi sono liberi di elevarsi, proponendosi non tanto come diffusori di merci o servizi quanto come allucinazioni collettive.

Tom Peters, che ha vezzeggiato a lungo l'interna debolezza di molti duri uomini d'affari, si è agganciato alla mania del branding esaltandolo come segreto del successo finanziario, e tracciando una linea di demarcazione tra il logo trascendentale e il prodotto terra-terra. «Il comparto superiore – Coca-Cola, Microsoft, Disney ecc. – sono puri "giocatori" di know-how. Il comparto inferiore [Ford e GM] restano solo venditori di articoli di bassa leva, sebbene le automobili siano dotate di maggiore "intelligenza" rispetto a una volta», scrive Peters in *The Circle of Innovation* (1997), un'ode alla superiorità del marketing rispetto alla produzione.[20]

Quando la Levi's cominciò a perdere quote di mercato alla fine degli anni Novanta, questa tendenza fu attribuita al fatto che l'azienda non fosse riuscita – malgrado le generose spese di pubblicità – a trascendere i suoi prodotti per diventare un significato indipendente. «Forse uno dei

problemi della Levi's è che non ha Cola», ipotizzò Jennifer Steinhauer sul *New York Times*. «Non esiste una tinta per pareti "color blue-jeans". La Levi's fa quello che è sostanzialmente un prodotto: blue-jeans. I suoi annunci pubblicitari possono evocare una forte virilità maschile, ma la Levi's non ha promosso uno stile di vita all'interno del quale vendere altri prodotti.»[21]

In un contesto in cui la posta era molto alta, le agenzie pubblicitarie all'avanguardia non promuovevano più i clienti con singole campagne, ma agendo piuttosto come «accuditori del marchio», incaricandosi cioè di individuare, articolare e proteggere l'anima delle aziende. Com'era prevedibile, questo si tradusse in buone notizie per l'industria pubblicitaria statunitense, che nel 1994 vide aumentare il suo giro d'affari dell'8,6% rispetto all'anno precedente. In un anno, l'industria pubblicitaria passò dalla crisi a un altro «*best year*».[22] Ed era solo l'inizio dei trionfi che sarebbero arrivati. Con il 1997, la pubblicità aziendale indicata come «annunci pubblicitari che definiscono una grande azienda, i suoi valori, la sua personalità e il suo carattere» era aumentata del 18% rispetto all'anno precedente.[23]

Con questa ondata di mania del marchio era arrivato un nuovo tipo di uomo d'affari, quello che vi dirà con fierezza che il Marchio X non è un prodotto ma uno stile di vita, un modo di pensare, una gamma di valori, un look, un'idea: molto meglio che dire che il Marchio X è un cacciavite, o una catena di hamburger, o un paio di jeans, o addirittura una linea molto famosa di scarpe da ginnastica. La Nike, annunciò Phil Knight sul finire degli anni Ottanta, è «un'azienda sportiva»; la sua missione non è di vendere scarpe ma di «valorizzare la vita delle persone attraverso lo sport e il fitness» e di mantenere viva «la magia dello sport».[24] Tom Clark, presidente dell'azienda nonché «guru» delle scarpe da ginnastica, spiega che «l'ispirazione dello sport ci permette di rinascere costantemente».[25]

Annunci di questa «visione del marchio» cominciarono a manifestarsi ovunque. «Il problema della Polaroid», diagnosticò il presidente della sua agenzia pubblicitaria, John Hegarty, «era che continuavano a pensare a se stessi come a una macchina fotografica. Ma la "visione [del mar-

chio]" ci ha insegnato qualcosa: la Polaroid non è una macchina fotografica, è un lubrificante sociale».[26] La IBM non vende computer, vende «soluzioni» per le aziende. La Swatch non è solo orologi, bensì il concetto stesso del tempo. Il titolare della Diesel Jeans, Renzo Rosso, ha detto alla rivista *Paper*: «Non vendiamo un prodotto, vendiamo uno stile di vita. Penso che abbiamo creato un movimento... Il concetto Diesel è vasto. È il modo di vivere, di vestire, di fare qualcosa». E come mi ha spiegato la fondatrice di Body Shop Anita Roddick, i suoi negozi non hanno nulla a che fare con i prodotti che vi si vendono, sono i corrieri di una grande idea: una filosofia politica sulle donne, sull'ambiente e sul commercio etico. «Uso semplicemente l'azienda che ho sorprendentemente portato al successo – perché tutto questo non era affatto nei piani – servendomi dei prodotti come piattaforma per parlare di questi argomenti», afferma la Roddick.

Lo scomparso designer grafico, Tibor Kalman, riassumeva così il cambiamento di ruolo del marchio: «Il concetto originale del marchio era la qualità, ma ora il marchio è un segno stilistico di coraggio».[27]

L'idea di vendere l'audace messaggio di un marchio, invece di un prodotto, con le sue potenzialità di espansione apparentemente illimitate ha esaltato i responsabili delle aziende. Dopotutto, se un marchio non era un prodotto, poteva essere qualsiasi cosa! E nessuno ha aderito al branding con maggiore fervore evangelico di Richard Branson, il cui Virgin Group si è consociato con un'infinità di altri marchi in ogni campo: dalla musica agli abiti nuziali, dalle linee aeree alla Coca-Cola fino ai servizi finanziari. Branson allude ironicamente alla «rigida visione anglosassone dei consumatori», laddove un nome deve essere associato a un prodotto, come le scarpe da ginnastica o le bibite, e sostiene di preferire «il modello asiatico» del *keiretsu* (termine giapponese che indica una rete di aziende collegate). L'idea, spiega, è di «costruire dei marchi attorno non ai prodotti, bensì alla fama. I grandi nomi asiatici significano qualità, prezzo e innovazione piuttosto che uno specifico articolo. Io li chiamo marchi di un "attributo". Non si ricollegano a un prodotto – per esempio a una barretta Mars o a una Coca-Cola – ma piuttosto a una serie di valori».[28]

Anche il lavoro di Tommy Hilfiger, nel frattempo, è più quello di diffondere il suo marchio che non quello di confezionare capi di abbigliamento. L'azienda è gestita completamente con contratti di appalto e commissiona tutti i suoi prodotti a una serie di altre aziende: la Jockey International produce l'intimo Hilfiger, Pepe Jeans London produce i jeans Hilfiger, le Oxford Industries producono le camicie Tommy, la Stride Rite Corporation produce le calzature. Che cosa produce effettivamente Tommy Hilfiger? Il nulla assoluto.

Nell'era del branding dello stile di vita, il prodotto era così sorpassato che verso la fine degli anni Novanta aziende giovanissime come la Lush e la Old Navy provarono a sperimentare prodotti old-style come fonti di immagini per un marketing retrò. La catena Lush vende le sue maschere per il viso e le sue creme idratanti sfuse, prelevandole da coppe di acciaio inox refrigerate, sistemate in contenitori di plastica con etichette da drogheria. Old Navy espone le sue T-shirt avvolte nella pellicola trasparente e le sue felpe in frigoriferi cromati che ricordano i negozi di gastronomia, quasi si trattasse di carni o di formaggi. Quando il marchio è puro e supportato da una filosofia, l'estetica del prodotto grezzo può risultare «autentica» quanto vivere in un loft.

E a meno che non si voglia liquidare il branding come qualcosa che riguarda soltanto articoli che seguono la moda quali le scarpe da ginnastica, i jeans e le bevande New Age, sono cose su cui vale la pena di riflettere. Caterpillar, meglio nota per i trattori e le macchine demolitrici, si è immersa a capofitto nel business del branding lanciando gli accessori della linea Cat: stivali, zaini, cappelli e qualsiasi altra cosa che richiami un je *ne sais quoi* postindustriale. Intel Corp., che produce componenti di computer che nessuno vede e che pochi capiscono, ha trasformato i suoi processori in un marchio idolatrato grazie a pubblicità televisive dove operai in bizzarre tute spaziali metalliche ballavano al ritmo di *Shake Your Groove Thing*. Le mascotte di Intel sono diventate così famose che l'azienda ha venduto centinaia di migliaia di pupazzi imbottiti di fagioli riproducenti i tecnici ballerini con le loro tute luccicanti. Non ci si meravigli, dunque, se, alla richiesta di commentare la decisione dell'azienda di diversificare i suoi prodotti, il vicepresidente senior delle vendite e del

marketing Paul S. Otellini ha dichiarato che «Intel è come la Coca-Cola: un marchio e molti prodotti diversi».[29]

E se Caterpillar e Intel possono creare un marchio, sicuramente lo può fare chiunque.

C'è, infatti, una nuova corrente nella teoria del marketing che ritiene che anche le materie prime più umili e meno elaborate possano dare origine a marchi con una forte identità, tale da far aumentare il prezzo in modo astronomico. In un saggio intitolato *How to Brand Sand*, i pubblicitari Sam I. Hill, Jack McGrath e Sandeep Dayal si sono uniti per dire al mondo delle aziende che con il giusto piano di marketing nessuno è costretto a fossilizzarsi sulle merci. «In seguito a un'ampia ricerca, possiamo affermare con certezza che si può apporre il marchio non solo alla sabbia, ma anche alla farina, alla carne di manzo, ai mattoni, ai metalli, al cemento, ai prodotti chimici, alle granaglie e a un'infinita varietà di prodotti solitamente considerati non interessanti per questo processo.»[30]

Nel corso degli ultimi sei anni, spaventate dalla morte sfiorata del Marlboro Man, le grandi aziende globali sono saltate sul carro del marchio con un fervore – si potrebbe dire – religioso. Mai più il mondo industriale si sarebbe abbassato a pregare all'altare del prodotto. D'ora in poi avrebbe venerato solo le immagini scolpite dei media. E, per citare Tom Peters, «l'uomo del marchio» per eccellenza: «Marchio! Marchio!! Marchio!!! È questo il messaggio... a partire dalla fine degli anni Novanta».[31]

CAPITOLO DUE

IL MARCHIO SI ESPANDE

Come il logo ha conquistato il centro della scena

Il coccodrillo è il simbolo della Lacoste, perciò abbiamo pensato che potevano essere interessati a sponsorizzare i nostri coccodrilli.

Silvino Gomes, direttore commerciale dello Zoo di Lisbona,
in merito al programma di sponsorizzazione
aziendale creativa, marzo 1998

Quando facevo la quarta i jeans aderenti e di marca erano in cima ai nostri pensieri. Il passatempo mio e delle mie amiche era quello di guardarci il sedere a vicenda per vedere la marca dei jeans. «Non c'è niente tra me e i miei Calvins», ci assicurava Brooke Shields, e mentre ci sdraiavamo sul letto come Ofelia per tirarci su le cerniere dei Jordache, sapevamo che diceva la verità. Più o meno nello stesso periodo, Romi, la Farrah Fawcett della scuola, girava per i banchi rivoltandoci i colli dei maglioni e delle polo. Per lei non era sufficiente vedere un alligatore o un cavallerizzo, avrebbero potuto essere comunque delle imitazioni. Voleva vedere l'etichetta. Avevamo solo otto anni ma per noi il regno del terrore del logo era già cominciato.

Circa nove anni più tardi, lavoravo come commessa in un negozio di abbigliamento Esprit a Montreal. Le mamme entravano con le figlie di sei anni e chiedevano di vedere solamente le camicie con l'etichetta «Esprit». «Non vuole indossare nulla che non sia di marca», si scusavano mentre parlavamo fuori dai camerini. Non è un segreto che, rispetto a quei tempi, il branding è divenuto sempre più invasivo e onnipresente. Etichette come Baby Gap e Gap Newborn imprimono la consapevolezza del mar-

chio già nei bambini piccoli trasformandoli in minicartelloni pubblicitari. La mia amica Monica dice che suo figlio di sette anni non segna i compiti con asterischi o altro ma con i piccoli logo rossi della Nike.

Fino ai primi anni Settanta, le marche sugli abiti erano generalmente nascoste alla vista, discretamente posizionate all'interno del colletto. Nella prima metà del secolo erano apparsi piccoli simboli all'esterno delle camicie, ma era un abbigliamento sportivo, riservato ai corsi di golf e ai campi da tennis dei ricchi. Alla fine degli anni Settanta, quando il mondo della moda si ribellò alle stravaganze dell'Era dell'Acquario, la tenuta da circolo sportivo degli anni Cinquanta divenne stile di massa per i nuovi tradizionalisti e i loro figli studenti delle scuole private. Il giocatore di polo della Ralph Lauren e l'alligatore della Lacoste scapparono dai campi da golf e se ne andarono in giro per le strade, bene in evidenza sulle camicie. Questi logo avevano la stessa funzione sociale del cartellino del prezzo lasciato attaccato al vestito: tutti sapevano esattamente quale sovrapprezzo per il nome era disposto a pagare chi indossava quel capo. A metà degli anni Ottanta, a Lacoste e Ralph Lauren si unirono Calvin Klein, Esprit e, in Canada, Roots; da affettazione ostentata, il logo divenne gradualmente un accessorio di moda. Estremamente eloquente era il fatto che il logo stesse aumentando di grandezza, passando dai due centimetri alle dimensioni di un torace. E il processo di inflazione del logo prosegue, esempio clamoroso ne è Tommy Hilfiger, il quale ha diffuso per primo uno stile di abbigliamento che trasforma i suoi fedeli seguaci in bambolotti che camminano, parlano e vivono, mummificati in mondi firmati Tommy Hilfiger.

La crescita progressiva del ruolo del logo è stata così rilevante da provocare un cambiamento sostanziale. Negli ultimi dieci-quindici anni, i logo sono divenuti talmente importanti che hanno radicalmente trasformato l'abbigliamento, riducendolo a un mero veicolo del marchio. Per dirla con una metafora, l'alligatore si è letteralmente mangiato la camicia.

Questa parabola rispecchia una trasformazione ben maggiore subita dalla nostra cultura fin dal Venerdì della Marlboro, trasformazione inne-

scata dal frettoloso tentativo di varie aziende di sostituire l'ormai scomodo apparato prodotto/produzione con marchi trascendentali che trasmettessero messaggi profondi e ricchi di significato. A metà degli anni Novanta, aziende come Nike, Polo e Tommy Hilfiger erano pronte a portare il branding a un livello successivo: non più apporre il proprio marchio solo sui prodotti, ma anche sulla cultura esterna. Sponsorizzando eventi culturali, potevano uscire nel mondo e rivendicarne alcune zone come avamposti del loro nome commerciale.

Per queste aziende il branding non era solo questione di aggiungere valore a un prodotto. Si trattava di assorbire avidamente spunti culturali e iconografici che i marchi potevano riflettere sulla cultura come proprie «estensioni». In altre parole, sarebbe stata la cultura ad aggiungere valore ai marchi. Per esempio, Onute Miller, senior brand manager della Tequila Sauza, spiega che la sua azienda ha sponsorizzato un'esposizione di foto scabrose di George Holz perché «l'arte era in sinergia naturale con il nostro prodotto».[1]

L'espansionismo culturale del branding è molto più marcato delle tradizionali sponsorizzazioni, cioè il classico accordo per cui un'azienda dà del denaro a favore di un'iniziativa per vedere in cambio il proprio logo su uno striscione o in un programma. Questo, piuttosto, è l'approccio diretto alla Tommy Hilfiger, in cui il branding è applicato ai paesaggi urbani, alla musica, all'arte, ai film, agli eventi pubblici, ai giornali, allo sport e alle scuole. Tale ambizioso progetto fa del logo l'anima di ogni cosa esso tocchi: non un complemento o una felice associazione, bensì l'attrazione principale.

La pubblicità e la sponsorizzazione hanno sempre usato le immagini per equiparare i prodotti a esperienze culturali o sociali positive. Ma l'elemento che caratterizza il branding anni Novanta è lo sforzo incessante per portare queste associazioni fuori dal regno della rappresentazione e trasformarle in realtà vissuta. Perciò non si cercano più solamente attori bambini che bevano Coca-Cola in uno spot televisivo, ma studenti universitari che svolgano, durante una lezione, un brainstorming per la prossima campagna della Coca-Cola. Allo stesso modo si trascende l'abbigliamento Roots, con il suo bel logo, fatto per evocare ricordi

del campo estivo, e si costruisce una casetta di campagna in stile Roots, manifestazione tridimensionale del marchio Roots nella sua essenza. La Disney trascende il suo network sportivo Espn, un canale per ragazzi che se ne stanno a sbraitare nei bar davanti alla televisione, e avvia una catena di Espn Sports Bars, forniti di televisori a schermo gigante. Il branding trascende i già fortemente commercializzati orologi Swatch e lancia l'«Internet time», una nuova iniziativa del Gruppo Swatch, che divide il giorno in mille «Swatch .beats». L'azienda svizzera sta ora cercando di convincere il mondo on line ad abbandonare l'orologio tradizionale per passare al suo tempo senza fasce orarie né barriere geografiche.

L'effetto, se non sempre l'intento originario, del branding avanzato è quello di spingere la cultura ospite in secondo piano per rendere protagonista il marchio. Non si tratta di sponsorizzare la cultura ma *essere* la cultura. E perché no? Se i marchi non sono prodotti ma idee, atteggiamenti, valori ed esperienze, perché non possono essere anche cultura? Come vedremo più avanti in questo capitolo, il progetto ha avuto un tale successo che le linee di demarcazione tra gli sponsor aziendali e la cultura sponsorizzata sono scomparse del tutto. Tuttavia questa fusione non è stata un processo a senso unico, con artisti che passivamente hanno permesso che aggressive multinazionali li spingessero in secondo piano. Anzi, molti artisti, personaggi dei media, registi cinematografici, star dello sport hanno fatto a gara per incontrare a metà strada le multinazionali nel gioco del branding. Michael Jordan, Puff Daddy, Martha Stewart, Austin Powers, Brandy e *Guerre stellari* hanno fatto propria la struttura di multinazionali come Nike e Gap, e sono come ammaliati dalla prospettiva di sviluppare e aumentare le loro potenzialità di branding personale, esattamente come le aziende fornitrici del prodotto di cui sono testimonial. Così ciò che una volta era un processo di vendita della cultura a uno sponsor per un certo prezzo è stato soppiantato dalla logica del «co-branding», una fluida partnership tra personaggi celebri e marche famose.

L'opera di assoggettamento della cultura condotta dai marchi non sarebbe stata possibile senza le politiche di deregolamentazione

e privatizzazione degli ultimi trent'anni. In Canada con Brian Mulroney, negli Stati Uniti con Ronald Reagan e in Gran Bretagna con Margaret Thatcher (e in molte altre parti del mondo) sono state drasticamente ridotte le imposte per le aziende, manovra che ha intaccato la base imponibile riducendo gradualmente all'osso il settore pubblico. Con i governi che tagliavano le spese, scuole, musei ed emittenti televisive non sapevano più come fare a colmare le deficienze di bilancio ed erano perciò maturi per stringere alleanze con aziende private. Ciò era favorito inoltre dal clima politico di quel periodo che non concedeva spazio per affermare il valore di una sfera pubblica non commercializzata. Era l'epoca del «Governo orco» e degli isterismi da deficit, in cui ogni provvedimento politico che non fosse esplicitamente mirato ad aumentare la libertà delle aziende veniva bollato come un ulteriore affossamento dell'economia nazionale. In questo contesto, rapidamente, la sponsorizzazione passò dall'essere una pratica occasionale (negli anni Settanta) a un'industria in crescita esplosiva (a metà degli anni Ottanta), prendendo slancio nel 1984 alle Olimpiadi di Los Angeles.

All'inizio, accordi di questo genere sembravano portare beneficio a entrambe le parti: le istituzioni culturali ed educative in questione ricevevano i finanziamenti di cui avevano forte necessità e l'azienda sponsor veniva ripagata con una qualche modesta forma di riconoscimento pubblico e una tregua fiscale. Infatti, molti di questi nuovi accordi tra pubblico e privato erano un modo semplice ma efficace di mantenere in equilibrio l'evento culturale o l'indipendenza dell'istituzione e il desiderio dello sponsor di avere una visibilità, favorendo la fruizione dell'arte da parte di un pubblico di massa. Successi come questi sono frequentemente sottovalutati dai critici della commercializzazione, tra i quali dilaga l'infelice tendenza a mettere tutte le sponsorizzazioni sullo stesso livello, come se ogni contatto con un logo commerciale contaminasse la naturale integrità di un evento o di una causa pubblici. In *The Commercialization of American Culture*, Matthew McAllister definisce la sponsorizzazione da parte delle aziende una forma di «controllo dietro una facciata filantropica».[2] Scrive:

> Mentre dà lustro all'azienda, la sponsorizzazione svaluta ciò che viene sponsorizzato... L'evento sportivo, la rappresentazione teatrale, il concerto e il programma della televisione pubblica vengono subordinati alla promozione perché, nella mente dello sponsor e nel simbolismo dell'evento, essi esistono al solo scopo di fare pubblicità. Non è tanto Arte per l'Arte ma Arte per la Pubblicità. Agli occhi del pubblico, l'arte viene strappata alla sua sfera distinta e teoricamente autonoma e collocata direttamente nella sfera commerciale... Ogni volta che il commercio si insinua nella cultura, l'integrità della sfera pubblica viene sminuita dall'evidente intromissione della pubblicità.[3]

Questa immagine di una perdita d'innocenza da parte della nostra cultura è soprattutto una finzione romantica. Sebbene siano sempre esistiti artisti che hanno lottato fieramente per proteggere l'integrità del loro lavoro, né le arti e gli sport né i media sono mai stati, nemmeno in teoria, quegli Stati sovrani protetti di cui parla McAllister. I prodotti culturali sono da sempre i trastulli favoriti dei potenti, finanziati da ricchi statisti come Gaio Clinio Mecenate, che nel 33 a.C. manteneva con una rendita il poeta Orazio, e da governanti come Francesco I e la famiglia Medici, i quali per amore delle arti sostenevano i pittori rinascimentali del XVI secolo. Sia pure con gradi di commistione diversi, la nostra cultura è stata costruita sui compromessi tra il concetto di bene pubblico e le ambizioni personali, politiche e finanziarie dei ricchi e dei potenti.

Naturalmente ci sono alcune forme di sponsorizzazione da parte delle aziende che sono subdole in se stesse, per esempio lo sfruttamento delle arti da parte dell'industria del tabacco. Non tutte le operazioni di sponsorizzazione, però, dovrebbero essere oggetto di così facile condanna. Fare di ogni erba un fascio sarebbe sleale nei confronti di validi progetti, e – quel che è peggio – impedirebbe di vedere i cambiamenti in atto. Se si considerano tutte le sponsorizzazioni come ugualmente imputabili, è naturale non notare quando il ruolo dello sponsor comincia a espandersi e a mutare: proprio ciò che è successo negli ultimi dieci anni, visto che l'attività di sponsorizzazione da parte delle aziende è passata da un bilancio complessivo di 7 miliardi di dollari annui nel 1991 a 19,2 miliardi nel 1999.

Quando, a metà degli anni Ottanta, la sponsorizzazione si diffuse quale alternativa al finanziamento pubblico, molte aziende che avevano già avuto a che fare con tale pratica smisero di vederla come un ibrido di filantropia e promozione di immagine e cominciarono a trattarla semplicemente come strumento di marketing, per giunta molto efficace. In seguito alla crescita del suo valore promozionale, e all'aumento della dipendenza economica dell'industria culturale nei suoi confronti, il delicato equilibrio tra sponsor e prodotto sponsorizzato cominciava a incrinarsi: le aziende divennero sempre più esigenti nelle richieste di visibilità e di controllo, arrivando anche a organizzare eventi in prima persona. Come vedremo più avanti in questo capitolo, Molson e Miller, produttori di birra, non più soddisfatti di avere il loro logo sugli striscioni ai concerti rock, promossero un nuovo tipo di concerto sponsorizzato in cui le star che si esibivano venivano completamente messe in ombra dal marchio che le ospitava. E se la sponsorizzazione da parte delle aziende è stata a lungo un punto di forza per musei e gallerie, nel momento in cui, nel gennaio 1999, la Altoids mints – di proprietà della Philip Morris – decise di entrare in gioco, l'intermediario venne tagliato fuori. Invece di finanziare un'esposizione già esistente, l'azienda spese 250.000 dollari per acquistare le opere di venti artisti emergenti e inaugurare la propria *Curiously Strong Collection*, una mostra itinerante che giocava sullo slogan Altoids «Curiously strong mints». Chris Peddy, il brand manager della Altoids, disse: «Abbiamo deciso di passare a un livello più alto».[4]

Queste aziende sono parte di un più vasto fenomeno di cui parla Lesa Ukman, responsabile dell'*International Events Group Sponsorship Report*, il testo sacro dell'industria: «Le aziende, dalla MasterCard e Dannon alla Phoenix Home Life e LaSalle Bank, stanno organizzando e producendo eventi in proprio. Non perché vogliano entrare in questo tipo di attività, ma perché le proposte che ricevono come sponsor non corrispondono alle loro esigenze o perché hanno avuto esperienze negative con eventi organizzati da altri».[5] C'è una logica in questa progressione: dapprima un gruppo selezionato di aziende produttrici trascende il proprio rapporto con le merci, quindi, dopo aver posto il marketing al centro dei propri affari, cerca di modificarne lo status di

interruzione pubblicitaria per trasformarlo in una continua integrazione culturale e sociale.

L'effetto più insidioso di questo cambiamento è che dopo alcuni anni di concerti della Molson, visite papali sponsorizzate Pepsi, zoo Izod e corsi doposcuola di basket della Nike, si crede che tutto, dalle iniziative delle piccole comunità ai grandi incontri religiosi, «abbia bisogno di uno sponsor» per poter decollare. Nell'agosto del 1999, per esempio, venne celebrato il primo matrimonio privato sponsorizzato da un'azienda. È ciò che Leslie Savan, in *The Sponsored Life*, descrive come il primo sintomo della struttura mentale sponsorizzata: ci convinciamo tutti che non sono le aziende che scroccano un passaggio alla nostra cultura e alle nostre iniziative pubbliche, ma che la creatività e la congregazione non sarebbero possibili senza la loro generosità.

Il branding del paesaggio urbano

L'espansione del branding si rivelò ai londinesi nel 1997 con una scenografia teatrale allestita in occasione delle feste natalizie. Tutto cominciò quando la Regent Street Association si trovò senza i fondi necessari per rinnovare le luminarie che come da abitudine ornavano la strada durante quel periodo. Yves Saint Laurent si fece avanti e generosamente si offrì di partecipare alle spese per le nuove decorazioni chiedendo in cambio di vedere risplendere ovunque il suo logo luminoso. Ma quando venne il momento di montare le luci, i logo YSL sembravano molto più grandi delle dimensioni concordate. A ogni passo, logo luminosi alti 5 metri e mezzo ricordavano a chi faceva shopping chi aveva portato loro il Natale. I logo furono poi sostituiti con altri più piccoli, ma la lezione era: il ruolo dello sponsor, come quello della pubblicità in generale, tende a espandersi.

Mentre gli sponsor di ieri potevano anche accontentarsi di sostenere semplicemente gli eventi pubblici, i pubblicitari, sempre alla ricerca di valori e significati da attribuire al marchio, non accetteranno mai a lungo questo ruolo. Il branding è, nella sua essenza, un'operazione profon-

damente competitiva nella quale i marchi si contrappongono non solo ai loro diretti rivali (Nike contro Reebok, Coca-Cola contro Pepsi, McDonald's contro Burger King, per esempio), ma a tutti gli altri marchi nel panorama dei media, compresi gli eventi e le persone che loro stessi sponsorizzano. Questa è forse la più crudele ironia del branding: molte aziende produttrici si mettono a cercare scenari autentici, cause importanti e prestigiosi eventi pubblici in modo che questi pervadano di significato i loro marchi. Tali azioni sono spesso motivate da sincera ammirazione e generosità. Troppo spesso, però, la natura espansionistica del branding finisce per provocare l'usurpazione dell'evento, creando una tipica situazione di svantaggio per tutti. Non solo i fan cominciano a provare un senso di alienazione da (se non totale risentimento verso) eventi culturali che un tempo amavano, ma gli sponsor perdono ciò di cui hanno maggiormente bisogno: un senso di autenticità al quale associare il loro marchio.

È certamente ciò che è successo a Michael Chesney, pubblicitario hip hop che, nell'era del branding, dipingeva cartelloni pubblicitari in Canada. Amava la Queen Street West di Toronto: i negozi di abbigliamento funky, gli artisti delle terrazze, e, soprattutto, l'arte dei graffiti rappresentata ampiamente sui muri di quella parte della città. Per Chesney, dal crescente interesse del pubblico per il valore culturale dei graffiti all'acquisizione commerciale di quella sacca di spazio marginale – uno spazio utilizzato e riutilizzato dai senza diritti come espressione politica e culturale in ogni città del mondo – il passo fu breve.

Fin dall'inizio, Chesney si considerò un lontano parente dei graffitari: più uno zio ricco, comunque, che un cugino. Dal suo punto di vista, in quanto artista commerciale e venditore di cartelloni pubblicitari anche lui era una creatura della strada: perché sebbene dipingesse per le aziende, lui, come i graffitari, lasciava il suo segno sui muri. In questo contesto Chesney fu un pioniere nella pratica pubblicitaria dell'«occupazione dell'edificio». Alla fine degli anni Ottanta, la Murad, azienda di Chesney, cominciò a dipingere direttamente sui muri degli edifici, lasciando che fossero le dimensioni di ciascuna struttura a de-

terminare le dimensioni dell'annuncio pubblicitario. L'idea ricordava i murales della Coca-Cola degli anni Venti sui muri delle drogherie, le prime fabbriche urbane e i grandi magazzini con nome e logo dipinti a caratteri cubitali sulle facciate. I muri che Chesney affittò per Coca-Cola, Warner Brothers e Calvin Klein, tuttavia, erano un po' più grandi, raggiungendo un massimo di 1800 metri quadri con un colossale tabellone pubblicitario che troneggiava su uno degli incroci più trafficati di Toronto. Gradualmente, le pubblicità andarono ad avvolgere gli angoli degli edifici coprendo così tutti e quattro i lati e non più uno solo: la pubblicità come edificio.

Nell'estate del 1996, quando la Levi-Strauss scelse Toronto per lanciare sul mercato la sua nuova linea di jeans SilverTab, Chesney mise in opera la sua più audace esibizione: la chiamò «l'occupazione di Queen Street». Tra il 1996 e il 1997, la Levi's aumentò il budget per le affissioni pubblicitarie di un eccezionale 301%, e la città di Toronto fu la prima beneficiaria di questo investimento.[6] Per un anno intero Chesney dipinse la sua beneamata striscia d'argento quale pezzo forte della più costosa campagna pubblicitaria d'affissione della storia del Canada. Si accaparrò le facciate di quasi tutti gli edifici del tratto più trafficato della Queen e le trasformò in cartelloni pubblicitari della Levi's, spingendo ancora più in là l'azzardo applicando immagini tridimensionali, specchi e neon. Fu il più grande successo della Murad, ma «l'occupazione» procurò alcuni problemi a Michael Chesney. Quando trascorremmo insieme una giornata alla fine della lucrosa campagna SilverTab, Chesney non poteva passeggiare per Queen Street senza incontrare qualcuno che ce l'aveva con lui. Dopo avere schivato alcuni proiettili, mi raccontò di quella volta che si era imbattuto in una sua conoscente: «Mi disse: "Tu hai occupato Queen Street". Quasi si metteva a piangere, e io pure. Fu una delusione terribile. Lei stava male sul serio. Ma che ci si può fare? È il futuro, al di là della Queen».

Quasi tutte le città più importanti hanno assistito all'occupazione, se non di interi edifici, di autobus, tram o taxi, da parte della pubblicità tridimensionale. Talvolta, tuttavia, è difficile obiettare a questa espansione del marchio: dopotutto, molti di questi luoghi e mezzi di trasporto han-

no portato su di sé per decenni qualche forma di pubblicità. Ma da qualche parte, a un certo punto, i ruoli si sono invertiti. Con immagini digitali e grandi fogli di vinile adesivo, ora autobus, tram e taxi si sono trasformati in pubblicità su ruote che portano in giro i passeggeri su enormi tavolette di cioccolato e giganteschi incarti di chewing-gum, esattamente come Hilfiger e Polo hanno trasformato l'abbigliamento in pubblicità da indossare.

Se questa capillare espansione pubblicitaria può apparire come una semplice questione semantica quando avviene su taxi e magliette, le sue implicazioni sono molto più gravi quando la si guarda nel contesto di un'altra tendenza del marketing: il branding di interi quartieri e città. Nel marzo del 1999, il sindaco di Los Angeles Richard Riordan ha varato un piano per rivitalizzare le aree depresse del centro urbano, di cui molte portavano ancora i segni della sommossa del 1992 seguita al verdetto Rodney King: le aziende avrebbero adottato una parte degradata della città firmandone la rinascita. Per il momento, gli sponsor del progetto, chiamato Genesis L.A. – tra cui Bank-America e Wells Fargo & Co. –, hanno in cambio solo la possibilità di imporre il proprio nome a quelle zone, così come avviene per i centri sportivi. Ma se anche in questo campo l'espansione del branding ricalca l'andamento già visto altrove, le aziende sponsor potranno presto esercitare ruoli di sempre maggiore potere politico in queste comunità.

L'idea di una città o di un quartiere totalmente privatizzati e «firmati» non è così inverosimile oggi quanto lo era invece alcuni anni fa, come possono affermare gli abitanti di Celebration, città della Disney, in Florida, e come hanno velocemente imparato gli abitanti di Cashmere, nello Stato di Washington. La principale industria di Cashmere, tranquilla cittadina di 2500 anime, è l'industria dolciaria Liberty Orchards, che produce le caramelle gommose Aplets & Cotlets fin dalla sua fondazione, nel 1920: una simpatica nota di colore, finché la Liberty Orchards non annunciò nel settembre del 1997 che se ne sarebbe andata in cerca di pascoli più verdi a meno che la città non avesse acconsentito a diventare un'attrazione turistica tridimensionale per il tipico marchio Aplets & Cotlets, con tanto di indicazioni sull'autostrada e un centro città tra-

sformato in negozio di oggetti monomarca. Il *Wall Street Journal* riportava le richieste ricattatorie dell'azienda:

> Vogliono che su tutta la segnaletica stradale e sulla carta intestata degli uffici pubblici sia riportato: «Cashmere, patria delle Aplets & Cotlets». Hanno chiesto che i nomi delle due strade principali della città siano cambiati in Cotlets Avenue e Aplets Avenue. I fabbricanti di caramelle vogliono anche che il sindaco e il Consiglio comunale vendano loro il municipio, hanno intenzione di costruire nuove aree parcheggio e possibilmente di presentarsi al mercato obbligazionario con una campagna turistica per conto di un'azienda che si definisce «l'America in nuce».[7]

Il branding dei media

Tutto questo delinea una prospettiva, ed è inutile ormai desiderare che la pubblicità non sia mai esistita o che possa essere abolita in futuro. Il branding diventa un problema – come nei casi che abbiamo trattato – quando l'ago della bilancia pende marcatamente a favore dello sponsor, spogliando la cultura ospite del suo valore intrinseco e considerandola poco più che un veicolo promozionale. È possibile tuttavia un rapporto più equilibrato, in cui sia lo sponsor sia il prodotto sponsorizzato mantengano il rispettivo potere entro confini ben definiti e protetti. Esercitando la professione di giornalista, so che articoli indipendenti, critici – addirittura anti-aziendali – appaiono nei media di proprietà di aziende, inseriti, nientemeno, tra una pubblicità di automobili e una di tabacco. Questi articoli sono contaminati dal contesto impuro? Senza dubbio. Ma se lo scopo è l'equilibrio (in contrapposizione alla purezza), allora forse i giornali, sui quali sono cominciate le prime campagne pubblicitarie indirizzate a un pubblico di massa, possono offrire importanti lezioni su come tener testa alle mire espansionistiche del branding.

Tutti sanno che molte aziende inserzioniste protestano se la loro pubblicità viene inserita in un contesto critico, ritirano i loro annunci al

minimo accenno di polemica e sono perennemente a caccia dei cosiddetti valori aggiunti: promozioni per i loro prodotti nelle guide allo shopping e nelle pagine della moda. Per esempio, per contratto le inserzioni pubblicitarie della S.C. Johnson & Co. sulle riviste femminili «non devono essere poste accanto ad articoli polemici o a materiale antitetico alla natura/riproduzione del prodotto pubblicizzato»; mentre la De Beers esige che le pubblicità dei suoi diamanti siano collocate lontano da «cattive notizie o articoli di tema contrario all'amore romantico».[8] E arriviamo al 1997, quando, inserendo una pubblicità, la Chrysler chiese di essere «avvisata in anticipo di ogni articolo contenente argomenti sessuali, politici e sociali o che possa essere interpretato come provocatorio o offensivo».[9] Ma le aziende inserzioniste non sempre l'hanno vinta: gli argomenti che possono suscitare polemica riescono comunque ad andare in onda o alle stampe, anche quelli che danneggiano i maggiori inserzionisti. Nella loro versione più coraggiosa e intransigente, i media possono offrire modelli praticabili per la difesa dell'interesse pubblico anche sotto la pesante pressione delle aziende; sebbene perlopiù queste battaglie rimangano nell'ombra. D'altro canto, i casi peggiori dimostrano come il branding possa essere causa di profonde distorsioni nei media, in particolare da quando il giornalismo, come ogni altro settore della cultura, è sempre più pressato a mescolarsi con i marchi.

Faccio appello a tutti i produttori affinché non realizzino film «sponsorizzati»... Credetemi, se voi spingete giù a forza la pubblicità nelle loro gole e ne riempite i loro occhi e le loro orecchie, farete crescere un risentimento che nel tempo manderà al diavolo la vostra attività.

Carl Laemmle della Universal Pictures, 1931

Questa aumentata pressione deriva in parte dall'esplosione dei prodotti mediatici sponsorizzati: riviste, siti Web e programmi televisivi che invitano aziende sponsor a farsi coinvolgere nella fase di sviluppo di una venture. È questo il ruolo svolto dalla Heineken nella musica in-

glese e nel programma di cultura rivolto ai giovani *Hotel Babylon*, trasmesso su Itv. In un imbarazzante incidente del gennaio 1996, fu divulgato alla stampa la nota di un dirigente Heineken in cui si rimproveravano i produttori di non aver sufficientemente «Heinekenizzato» il programma non ancora trasmesso. In particolare, Justus Kos criticava il fatto che maschi del pubblico bevessero vino anziché «alcolici virili come birra e whisky», faceva notare che «doveva essere posta in maggiore evidenza» e si lamentava perché il presentatore «impediva la vista delle colonne di birra mentre introduceva gli ospiti». Ma ad accendere ancor più gli animi fu soprattutto la sua protesta per «la percentuale troppo alta di negri tra il pubblico».[10] Dopo che la polemica apparve sulla stampa, Karel Vuursteen, amministratore delegato della Heineken, si scusò pubblicamente per l'accaduto.

Un altro scandalo avente come protagonista uno sponsor scoppiò nel 1998 durante le Olimpiadi invernali di Nagano, in Giappone, quando Roberta Baskin, giornalista della Cbs, vide i suoi colleghi della redazione sportiva commentare i giochi indossando giacche che esibivano un vistoso logo della Nike. La Nike, sponsor ufficiale dei servizi della Cbs sulle Olimpiadi, forniva il suo equipaggiamento firmato a speaker e a cronisti sportivi perché, secondo Lee Weinstein, portavoce della società, «il logo ci aiuta a costruire la consapevolezza dei nostri prodotti». La Baskin rimase «costernata e imbarazzata» per il fatto che i cronisti della Cbs sembravano sostenere i prodotti Nike, non solo perché ciò rappresentava un'ulteriore dissoluzione della linea di demarcazione tra giornalismo e pubblicità, ma anche perché due anni prima lei stessa aveva reso di pubblico dominio una situazione di sfruttamento dei lavoratori in una fabbrica di scarpe Nike in Vietnam. La Baskin accusò l'emittente televisiva di averle impedito di svolgere un proseguimento dell'inchiesta e di aver cancellato la replica già in programma del suo servizio a causa del contratto fra Cbs e Nike. Andrew Hayward, presidente della Cbs News, negò strenuamente di essersi inchinato alle pressioni dello sponsor, definendo «davvero assurde» le accuse della Baskin. Ma intanto fece sparire le giacche Nike dei giornalisti dei notiziari durante i giochi, anche se la redazione sportiva continuò a indossarle.

Per certi versi queste storie non sono che versioni amplificate del solito vecchio tiro alla fune tra giornalismo e pubblicità di cui i giornalisti hanno esperienza da più di cento anni. Tuttavia oggi le aziende non si limitano a chiedere agli editori di diventare le loro agenzie pubblicitarie di fatto, promuovendo i prodotti in articoli e servizi fotografici; vorrebbero addirittura che lavorassero per loro aiutandoli a ideare e progettare le pubblicità da inserire nelle loro riviste. Sempre più riviste stanno trasformando le loro redazioni in istituti di ricerche di mercato e i loro lettori in focus group nel tentativo di offrire ai committenti il «valore aggiunto» da essi più apprezzato: informazione demografica altamente dettagliata circa i propri lettori, accumulata attraverso ampie indagini e questionari.

In molti casi le riviste utilizzano le informazioni sulle tipologie di lettori per creare annunci pubblicitari fortemente mirati a seconda del cliente inserzionista. La rivista *Details*, per esempio, nell'ottobre del 1997 disegnò una striscia di 24 pagine per metà fumetto e per metà pubblicità, con prodotti come l'acqua di colonia Hugo Boss e i jeans Lee inseriti nella cornice delle avventure quotidiane di un pattinatore professionista. La marca del prodotto apparso nell'ultima vignetta di una pagina veniva pubblicizzata nella pagina immediatamente successiva.

Questi esperimenti di branding, per ironia, sembrano soltanto accrescere il risentimento dei marchi nei confronti del media che li ospita. Inevitabilmente, i marchi lifestyle (che fanno tendenza) cominciano a chiedersi perché hanno bisogno di affidarsi al progetto mediatico di qualcun altro. Perché, anche dopo aver dato prova di potersi integrare nelle riviste più alla moda e di tendenza, devono essere tenuti a debita distanza o, peggio, etichettati con la parola «Pubblicità», come le avvertenze per la salute sui pacchetti di sigarette? Così, mentre le riviste lifestyle assomigliano sempre più ai cataloghi per designer, i cataloghi per designer assomigliano sempre più a riviste. I cataloghi Abercrombie & Fitch, J. Crew, Harry Rosen e Diesel sono passati a una versione fumettistica, in cui i personaggi folleggiano lungo storie a vignette.

La contaminazione fra catalogo e media raggiunse un nuovo apice nel gennaio del 1998 con il lancio della serie televisiva *Dawson's Creek*.

Non solo tutti i personaggi del telefilm indossavano abiti J. Crew, non solo il set ventoso e di ambiente marinaresco li faceva sembrare come appena usciti dalle pagine di un catalogo J. Crew, non solo i personaggi si esprimevano con battute del tipo «Sembra uscito da un catalogo J. Crew», ma il cast apparve anche sulla copertina del catalogo J. Crew di gennaio. All'interno della nuova «rivista-catalogo», i giovani attori erano fotografati in barche a remi o sui pontili, e sembravano appena usciti dal set di un episodio di *Dawson's Creek*.

Per sapere dove nasce questo tipo di ambizione del marchio, bisogna andare on line, dove non c'è davvero mai stata alcuna pretesa di muro tra giornalismo e pubblicità. Nella Rete, il linguaggio del marketing ha raggiunto il suo nirvana: la pubblicità senza pubblicità. In genere, le versioni on line degli strumenti d'informazione mostrano semplici schermate simili alle versioni cartacee o televisive, ma molti hanno usato la Rete anche per rendere indistinto il confine tra giornalismo e pubblicità in modo molto più aggressivo di quanto potessero fare nel mondo non virtuale. Per esempio, nel sito *Teen People*, i lettori, mentre leggono informazioni su cosmetici e abbigliamento, possono anche ordinarli, semplicemente cliccandoci sopra. Nel sito *Entertainment Weekly*, i visitatori possono ordinare i libri e i cd lì recensiti. In Canada, il *Globe and Mail* si è attirato le ire dei piccoli librai a causa del sito ChaptersGLOBE.com, la versione on line della pagina culturale del giornale. Dopo aver letto le recensioni del *Globe*, con un semplice clic si possono ordinare i libri direttamente dalla catena Chapters: una partnership di critici e venditori che ha creato «la più grande libreria on line del Canada». Negli Stati Uniti, la partnership on line del *New York Times* con la Barnes & Nobles ha sollevato analoghe polemiche.

Comunque, questi siti sono esempi relativamente banali dell'integrazione fra branding e contenuti nella Rete. I siti sono sempre più creati dagli «sviluppatori di contenuti», il cui compito è quello di scrivere articoli che garantiranno un'accogliente dimora per i marchi dei loro clienti. Una venture on line del genere è la Parent Soup, inventata da «iVillage» per Fisher-Price, Starbucks, Procter & Gamble e Polaroid. Si definisce una «comunità di genitori» e cerca di imitare siti di informazione auto-

gestita dagli utenti, ma quando i genitori si rivolgono a Parent Soup per ottenere un consiglio da altri genitori che si sono trovati in situazioni analoghe, ricevono perle di saggezza firmate del tipo: per migliorare l'autostima di vostra figlia scattatele delle Polaroid. Non c'è bisogno di ricattare o di cedere al ricatto degli editori: basta pubblicare un testo autoprodotto con la pubblicità già inserita.

Nel 1997 il sito Internet Absolut Kelly della Absolut Vodka fornì un'anticipazione della direzione in cui puntavano i media controllati dai marchi. Il produttore della vodka ricorreva da tempo a creativi, designer e scrittori, le cui idee originali, centrate sul marchio, venivano utilizzate nelle sue pubblicità, ma qui era diverso. Nel sito Absolut Kelly il prodotto veniva pubblicizzato solamente attraverso il nome del sito; il resto era un estratto illustrato dal libro *Out of control* di Kevin Kelly, responsabile della rivista *Wired*. Sembrava che proprio a questo avessero da sempre aspirato i brand manager: un tranquillo inserimento dei propri marchi nel cuore della cultura. Di sicuro le aziende non accetteranno supinamente di essere relegate dalla parte sbagliata del confine tra commercio e cultura: quello che realmente vogliono è che il loro marchio si guadagni il diritto di essere accettato, non solo come arte pubblicitaria ma semplicemente come arte. Fuori della Rete, Absolut è ancora un importante inserzionista di *Wired*, ma, on line, Absolut è il padrone di casa, mentre *Wired* funge da supporto.

Invece di finanziare semplicemente i testi di qualcun altro, le imprese, in tutta la Rete, si stanno sperimentando nell'ambitissimo ruolo di «fornitori di contenuti»: il sito di Gap fornisce suggerimenti sui viaggi, Volkswagen regala assaggi musicali, Pepsi sollecita i visitatori del suo sito a scaricare videogame, e Starbucks offre la versione on line di *Joe*, la sua rivista. Ogni marchio con un sito Web possiede il proprio media virtuale: una testa di ponte dalla quale espandersi in altri media non virtuali. È chiaro che le aziende non vendono on line solo i propri prodotti, ma vendono anche un nuovo tipo di rapporto fra i mezzi di comunicazione e le imprese che finanziano e sponsorizzano. In virtù della sua natura anarchica, Internet ha creato lo spazio per la rapida realizzazione di questo modello, ma i risultati sono chiaramente concepiti per essere esportati fuori

della Rete. Per esempio, circa un anno dopo il lancio di Absolut Kelly, l'azienda produttrice di vodka raggiunse la totale integrazione editoriale nella rivista *Saturday Night* quando l'ultima di nove pagine estratte dal romanzo *La versione di Barney* di Mordecai Richler appariva avvolta attorno a una bottiglia di Absolut. Non era una pubblicità, faceva parte della storia, proprio alla fine della pagina c'erano le parole «Absolut Mordecai».[11]

Anche se le riviste e alcuni programmi televisivi cominciano a vedere la luce del branding, in realtà è un network, e precisamente l'emittente televisiva Mtv, a rappresentare la piena integrazione fra media e marchio. Mtv esordì sponsorizzata, come una joint venture tra Warner Communications e American Express. Fin dall'inizio, Mtv non è stata solo una macchina pubblicitaria per i prodotti che reclamizza giorno e notte (siano essi prodotti per la pulizia della pelle oppure album promossi attraverso video musicali); è stata anche una pubblicità continua per se stessa: il primo network a essere veramente un marchio. Anche se da allora ci sono state moltissime imitazioni, la peculiarità di Mtv, come vi confermerà qualsiasi esperto di marketing, è che gli spettatori non guardavano i singoli programmi, semplicemente guardavano Mtv. «Per quanto ci riguardava, l'attrazione principale era Mtv», dice Tom Freston, fondatore del network.[12] E così gli inserzionisti non volevano solo fare pubblicità su Mtv, volevano unire il proprio marchio al marchio Mtv in modi e maniere tuttora inimmaginabili per la maggior parte dei network: omaggi, concorsi, filmati, concerti, cerimonie di premiazione, abbigliamento, carte di credito e altro ancora.

Il modello del media-come-marchio messo a punto da Mtv è stato adottato da quasi tutti gli altri principali mezzi di comunicazione, si tratti di riviste, case di produzione cinematografiche, reti televisive o singoli spettacoli. *Vibe*, rivista hip hop, si è infiltrata nella televisione, negli spettacoli di moda e negli eventi musicali. Fox Sports ha annunciato di voler portare la sua nuova linea di abbigliamento maschile al livello dela Nike. David Hill, amministratore delegato della Fox Broadcasting ha detto: «Vogliamo portare l'atteggiamento e lo stile di vita Fox Sports fuori dalla televisione e addosso alla gente, creando una nazione di cartelloni pubblicitari che camminano».

La corsa al branding è stata più pressante nell'industria cinemato-

grafica. Mentre l'inserimento di prodotti di marca nei film è diventato un veicolo di marketing indispensabile per società come Nike, Macintosh e Starbucks, i film stessi vengono sempre più considerati come «proprietà dei marchi della comunicazione». Le grandi aziende di intrattenimento diversificate su vari fronti sono sempre alla ricerca di fili che colleghino le loro holding in una rete transpromozionale. In genere il filo è la celebrità creata dai grandi successi di Hollywood. I film creano divi che fanno promozione trasversale in libri, riviste e televisione, e forniscono anche canali primari attraverso i quali i personaggi dello sport, della televisione e della musica possono «espandere» i loro marchi personali.

Nel capitolo 6 analizzeremo le conseguenze sul piano culturale di questa produzione sinergica: ma c'è anche un impatto più immediato, collegato alla scomparsa di uno «spazio» culturale libero da marchi di cui parliamo in questa parte del libro. Da quando i brand manager si concepiscono come ispirati artefici di cultura, e chi fa cultura adotta le spietate tattiche commerciali dei costruttori di marchi, la mentalità è drasticamente cambiata. Qualunque desiderio di proteggere un programma televisivo dall'eccessiva interferenza dello sponsor, un nuovo genere musicale dal crasso mercantilismo, oppure una rivista dall'aperto controllo degli inserzionisti, è stato calpestato dal fanatico imperativo del branding: diffondere il «significato» del marchio con ogni mezzo necessario, spesso in collaborazione con altri marchi potenti. In questo contesto, il marchio di *Dawson's Creek* trae effettivo beneficio dalla sua esposizione nel catalogo J. Crew, il marchio Kelly diventa più forte grazie all'associazione con il marchio Absolut, il marchio della rivista *People* trae prestigio dallo stretto sodalizio con Tommy Hilfiger, e l'associazione *La minaccia fantasma* con Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken e Pepsi costituisce una preziosa pubblicità per il marchio *Guerre stellari*. Quando l'obiettivo comune è la percezione del marchio, la ripetizione e la visibilità sono l'unica vera misura del successo. C'è voluta gran parte di questo secolo per raggiungere la piena integrazione tra pubblicità e arte, marchio e cultura, ma una volta raggiunto il punto di non ritorno, è stato impossibile non riconoscerlo: questo evento fatidico si è verificato nell'aprile del 1998, con il lancio della campagna Khakis della Gap.

Il branding della musica

Nel 1993, Gap lanciò una campagna pubblicitaria intitolata «Who wore khakis?» (Chi vestiva kaki?), imperniata su vecchie fotografie di personaggi «trasgressivi» come James Dean e Jack Kerouac in pantaloni color beige. Si trattava di una formula ben collaudata: prendi un artista di grido, associa il suo carisma al tuo marchio e spera che faccia diventare carismatico anche te. La campagna suscitò le solite polemiche sulla «propaganda della ribellione», così come accadde più o meno nello stesso periodo per la presenza di William Burroughs in una pubblicità della Nike.

Ed eccoci in breve al 1998. Gap lancia la sua campagna di penetrazione chiamata Khakis Swing: un semplice e vivace videoclip in stile «Jump, Jive 'n' Wail» (Salta e balla), un gran video nel suo genere. La questione se queste pubblicità stessero «cooptando» l'integrità artistica della musica era assolutamente priva di senso.

I comunicati commerciali della Gap non avevano volto a loro profitto il revival dello swing; anzi, ci sono fondati motivi per credere che siano stati proprio loro a *sollecitarlo*. Alcuni mesi dopo, quando il cantautore Rufus Wainwright fece la sua comparsa in una pubblicità natalizia della Gap, le vendite aumentarono vertiginosamente, tanto che la casa discografica di Wainwright cominciò a reclamizzarlo come «il ragazzo della pubblicità Gap». Anche Mary Gray, la nuova «Ragazzina» della R&B, ebbe il suo momento di gloria con una pubblicità Baby Gap. E mentre le pubblicità Khaki non davano l'impressione di essere delle imitazioni dei video di Mtv, i video di Mtv, da Brandy a Britney Spears ai Backstreet Boys, sembravano assomigliare a una pubblicità della Gap; l'azienda aveva lanciato uno stile, che si riversava nella musica, in altre pubblicità e in film come *Matrix*. Dopo cinque anni di intenso branding lifestyle, è ormai chiaro che Gap è impegnata nel fare cultura tanto quanto gli artisti che appaiono nelle sue campagne pubblicitarie.

Da parte loro, molti artisti considerano società come Gap più come ulteriori canali da sfruttare per pubblicizzare se stessi, al pari della radio, dei video e delle riviste, che come dei paria dalle tasche ben fornite. «Dobbiamo essere ovunque. Non possiamo permetterci di fare i preziosi nelle no-

stre scelte di marketing», ci spiega Ron Shapiro, vicepresidente della Atlantic Records. C'è anche da dire che un'importante campagna pubblicitaria della Nike o della Gap riesce a essere più incisiva di quanto non lo sia un video trasmesso giorno e notte su Mtv o un articolo di grande visibilità su *Rolling Stone*. Ecco perché apparire in questo tipo di campagne pubblicitarie – Fat Boy Slim nelle pubblicità della Nike, Brandy in quelle di Cover Girl, Lil' Kim che rappa per Candies – significa oggi – ci informa congratulandosi *Business Week* – stare fra le «40 hit del momento più ascoltate in radio».[13]

Naturalmente l'introduzione della pubblicità nel settore musicale non è una storia di innocenza perduta. I musicisti hanno cantato jingle pubblicitari e firmato contratti di sponsorizzazione fin dai primi giorni di vita del mezzo radiofonico; hanno siglato contratti con case discografiche multinazionali e le loro canzoni sono state trasmesse da stazioni radio commerciali. Negli anni Ottanta, un decennio di grandi intrallazzi per la musica, rockstar come Eric Clapton hanno cantato nelle pubblicità della birra. George Michael, Robert Plant, Whitney Houston, Run-DMC, Madonna, Robert Palmer, David Bowie, Tina Turner, Lionel Richie e Ray Charles hanno fatto tutti pubblicità per la Pepsi o la Coca-Cola, mentre canzoni sacre degli anni Sessanta come *Revolution* dei Beatles sono state trasformate in jingle nelle pubblicità della Nike.

Nello stesso periodo, i Rolling Stones segnarono una data storica inaugurando l'era del rock tour sponsorizzato. Sedici anni dopo furono ancora gli Stones a introdurre l'ultima novità del rock sponsorizzato: la band come estensione del marchio. Nel 1981, Jovan, una ditta produttrice di profumi decisamente non affine al genere del rock-and-roll, sponsorizzò un tour dei Rolling Stones. Fu il primo contratto di questo tipo, benché modesto rispetto agli standard attuali. Anche se lo sponsor aveva i suoi logo su alcuni striscioni e manifesti, si percepiva una netta distinzione tra la band che aveva scelto di «vendersi» e l'azienda che aveva sborsato una grossa somma per associare il proprio nome al ribellismo rockettaro. Questa posizione subordinata poteva andare bene per un'azienda il cui interesse era solo quello di vendere i propri prodotti, ma quando lo stilista Tommy Hilfiger decise che l'energia del rock e del rap sarebbe diventata

«l'essenza del suo marchio», lo fece perché stava cercando un'esperienza di integrazione, un'esperienza più in sintonia con la sua personale e trascendente ricerca di identità. I risultati apparvero chiaramente nel 1997 con il Bridges to Babylon Tour degli Stones, finanziato da Tommy Hilfiger. Non solo lo stilista si era accaparrato un contratto per vestire Mick Jagger, ma aveva anche un contratto analogo con Sheryl Crow, che introduceva lo spettacolo. Sul palcoscenico, Jagger e la Crow indossavano modelli dell'ultima collezione di Tommy Hilfiger, la «Rock'n'Roll Collection».

Tuttavia, fu solo nel gennaio 1999 che Hilfiger realizzò la completa integrazione fra arte e cultura in occasione della campagna pubblicitaria per il No Security Tour degli Stones. Nelle immagini di questa campagna, giovani e prestanti modelli di Tommy venivano ritratti a tutta pagina «mentre assistevano» a un concerto dei Rolling Stones raffigurato nella pagina a fianco. Le dimensioni delle foto dei membri della band erano molto più piccole rispetto a quelle dei modelli. In altre pubblicità gli Stones non comparivano proprio; invece si vedevano i modelli di Tommy in posa con le chitarre. La didascalia diceva: «Tommy Hilfiger presenta il No Security Tour dei Rolling Stones», e non venivano riportate le date o le tappe dei concerti ma solo gli indirizzi dei principali negozi Tommy Hilfiger.

In altre parole, non si trattava di sponsorizzazione della musica rock, ma di «pubblicità dal vero», come la definisce il consulente di comunicazione Michael J. Wolf.[14] Come si evince dal progetto della campagna, a Hilfiger non interessava comprare parte di uno spettacolo altrui, neanche trattandosi dei Rolling Stones. Lo spettacolo non era che uno sfondo, una straordinaria esibizione dell'autentica essenza rockettara del marchio Tommy; una parte del più ampio progetto di Hilfiger di ritagliarsi un posto nel mondo della musica in qualità di attore, non di sponsor, come ha fatto la Nike nel mondo sportivo.

Il branding Hilfiger/Stones è solo l'esempio più rilevante del nuovo rapporto fra industria discografica e sponsor. Un esempio: la Volkswagen è passata rapidamente dalla musica elettronica degli spot per il nuovo Maggiolino al lancio del DriversFest, un festival musicale sponsorizzato dalla casa tedesca che si tiene a Long Island, nello Stato di New York. Il Drivers Fest è in competizione con il Mentos Freshmaker Tour, un festival itine-

rante iniziato due anni fa di proprietà di una nota marca di mentine per l'alito. Sul sito della Mentos i visitatori possono votare quale gruppo musicale desiderano che si esibisca. Come nel caso del sito Absolut Kelly e della mostra d'arte *Curiously Strong* della Altoids, non si tratta di eventi sponsorizzati: il marchio è l'infrastruttura dell'evento e gli artisti la riempiono. Un capovolgimento del rapporto di potere che fa apparire totalmente superata qualsiasi polemica sulla necessità di proteggere lo spazio artistico ancora libero dalla pubblicità.

Questa nuova dinamica risulta più chiara nei festival organizzati dalle grandi marche di birra. Invece di limitarsi a cantare negli spot, come probabilmente avrebbero fatto negli anni Ottanta, personaggi come Hole, Soundgarden, David Bowie e i Chemical Brothers ora vengono ingaggiati direttamente dalle aziende produttrici. La Molson Breweries possiede il 50% dell'unica agenzia organizzatrice di concerti del Canada, la Universal Concerts, e basta questo perché il suo nome venga pubblicizzato ogni volta che una popstar si esibisce su un palcoscenico canadese. La promozione avviene anche attraverso la Molson Canadian Rocks o i suoi numerosi spazi per gli spettacoli: Molson Stage, Molson Park, Molson Amphitheatre. Per circa dieci anni è andato tutto bene, ma a metà degli anni Novanta la Molson si è stancata di stare dietro le quinte. Le rockstar avevano la fastidiosa tendenza a monopolizzare il palcoscenico e, peggio, talvolta arrivavano al punto di insultare i loro sponsor dal vivo, durante i concerti.

Infastidita da questo atteggiamento, nel 1996 la Molson tenne il suo primo Blind Date Concert (concerto a sorpresa). L'idea, poi esportata negli Stati Uniti dalla consociata Miller Beer, è semplice: organizzare un concorso i cui vincitori assisteranno a un concerto, organizzato da Molson e Miller, destinato a pochi eletti in un piccolo locale, molto più piccolo di dove solitamente si esibiscono le superstar. Il trucco sta nel tenere segreto il nome del gruppo che si esibirà finché non sale sul palco. Mentre cresce l'aspettativa (sostenuta da battage pubblicitario), il nome sulla bocca di tutti non è David Bowie, Rolling Stones, Soundgarden, INXS o chi per loro, bensì Molson e Miller. Nessuno sa chi suonerà, ma tutti sanno chi organizza lo spettacolo. Con il Blind Date Concert, Molson e Miller hanno inventato un modo per porre i loro marchi allo stesso livello di artisti di gran-

de popolarità, mantenendo tuttavia un vantaggio nei confronti di questi ultimi. Secondo Steve Herman, della Universal Concerts, «la birra è più grande della band».[15]

Ma le rockstar, diventate ormai costosissime frecce nella faretra della Molson, continuarono a escogitare forme di ribellione. Quasi tutti i musicisti che parteciparono al Blind Date Concert reagirono, come Courtney Love che disse a un giornalista: «Dio benedica la Molson... io mi ci faccio il bidè».[16]

Johnny Lydon dei Sex Pistols urlò dal palcoscenico: «Grazie dei soldi»; e Chris Cornell, dei Soundgarden, rivolgendosi alla folla, dichiarò: «Sì, noi siamo qui grazie a un fottuto produttore di birra... la Labatt». Ma questi capricci passavano in secondo piano rispetto all'evento principale: Molson e Miller erano le vere rockstar e il comportamento di quei petulanti cantanti a noleggio non era davvero rilevante.

Jack Rooney, vicepresidente marketing della Miller, spiega che con i 200 milioni di dollari di budget per la promozione l'azienda intende puntare su nuove idee che differenzino il suo marchio dalla pletora degli altri marchi presenti sul mercato. «Siamo in concorrenza non con la Coors o la Corona», spiega Rooney, «ma con la Coca-Cola, la Nike e la Microsoft.»[17] Non è però tutto qui. Nella lista dei migliori marchi del 1997, compilata da *Advertising Age*, c'era una nuova entrata: le Spice Girls (la Posh Spice ha detto una volta a un giornalista: «Vogliamo diventare un "nome familiare", come Ajax»).[18] Nel maggio del 1999, le Spice Girls si collocavano al 6° posto del «Celebrity Power 100», una nuova classifica redatta dalla rivista *Forbes* basata non sulla fama o la ricchezza ma sulla commercializzazione del marchio dei divi. Questa classifica rappresentò un momento di svolta nella storia delle grandi aziende, a riprova del fatto che, come sostiene Michael J. Wolf, «marchi e star dell'intrattenimento sono diventati la stessa cosa».[19]

Se marchi e divi sono la stessa cosa, può capitare che siano anche rivali nel voler essere l'uno più visibile dell'altro, fatto riconosciuto da più aziende produttrici. Per esempio, la canadese Club Monaco, che produce abbigliamento, non si è mai servita di personaggi celebri per le sue campagne pubblicitarie. «Ci abbiamo pensato», dice la vicepresidente Christine

Ralphs, «ma ogni volta sembrava che l'attenzione si sarebbe concentrata più sul personaggio che sul marchio, e noi non siamo disposti a una condivisione di questo tipo».[20]

I motivi per stare sulle difensive non mancano: mentre sono sempre più numerose le aziende dolciarie e di abbigliamento che utilizzano musicisti come testimonial, le band e le loro etichette lanciano le loro sfide. Visti i vertiginosi profitti realizzati da Gap e Tommy Hilfiger grazie alla loro partnership con il mondo della musica, le case discografiche si stanno buttando a loro volta a capofitto nel business del branding. La produzione discografica di musicisti e cantanti è supportata da strategie altamente sofisticate di branding trasversale, e non solo: le band stesse sono concepite innanzitutto come marchi – Spice Girls, Backstreet Boys, N' Sync, All Saints e altri ancora – e in tal senso vengono sottoposte alle verifiche di mercato. I gruppi musicali costruiti al computer non sono una novità nell'industria discografica, e nemmeno quelli che dispongono di proprie linee di merchandising, ma questo fenomeno non ha mai dominato la cultura pop come alla fine degli anni Novanta, né mai prima i musicisti hanno rivaleggiato in modo così aggressivo con i marchi dei beni di consumo. Sean «Puffy» Combs ha accresciuto la sua fama di rapper e produttore discografico grazie a una rivista, numerosi ristoranti, una linea di abbigliamento e una di cibi surgelati. Raekwon, del gruppo rap Wu-Tang Clan, spiega che «la musica, i filmati, l'abbigliamento, tutto fa parte della torta che vogliamo spartirci. Nel 2005 magari venderemo mobili di marca Wu-Tang su Nordstrom».[21] Che si tratti della Gap o del Wu-Tang Clan, l'unica domanda che ancora resta in sospeso riguardo la sponsorizzazione sembra essere: «Ce l'hai il fegato di porre dei limiti al tuo marchio?»

La Nike e il branding dello sport

Inevitabilmente, tutte le discussioni sulla notorietà legata al marchio portano a un unico personaggio: Michael Jordan, l'uomo che occupa il primo posto in tutte le classifiche di popolarità, che ha fatto di se stesso un marchio vivente, il marchio JORDAN. Basti dire che il suo agente

ha coniato il termine «supermarchio» per descriverlo. Ma non si può neppure cominciare a parlare del potenziale del marchio Michael Jordan senza prima parlare del marchio che lo ha «partorito»: la Nike.

La Nike è riuscita nell'impresa di eclissare lo sport a un livello tale da far scomparire al confronto le sponsorizzazioni del mondo del rock e dei produttori di birra. Naturalmente, lo sport professionistico, proprio come la musica delle grandi etichette discografiche, è essenzialmente un'impresa a fini di lucro, ed è questa la ragione per cui la storia della Nike ha meno da insegnarci in merito alla perdita di spazio non commercializzato – anche se si può sostenere che detto spazio non sia mai esistito in questo mondo – di quanto non ci riveli sulla meccanica del branding. Multinazionale che ingurgita spazi in bocconi da gigante a ritmo continuo, la Nike è diventata il paradigma del supermarchio anni Novanta; più di ogni altra grande industria, le sue azioni dimostrano come il branding cerchi di cancellare tutte le linee di confine tra lo sponsor e lo sponsorizzato. Si tratta di un'industria calzaturiera decisa a usurpare il posto degli sport professionistici, delle Olimpiadi e addirittura degli atleti più famosi, fino a voler incarnare la definizione ultima dello sport stesso.

L'amministratore delegato della Nike, Phil Knight, iniziò a commercializzare scarpe da corsa negli anni Sessanta, ma il successo arrivò soltanto quando l'America venne conquistata dalla mania del jogging e le scarpe high-tech divennero accessori irrinunciabili. Tuttavia, quando negli anni Ottanta il jogging ebbe un calo di popolarità e la Reebok monopolizzò il mercato delle scarpe da aerobica, la Nike si ritrovò con un prodotto che sembrava avviato a finire nella grande pattumiera della moda yuppie. Invece di passare a produrre un tipo di scarpe diverso, Knight decise di dare un ruolo di secondo piano alle scarpe da corsa nella nuova Nike. Che le scarpe da ginnastica se le tenessero la Reebok e la Adidas. La Nike si sarebbe trasformata in quello che Knight definisce «la migliore azienda del mondo per lo sport e il fitness».[22]

La leggenda racconta che la Nike si occupa di sport e fitness perché fondata da un gruppo di appassionati dell'attività fisica, fanaticamente devoti al mito dei grandi atleti. In realtà, il progetto era un po'

più complesso, e si può articolare in tre principi-guida. Primo: trasformare un gruppo scelto di atleti in superstar stile Hollywood che siano associabili, non alla loro squadra e talvolta neppure al loro sport, ma a idee di purezza, trascendenza e perseveranza: personificazioni dell'ideale greco-romano della perfetta forma virile. Secondo: contrapporre lo «Sport Puro» della Nike e la sua squadra di superatleti al mondo dello sport ossessionato dalle regole. Terzo (e più importante): usare il marchio il più possibile.

Prima fase: creare idoli sportivi

È stata la straordinaria bravura di Michael Jordan nel basket a catapultare la Nike nell'olimpo dei marchi, ma sono stati gli spot pubblicitari che hanno fatto di Jordan una superstar di livello mondiale. È vero che atleti molto dotati, come Babe Ruth e Mohammed Ali, divennero personaggi celebri prima dell'avvento della Nike, ma non raggiunsero mai l'incredibile fama di Jordan. Quel livello di notorietà era riservato ai divi del cinema e della musica, trasformati in stelle di prima grandezza dagli effetti speciali, dalla direzione artistica e da un'accurata regia cinematografica. Le star dello sport, per quanto amate dal pubblico e piene di genuino talento, non riuscivano a sfondare. Gli sport nazionali (football, baseball e hockey) potevano anche riempire i palinsesti televisivi, ma quelle telecronache in diretta, solo a tratti emozionanti, e la moviola, unico elemento high-tech, non erano elementi sufficienti a scatenare il potere del branding. I prodotti reclamizzati da atleti non costituivano certo il top quanto a novità e originalità, che si trattasse della stella del basket Wilt Cham-

Di mattina mi sveglio, salto sotto la doccia, guardo il mio simbolo, e questo mi dà la carica per tutta la giornata. È per ricordarmi tutti i giorni quello che ho da fare: «Just Do It» (Fallo e basta).

Carmine Colettion, Internet manager ventiquattrenne, sulla sua decisione di farsi tatuare

berlain, con il suo sorriso da coniglio che campeggiava sulla scatola dei cereali Wheaties, o del giocatore di hockey su ghiaccio Rocket Richard, che negli spot della Grecian Formula riceveva una punizione di due minuti «per l'aspetto troppo attraente».

Gli spot creati dalla Nike per Michael Jordan nel 1985 fecero entrare lo sport nel mondo dello spettacolo: il fermo immagine, i primi piani e gli stacchi veloci che mostravano Jordan sospeso nel salto, davano l'impressione che l'atleta potesse addirittura spiccare il volo. L'idea di sfruttare la tecnologia delle scarpe sportive per creare un essere superiore (Michael Jordan che si libra in aria a dispetto delle leggi di gravità) era pura mitologia Nike all'opera. Quegli spot erano i primi video rock dedicati al tema dello sport, e crearono qualcosa di assolutamente nuovo. Come dice Michael Jordan, «quello che hanno fatto Phil [Knight] e la Nike è stato trasformarmi in un sogno».[23]

Molti dei più famosi spot televisivi della Nike usano i campioni per esprimere l'*idea* dello sport, e non per rappresentare semplicemente la bravura sportiva. E sono spesso incentrati su atleti famosi impegnati in una disciplina sportiva diversa da quella praticata a livello professionale, come per esempio il tennista Andre Agassi che gigioneggia esibendosi in un numero di «golf rock-and-roll». Ha fatto poi epoca la campagna «Bo Knows» (Nessun segreto per Bo), che mostra il giocatore di baseball e football americano Bo Jackson fuori dai suoi due campi, presentato come il perfetto allenatore a trecentosessanta gradi. Una serie di interviste con stacchi veloci sulle star della Nike (McEnroe, Jordan, Gretzky) suggeriva ironicamente che Jackson conoscesse i loro sport meglio di quanto li conoscessero loro stessi: «Il tennis non ha segreti per Bo», «Il basket non ha segreti per Bo» e così via.

Alle Olimpiadi invernali del 1998 a Nagano, la Nike estese questa strategia alle gare sportive vere e proprie. L'esperimento era iniziato nel 1995, quando la divisione marketing della Nike aveva elaborato l'idea di trasformare due mezzofondisti keniani nella prima squadra di sci africana. Spiega Mark Bossardet, responsabile del settore atletica della Nike: «Un giorno eravamo in ufficio e abbiamo pensato: "E se prendessimo dei podisti keniani e trasferissimo le loro capacità allo sci di fondo?"»[24] I podisti kenia-

ni, che dominano le gare olimpiche di mezzofondo sia su pista sia nel cross-country fin dal 1968, per i dirigenti Nike hanno sempre rappresentato «l'idea di sport». (Si dice che Phil Knight, dopo aver visionato uno spot della Nike, giudicandolo poco efficace, abbia esclamato: «Dove sono i keniani che corrono?» che nel gergo Nike significa: «Dov'è lo Spirito dello Sport?»)[25] Così, secondo la strategia della Nike, se due podisti keniani – incarnazioni viventi dello sport – strappati alla loro specialità e al loro clima per essere scaraventati su un cocuzzolo di montagna al freddo e al gelo riuscivano a trasferire la loro agilità, forza e resistenza allo sci di fondo, il loro successo avrebbe rappresentato un momento di pura trascendenza sportiva. Sarebbe stata una vittoria spirituale dell'Uomo rispetto alla natura, alle limitazioni imposte dalle origini, dalla nazionalità e dalla mediocrità dei piccoli burocrati sportivi. Il tutto per merito della Nike. «La Nike ha sempre sostenuto che lo sport non deve avere confini», annunciava il comunicato stampa della multinazionale. Finalmente se ne sarebbe avuta la prova tangibile.

E, se non altro, la Nike avrebbe visto il proprio marchio citato in numerosi trafiletti di costume, come nel caso della squadra di bob a quattro giamaicana che aveva monopolizzato l'attenzione della stampa alle Olimpiadi invernali di Calgary nel 1988. Quale cronista sportivo avrebbe potuto resistere all'entusiasmante storia della prima squadra di sci africana?

La Nike individuò i due soggetti per questo esperimento in due fondisti di medio valore, Philip Boit e Henry Bitok. Ma poiché in Kenya la neve non cade, né esiste una Federazione di sci e tantomeno le piste per allenarsi, la Nike finanziò interamente quella costosa stravaganza, sborsando 250.000 dollari per il periodo di allenamento in Finlandia, le tute fatte su misura e stipendi che permettessero loro di vivere lontano da casa. Quando finalmente si arrivò alle gare di Nagano, Bitok non riuscì a qualificarsi e Boit arrivò ultimo, con un ritardo di venti minuti sul vincitore della medaglia d'oro, il norvegese Bjorn Daehlie. Si dà il caso che la corsa di fondo e lo sci di fondo, nonostante la somiglianza del nome, richiedano impegno di abilità e muscoli completamente diverso.

Ma non è questo il punto. Prima dell'inizio della gara, la Nike ten-

ne una conferenza stampa nella sede della propria delegazione olimpica, con un buffet a base di piatti e birra keniani, e mostrò ai giornalisti un video dei due corridori che toccavano la neve per la prima volta e che, sciando, andavano a finire nei cespugli o cadevano sbattendo maldestramente il sedere. Ai giornalisti fu anche raccontato che il cambiamento di clima era stato così drastico che ai keniani si era screpolata tutta la pelle e avevano perso le unghie delle mani e dei piedi per il freddo; ma «ora», disse Boit, «adoro la neve. Senza la neve, non potrei praticare il mio sport». Come scrisse il *Tampa Tribune* in un articolo del 12 febbraio 1998: «Sono solo due keniani suonati che cercano di sopravvivere nella tundra gelata».

Ecco la quintessenza del branding stile Nike: identificandosi con gli atleti e con lo sport inteso nella sua essenza, la Nike ha smesso di vestire lo sport per iniziare a praticarlo. E, una volta entrata nel gioco insieme ai suoi atleti, la Nike ha potuto contare su tifosi sfegatati invece che semplici clienti.

Seconda fase: eliminare la concorrenza

Come tutti gli atleti professionisti, la Nike ha un unico imperativo: vincere. Ma per la Nike vincere significa ben altro che fare la guerra per le scarpe da ginnastica. Ovviamente, la Nike detesta la Adidas, la Fila e la Reebok, ma ciò che più conta è che Phil Knight ha incrociato i guantoni con procuratori la cui avidità personale, sostiene il dirigente, li pone «naturalmente in contrasto con gli interessi degli atleti»:[26] l'Nba secondo lui ha approfittato slealmente della macchina creatrice di star della Nike;[27] e il Comitato Internazionale Olimpico, il cui elitarismo e la cui corruzione sono stati bersaglio delle critiche di Knight molto tempo prima che scoppiasse lo scandalo delle mazzette nel 1999.[28] Secondo la Nike, tutti i club, le associazioni e i comitati sportivi ufficiali calpestano di fatto lo spirito dello sport, spirito che solo la Nike incarna e rispetta.

Così, mentre la fabbrica dei miti elaborava l'idea del Team Nike, la squadra aziendale escogitava nuovi sistemi per ottenere un ruolo rile-

vante nel mondo dello sport professionistico. Per prima cosa la Nike tentò di eliminare dal gioco i procuratori aprendo un'agenzia in proprio, non solo per rappresentare gli atleti nelle trattative contrattuali, ma anche per sviluppare strategie integrate di marketing a beneficio di clienti che sicuramente avrebbero rafforzato e non certo indebolito la strategia di branding della Nike stessa, finendo spesso per imporre la propria idea di pubblicità ad altre aziende.

Vi fu poi un tentativo fallito di creare (come propria estensione) una versione universitaria del Superbowl (il Nike Bowl); e nel 1992 la Nike acquistò effettivamente il circuito golfistico Ben Hogan, ribattezzandolo Nike Tour. «Facciamo tutto questo per essere nello sport. Noi siamo nel mondo dello sport, è questo il nostro obiettivo», dichiarò allora Knight alla stampa.[29] E certamente questa fu la molla che spinse la Nike e la rivale Adidas a organizzare espressamente un incontro sportivo per risolvere l'annosa questione di chi tra Michael Johnson, sponsorizzato dalla Nike, e Donovan Bailey, sponsorizzato dalla Adidas, potesse fregiarsi, negli spot pubblicitari, del titolo di «atleta vivente più veloce». Dato che i due correvano in categorie diverse (Bailey nei 100 metri, Johnson nei 200), le aziende si accordarono su una distanza intermedia e li fecero gareggiare sui 150 metri. Per la cronaca, vinse la Adidas.

Quando Phil Knight si trova ad affrontare le inevitabili critiche dei puristi dello sport che lo accusano di influenzare eccessivamente gli eventi che sponsorizza, generalmente risponde che «l'atleta rimane la nostra ragion d'essere».[30] Ma come dimostra l'incontro fra la Nike e la stella del basket Shaquille O'Neal, la multinazionale è fedele a un certo tipo di atleta. Donald Katz così descrive il faccia a faccia non privo di tensioni fra il manager di O'Neal, Leonard Armato, e i responsabili marketing della Nike:

> Shaq aveva visto l'esplosione del marketing nello sport («Ha fatto corsi di marketing sportivo», diceva Armato) e l'ascesa di Michael Jordan, e aveva deciso che, invece di prestarsi alle diverse strategie di marketing, si potevano schierare direttamente alcune aziende come parte del marchio costituito dalla sua persona. I fabbricanti di prodotti di consumo sarebbero

entrati a far parte del Team Shaq, e non viceversa. «Cerchiamo una coerenza di immagine», diceva Armato, mentre cominciava a mettere insieme la squadra per conto di Shaq. «Come Topolino.»

L'unico problema era che nella sede della Nike non c'era un Team Shaq, ma solo un Team Nike. La Nike si tirò indietro e passò alla Reebok il giocatore, che per molti era destinato a diventare il nuovo Michael Jordan, dichiarando che non era «materiale Nike». Secondo Katz, la missione di Knight «fin dall'inizio era stata quella di erigere allo sport un piedistallo come il mondo non aveva mai visto».[31] Alla Nike Town di Manhattan, però, il piedistallo non sorregge Michael Jordan, o lo sport del basket, bensì una scarpa Nike posata su un meccanismo girevole. Come una primadonna, è al centro dei riflettori, la prima scarpa-celebrità.

Terza fase: vendere il marchio a pezzi come fosse il Muro di Berlino

Nulla incarna l'epoca dei marchi quanto la Nike Town, la catena di punti vendita della Nike. Ogni negozio è un santuario, un luogo riservato ai fedeli, un mausoleo. La Nike Town di Manhattan sulla 57ª Est è molto di più di un elegante negozio arredato in legno chiaro e cromature satinate come da manuale; è un tempio in cui il logo Swoosh è venerato come arte e anche come simbolo di eroismo. Lo Swoosh viene equiparato allo Sport in tutti i modi: con le reverenti teche da esposizione ornate dalla scritta «La definizione di atleta»; nelle citazioni stimolanti sul «Coraggio», l'«Onore», la «Vittoria», e il «Lavoro di Squadra» intarsiate sul parquet; e nella dedica dell'edificio «a tutti gli atleti e ai loro sogni».

Ho chiesto a un commesso se c'era qualcosa tra le migliaia di T-shirt, di costumi da bagno, di reggiseni sportivi o di calze che non avesse il logo della Nike in vista. Si è scervellato per un po': T-shirt... no. Scarpe... no. Tute? No. Alla fine, con aria abbacchiata mi ha chiesto: «Perché? C'è qualcuno che è allergico allo Swoosh?»

La Nike, la regina dei supermarchi, è come un grosso Pac-Man, la cui avidità di consumo non è dettata dalla cattiveria, ma dal riflesso condi-

zionato ad aprire e chiudere le mascelle. È affamato per sua natura. Sembra appropriato che la strategia di branding della Nike abbia scelto come icona un logo che assomiglia a un segno di spunta. La Nike fa la spunta degli spazi che si ingloba: megastore? Affermativo. Hockey? Baseball? Calcio? Affermativo. Affermativo. Affermativo. T-shirt? Affermativo. Cappelli? Affermativo. Biancheria intima ? Affermativo. Scuole? Bagni? Teste rasate? Affermativo. Affermativo. Affermativo. Da quando la Nike è diventata l'azienda leader dell'abbigliamento di marca, non c'è da sorprendersi che abbia aperto la strada verso l'ultima frontiera del branding: il marchio della carne. Non solo decine di impiegati della Nike si sono fatti tatuare il logo Swoosh sulle caviglie, ma i tatuatori in tutto il Nord America affermano che lo Swoosh è diventato il disegno più richiesto. Marchiatura dell'uomo? Affermativo.

La star di marca

Esiste un'altra ragione dietro l'incredibile successo della Nike nel diffondere il proprio marchio. Le superstar dell'atletica che sono i pilastri dell'immagine di questa multinazionale, quelle creature inventate dalla Nike e clonate dall'Adidas e dalla Fila, si sono dimostrate atte a decollare nell'epoca della sinergia: sembrano fatte per la propaganda incrociata. Le Spice Girls possono girare film e le dive del cinema possono sfilare sulle passerelle di moda, ma non possono certo vincere una medaglia olimpica. È più facile per il cestista Dennis Rodman scrivere due libri, recitare la parte da protagonista in due film e avere un suo show televisivo che per lo scrittore Martin Amis e l'attore Seinfeld giocare per i Bulls, così come è più semplice per Shaquille O'Neal incidere un album rap che per le Spice Girls arrivare a giocare nell'Nba. Solo i personaggi dei cartoni animati (altri beniamini del mercato) hanno più versatilità delle stelle dello sport nel gioco delle sinergie.

Ma per la Nike c'è anche un lato negativo nel potere di coloro che hanno reso possibile la sua fama. Sebbene Phil Knight non l'ammetterebbe mai, la Nike non è soltanto in concorrenza con la Reebok, l'Adidas

e l'Nba, ma ha anche iniziato a competere con un altro marchio: il suo nome è Michael Jordan.

Nei tre anni prima del suo ritiro dalla scena sportiva, Jordan aveva cominciato lentamente a staccarsi dal personaggio di testimonial della Nike per trasformarsi in quello che il suo agente David Falk chiama un «supermarchio». Aveva preso le distanze quando la Nike era entrata nel business dei procuratori, dicendo alla multinazionale che avrebbe dovuto essere risarcito per milioni di dollari di mancato guadagno. Invece di lasciar gestire alla Nike il suo portafoglio di sponsorizzazioni, l'atleta aveva cercato di creare sinergie tra i vari sponsor, ivi compreso un bizzarro tentativo di convincere la Nike a stringere un contratto in esclusiva con la rete telefonica WorldCom una volta divenutone il testimonial.[32] Un'altra brillante trovata di quello che Falk definisce il «Programma di Partnership Aziendale di Michael Jordan» fu uno spot pubblicitario per la WorldCom in cui gli attori mettevano in bella mostra gli occhiali da sole Oakley e le attrezzature sportive Wilson, marchi che avevano Jordan come testimonial. E, naturalmente, il film *Space Jam*, nel quale il cestista americano aveva il ruolo principale e di cui Falk era il produttore esecutivo, fu la piattaforma di lancio per l'atleta marchio di se stesso. Il film conteneva pubblicità più o meno occulta per ciascuno degli sponsor di Jordan (i dialoghi, per esempio: «Michael, è il tuo momento. Mettiti le calze Hanes, allacciati le Nike, prenditi i cereali Wheaties e il Gatorade e muoviamoci. Ci fermeremo a farci un Big Mac per strada!») e la McDonald's pubblicizzò il lancio con giocattoli *Space Jam* negli Happy Meals.

La Nike aveva dato spazio alle ambizioni commerciali di Jordan nella serie di spot intitolati «Il Direttore Generale Jordan», in cui l'atleta si cambiava mettendosi in abito scuro e correva in ufficio nell'intervallo tra i due tempi della partita. Ma, dietro le quinte, la multinazionale ha sempre osteggiato le attività extra-Nike di Jordan. Donald Katz scrive che già dal 1992 «Knight credeva che Michael Jordan non fosse più "pulito", per usare un termine del linguaggio del marketing sportivo».[33] È significativo che la Nike abbia boicottato la ricca produzione di co-branding che *Space Jam* aveva generato. A differenza della McDonald's, non ha usato il film

per veicolare i propri prodotti, nonostante il fatto che *Space Jam* fosse basato su una serie di spot della Nike con Michael Jordan e Bugs Bunny. Quando Falk afferma all'*Advertising Age* che «la Nike aveva delle riserve riguardo alla realizzazione del film»,[34] dà prova di notevole autocontrollo. Jim Riswold, il pubblicitario della Nike che per primo aveva pensato di mettere assieme Jordan e Bugs Bunny negli spot delle scarpe, così si lamenta con il *Wall Street Journal*: «*Space Jam* è prima di tutto una miniera per il merchandising e in secondo luogo un film. L'idea è di vendere tantissimi prodotti».[35] Si è trattato di un momento storico nel branding della cultura, dato che veniva completamente rovesciata la relazione tradizionalmente pericolosa fra arte e commercio: un'industria di scarpe e un'agenzia pubblicitaria protestavano a gran voce che un film di Hollywood macchiasse la purezza dei loro spot pubblicitari.

Per il momento, almeno, la pace era tornata fra i supermarchi in lotta. La Nike diede a Jordan più spazio di manovra per sviluppare il proprio marchio di abbigliamento, sempre all'interno dell'impero Nike, ma con maggiore indipendenza. Nella stessa settimana in cui si ritirò dalla pallacanestro, Jordan annunciò che avrebbe esteso la linea JORDAN dal basket a un marchio di abbigliamento non solo sportivo, andando a confrontarsi direttamente con Polo, Hilfiger e Nautica. Entrato nel suo ruolo di dirigente, e non più solo di testimonial, reclutò altri due atleti professionisti come testimonial del marchio JORDAN: Derek Jeter, un interbase dei New York Yankees, e il pugile Roy Jones Jr. E, dal maggio 1999, la linea JORDAN è in bella mostra nei suoi negozi, due a New York e uno a Chicago, con progetti per l'apertura di altri 50 punti vendita. Jordan ha finalmente realizzato il suo desiderio: essere il marchio indipendente di se stesso, completo di testimonial famosi.

L'era dei Marchiosauri

Di primo acchito, la lotta per la supremazia fra gli atleti miliardari e le multinazionali ultramiliardarie sembra avere ben poco a che fare con la

perdita di spazi non commercializzati che è l'argomento di questa parte del libro. Il rapporto fra Jordan e la Nike è comunque solo la punta dell'iceberg, manifestazione tanto visibile del modo in cui l'imperativo del branding cambia la nostra percezione sia dello sponsor che dello sponsorizzato, al punto tale che l'idea di spazi non coperti da marchi, come per esempio la musica separata dall'abbigliamento color kaki, i festival che non siano delle estensioni delle marche di birra, successi atletici che siano celebrati in quanto tali, diventa quasi impensabile. Jordan e la Nike sono emblematici di un nuovo paradigma che elimina tutte le barriere tra branding e cultura, non lasciando nessuno spazio esente dalla mercificazione.

Sta facendosi strada il concetto che gli stilisti di moda, i fabbricanti di scarpe da corsa, i mass media, i personaggi dei cartoni animati e le celebrità di ogni tipo svolgano più o meno tutti lo stesso tipo di attività: il business di commercializzare i propri marchi. Ecco perché, all'inizio degli anni Novanta, la Creative Artists Agency, la più potente agenzia di celebrità di Hollywood, cominciò a rappresentare non solo personaggi famosi, ma anche marchi famosi: la Coca-Cola, la Apple, arrivando addirittura a un'alleanza con la Nike. Ecco perché la Benetton, la Microsoft e la Starbucks hanno sapientemente scartato le proposte di apparire nelle riviste-catalogo dei grandi negozi per entrare direttamente nell'editoria e pubblicare le proprie riviste: la Benetton con *Colors*, la Microsoft con la rivista on line *Slate* e la Starbucks con *Joe*, una joint venture con la Time Inc. Ed ecco anche perché l'idolo delle teen-ager Britney Spears e il personaggio delle sitcom Ally McBeal possiedono entrambe una propria linea di abbigliamento firmato; o perché Tommy Hilfiger ha contribuito a lanciare un'etichetta discografica, e il rapper Master P ha la sua agenzia di procuratori sportivi. E ancora, questo spiega perché Ralph Lauren ha una linea di pitture murali firmate, la Brooks Brothers una linea di vini, la Nike sia sul punto di lanciare una nave da crociera con il logo Swoosh, e il gigante dei ricambi per auto Magna stia per aprire un parco di divertimenti. E spiega anche perché la consulente di mercato Faith Popcorn abbia lanciato una propria linea di poltrone in pel-

le e la Fashion Licensing of America Inc. commercializzi una linea di mobili Ernest Hemingway, intesa a cogliere la «personalità di marchio» del noto romanziere.[36]

Mentre gli industriali e i personaggi dello spettacolo si scambiano i ruoli e si avvicinano sempre più al lancio sul mercato di bolle di sapone firmate, i dirigenti della Nike prevedono che per loro la «concorrenza nel futuro verrà dalla Disney, non dalla Reebok».[37] E sembra ad hoc che proprio nel momento in cui la Nike si appresta a entrare nel business dell'intrattenimento, i giganti dell'intrattenimento abbiano deciso di tentare di entrare nell'industria delle scarpe da ginnastica. Nell'ottobre del 1997, la Warner Brothers ha lanciato una scarpa da basket economica, con Shaquille O'Neal come testimonial. «È un'estensione dei nostri prodotti al dettaglio», spiega Dan Romanelli della divisione prodotti di consumo della Warner.

Sembra che qualunque sia stato il punto di partenza dei singoli marchi – che si tratti di scarpe, di sport, di vendite al dettaglio, di alimenti, di musica o di cartoni animati – il punto di arrivo di quelli che hanno saputo imporsi è sempre il medesimo: la stratosfera del supermarchio, il luogo in cui Mick Jagger si pavoneggia vestito Tom Hilfiger dalla testa ai piedi, Steven Spielberg e la Coca-Cola hanno lo stesso agente, Shaq vuole essere «come Topolino», e tutti hanno aperto il loro ristorante firmato, da Jordan alla Disney, da Demi Moore a Puffy Combs e a tutte le supermodelle.

È stato Michael Ovitz, naturalmente, a creare il modello originale del massimo tempio del branding, un modello che avrebbe fatto per la musica, per lo sport e per la moda quello che Walt Disney aveva fatto tanto tempo prima con i cartoni animati: trasformare il mondo patinato della televisione in un ambiente reale firmato. Dopo aver lasciato la Creative Artists Agency nell'agosto del 1995, ed essere stato deposto dalla carica di presidente della Disney poco tempo dopo, Ovitz investì la sua cospicua liquidazione di 87 milioni di dollari nel lancio di una nuova impresa: i mega-centri commerciali a tema, incentrati sul mondo del divertimento o dello sport, una sintesi di sport professionistico, celebrità hollywoodiane e shopping. La sua idea di una profana me-

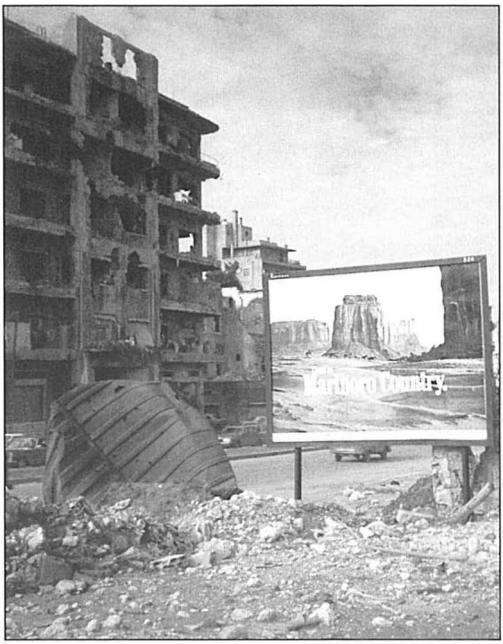
scolanza di Nike Town, Planet Hollywood e il settore marketing dell'Nba porta in un solo posto: direttamente alla cassa. La prima di queste imprese sarà il centro commerciale a tema a Columbus, nell'Ohio, con una superficie di oltre 150.000 metri quadri. Ovitz ha in previsione di aprirne un altro nella zona di Los Angeles e avrà al suo interno anche uno stadio per il football NFL.

Come suggeriscono queste costruzioni futuribili, i grandi sponsor e la cultura che hanno marchiato con i loro logo si sono fusi per creare una terza cultura: un universo autoreferente di persone-marchio, prodotti- marchio e mezzi di comunicazione-marchio. È interessante citare uno studio del 1995 condotto da Roy F. Fox dell'Università del Missouri, che dimostra come molti giovani afferrino intuitivamente le singolari ambiguità di questa sfera. Lo studio ha dimostrato che gran parte degli studenti delle superiori del Missouri che guardavano in classe il mix di telegiornale e pubblicità trasmesso da Channel One pensavano che le star dello sport pagassero i fabbricanti di scarpe per apparire nei loro spot. «Non so perché gli atleti lo facciano, cioè perché paghino tutti quei soldi per tutti quegli spot scemi. Che ne so, forse così piacciono di più a tutti e anche le loro squadre piacciono di più.»[38]

Questa era l'opinione di Debbie, una ragazza di seconda superiore e una dei duecento studenti che hanno partecipato allo studio. Per Fox, il commento dimostra un'inquietante mancanza di alfabetizzazione mediatica, prova lampante che i ragazzi non riescono a dare una valutazione critica delle pubblicità che vedono in televisione. Ma forse questi risultati dimostrano che i ragazzi capiscono ciò che la maggior parte di noi si rifiuta ancora di comprendere. Forse sanno che la sponsorizzazione è un processo molto più complicato del binomio acquirente/venditore che esisteva nei decenni passati e che parlare di chi ha venduto o di chi ha comprato è diventato totalmente anacronistico. In un'epoca in cui le persone sono marchi e i marchi sono cultura, quello che fanno la Nike e Michael Jordan è molto più simile al cobranding che al giocare a rimpiattino, e mentre oggi le Spice Girls pos-

sono reclamizzare la Pepsi, domani potrebbero altrettanto facilmente decidere di lanciare la Spice-Cola.

È più che logico che oggi i ragazzi delle superiori abbiano una visione realistica delle assurdità della vita firmata. Dopotutto, sono loro ad aver avuto il marchio «venduto» fin dalla nascita.

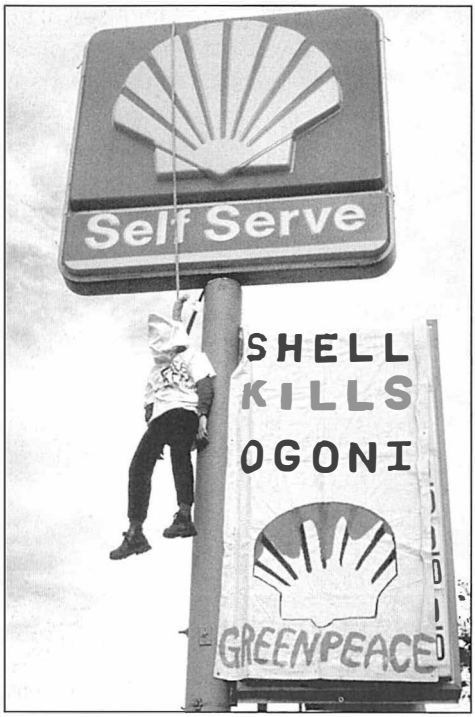


Uno dei sistemi più usati dagli attivisti anti-aziendali per rimarcare le iniquità della globalizzazione dei mercati consiste nel contrapporre a immagini dei Paesi industrializzati scene del Terzo Mondo: il cartellone Marlboro Country che svetta sulle macerie di una Beirut dilaniata dalla guerra ne è un chiaro esempio.

Jayce Salloum, *At the End of the «Nation State»* (particolare), Beirut, 1992.

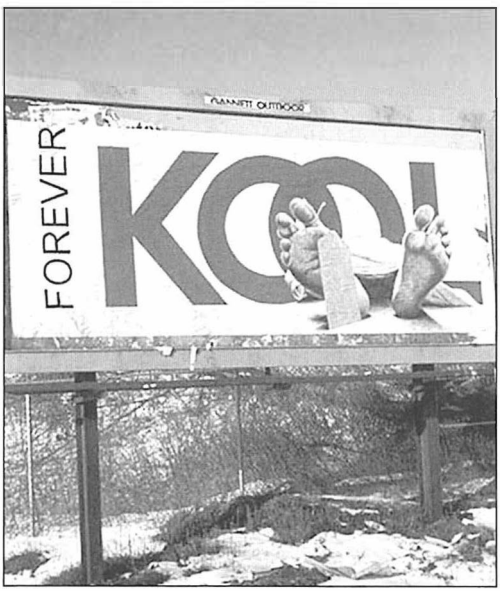
Occhi anneriti e cerniera sulla bocca ed ecco che il pennarello di un «sabotatore pubblicitario» può trasformare il volto già emaciato di una modella in un teschio.

Jubal Brown, *Ad Death*, 1996, per gentile concessione dell'autore



A San Francisco, i sostenitori di Greenpeace inscenano l'impiccagione di Ken Saro-Wixa, leader del Movimento per la Sopravvivenza della popolazione Ogoni in Nigeria, facendo penzolare un manifestante dall'insegna di un distributore di benzina Shell.

Greenpeace/Melanie Kemper (particolare).



Rielaborare messaggi pubblicitari per farne emergere la verità nascosta è l'obiettivo dei *jammer*: ecco quello che può succedere a chi fuma sigarette Kool.

Ron English

Un manifesto del movimento Reclaim the Streets (Riprendiamo le Strade) indice un raduno in strada.

Reclaim the Streets, Londra, 1995

Gruppi di attivisti manifestano davanti a un negozio Nike Town contro le condizioni di lavoro nei suoi stabilimenti.

Per gentile concessione *Justice: Do It Nike!*

Bill Gates, fondatore di Microsoft, è uno dei bersagli, insieme a politici e a star del cinema, del gruppo Biotic Baking Brigade (le Brigate Pasticciere): «Alle loro bugie rispondiamo a torte in faccia».

Whispered Media, *The Pie's the Limit*

CAPITOLO TRE

ALT.QUISIPARLADITUTTO

Il mercato giovanile e il *cool*

È terribile da dirsi, ma molto spesso l'ispirazione per i capi di abbigliamento più interessanti viene dalle persone più povere.

Christian Lacroix, stilista, *Vogue*, aprile 1994

Durante il nostro ultimo anno alla scuola superiore, Lan Ying, la mia migliore amica, e io trascorrevamo il tempo in discussioni morbose sulla banalità della vita: tutto era già stato fatto. Il mondo che ci si parava davanti non offriva un'infinita gamma di opportunità, ma un labirinto di piste consunte, simili ai percorsi scavati dai tarli nel legno. Esci dal percorso lungo e stretto del materialismo e della carriera e ti ritroverai in un altro – quello delle persone che escono dal percorso principale, che ormai era veramente consunto (in parte dai nostri stessi genitori). Vuoi viaggiare? Vuoi diventare un Kerouac dei nostri tempi? Segui il percorso di *Let's go Europe*. Che ne dici di diventare un anticonformista? Un artista d'avanguardia? Vai a comprare il tuo percorso alternativo nel negozio dei libri usati, polveroso, roso dai tarli e prossimo all'estinzione. Ovunque guardassimo, ci vedevamo rinchiusi in un cliché fatto di immagini pubblicitarie – dagli spot delle jeep agli sketch comici. Quando ci siamo diplomate ci sembrava che gli archetipi fossero tutti ormai superati, compreso quello del triste intellettuale vestito di nero, in cui ci stavamo calando in quel preciso momento. Soffocate dalle idee e dagli stili del passato, avevamo la sensazione che non ci fosse alcuno spazio libero in nessuna direzione.

Credere che la fine della storia coincida esattamente con la propria

venuta al mondo è certamente un classico sintomo di narcisismo adolescenziale. Quasi ogni diciassettenne che legge Camus e soffre di crisi esistenziali trova alla fine il proprio percorso. C'è ancora una parte di questa mia claustrofobia globale da scuola superiore che non mi ha mai abbandonato e per certi versi sembra intensificarsi col passare del tempo. Ciò che mi ossessiona non è tanto l'assenza di spazio reale, quanto un profondo desiderio di spazio metaforico: liberazione, evasione, libertà senza confini.

Tutto ciò che i miei genitori desideravano era una strada aperta e un camper Volkswagen. Per loro questo tipo di evasione era più che sufficiente. L'oceano, il cielo stellato, una chitarra acustica... che altro desiderare di più? Be', in realtà, potresti desiderare di buttarti giù dal fianco di una montagna su uno snowboard, provando, per un momento, la sensazione di cavalcare le nuvole. Potresti voler setacciare l'Asia sud-orientale (per iniziare la tua utopia personale) in cerca di quell'angolo del globo non tracciato sulle mappe delle guide della Lonely Planet, proprio come il ventenne stanco della vita del romanzo di Alex Garland *The Beach*. Oppure potresti desiderare di unirti a un culto New Age e sognare un rapimento alieno. Dall'occulto ai rave, dai tumulti agli sport estremi, sembra che il perenne desiderio di evasione non abbia mai goduto di un così massiccio marketing di nicchia.

Tuttavia, in mancanza di viaggi spaziali, limitati dalle leggi della gravità, la maggior parte di noi si ritaglia il proprio spazio libero, gustandoselo di nascosto come le sigarette, al di là di alti recinti. Le strade possono anche essere invase da una schiera di cartelloni pubblicitari e di manifesti elettorali, ma i ragazzi si accontentano di fare un paio di reti e di passarsi la palla o il disco da hockey tra le auto. Si prova un senso di liberazione anche ai festival musicali inglesi e nelle occupazioni temporanee di proprietà private per uso collettivo: fabbriche dismesse o rampe di ingresso ai grattacieli, sede di uffici, trasformate la domenica pomeriggio in piste per lo skateboard.

Poiché la privatizzazione si insinua in ogni fessura della vita pubblica, anche tali intervalli di libertà e gli spazi non sponsorizzati dei quartieri degradati stanno scomparendo. Gli «skateboarder» e gli «snowboarder»

indipendenti portano scarpe da ginnastica Vans, come da contratto; l'hockey su strada è immortalato negli spot pubblicitari delle birre; i progetti di ristrutturazione del centro storico vengono sponsorizzati da Wells Fargo e i festival musicali sono stati banditi, sostituiti dall'annuale *Tribal Gathering*, una rassegna di musica elettronica che si presenta come un «attacco all'establishment e all'impero depravato della mediocrità, della «commercializzazione» e del capitalismo aziendale dei quartieri alti, dilagante nella nostra contro-cultura cosmica»[1] e durante il quale gli organizzatori confiscano regolarmente l'acqua minerale che non sia stata acquistata sul posto, nonostante la principale causa di morte nei rave sia proprio la disidratazione.

Ricordo il momento in cui realizzai che il mio frustrato desiderio di spazio non era semplicemente una conseguenza dell'inevitabile corso della storia, ma del fatto che la cooptazione commerciale stava procedendo a una velocità che sarebbe stata inimmaginabile per le generazioni precedenti. Stavo guardando il servizio televisivo sulla polemica attorno a Woodstock 1994, il festival per celebrare il venticinquesimo anniversario dello storico happening. I figli onniscienti del boom demografico (*baby boomer*) e le rockstar attempate constatavano come le lattine da 2 dollari di Woodstock Memorial Pepsi, i portachiavi del festival e i distributori di banconote tradissero lo spirito anti-commerciale dell'evento originario e si lamentavano del fatto che i preservativi-souvenir da 3 dollari segnassero la fine dell'«amore libero» (come se l'Aids fosse un affronto premeditato verso la loro nostalgia).

A colpirmi di più fu il fatto che il dibattito fosse interamente incentrato sulla sacralità del passato, senza riconoscere le sfide culturali del presente. Sebbene il festival fosse in primo luogo rivolto ai teen-ager e agli studenti e mostrasse gruppi allora emergenti come i Green Day, nessun commentatore ha indagato su quello che questa «commercializzazione» della cultura giovanile potesse significare per i partecipanti all'evento. Figuriamoci se si è pensato all'affronto agli hippy dopo venticinque anni; che effetto ti fa vedere la tua cultura «svenduta»? Il solo accenno al fatto che potesse esistere una nuova generazione di giovani arrivò quando gli organizzatori, accusati dagli ex hippy di aver sfruttato

Greedstock (greed = avarizia) o Woodshlock (shlock = schifezza), spiegarono che se l'evento non fosse stato ben confezionato, i ragazzi di oggi si sarebbero ribellati.

Il promotore di Woodstock, John Robert, ha spiegato che i giovani sono «usati alla stregua di sponsorizzazioni. Se un ragazzo andasse a un concerto e non vi trovasse niente da comprare, probabilmente andrebbe fuori di testa.»[2]

Roberts non è l'unico a essere di questa opinione. Il reporter di *Advertising Age*, Jeff Jensen, arriva al punto di affermare che per i giovani d'oggi «vendersi non solo è considerato accettabile, ma è considerato di tendenza».[3] Essere contrari sarebbe fuori moda. Non c'è bisogno di rimpiangere ulteriormente il Woodstock del 1969. Fra le altre (molte) cose, si trattava anche di un festival rock sponsorizzato da grandi case discografiche e concepito per realizzare profitti. Comunque, il mito di Woodstock, quale condizione sovrana della cultura giovanile, faceva parte di un vasto progetto di autoidentificazione generazionale – un concetto che sarebbe stato del tutto estraneo ai partecipanti all'edizione del 1994, per i quali l'identità generazionale era stata un bene largamente preconfezionato e per i quali la ricerca di se stessi era sempre stata influenzata dalla pubblicità, che vi credessero o meno. Questo è un effetto collaterale dell'espansione del marchio ed è molto più difficile da tracciare e quantificare del branding di spazi culturali e urbani. Questa perdita di spazio avviene all'interno dell'individuo; è una colonizzazione non di spazio fisico, bensì mentale.

In un clima che si nutre all'eccesso di marketing giovanilistico, tutta la cultura inizia a essere creata in base a questa smania. La maggior parte della cultura giovanile rimane sospesa in quello che i sociologi Robert Goldman e Stephen Papson chiamano «sviluppo arrestato», osservando che «noi non abbiamo, dopotutto, idea di come sarebbero questi movimenti sociali e culturali come il *punk* o il *grunge* o l'*hip hop* se non fossero così ampiamente sfruttati...»[4] Questo «sfruttamento» non è passato inosservato o incontrastato. Sia la rivista culturale antimultinazionale *The Baffler*, che la rivista *Might*, ora non più in commercio, hanno brillantemente satireggiato sulla disperazione e sugli sforzi dell'industria culturale

giovanile a metà degli anni Novanta. Sono state lanciate dozzine, se non centinaia, di e-zines (riviste elettroniche) e siti Web che hanno svolto un ruolo non marginale nel creare il terreno ideale per gli attacchi anti-marchio. Per la maggior parte, comunque, l'insaziabile sete di cultura del branding significa solo più marketing. Un marketing pensato è cultura.

Per comprendere come la cultura giovanile sia diventata un mercato tanto ricercato all'inizio degli anni Novanta, è utile fare un breve passo indietro, fino alla «crisi del marchio» del periodo della recessione, che precedette questa frenesia – una crisi che, con troppi consumatori non rispondenti più alle aspettative aziendali, diede vita al chiaro e urgente bisogno di creare un nuovo tipo di acquirenti.

Durante i due decenni precedenti la crisi del marchio, i principali promotori culturali si stavano ancora abbeverando alla fonte inesauribile del potere di acquisto dei *baby boomer* e la popolazione dei giovani si trovò ai margini, oscurata dalla spaventosa diffusione del rock classico e dei *reunion tour*. Certamente i veri consumatori giovani sono rimasti un problema per le industrie che si rivolgevano attentamente solo ai teen-ager, ma la stessa cultura dei giovani era considerata una fonte di ispirazione piuttosto mediocre da parte delle industrie pubblicitarie e di intrattenimento. C'erano sicuramente un sacco di giovani che consideravano la loro cultura «alternativa» o «underground» negli anni Settanta e Ottanta. Ogni centro urbano annoverava i suoi gruppi di bohémien, i cui fedeli si vestivano di nero dalla testa ai piedi, ascoltavano i Grateful Dead o la musica punk (o la più commerciale *New Wave*) e si servivano in magazzini di vestiti usati e in ammuffiti negozi di dischi. Se vivevano lontano dai centri urbani, potevano ordinare cassette e accessori di tendenza grazie ai tagliandi allegati a riviste come *Maximum Rock 'n' Roll*, o scambiati con gli amici, oppure acquistati ai concerti.

Mentre questa è una rappresentazione approssimativa delle sottoculture giovanili che nascevano e morivano in quegli anni, la distinzione principale è che quei fenomeni venivano solo in parte riconosciuti come mercati. Questo avveniva un po' perché la cultura punk degli anni Settanta era al suo apice nello stesso momento in cui lo era la mol-

to più commerciale disco music, l'heavy metal e quella miniera d'oro che era lo stile preppy, tipico dei ricchi figli di papà. Mentre la musica rap dominava le classifiche dalla metà al termine degli anni Ottanta, dando vita a un proprio stile e codice, l'America bianca non era ancora pronta a salutare l'avvento di una nuova cultura giovanile. Sarebbero dovuti trascorrere ancora degli anni per vedere gli stili e i suoni dei giovani neri delle metropoli interamente cooptati dai sobborghi abitati dai bianchi.

Pertanto non c'era una macchina di marketing di massa dietro a queste sottoculture: non c'era Internet, non c'erano centri commerciali itineranti e alternativi come Lollapalooza o Lilith Fair, non c'erano certamente cataloghi patinati come *Delia* e *Airshop*, che attualmente sfornano body glitter, pantaloni di plastica e mode tipiche della grande città, come la pizza, anche ai ragazzi costretti nei sobborghi. Le industrie che guidavano il consumismo occidentale stavano ancora servendo i cittadini del popolo di Woodstock, oggi trasformati in yuppy innamorati del consumismo. Anche molti dei loro figli potevano essere annoverati tra gli aspiranti yuppy, pertanto non valeva la pena di tener d'occhio le tendenze e i gusti dei giovani.

Dove abitavo io non c'era l'ambiente giusto. Così mi informavo leggendo *Highlight*

Princess Superstar, «I'm White», *Strictly Platinum*

Il mercato salvato dai giovani

Tutto questo cambiò all'inizio degli anni Novanta quando i *baby boomer* mollarono la presa e i marchi subirono una crisi d'identità. Più o meno nello stesso periodo del «Venerdì della Marlboro», Wall Street osservò più da vicino i marchi fioriti in seguito alla recessione e notò qualcosa di interessante. Tra le industrie che si mantenevano in quota o che stavano decollando c'erano quelle della birra, delle bibite analcoliche, dei fast food e delle scarpe da ginnastica – per non par-

lare dei chewing-gum e delle Barbie. Non solo: il 1992 fu il primo anno, dal 1975, che vide un aumento della popolazione dei teen-ager in America. Gradatamente, in molte industrie di intrattenimento e di produzione cominciò a profilarsi un dubbio: forse le loro vendite crollavano non perché i consumatori erano «indifferenti al marchio», ma perché queste aziende avevano lo sguardo puntato sul target sbagliato. Non era il momento di vendere Tide e Snuggle alle casalinghe, era il momento di diffondere Mtv, Nike, Hilfiger, Microsoft, Netscape e *Wired* ai teen-ager di tutto il mondo. I loro genitori avrebbero potuto essere più orientati al risparmio, ma i ragazzi, come si scoprì, erano ancora disposti a pagare per essere «in». In questo processo, la pressione esercitata dai giovani emerse come una potente forza di mercato, trasformando il consumismo dei loro genitori, che voleva solo uniformarsi alla media, in una pallida imitazione.

«Arrivano in branco», come disse la rivenditrice di abbigliamento Elise Decoteau a proposito dei suoi clienti in erba. «Se vendi a uno, vendi a tutti quelli della sua classe e a tutti quelli della sua scuola.»[5]

C'era solo un problema. Come era stato dimostrato dal successo di superstar del marchio come la Nike, non sarebbe stato sufficiente per le aziende vendere i loro prodotti a una popolazione più giovane; avrebbero dovuto rimodellare l'identità del marchio per il nuovo target. Se avessero voluto trasformare i loro prodotti anonimi in macchine dal significato trascendente – come richiedono i principi del branding – avrebbero dovuto riadattare se stessi agli anni Novanta: alla sua musica, ai suoi stili e alle sue politiche.

L'invidia per la tendenza: i marchi ritornano a scuola

Alimentato dalle duplici promesse del branding e del mercato giovanile, il mondo imprenditoriale ha vissuto un'esplosione di energia creativa. *Cool*, alternativa, giovane, di moda – comunque la si voglia chiamare – è questa la perfetta identità per le aziende di prodotti di punta, che tentano di divenire marchi trascendenti la loro immagine. Pubblicitari, brand

manager, produttori televisivi e cinematografici, nonché produttori musicali ritornarono a scuola e si misero alle calcagna della gente «in», cercando freneticamente di isolare e riprodurre all'interno di spot televisivi l'esatto «atteggiamento» che i teen-ager e i ventenni avevano verso i loro spuntini e la musica pop.

E come nelle scuole superiori, così ovunque «Sono *cool*?» divenne la più sciocca e diffusa domanda di ogni momento, ripetuta non solo nelle classi e negli spogliatoi, ma anche durante gli incontri per addetti ai lavori e nel corso delle teleconferenze aziendali.

La ricerca di ciò che fa tendenza è per sua natura zeppa di insicurezze («Pensi che sia *cool*?» si chiedono nervosamente legioni di teen-ager quando devono fare acquisti o, anche, «Pensi che sia banale?»). Solo che queste insicurezze adolescenziali smuovono miliardi di dollari. Queste insicurezze sono all'ordine del giorno nelle riunioni dei consigli di amministrazione, trasformando pubblicitari, art director e amministratori delegati in eccitati ventenni, che si atteggiano davanti agli specchi delle loro camere da letto, cercando di apparire *cool*. I giovani pensano che siamo *cool*? si chiedono. Ci stiamo sforzando troppo di apparire *cool*, oppure siamo veramente *cool*? Abbiamo un atteggiamento? Il giusto atteggiamento?

Il *Wall Street Journal* pubblica regolarmente documentati articoli su come la tendenza dei jeans a gamba larga e dei mini-zaini stia influenzando il mercato azionario. La IBM, superata negli anni Novanta da Apple, Microsoft e praticamente da tutti gli altri produttori di software, ha cercato di far colpo sui ragazzi *cool*, o nel linguaggio aziendale, sui «People in Black». «Li chiamavamo "la brigata delle code di cavallo, la brigata delle maglie nere a collo alto"», dice David Gee della IBM, il cui compito è di rendere *cool* la Big Blue. «Ora sono i PIBs – People in Black. Dobbiamo adeguarci ai PIBs.»[6] Per i jeans Pepe, l'obiettivo, indicato dal direttore marketing Phil Spur, è questo: «Loro [i ragazzi *cool*] devono guardare i vostri jeans, guardare la forza del vostro marchio e dire: "Questo è *cool*..." Al momento ci stiamo assicurando che il marchio Pepe sia visto nei posti giusti e indossato dalle persone giuste».[7]

Le aziende che rimangono fuori dal gruppo delle marche di tendenza e di successo – perché le loro scarpe da ginnastica sono troppo piccole, i loro pantaloni troppo aderenti e i loro spot troppo poco ironici – adesso gravitano ai margini della società: i «nerd» aziendali.

«L'essere *cool* è un concetto che ancora ci sfugge», dice Bill Benford, presidente della L.A. Gear,[8] e uno quasi si aspetta che stia per tagliarsi le vene, come un qualsiasi quindicenne che non è in grado di affrontare lo schermo per un altro quadrimestre scolastico. Nessuno si salva da questo ostracismo brutale, come il caso Levi Strauss ha insegnato nel 1998. Il verdetto è stato implacabile: la Levi's non possiede megastore come la Disney, non ha annunci pubblicitari *cool* come la Gap, non ha il prestigio hip hop di Hilfiger e nessuno era disposto a tatuare il suo logo sul proprio ombelico, come per la Nike. Per dirla in breve, non era *cool*. Non era riuscita a capire, come diagnosticò il suo nuovo designer, Sean Dee, che «i jeans larghi non sono una moda passeggera, sono un nuovo punto di riferimento».[9]

L'essere *cool* è la qualità che determina il successo o l'insuccesso del marchio negli anni Novanta. In pratica, è il leit-motiv ironico delle sitcom della Abc e dei talk show di mezza sera; è ciò che vendono gli psichedelici server di Internet: attrezzatura per sport estremi, orologi dal design assurdo, succhi di frutta da sballo, jeans kitsch, scarpe da ginnastica postmoderne e colonie unisex. «L'età a cui ci ispiriamo», come si afferma negli studi di marketing, sono i diciassette anni. Così facendo ci rivolgiamo sia ai *baby boomer* oggi quarantasettenni, preoccupati di perdere il loro aspetto *cool*, sia ai ragazzini di sette anni che cantano i successi dei Backstreet Boys mimando i colpi della kick boxing.

Dato che la missione dei dirigenti aziendali è quella di rendere *cool* le aziende, si può prevedere che a un certo punto l'impegno dei nostri politici sarà quello di «rendere *cool* il Paese». Per certi versi, quel momento è già arrivato. Da quando è stato eletto, nel 1997, il giovane primo ministro inglese Tony Blair è stato incaricato di trasformare l'immagine un po' *dowdy* (fuori moda) della Gran Bretagna in *Cool Britannia*. Dopo aver partecipato a un summit con Blair in una sala congres-

si di Canary Wharf, il presidente francese Jacques Chirac disse: «Sono impressionato. Tutto questo conferisce alla Gran Bretagna l'immagine di un Paese moderno, dinamico e giovane». Al summit dei G-8 a Birmingham, Blair trasformò la solenne riunione in una rimpatriata fra goliardi, in cui i leader guardavano i video delle All Saints e cantavano *All You Need Is Love*; non si hanno notizie di giochi Nintendo. Blair è un leader mondiale travestito da stilista di una nazione. Il suo tentativo di «ridare un'immagine alla Gran Bretagna» funzionerà veramente, o resterà imprigionato nel quadro dell'antiquata Gran Bretagna? Se c'è qualcuno che ce la può fare, quello è Blair, che ha imparato la lezione dai manuali dei responsabili marketing della Revolution Soda e ha cambiato con successo il nome del proprio partito da una semplice descrizione dei propri principi e ispirazioni politiche (il «lavoro» – «*labour*») in uno slogan contenente il valore del proprio messaggio: «New Labour». Il suo non è il Partito laburista, ma è un partito che profuma di *labour*.

Gli innovatori: tutto può diventare *cool*

Il viaggio verso il nostro attuale stato di mondo *cool* è pressoché finito, prima ancora di cominciare. Malgrado nel 1993 non ci fosse un'azienda di intrattenimento, di bevande, alimentare o di moda che non fosse interessata a quello che prometteva il mercato giovanile, molte non sapevano cosa fare per raggiungerlo. Nel momento in cui colpì l'invidia per ciò che fa tendenza, molte aziende stavano operando massicce assunzioni, dopo essersi riprese da cicli di licenziamenti, molti dei quali eseguiti in accordo con politiche proprie della recessione fine anni Ottanta tipo: «Il primo assunto è il primo a essere licenziato». Con molti meno lavoratori giovani sul libro paga e nessun nuovo assunto che avesse fatto la gavetta, molti dirigenti aziendali si ritrovarono nell'insolita situazione di conoscere a malapena i ragazzi al di sotto dei trent'anni. In questo complicato contesto, i giovani stessi apparivano come degli sconosciuti – e le informazioni sugli appartenenti alla generazione X, alla Y e sui ventenni divennero improvvisamente una merce preziosissima.

Fortunatamente, una massa di ventenni affamati era pronta per il mercato del lavoro. Come bravi capitalisti, molti di questi giovani lavoratori intravidero una nicchia di mercato: quella dell'essere professionalmente giovani. In altre parole assicurarono agli «pseudo» capi che, se fossero stati assunti, avrebbero dischiuso loro le porte delle controculture giovanili e di tendenza al ritmo di una a settimana; infatti, le aziende sarebbero state così di tendenza che avrebbero finito per ottenere rispetto presso quei gruppi. Promisero un'analisi demografica dei giovani, la rivoluzione digitale e la corsa verso la convergenza.

Da quanto sappiamo oggi, invece, quando ottennero il lavoro, questi «fornitori» di tendenze non si trasformarono in cloni di business men. Molti oggi girano per i corridoi degli uffici vestiti come discotecari con tanto di skateboard. Davanti al distributore dell'acqua, parlano di rave party che durano tutta la notte («Promemoria per il capo: perché non riempiamo questo affare di tisana ghiacciata al ginseng?») Gli amministratori delegati del futuro non sono dei dipendenti, bensì, per usare un termine in voga alla IBM, «innovatori». Ma dietro agli abiti da snowboard hip hop si nascondono forse astuti «dirigenti/impostori»? Niente affatto. Molti di questi giovani sono persone serie; il vero e autentico risultato degli scenari che loro stessi producono è la trasformazione dei marchi. Come Tom Cruise in *Jerry Maguire*, stanno alzati fino a tarda notte per redigere manifesti, opuscoli rivoluzionari sulla necessità di seguire il nuovo, di infrangere la burocrazia, di entrare in rete o rischiare di essere superati, di rifare la campagna pubblicitaria con un tocco più grintoso, di cambiare più rapidamente, di essere più alla moda.

E che cosa devono dire i capi agli innovatori? Diranno senz'altro: avanti così! Le aziende alla ricerca di un'identità di marchio alla moda, che si adeguano al *Zeitgeist*, comprendono, come scrisse Marshall McLuhan, che «quando una cosa fa tendenza, crea valore». Gli innovatori danno una bella soddisfazione ai propri capi di mezz'età semplicemente presentandosi in ufficio; quanto poco in sintonia sarebbero i capi con questi innovatori nel sistema intranet? Si pensi a Netscape, che da tempo non impiega più un direttore del personale e ha invece Margie Mader (direttore addetto alla selezione di candidati *Cool*). Alla domanda

di *Fast Company*, «Come imposti il colloquio per verificare se i candidati sono *cool*?» lei risponde: «...ci sono persone che sono *cool* dalla testa ai piedi: un ragazzo è venuto al colloquio in skateboard; un altro ha fatto il colloquio in una pista per hockey a rotelle».[10] A Mtv, due assistenti alla produzione venticinquenni, che si chiamano entrambe Melissa, hanno redatto insieme un documento noto come il «Manifesto di Melissa», che chiede al canale già insopportabilmente effervescente di esserlo ancor di più. («Vogliamo una Mtv più pulita, più chiara e più divertente», erano alcune delle loro ardite richieste). Dopo aver letto l'opuscolo, il presidente di Mtv, Judy McGrath, disse a uno dei suoi collaboratori: «Mi verrebbe da licenziare tutti e affidare la supervisione a queste persone».[11] L'altrettanto anticonformista Tom Freston, amministratore delegato di Mtv, spiega che «Judy è una persona contraria all'establishment per natura. Darebbe ascolto a chiunque le venisse a dire "Rifacciamo tutto"».[12]

I *cool hunter*: tampinatori legalizzati della cultura giovanile

Mentre gli innovatori si preparavano a rendere *cool* il mondo imprenditoriale dall'interno, una nuova industria di *cool hunter* prometteva di rendere *cool* le aziende dall'esterno. Le principali società di consulenza aziendale – Sputnik, *The L. Report*, Bureau de Style – sono state tutte fondate tra il 1994 e il 1996, giusto in tempo per presentarsi in veste di professionali acquisitori di tendenze. L'idea era semplice: loro avrebbero scoperto filoni di stili di vita all'avanguardia, li avrebbero registrati su videocassetta e li avrebbero riproposti a clienti come Reebok, Absolut Vodka e Levi's con dichiarazioni provocatorie come «I monaci sono *cool*».[13] Avrebbero consigliato ai loro clienti di usare l'ironia nelle loro campagne pubblicitarie, di essere surreali, di usare «comunicazioni virali».

Nel loro libro *Street Trends*, i fondatori di Sputnik, Janine Lopiano-Misdom e Joanne De Luca, ammettono che quasi tutti sono in grado di intervistare un gruppo di giovani e generalizzare. «Ma come si fa a sapere se sono quelli "giusti": avete curiosato nei loro armadi? Avete seguito

i loro comportamenti quotidiani? Li avete frequentati in società? Sono i consumatori base o sono dei pecoroni?»[14] A differenza dei ricercatori di mercato, che impiegano focus group e vetri specchiati per osservare i ragazzi quasi fossero cavie da laboratorio, Sputnik è «uno di loro» – è in mezzo alla gente alla moda.

Tutto ciò va ovviamente preso con beneficio di inventario. I *cool hunter* e i loro clienti sono impegnati in una danza leggermente perversa: i clienti vogliono disperatamente credere di essere *cool* e i *cool hunter,* per rendere più prezioso il loro consiglio, esagerano la crisi di credibilità dei marchi più di quanto sia in realtà. Molte aziende sono tuttavia più che disposte a pagare la remota speranza che il marchio X possa diventare la futura Nike. E così, forti dei loro innovatori e dei loro *cool hunter,* i supermarchi sono diventati i perenni pedinatori dei teen-ager, alla costante ricerca di tutto ciò che fa tendenza.

Nel 1974, Norman Mailer ha descritto le immagini dipinte con lo spray dai graffitari come «pallottole sparate» in una guerra fra la strada e l'establishment. «Tu scrivi un nome e forse qualcosa nell'intero schema del sistema muore. Per il momento il tuo nome è sopra il loro... la tua presenza è sulla loro Presenza, il tuo pseudonimo minaccia la loro scena.»[15] Venticinque anni più tardi è avvenuta una completa inversione di questa relazione. Raccogliendo i suggerimenti dei graffitari, i supermarchi hanno «etichettato» chiunque – compresi gli stessi graffitari. Nessuno spazio è rimasto privo di marchio.

L'hip hop gonfia i marchi

Come abbiamo visto, negli anni Ottanta si doveva essere ricchi per essere notati dai professionisti del marketing. Negli anni Novanta è sufficiente essere *cool.* Come osservò lo stilista Christian Lacroix su *Vogue*: «È terribile da dirsi, ma molto spesso l'ispirazione per i capi di abbigliamento più interessanti viene dalle persone più povere».[16]

Nel decennio scorso i giovani neri dei centri urbani americani sono stati i più aggressivamente sfruttati dai maestri del marchio, che hanno

attinto alla loro fonte di «significato» e preso in prestito la loro identità. Questa fu la chiave del successo per Nike e Tommy Hilfiger, entrambi divenuti star dei marchi grazie a poveri ragazzi, che interpretavano Nike e Hilfiger nello stile hip hop, nel momento preciso in cui il rap si faceva largo nella cultura dei giovani grazie a Mtv e *Vibe* (la prima rivista hip hop a larga diffusione, fondata nel 1992). «Il popolo hip hop», scrivono Lopiano-Misdom e De Luca in *Street Trends*, è «il primo ad accogliere un'etichetta di uno stilista o di un vip, trasformandoli in una moda "altamente concettuale". O, in altre parole, "gonfiandola".»[17]

Produttori di marchi celebri come Stussy, Hilfiger, Polo, DKNY e Nike si sono rifiutati di reprimere la contraffazione dei loro logo su T-shirt e cappellini da baseball. Molti di loro si sono deliberatamente astenuti dal tentativo di frenare il dilagante taccheggio. Ora i grandi marchi sanno che i profitti dell'abbigliamento di marca non provengono solo dall'acquisto di capi di abbigliamento, ma anche dalle persone che vedono il tuo logo sulle «persone giuste», come afferma Phil Spur della Pepe Jeans. La verità è che la retorica del «devi essere *cool*» è più che mai un modo indiretto per dire «devi essere nero». Proprio come la storia del *cool* in America è (come affermano in tanti) la storia della cultura afro-americana – dal jazz al blues, dal rock al rap – per molti supermarchi andare a caccia di tendenze significa semplicemente andare a caccia di cultura nera. Ecco perché la prima fermata per i *cool hunter* sono stati i campi da basket dei quartieri più poveri degli States.

Il più recente capitolo della corsa all'oro americana verso i quartieri poveri cominciò nel 1986, quando il gruppo rap Run-DMC diede una sferzata di energia ai prodotti Adidas con il loro singolo di maggior successo *My Adidas*, un omaggio al loro marchio preferito. Il popolarissimo trio rap aveva già orde di fan che copiavano il loro stile fatto di medaglioni d'oro, tute da ginnastica bianche e nere (ovviamente dell'Adidas) e scarpe da ginnastica (pure dell'Adidas) portate senza lacci. «Le abbiamo sempre portate», disse allora Darryl McDaniels (in arte DMC) riferendosi alle sue scarpe.[18] Poteva andare bene all'inizio, ma dopo un po' Russell Simmons, il presidente della Def Jam Records, la casa discografica dei

Run-DMC, si rese conto che i ragazzi avrebbero dovuto farsi pagare per la promozione che stavano facendo all'Adidas. Si rivolse alla casa madre tedesca chiedendo un contributo per il tour del gruppo Together Forever del 1987. I dirigenti dell'Adidas erano scettici riguardo all'associazione della loro azienda alla musica rap, considerata a quei tempi una moda passeggera o peggio ancora un incitamento alla rivolta. Per convincerlo, Simmons invitò due pezzi grossi dell'Adidas a una esibizione dei Run-DMC. Christopher Vaughn descrive così l'evento in *Black Enterprise*: «A un certo punto, mentre il gruppo rap stava eseguendo il pezzo [*My Adidas*], uno dei componenti del gruppo gridò: "*Okay, everybody in the house, rock your Adidas!*" Tremila paia di scarpe da ginnastica volarono in aria. I dirigenti dell'Adidas non furono mai tanto veloci ad afferrare il libretto degli assegni».[19] Durante l'annuale Super Show di scarpe sportive di Atlanta dello stesso anno, l'Adidas avrebbe lanciato la sua nuova linea di scarpe Run-DMC: le Super Star e le Ultra Star, «studiate per essere portate senza lacci».[20]

Dopo *My Adidas*, nulla nel branding dei centri urbani è stato lasciato al caso. Le principali case discografiche, come la BMG, ora assumono delle «band di strada» o dei giovani neri delle metropoli, perché promuovano i propri album hip hop nelle loro comunità e vadano in giro in stile «guerrigliero» ad affiggere manifesti e locandine. La Steven Rifkind, di Los Angeles, si presenta come un'azienda di marketing «specializzata nel creare il passaparola in aree urbane e centri storici».[21] Rifkind è l'amministratore delegato della casa discografica rap Loud Records e aziende come la Nike lo pagano centinaia di migliaia di dollari per rendere *cool* i loro marchi, grazie al coinvolgimento della comunità nera.

La Nike è così impegnata nel prendere a prestito stile, atteggiamenti e immaginario dalla gioventù urbana di colore, che l'azienda ha coniato un proprio termine per questo tipo di prassi: il *bro-ing*, che sta a indicare il processo attraverso il quale i professionisti del marketing e gli stilisti della Nike portano i loro modelli nei quartieri del centro di New York, Philadelphia o Chicago e dicono: «Ehi, fratello, prova un po' queste scarpe», per valutare la reazione ai nuovi stili e per creare

interesse. In un'intervista del giornalista Josh Feit, lo stilista della Nike Aaron Cooper descrive la sua conversione *bro-ing* ad Harlem: «Andiamo al parco giochi e distribuiamo le scarpe. È incredibile. I ragazzi impazziscono. E ti rendi conto dell'importanza della Nike quando i ragazzi ti dicono che la Nike è al primo posto nella loro vita e al secondo c'è la loro ragazza».[22] La Nike è addirittura riuscita ad apporre il suo marchio sui campi da basket dove va a fare *bro-ing* con la sua ala filantropica: PLAY (Participate in the Lives of Youth - Partecipare alla Vita dei Giovani). PLAY sponsorizza programmi sportivi nei centri urbani in cambio di elevata visibilità del «*logo della Nike*», compresi giganti *swoosh* (baffi) al centro dei campi da basket cittadini. Nei quartieri più eleganti della città questo genere di operazioni si chiamerebbe pubblicità e lo spazio avrebbe un prezzo, ma nei quartieri a maggioranza afro-americana, la Nike non paga nulla e registra i costi alla voce beneficenza.

Tommy Hilfiger: andata e ritorno dal ghetto

Tommy Hilfiger, molto più della Nike o dell'Adidas, ha trasformato lo sfruttamento del *cool* del ghetto in una scienza di marketing di massa. Hilfiger ha coniato una formula che è stata in seguito imitata da Polo, Nautica, Munsingwear (grazie all'affetto del rapper Puff Daddy per il logo con il pinguino) e da diverse altre aziende di abbigliamento che cercano un modo veloce per emergere dai grandi magazzini di periferia con aspirazioni da boutique.

Come un Benetton depoliticizzato e iperpatriottico, gli annunci pubblicitari di Hilfiger sono un intrico di multiculturalismo da Cape Cod: visi tirati a lucido di neri spaparanzati insieme ai loro fratelli e sorelle bianchi con i capelli al vento in un country club paradisiaco, con l'immancabile bandiera americana spiegata sullo sfondo. «Rispettandoci gli uni con gli altri possiamo raggiungere tutte le culture e le comunità», dice l'azienda. «Noi incentiviamo... a vivere il sogno americano.»[23] Il successo finanziario interrazziale di Hilfiger non ha tanto a che fare

con la ricerca di un terreno comune fra le culture, quanto piuttosto con il potere e la mitologia radicati nella profonda segregazione razziale dell'America.

Tommy Hilfiger iniziò la propria carriera come creatore di abbigliamento preppy per figli di papà, nello stile di Ralph Lauren e Lacoste. Ma lo stilista realizzò subito che i suoi capi di abbigliamento avevano un particolare prestigio nei centri urbani, dove la filosofia hip hop del «*living large*» vedeva ragazzi poveri e della classe operaia acquisire uno status all'interno del ghetto grazie a indumenti all'ultimo grido e attrezzature per gli svaghi costosissimi, come lo sci, il golf e perfino il canottaggio. Forse per posizionare meglio il suo marchio nel contesto di questa fantasia urbana, Hilfiger cominciò ad associare i suoi capi di abbigliamento a questi sport, tappezzando di cartelloni pubblicitari gli yacht club, le spiagge e gli ambienti nautici in genere. Contemporaneamente, ridisegnò i capi di abbigliamento per evocare più direttamente l'estetica hip hop. Il ricercatore Paul Smith descrive il cambiamento evidenziando i colori più brillanti, lo stile largo e abbondante, una maggiore presenza di cappucci e pantaloni di velluto a coste e maggior rilievo per i logo e il nome Hilfiger.[24] Inoltre, l'azienda forniva gratuitamente capi di abbigliamento ad artisti rap come Snoop Dogg e, per simulare una linea di collegamento tra lo yacht club e il ghetto, lanciò una linea di cercapersone Tommy Hilfiger.

Dopo aver legato il proprio marchio all'idea del ghetto, Tommy poteva dare inizio alla vendita reale – non solo sul mercato dei giovani poveri dei centri urbani, ma su quello molto più vasto degli asiatici e bianchi appartenenti al ceto medio, che imitano in tutto e per tutto lo stile dei neri, dallo sport alla musica. Le vendite dell'azienda raggiunsero gli 847 milioni di dollari nel 1998 – partendo dai 53 milioni di dollari del 1991, quando Hilfiger era ancora, come afferma Smith, «Abbigliamento da Giovani Repubblicani». Come per la *cool hunting*, il percorso del marketing di Hilfiger alimenta l'alienazione al cuore delle relazioni razziali in America: Tommy vende ai giovani bianchi in base al loro fanatismo per lo stile dei neri e ai giovani neri in base al loro fanatismo per il benessere dei bianchi.

Indipendenza Inc.

La reporter Nina Munk, nel dare ai lettori della rivista *Fortune* alcuni consigli sulle strategie di vendita per il mercato delle adolescenti, scrive: «Dovete fingere che siano loro a gestire la situazione... Fingere di non essere stati ancora scoperti. Fingere che le ragazze abbiano il controllo».[25] L'essere una grande società poteva avere importanza per il mercato finanziario, ma, l'«Indipendenza» era il massimo per il mercato della moda. Molte società non si sono fatte turbare da questo spostamento e hanno diffuso false marche indipendenti, come le sigarette Politix della Moonlight Tobacco (per gentile concessione della Philips Morris), le sigarette Dave's della Dave's Tobacco Company (ancora Philip Morris), il finto scarto di abbigliamento militare della Old Navy (Gap), e la OK Cola (Coca-Cola).

Vendono 501 e credono sia divertente trasformare in denaro la ribellione

Chumbawamba, «That's How Grateful We Are»

Nel tentativo di trarre profitto dall'espansione del marketing indipendente, persino la Coca-Cola, la marca più conosciuta nel mondo, ha cercato di nascondersi sotto un abito di anonimato. Il timore di essere diventata un'istituzione troppo potente per gli adolescenti consapevoli delle marche ha spinto la società a lanciare nel Wisconsin una campagna pubblicitaria, nella quale dichiarava che la Coca-Cola era la «Unofficial State Drink», la bevanda non ufficiale dello Stato. La campagna includeva spot radiofonici che sembravano trasmessi da una stazione radio pirata chiamata Ekoc: Coke, letto al contrario. Per non essere da meno, la Old Navy, di proprietà della Gap, ha realmente creato una radio pirata per promuovere la propria marca, una trasmittente a microbanda che poteva essere captata solamente nelle immediate vicinanze di uno dei suoi cartelloni pubblicitari a Chicago.[26] E, nel 1999, quando la Levi's decise che era ora di recuperare l'immagine di tendenza perduta, si è buttata sul mercato indipendente, lanciando i Red Line Jeans (su cui non appare mai il nome Levi's) e le divise cachi K-1 (su cui non appaiono mai i logo Levi's o Dockers).

Consumismo ironico: non è necessaria la decostruzione

La Levi's potrebbe, ancora una volta, aver mancato un «cambiamento esemplare». Non c'è voluto molto perché questi tentativi di conferire ai prodotti standardizzati un carattere di stile di vita punk-rock suscitassero la derisione dei giovani svegli, sfuggenti, creatori di mode: molti di loro avevano già superato l'indipendenza nel momento in cui le marche vi entravano. Anzi, trovavano già nuovi modi di esprimere il loro disprezzo per la cultura di massa: non con la dissociazione, ma con il completo abbandono a essa, abbandono venato di leggera ironia. Guardavano *Melrose Place*, mangiavano *surf 'n' turf* in ristoranti giapponesi, cantavano Frank Sinatra in bar karaoke, e bevevano drink da ragazzine in bar *tikki*. Tutto ciò assumeva un carattere di tendenza e audacia, solo perché erano *loro* a farlo. Non si limitavano a fare dichiarazioni sovversive su una cultura che non potevano evitare fisicamente, ma rifiutavano il puritanesimo dogmatico del femminismo anni Settanta, il fervore per la ricerca di autenticità degli anni Sessanta e la lettura «letterale» di molti critici culturali. Benvenuti nel consumismo ironico. Gli editori di *Hermenaut*, rivista di cultura pop e filosofia, ne fornivano la ricetta:

> Secondo l'opinione del compianto etnologo Michel de Certeau, preferiamo concentrare la nostra attenzione sull'utilizzo indipendente dei prodotti della cultura di massa, un utilizzo che, come lo stratagemma del mimetismo nei pesci e negli uccelli, pur non potendo «rovesciare il sistema», ci mantiene integri e autonomi rispetto al sistema stesso, e questo potrebbe essere il massimo a cui possiamo aspirare... Andare a Disney World per farsi di acido e vomitare su Topolino non è rivoluzionario: andare a Disney World perfettamente consapevoli di quanto ridicolo e negativo sia tutto ciò, e, malgrado ciò, divertirsi in modo innocente, quasi inconsapevole, persino psicotico, è un altro paio di maniche. Questo è ciò de Certeau descrive come «l'arte di stare in una posizione di mezzo», e questa è la sola via per la vera libertà nella cultura d'oggi. Stiamo perciò in mezzo. Divertiamoci con *Baywatch*, le Camel,

la rivista *Wired*, e persino con i libri in carta patinata sulla società dello spettacolo [touché], ma non soccombiamo mai al loro fascino ammaliante.[27]

In questa complessa cornice, i marchi, per essere realmente alla moda, devono vestire i loro prodotti con l'estetica dell'osservatore ironico. «Fuori moda è di moda»: i marchi devono prendersi in giro, criticarsi da soli mentre parlano, essere *déjà-vu* e nuovi al contempo. Dopo aver etichettato tutta la cultura marginale, sembrava naturale ai marchi occupare quella piccola, limitata fascia di cervello ancora non portata all'ammasso del mercato, occupata dall'ironia. «I nuovi marchi trash», fa notare lo scrittore Nick Compton, parlando di aziende dall'immagine kitsch come la Diesel, «offrono virgolette abbastanza grandi da permettere di vivere, amare e ridere al loro interno.»[28]

Pop Up Videos, lo show della VH1 che correda i video musicali con fumetti che racchiudono commenti stizziti, può rappresentare l'ultima partita di questo tipo d'ironia commerciale. Coglie la battuta finale prima che gli altri vi arrivino, facendo commenti mondani, persino beffardi, se non ridondanti, che perciò valgono appena la fatica spesa.

La nicchia accogliente, protettiva, autoreferenziale dell'ironia calza meglio dei tentativi di vendere drink alla frutta grazie a gruppi rock underground o scarpe da ginnastica tramite band di «gangster rappers». Infatti, per i marchi alla ricerca di nuove identità, la moda, l'ironia e il manierismo sono utilizzabili in modo così ampio da funzionare persino dopo il fatto. Ne risulta che è possibile sfruttare l'effetto marketing «il cattivo è buono» per riesumare marchi irreparabilmente fuori moda e prodotti culturali falliti. Sei mesi dopo il fiasco di *Showgirls*, per esempio, la MGM ebbe sentore del fatto che il film carico di sesso stava andando bene in home video, e non solo come porno soft. Pare che gruppi di ventenni modaioli organizzassero feste durante le quali si vedeva *Showgirls*, deridendone la sceneggiatura misera e inverosimile e strillando di orrore per gli incontri sessuali aerobici. Non contenta di incamerare gli incassi del video, la MGM decise di rilanciare il film nei cinema, presentandolo come il nuovo *Rocky Horror Picture Show*. Que-

sta volta, le pubblicità sui giornali non finsero che qualcuno avesse seriamente apprezzato il film. Al contrario, citarono i commenti negativi e dichiaravano che *Showgirls* era un «classico di manierismo del momento», «una festa kitsch riccamente squallida». La MGM arrivò al punto di ingaggiare, per le sale di New York, un gruppo di travestiti, incaricati di schiamazzare con l'aiuto di megafoni nei momenti più rilevanti.

I tentacoli dei marchi raggiungono ogni minima fenditura della cultura giovanile, filtrano i contenuti dell'immagine del marchio non solo dalla vita di strada e dalla musica hip hop, ma anche da atteggiamenti come l'astrazione ironica. Perciò la *cool hunting* ha dovuto spingersi ancora più in là per trovare uno spazio vergine, e ciò ha lasciato una sola frontiera: il passato.

Che cos'è retrò, dopotutto, se non la storia riconsumata con le estensioni del marchio Pepsi Cola, la mentina per profumare l'alito e le carte telefoniche? Come la nuova distribuzione di *Perduti nello spazio* e della trilogia di *Guerre stellari* e il lancio di *La minaccia fantasma – Episodio 1* hanno chiaramente fatto capire, lo slogan dell'intrattenimento retrò sembra essere «ancora una volta sinergia!», mentre Hollywood risale nel tempo per trarre profitto dalle opportunità commerciali al di là dell'immaginazione per gli uomini marketing del passato.

Vendere o essere venduti

Dopo quasi un decennio dominato dalla smania di creare immagini di marca, la *cool hunting* è diventata una contraddizione in termini: i *cool hunter* devono perfezionare le «microculture» giovanili sostenendo che solamente i «cacciatori» a tempo pieno hanno il know-how necessario per portarle alla luce. Per quale ragione, altrimenti, si dovrebbero ingaggiare i *cool hunter*? La Sputnik mette in guardia i propri clienti: se la tendenza di moda è «visibile nel vostro quartiere o abbonda nel centro commerciale più vicino, la fase di apprendimento è finita, è ormai troppo tardi... Dovete scendere in strada, essere in trincea tutti i giorni».[29] Ma que-

sto è falso, e lo si può dimostrare. Le cosiddette mode di strada, molte delle quali sono state create, sin dal primo giorno, da principi delle marche, come la Nike e la Hilfiger, raggiungono l'industria dell'adulazione delle stazioni radio e dei giornali patinati di cultura giovanile in un batter d'occhio. E se c'è una cosa di cui ogni giovane oggi è virtualmente consapevole, è che la moda di strada e la cultura giovanile rappresentano beni che possono essere commercializzati all'infinito.

Inoltre, anche se alcuni anni fa esisteva chi adottava stili non condizionabili dalle mode, siate certi che non esiste più. Appare chiaro che le principali forme legalizzate di diffusione nel mondo dei giovani rappresentano solamente la punta dell'iceberg: la visione che la Sputnik ha del futuro del marketing alla moda è quella di società che ingaggiano armate di «figli» della Sputnik, giovani «promotori di strada», «promotori di rete» e «distributori di strada» che promuoveranno di persona, a gran voce, le marche sulle strade, nei club e in Internet. «Usare la magia della distribuzione da pari a pari, ha funzionato nelle culture di sport stile libero, principalmente perché i promotori erano gli amici... La promozione di strada sopravviverà come il solo mezzo di diffusione della parola.»[30] Perciò, tutte le frecce puntano verso un aumento dei lavori nell'industria dell'adulazione, costituita da «informatori di strada», rappresentanti certificati della loro categoria demografica, che diverranno informatori ambulanti della Nike, della Reebok e della Levi's.

Nell'autunno del 1998 era già successo con la casa produttrice di automobili coreana Daewoo, che reclutò duemila studenti del college in duecento campus affinché promuovessero le auto tra i loro amici. Allo stesso modo Anheuser-Busch si serve dei ragazzi appartenenti ai circoli dei college statunitensi e di «Bud Girls» per promuovere la birra Budweiser alle feste dei campus e nei bar.[31]

La visione è terrificante ed esilarante nello stesso tempo: un mondo di violatori di diari e di spioni professionali pieni di arie, parte di una cultura giovanile di spia contro spia che tampina se stessa ed è alimentata dalle grosse multinazionali, i cui appartenenti catturano su videotape il taglio di capelli l'uno dell'altro e chattano nei loro gruppi di discussione dei nuovi prodotti di tendenza dei loro guardiani aziendali.

Gli amministratori delegati del rock and roll

C'è una divertente ironia nel fatto che così tanti capitani d'industria paghino fior di quattrini ai *cool hunter* perché indichino loro il percorso per raggiungere il paradiso dell'immagine del marchio. I veri indicatori della moda non sono i *cool hunter*, i pubblicitari postmoderni, gli innovatori o quei teen-ager alla moda che stanno correndo come matti. Sono gli stessi amministratori delegati, in maggioranza dannatamente ricchi da potersi permettere di stare in cima a tutte le tendenze culturali più *cool*. Individui come Renzo Rosso, il fondatore della Diesel Jeans, che secondo quanto scrive il *Business Week*, «si reca al lavoro su una Ducati Monster»[32]. O Phil Knight, della Nike, che si tolse i suoi inseparabili occhiali da sole Oakley dalle lenti avvolgenti solo dopo che l'amministratore delegato dell'Oakley, Jim Jannard, si rifiutò di vendergli l'azienda. Famosi pubblicitari come Dan Wieden e David Kennedy, che fecero allestire un campo da basket – dotato di gradinate – presso le loro sedi aziendali. Oppure Richard Branson, a capo della Virgin, che ha inaugurato un negozio di abiti da sposa a Londra in abito da cerimonia, calandosi dal tetto del suo nuovo megastore di Vancouver con in mano una bottiglia di champagne e più tardi, sempre nel mese di dicembre del 1996, compì un atterraggio di emergenza nel deserto algerino con la sua mongolfiera. Questi dirigenti sono le nuove rockstar – e perché non dovrebbero esserlo? Costantemente al seguito delle tendenze, essi sono teen-ager professionisti, ma a differenza dei veri teen-ager, non hanno nulla che li distragga dalla spietata ricerca di ciò che fa tendenza: nessun compito a casa, nessun problema legato alla pubertà, nessun esame di ammissione al college né coprifuochi da rispettare.

Venirne fuori

La grande voracità della *cool hunting* a livello aziendale ha contribuito enormemente all'ascesa dell'attivismo anti-marchio: attraverso

strumenti quali la contraffazione dei cartelloni pubblicitari, la pirateria informatica e i raduni in strada illegali, i giovani di tutto il mondo stanno reclamando aggressivamente il loro spazio, «sottraendolo al marchio», quasi fossero dei guerriglieri. L'efficacia della *cool hunting* ha creato anche la premessa per l'attivismo antimultinazionale in altro modo: involontariamente ha rivelato l'impotenza di quasi tutte le forme di resistenza politica all'infuori della resistenza antimultinazionale, condotta attaccando una dopo l'altra le tendenze di marketing d'avanguardia.

All'inizio degli anni Novanta quando si è manifestata la smania di alimentare la cultura giovanile, molti giovani si sono visti come le vittime di una sleale macchina del marketing, che aveva cooptato le loro identità, gli stili e le idee, trasformandole in cibo di marca. Nulla ne era immune: né il punk, né l'hip hop, né il fetish, né la techno – e neppure il femminismo universitario o il multiculturalismo. Pochi di noi si chiesero, quanto meno immediatamente, perché questi ambienti e idee si stessero dimostrando così confezionabili, così poco minacciosi – e così lucrosi. Molti di noi erano certi di fare qualcosa di sovversivo e di ribelle... ma non capivano bene cosa.

Ripensandoci ora, un problema centrale era il presupposto, in gran parte indiscusso, secondo il quale solo perché un ambiente o uno stile è diverso (ovvero nuovo e non ancora di moda), deve necessariamente essere in contrasto con la tendenza dominante, piuttosto che starsene semplicemente per i fatti suoi. Molti di noi hanno ipotizzato che tutto ciò che era «alternativo» – la musica difficile da ascoltare, gli stili difficili da guardare – era anche anticommerciale, addirittura socialista. In *Hype!*, un documentario su come la scoperta del «Seattle sound» abbia trasformato un ambiente a luci rosse fatto in casa in una fabbrica internazionale di contenuti culturali giovanilistici, Eddie Vedder, dei Pearl Jam, fa un discorso commovente sul vuoto del progresso «alternativo» di cui il suo complesso era così rappresentativo:

Se con tutta l'influenza che questa parte del Paese e questa scena mu-

> sicale hanno non ci si facesse niente, sarebbe una tragedia. Se non ci si facesse niente, come per esempio fare qualche cambiamento o creare qualche differenza, coloro che la vedono come noi, che stanno dalla parte dei perdenti che noi tutti abbiamo incontrato e con i quali abbiamo vissuto, se infine riuscissero a emergere e da ciò non venisse fuori alcunché, questa sarebbe una tragedia.[33]

Ma questa tragedia si è già verificata, e l'incapacità di Vedder di sputare fuori ciò che stava realmente tentando di dire ha avuto un ruolo non trascurabile in tutto ciò. Quando i riflettori mondiali vennero puntati su Seattle, abbiamo visto solamente gesti osceni contro le istituzioni, delle overdose e il suicidio di Kurt Cobain. Abbiamo inoltre assistito al più spettacolare «tradimento» del decennio, la trasformazione strabiliante di Courtney Love da regina tossica della cultura punk a top model nel giro di due soli anni. Sembrava che Courtney avesse giocato per tutto il tempo a travestirsi. L'unica cosa significativa era la scarsa importanza che tutto ciò aveva. La Love stava mettendo in luce un suo debito karmico nei confronti di ombretti impiastricciati? Fregandosene di tutto e bucandosi? Essendo sgarbata con la stampa? Non dobbiamo accettare una cosa in modo completo prima di poterla tradire cinicamente?

Seattle è implosa proprio perché nessuno voleva rispondere a domande come queste, eppure, nel caso di Cobain, e persino di Vedder, molti tra coloro che stavano sul palcoscenico provavano un disprezzo sincero, anche se negoziabile, per le trappole dell'affarismo. Ciò che si tradiva a Seattle, come in qualsiasi altra sottocultura che ha avuto la sfortuna di essere presa di mira dai *cool hunter*, era la pura idea del fai da te, delle etichette indipendenti contro le grandi aziende, del non accettare il meccanismo capitalista. Ma pochi, su tale palcoscenico, si sono preoccupati di affermare ad alta voce quelle idee, e Seattle – ormai morta e sepolta, di cui rimane solo una moda passeggera – oggi serve come monito sul perché nella prima metà degli anni Novanta vi sia stata una così debole opposizione al furto dello spazio culturale. Intrappolati nella luce dell'ironia e con un bagaglio culturale troppo pop,

nessuno dei suoi antieroi ha saputo prendere una singola, solida posizione politica.

I consumatori ironici ora stanno affrontando un cambiamento simile: si cuciono addosso un vestito fatto di superiorità culturali che nessuno di noi vuole analizzare a fondo, poiché ci fa sentire superiori e allo stesso tempo ci permette di tornare a goderci tutte le schifezze in tv. Purtroppo, è duro tenersi saldi a quello «stare in una posizione di mezzo» come definito da Certeau, quando il gorilla da quattrocento chili dell'industria della cultura vuole sedersi accanto a noi sul divano e venirci dietro quando andiamo a fare i nostri giri nei centri commerciali. Quel modo di stare in una posizione di mezzo, di essere ironico, o *camp*, che Susan Sontag ha spiegato in maniera così brillante nel suo saggio del 1964 *Note su camp*, si basa su una tendenza essenziale a formare élite, un gruppo di persone che comprendono i «giochi di parole» estetici. «Parlare di *camp* equivale a tradirlo»,[34] dichiara all'inizio del saggio, prediligendo il formato di un elenco di note, piuttosto che un formato narrativo, così da camminare sul suo argomento a passi felpati, un argomento che poteva essere facilmente calpestato e distrutto da un approccio troppo pesante.

Dalla pubblicazione dell'opera della Sontag, il *camp* è stato quantificato, misurato, pesato, messo a fuoco e sottoposto a test di mercato. Dire che sia stato tradito, come aveva temuto la Sontag, significherebbe minimizzare. Quello che ne rimane è poco più di un modo vagamente sarcastico di mangiare i Pizza Pops. Ill *camp* non può esistere in una cultura commerciale ironica se nessuno vi partecipa realmente e tutti si sentono estranei nei propri abiti, perché, come scrive la Sontag, «nel *camp* ingenuo, o puro, l'elemento essenziale è la serietà, una serietà che fallisce al suo scopo».[35]

Gran parte della cultura *camp* dei primi tempi, descritta dalla Sontag, comportava l'uso dell'immaginazione per rendere affascinante e favoloso ciò che era secondario o addirittura disprezzato. I travestiti, per esempio, presero il loro esilio forzato e lo trasformarono in una festa da ballo, con tutto lo sfarzo dei balli hollywoodiani ai quali non sarebbero mai stati invitati. Lo stesso può essere detto di Andy Warhol.

L'uomo che ha fatto conoscere il *camp* al mondo era un profugo della piccola società dell'America bigotta e provinciale; la Warhol's Factory divenne il suo Stato sovrano. La Sontag propose il *camp* come un meccanismo di difesa contro la banalità, la bruttezza e l'eccessiva serietà della cultura di massa. Il *camp* è la forma contemporanea del dandismo. «C*amp* è il dandysmo contemporaneo. È una soluzione al problema di come essere dandy nell'epoca della cultura di massa.»[36] Solo ora, più di trentacinque anni dopo, ci troviamo di fronte a una domanda molto più complessa: come essere sinceramente critici nell'era del *camp* di massa?

Ma forse non è poi così difficile. Certo, i *cool hunter* riducono le brillanti idee culturali allo stato di manufatti archeologici e fanno scomparire il significato che avevano un tempo per le persone che ci convivevano; ma è sempre stato così. È semplicissimo cooptare uno stile. È stato fatto molte volte in passato, su una scala molto più vasta del semplice revival del travestimento e del grunge. Il modernismo del Bauhaus, per esempio, affonda le sue radici nell'immaginario di un'utopia socialista priva di sfarzo esagerato, ma è stato subito cooptato come architettura relativamente poco costosa per costruire grattacieli di vetro e acciaio nell'America capitalista.

D'altro canto, sebbene i movimenti basati sullo stile vengano privati di volta in volta dei loro significati originari, l'effetto di questa cultura che si avventa come un avvoltoio sui movimenti a sfondo più politico, è spesso così assurdo, che la reazione più sensata è quella di riderci sopra. La collezione Primavera-Estate 1998 di Prada, per esempio, ha preso fortemente spunto dalla battaglia del movimento operaio. Come riferì la «supershopper» Karen von Hahn da Milano: «La collezione, una sorta di eleganza raffinata da operaio maoista/sovietico piena di spiritosi riferimenti al periodo, è stata presentata a un pubblico esclusivo in un Prada-bleu room nel palazzo di famiglia». Aggiunge: «Dopo la sfilata, il piccolo gruppo di devoti focosi trangugiò cocktail a base di champagne e ingollò tartine, mentre un jazz sofisticato suonava in sottofondo».[37] Anche Mao e Lenin fanno un'apparizione nelle borse

della collezione Primavera-Estate 1999 di Red or Dead. Eppure, nonostante queste chiare cooptazioni della lotta di classe, sarà difficile che i movimenti operai del mondo, risentiti, rinuncino in quattro e quattr'otto alle loro richieste di condizioni di lavoro migliori e standard lavorativi simili a livello mondiale, solo perché Mao è diventato improvvisamente l'It Boy a Milano. Allo stesso modo, i membri dei sindacati non accetteranno mai riduzioni dei salari solo perché Pizza Hut ha trasmesso uno spot pubblicitario, in cui il datore di lavoro consegna le pizze a un cordone di scioperanti, abbattendo così l'ostilità anti-management in favore del cibo gratis.

I tibetani sembrano allo stesso modo sconcertati per la loro incessante notorietà legata ai Beastie Boys, a Brad Pitt e alla stilista Anna Sui, che è stata tanto stimolata dalla sua battaglia da creare un'intera linea di top e pantaloncini da surf ispirati all'occupazione cinese (la rivista *Women's Wear Daily* ha definito la linea tibetana «*techno beach blanket bingo*», raduni di asciugamani da spiaggia per ragazzi techno).[38] Più indifferenza ha incontrato l'appropriazione di Gandhi da parte della Apple computers per la campagna «Think Different» e la reincarnazione di Che Guevara come logo per la Revolution Soda (slogan: «*Join the Revolution*» – «Unisciti alla Rivoluzione») e come mascotte del club londinese Che, un club aristocratico per fumatori di sigari. Perché? Perché nessuno dei movimenti che vengono «cooptati» si esprimevano principalmente attraverso lo stile o l'atteggiamento. E così né la cooptazione dello stile – e neppure una riunione di creativi fuori di testa su Madison Avenue – riesce a intaccarli.

Potrebbe sembrare di scarso conforto, ma ora che sappiamo che la pubblicità è uno sport estremo e che gli amministratori delegati sono le nuove rockstar, vale la pena ricordare che gli sport estremi non sono movimenti politici e che il rock, nonostante storiche dichiarazioni affermino il contrario, non è la rivoluzione. Infatti, per determinare se un movimento sfida in maniera sana le strutture del potere politico ed economico, è sufficiente misurare quanto viene influenzato da come vanno le cose nelle industrie pubblicitarie e di moda. Se, anche dopo essere stato individuato come l'ultima moda passeggera, continua per la sua

strada, è quasi certo che è un movimento serio. Se genera una serie di dubbi sull'«incisività» del movimento, probabilmente è una bolla di sapone, forse i suoi sostenitori dovrebbero cercare un'arma più tagliente. E questo è proprio quello che stanno facendo in questo momento molti giovani attivisti.

CAPITOLO QUATTRO

IL BRANDING DELL'ISTRUZIONE

Pubblicità nelle scuole e nelle università

Un sistema scolastico democratico... è uno dei modi più sicuri per creare e per espandere in modo rilevante il mercato di qualsiasi prodotto, in particolare di quelli nei quali entra in gioco la moda.

James Rorty, ex pubblicitario, *Our Master's Voice*, 1934

Malgrado l'onnipresenza del marchio nel mondo giovanile – ai concerti rock, accanto a loro sui mezzi pubblici, sul palcoscenico dei loro miti, nei gruppi di chat line, nei campi sportivi e nelle aree di gioco –, per lungo tempo è esistita una frontiera che le grandi aziende non riuscivano a superare: un luogo protetto in cui i giovani s'incontravano, parlavano, fumavano di nascosto, si divertivano, formavano le loro opinioni, e, ancor più frustrante, passavano il tempo a mostrarsi. Quel posto si chiama scuola. Ed era ovvio che i marchi volessero a tutti i costi entrare nelle scuole.

«Sarete d'accordo sul fatto che il mercato dei giovani è una fonte ancora non sfruttata di nuove entrate. Sarete d'accordo, inoltre, sul fatto che il mercato dei giovani trascorre gran parte delle sue giornate all'interno delle strutture scolastiche. Ora il problema è: come raggiungere quel mercato?» chiede un seducente opuscolo della IV Annual Kid Power Marketing Conference.

Come abbiamo appena visto, in questo decennio gli esperti di marketing e i cool hunter hanno operato per introdurre i marchi nelle scuole superiori e inserirle nel modello del giovane teppista. Diverse aziende di marchi di successo hanno persino rimodellato il loro

quartier generale sulla falsariga di una scuola privata e lo hanno rinominato «campus»: nel Nike World Campus, un edificio è addirittura chiamato «la casa dello studente». Persino i cool hunter stanno diventando intellettuali; alla fine degli anni Novanta, era più di tendenza il modello «studente universitario amante della lettura» di quello di «frequentatore di locali alla moda». Tant'è che c'è chi sostiene che i cool hunter non siano cacciatori di mode, bensì «antropologi metropolitani».

Tuttavia, nonostante il loro essere di tendenza e le loro pretese intellettuali, i marchi e i loro custodi rimanevano sempre fuori del cancello di scuola: una situazione intollerabile, che non sarebbe durata a lungo. Il consulente di marketing americano Jack Myers così descriveva un tale affronto: «In questo Paese [gli Stati Uniti] abbiamo due possibilità: fare in modo che il nostro sistema scolastico entri nell'era dell'elettronica e comunichi con gli studenti adottando metodi che essi possano capire e con i quali riescano a relazionarsi, oppure lasciare che le nostre scuole continuino a utilizzare sistemi di comunicazione antiquati e diventino prigioni diurne per milioni di giovani, come già è accaduto nelle zone più povere delle città».[1] Questo modo di ragionare, che mette allegramente sullo stesso piano l'accesso delle aziende a scuola e l'apertura alla moderna tecnologia, e, per estensione, al futuro stesso, è il punto focale che ha permesso alle aziende, nell'arco di un solo decennio, di eliminare quasi completamente la barriera tra pubblicità e istruzione. È stata la tecnologia a rinnovare l'urgenza di far fronte alla cronica mancanza di fondi degli anni Novanta: nel momento in cui le scuole si trovavano ad affrontare tagli di bilancio sempre più drastici, i costi per fornire un'educazione moderna aumentavano in modo esponenziale, costringendo molti istituti a cercare fonti di finanziamento alternative. L'incalzare della moderna info-tecnologia ha fatto sì che, improvvisamente, ci si aspettasse che scuole che non potevano permettersi testi aggiornati mettessero a disposizione degli studenti apparecchiature audiovisive, videocamere, aule di informatica, i più recenti programmi software, l'accesso a Internet, e, in alcuni casi, persino impianti di videoconferenza.

Come hanno sottolineato parecchi esperti del settore scolastico, i benefici pedagogici della tecnologia in aula sono quantomeno dubbi. Ma rimane il fatto che i datori di lavoro chiedono a gran voce diplomati tecnologicamente all'avanguardia, e che, molto probabilmente, la scuola privata in fondo alla strada o dall'altra parte della città è dotata di tutti i giocattoli e gadget più moderni. In questo contesto, molte scuole pubbliche, in particolare quelle delle aree più povere, hanno visto nelle aziende e nelle sponsorizzazioni la sola via d'uscita dal vicolo cieco high-tech. Se il prezzo da pagare per essere moderni è aprire le scuole alla pubblicità, non c'è dubbio che genitori e insegnanti dovranno stringere i denti e rassegnarsi.

Il fatto che sempre più scuole si rivolgano al settore privato per finanziare l'acquisto di strumenti tecnologici non significa che i governi abbiano definitivamente abbandonato il loro ruolo, per quanto riguarda la fornitura di computer a scuole pubbliche. Al contrario! Un numero sempre crescente di politici fa del concetto «un computer su ogni banco» un punto chiave del proprio programma elettorale, anche se in collaborazione con aziende locali. Ma intanto i consigli scolastici locali riducono i fondi per programmi come musica e educazione fisica per finanziare questo sogno high-tech, e, anche in questo caso, aprono la porta a sponsorizzazioni aziendali e a forme di promozione diretta del marchio nelle mense, sempre al verde, e nei programmi sportivi.

Nel momento in cui catene di fast food, produttori di articoli sportivi e società del settore informatico si danno da fare per colmare le distanze, portano con sé i loro programmi educativi. Come sempre nel branding, non è sufficiente tappezzare le scuole con qualche logo. Una volta messo piede dentro le scuole, i brand manager cominciano a fare quello che hanno già fatto nei settori della musica, dello sport e del giornalismo: tentare di sopraffare i padroni di casa, di conquistarsi una posizione di primo piano. Spingono affinché i loro marchi diventino materia obbligatoria, non un corso complementare.

Naturalmente le aziende che abbattono i cancelli della scuola non hanno nulla contro l'istruzione. Gli studenti devono assolutamente im-

parare, dicono, ma perché non leggono qualcosa su di noi, non scrivono del nostro marchio, non fanno ricerche sulle loro preferenze di marca o non fanno dei disegni per la nostra prossima campagna pubblicitaria? L'insegnamento agli studenti e la creazione di una consapevolezza del marchio possono essere due aspetti dello stesso progetto, sembrano pensare queste aziende. Ed è qui che entrano in campo Channel One, di proprietà di K-III Communications, e la sua controparte canadese, la Youth News Network, i veicoli forse più noti dell'inserimento delle aziende nelle scuole.

All'inizio del decennio queste cosiddette emittenti televisive per le scuole hanno presentato una proposta a consigli scolastici nordamericani. Hanno chiesto loro di aprire le aule a due minuti al giorno di pubblicità televisiva, inserita all'interno di programmi su temi d'attualità per adolescenti della durata di dodici minuti. Molte scuole hanno accettato e, in breve tempo, sono iniziate le trasmissioni. Non c'è alcuna possibilità di oscurare le allegre tiritere pubblicitarie. Non solo gli studenti sono obbligati ad assistere alla trasmissione, ma gli insegnanti non possono regolare il volume, men che meno durante la pubblicità. In cambio, le scuole non hanno un ritorno in denaro dalle emittenti, ma possono utilizzare le tanto agognate apparecchiature audiovisive per altre lezioni, e, in alcuni casi, ricevere dei computer «gratis».

Channel One, nel frattempo, fa pagare le pubblicità, per questo accesso preferenziale alle aule, fior di quattrini, il doppio delle tariffe applicate normalmente, in quanto è in grado di offrire, grazie all'obbligo di visione e all'impossibilità di regolare il volume o cambiare canale, qualcosa che nessun'altra emittente può garantire: «nessun calo di indice d'ascolto». Oggi Channel One è presente in 12.000 scuole, e raggiunge un numero di studenti calcolato intorno agli otto milioni.

Quando quegli studenti non guardano Channel One e non navigano in Internet con ZapMe!, un browser offerto per la prima volta gratuitamente alle scuole americane nel 1998, possono dedicarsi ai loro libri di testo, che a loro volta possono diffondere altri messaggi del tipo «Just Do It» (slogan della Nike) o «CK Be» (slogan della Calvin Klein). La

Cover Concepts vende messaggi pubblicitari ingegnosi, studiati per ricoprire i libri, a 30.000 scuole negli Stati Uniti dove gli insegnanti li utilizzano al posto delle copertine di protezione in plastica. E, al momento del pranzo, in molte scuole altri annunci pubblicitari sono letteralmente nel menu. Nel 1997, la Twentieth Century-Fox è riuscita a far sì che i piatti inseriti nei menu delle mense di quaranta scuole elementari statunitensi si chiamassero con i nomi dei personaggi del film *Anastasia*. I bambini potevano ordinare un «Sandwich Bartok con costata alla Rasputin» e «Dolce caramellato al burro d'arachidi Dimitri». La Disney e la Kellogg's si sono impegnate in simili promozioni sui menu attraverso School Marketing, una società che si definisce «agenzia pubblicitaria per mense scolastiche».[2]

In concorrenza con gli sponsor dei menu troviamo le stesse catene di fast food, impegnate in un testa a testa con le mense nel 13% delle scuole statunitensi. Con una regolarità mai vista negli anni Ottanta, catene come McDonald's e Burger King stanno aprendo nelle sale mensa i loro punti vendita, che pubblicizzano nell'area della scuola. Subway fornisce i suoi sandwich a 767 scuole; Pizza Hut ha un suo punto vendita in circa 4000 scuole; e addirittura 20.000 scuole adottano la «frozen burrito product line», la linea di prodotti surgelati della messicana Taco Bell. Un opuscolo della Subway, che spiega come accedere al mercato interno delle scuole, consiglia ai suoi affiliati di presentare il loro prodotto di marca ai comitati scolastici locali come un sistema per evitare che gli studenti, all'ora di pranzo, fuggano dalla scuola e si mettano nei guai. «Identificate i consigli scolastici che assumono una politica di campus chiuso per il pranzo. In questi casi è possibile argomentare il fatto che i prodotti di marca possono indurre gli studenti a restare all'interno del campus.»[3] Discorso che fa presa su amministratori come Bob Honson, il direttore dei servizi nutrizionali del distretto scolastico di Portland, Oregon: «I ragazzi hanno già le loro preferenze di marca quando arrivano da noi», spiega.[4]

Ma non tutte le preferenze di marca degli studenti vengono soddisfatte con pari entusiasmo. Dato che gli avamposti dei fast food non accettano i buoni pasto, e dato che i loro prodotti costano, di solito,

il doppio delle pietanze offerte dalla mensa, i ragazzi appartenenti alle famiglie meno abbienti sono costretti a mangiare carne di provenienza incerta, mentre i loro compagni più facoltosi pranzano con le pizze di Pizza Hut e i Big Mac. E non possono neppure sperare che un giorno le mense servano pizze o cheeseburger, in quanto spesso gli accordi sottoscritti tra le catene e molte scuole proibiscono a queste ultime di servire «versioni non di marca» di prodotti da fast food: gli hamburger non di marca, a quanto pare, rappresentano una «concorrenza sleale».

Gli studenti possono anche scoprire che si stanno combattendo guerre per il marchio sul distributore automatico di bibite all'uscita della palestra. In Canada e negli Stati Uniti molti consigli scolastici hanno concesso in esclusiva alla Pepsi-Cola Company i diritti di distribuzione in cambio di somme di denaro che, generalmente, non vengono rese pubbliche. Il negoziato della Pepsi varia da distretto a distretto. A Toronto è arrivata a riempire le 560 scuole pubbliche con i suoi distributori automatici, a bloccare le vendite della Coca e di altri concorrenti, a distribuire premi come «Pepsi Achievement Awards» ed altre amenità con il suo logo. In comunità come Cayuga, una città rurale dell'Ontario che produce principalmente tabacco, la Pepsi ha acquisito il diritto di dare la propria immagine ad intere scuole. «Pepsi – Official Soft Drink of Cayuga Secondary School» (Pepsi, la bevanda ufficiale della scuola media di Cayuga), dice il megacartello posto a lato della strada. La South Fork High School in Florida ha sottoscritto un accordo esplicito di promozione delle vendite: in una clausola del contratto con la Pepsi si impegna a «fare il possibile per massimizzare le opportunità di vendita dei prodotti Pepsi-Cola».[5]

Nei campus universitari di tutto il mondo si concludono accordi pubblicitari altrettanto stravaganti. In quasi tutte le università del Nord America vi sono cartelli pubblicitari sulle rastrelliere per le biciclette, sulle panchine, nei corridoi che collegano le varie aule, nelle biblioteche e persino nei bagni. Istituti di credito e operatori telefonici si rivolgono insistentemente agli studenti, dal momento in cui, appena entrati, ricevono il materiale informativo per il corso d'orientamento al mo-

mento in cui viene loro consegnato il diploma; in alcune scuole, insieme al diploma gli studenti ricevono una busta contenente buoni, offerte di credito e volantini pubblicitari. Negli Stati Uniti, Barnes & Noble sta rapidamente rimpiazzando le librerie dei campus, e Chapters ha in programma di fare lo stesso in Canada. Taco Bell, Kfc, Starbucks e Pizza Hut sono già presenti nei campus universitari, spesso, concentrate nell'area-ristoro dei centri commerciali interni ai campus. Non deve sorprende che, negli Stati Uniti e in Canada, le battaglie di marketing scolastico più violente si svolgano nelle palestre delle scuole superiori e delle università: le migliori squadre di pallacanestro sono sponsorizzate dalla Nike e dall'Adidas, che forniscono scarpe, tute e sacche con il loro logo. A livello universitario, la Nike ha concluso accordi di sponsorizzazione con più di duecento dipartimenti sportivi degli Stati Uniti e con dodici canadesi. Come sanno tutti coloro che hanno familiarità con lo sport all'interno dei college, l'accordo standard conferisce all'azienda il diritto di stampare il proprio logo sulle uniformi, sull'attrezzatura sportiva, sui prodotti e sull'abbigliamento ufficiale dell'università, sulle gradinate allo stadio, e, cosa più importante, sugli striscioni pubblicitari posizionati a fare delle telecamere che riprendono le partite più importanti. Dal momento che gli studenti non possono ritirare compensi, in quanto appartenenti alla categoria dei dilettanti, sono gli allenatori che ricevono dalle aziende l'equivalente per vestire le loro squadre con le marche giuste, e le cifre in gioco sono molto importanti. La Nike distribuisce tra gli allenatori delle università più note sotto il profilo sportivo, come la Duke e la North Carolina, 1,5 milioni di dollari, somme che al confronto fanno sembrare gli stipendi degli allenatori simbolici gettoni di presenza.

Mentre gli istituti scolastici devono arrendersi di fronte alla marcia fanatica del branding, emerge un nuovo linguaggio. Le scuole e le università sponsorizzate dalla Nike competono con le loro rivali dell'Adidas; ed è facile che le squadre abbiano la loro «bevanda ufficiale», Coca o Pepsi. Nelle sue trasmissioni quotidiane, Channel One fa spesso riferimento a ciò che accade nelle «scuole Channel One». William Hoynes, sociologo presso il Vassar College e autore di uno studio su questa

emittente televisiva, afferma che il metodo è «parte di una strategia di marketing più ampia, volta a sviluppare una consapevolezza del "marchio" del network, inclusa la promozione della "scuola Channel One"».[6]

Come hanno affermato molti critici, Channel One non limita a vendere le scarpe da ginnastica e le caramelle dei suoi clienti ai ragazzini delle scuole. Sta anche vendendo il concetto che il suo programma è un supporto educativo d'immenso valore, un metodo che contribuisce alla modernizzazione delle risorse educative aride e obsolete, rappresentate dai libri e dagli insegnanti. Nel modello rappresentato da questa emittente, il processo d'apprendimento è poco più che un trasferimento di «roba» nel cervello degli studenti. Che si tratti dell'ultimo successo della Disney oppure del teorema di Pitagora, il risultato è lo stesso: più roba inculcata. Così i tentativi della Fox di affibbiare *Anastasia* alle scuole non si sono fermati ai menù delle mense: gli insegnanti hanno anche ricevuto una «guida allo studio di *Anastasia*». Jeffrey Godsick, vicepresidente del settore pubblicità e promozione, ha spiegato che è la Fox a fornire un servizio alle scuole, e non il contrario: «Gli insegnanti delle scuole pubbliche cercano disperatamente materiale che stimoli l'interesse dei ragazzi».[7]

È impossibile sapere quali insegnanti utilizzino questo materiale pubblicitario in aula e quali lo gettino via, ma una relazione pubblicata nel 1995 dalla U.S. Consumers Union, la lega dei consumatori americani, «ha rilevato che migliaia di aziende puntavano al mercato dei bambini o dei loro insegnanti con attività di marketing, dai video educativi alle guide, all'organizzazione di concorsi, ai giochi a premi, ai buoni».[8]

Non sorprende che siano stati i pubblicitari della Nike World Campus a elaborare l'ibrido di pubblicità in aula più avanzato: un esercizio di pubbliche relazioni e un falso supporto all'insegnamento, la lezione «Air-to-Earth». Nel corso dell'anno accademico 1997/98, gli scolari di più di ottocento classi elementari degli Stati Uniti si sono seduti al banco per scoprire che la lezione del giorno riguardava la costruzione di una scarpa da ginnastica della Nike, completa di logo e approvazione di una star

dell'NBA. Definito dalla National Education Association un «utilizzo deprecabile del tempo in aula» e dalla Consumers Union «l'aberrazione dell'educazione», il fai-da-te-della-Nike ha la pretesa di far conoscere il processo produttivo dell'azienda sotto il profilo dell'attenzione all'ambiente. Il manifesto «verde» della Nike insiste sul fatto che l'azienda ricicla le suole di vecchie scarpe da ginnastica per rifare il fondo dei campi di pallacanestro dei ghetti, che, in una spirale di marketing post-moderno, poi firma con il suo logo.[9]

Ehi, ragazzi! Siate promotori di voi stessi!

In questo clima di ossessione per la ricerca della ricetta segreta di ciò che fa tendenza tra i giovani, vi sono ancora molte risorse da sfruttare all'interno delle scuole. Dopotutto, se c'è una cosa che i cool hunter ci hanno insegnato, è che i ragazzi non sono semplici consumatori ma campioni statistici della loro fascia d'età. Agli occhi dei brand manager, ogni mensa e aula rappresenta un focus group che attende di essere studiato. Perciò, ottenere accesso alle scuole significa molto più che vendere prodotti. È una vera e propria opportunità di andare a caccia di mode, il che rappresenta un buon fondamento per gli affari.

Per questa ragione, la rete informatica all'interno delle scuole ZapMe! non si limita a vendere spazio pubblicitario agli sponsor. In aggiunta, controlla i percorsi seguiti dagli studenti mentre navigano in Rete e fornisce ai suoi clienti i preziosi dati raccolti grazie a indagini di mercato, con analisi per sesso, età e codice d'avviamento postale. Quando poi gli studenti si collegano a ZapMe!, vengono fatti oggetto di annunci pubblicitari «mirati».[10] Questo tipo di minuziosa indagine di mercato sta prendendo rapidamente piede nelle scuole nordamericane: focus group settimanali, test di assaggio, questionari sulle preferenze di marca, sondaggi d'opinione, tavole rotonde in Internet, sono la normalità nelle aule. Nell'ambito di una ricerca di prodotti a confronto condotta per conto della Nike, sono state date ad alcuni studenti macchine fotografiche usa e getta, chiedendo loro di riprendere amici e familiari, allo

scopo di ottenere una testimonianza «sui luoghi dove preferiscono passare il tempo libero». Esercizi di questo tipo sono «educativi» e «costruttivi», sostengono i ricercatori. Alcuni insegnanti condividono quest'opinione. Per spiegare i meriti di un test d'assaggio di cereali, il preside della scuola elementare Our Lady of Assumption di Lynnfield, Massachusetts, ha detto: «È un'esperienza d'apprendimento. Hanno dovuto leggere, guardare, fare confronti».[11]

Channel One sta perfezionando ulteriormente il modello di ricerca di mercato, reclutando spesso insegnanti che tengano lezioni durante le quali gli studenti devono ideare una nuova campagna pubblicitaria per la Snapple o ridisegnare la linea dei distributori automatici della Pepsi. A New York e Los Angeles gli studenti delle scuole superiori hanno creato spot animati di trenta secondi per le caramelle alla frutta Starburst; gli studenti di Colorado Springs hanno realizzato manifesti pubblicitari per Burger King, da appendere sugli autobus della loro scuola.[12] Gli elaborati vengono trasmessi alle aziende e i migliori sono premiati e possono perfino essere utilizzati dalle stesse aziende: il tutto a spese del sistema scolastico pubblico, sostenuto dai contribuenti. Nella scuola elementare Lauriel Annex di Vancouver, le terze e quarte classi hanno studiato due nuove linee di prodotti per la catena di ristoranti White Spot della Columbia britannica. Nel 1997, per molti mesi i bambini hanno lavorato allo sviluppo dell'idea e della presentazione del pizza burger «Zippy», un prodotto ora entrato nel menù per bambini dei ristoranti White Spot. L'anno successivo, gli stessi alunni hanno elaborato un modello per lo svolgimento di feste di compleanno da tenere nei ristoranti della catena: esso includeva «annunci pubblicitari campione, voci di menu, giochi di società inventati dagli alunni e idee per la torta», tenendo contemporaneamente conto delle norme di sicurezza, di possibili allergie alimentari, dei costi, «e che permettevano una certa flessibilità».[13] Jeffrey Ye, nove anni, ha detto: «Abbiamo lavorato un sacco».

Forse il peggiore di questi esperimenti fu condotto nel 1998, quando la Coca-Cola organizzò un concorso chiedendo a diverse scuole di presentare un progetto per la distribuzione di buoni Coca-Cola agli stu-

denti. La scuola che avesse elaborato la migliore campagna promozionale avrebbe vinto 500 dollari. La Greenbriar High School di Evans, in Georgia, prese il concorso molto sul serio, organizzando alla fine di marzo una giornata ufficiale della Coca-Cola, il Coke Day, durante la quale tutti gli studenti indossarono magliette della Coca-Cola, si fecero fotografare disposti in modo da comporre la parola Coke, seguirono lezioni tenute da dirigenti della Coca-Cola e impararono qualcosa su tutte le cose nere e con le bollicine nelle loro classi. Un piccolo paradiso del marchio, fino a che la preside non venne a sapere che un certo Mike Cameron, un ragazzo di diciannove anni, in un deplorevole atto di sfida, si era presentato a scuola indossando una maglietta con il logo della Pepsi. Per questa infrazione fu immediatamente sospeso. «So che suona male: "Allievo sospeso per aver indossato una maglietta recante il logo Pepsi durante il Coke Day"», disse la preside, Gloria Hamilton. «Avremmo potuto soprassedere... se si fosse trattato di un evento interno. Ma alla presenza del presidente della regione, da Atlanta erano giunti in aereo rappresentanti della Coca-Cola per farci l'onore di parlare del loro marchio. Quel ragazzo sapeva che avevamo ospiti.»[14]

Anche se tutti gli istituti pubblici cercano disperatamente nuove fonti di finanziamento, la maggior parte delle scuole e delle università tenta di fissare dei limiti. Quando, nel 1997, l'Atkinson College della York University rispose ai finanziatori affermando che «per un'offerta di 10.000 dollari... voi e la vostra azienda potrete diventare lo sponsor ufficiale della progettazione e dello sviluppo di uno dei nostri nuovi corsi multimediali», sottolineò che erano in vendita solamente i nomi dei corsi, non i contenuti degli stessi. Roger Trull, l'incaricato della McMaster University dell'Ontario per i rapporti con il mondo imprenditoriale, spiega in che modo stabilisce i confini: «Deve trattarsi di qualcosa che non ha influenza sul programma accademico», intendendo con ciò solo sponsorizzazioni che non interferiscano coi contenuti dei corsi. Perdipiù, molti fanno notare il fatto che, anche prima che le mense e le felpe si riempissero di marchi, le scuole non erano effettivamente libere dai condizionamenti delle aziende. Lo storico della pubblicità Stuart

Ewen scrive che, già negli anni Venti, insegnare ai ragazzi a consumare era visto solo come uno dei modi per sviluppare il patriottismo e il benessere economico. A quel tempo, le aziende produttrici di spazzolini da denti si recavano nelle scuole americane a tenere «lezioni sul corretto modo di lavarsi i denti», e i produttori di cacao prendevano parte alle lezioni di scienze per presentare «le varie fasi della produzione del cacao».[16]

Tornando a tempi più recenti, il consumismo aveva preso piede nei campus ancor prima che arrivassero i marchi. Per esempio, lo sport, che nei college statunitensi rappresenta di per sé un grande business, nel 1997 ha generato vendite di prodotti per 2,75 miliardi di dollari, una cifra più alta delle vendite della National Basketball Association, della Major League Baseball e della National Hockey League. Ben prima dell'invasione da parte dei fast food, molte mense avevano già stipulato contratti con aziende come la Mariott e la Cara, specializzate anche nella fornitura di cibo precotto di dubbia qualità «istituzionale» a linee aeree e ospedali.

Tuttavia, il biglietto da visita di questi giganti del catering era generico e privo di elementi caratterizzanti, la vera antitesi del branding. Irrompendo nei campus come delle primedonne, i marchi hanno portato con sé il loro bagaglio di esibizionismo e autocompiacimento, introducendo nelle scuole nuovi concetti, quali il controllo dell'immagine aziendale, la visibilità del logo, le opportunità di espansione del marchio e la protezione determinata dei segreti commerciali. E spesso le regole dettate dal branding e quelle accademiche collidono. Nella University of British Columbia, per esempio, agli studenti non hanno potuto apprendere il contenuto di un accordo tra la loro scuola e la Coca-Cola. Malgrado l'Ateneo sia finanziato con fondi pubblici, l'azienda di Atlanta ha preteso che l'importo pattuito quale corrispettivo per la cessione dei diritti sui distributori automatici fosse tenuto segreto, adducendo ragioni di concorrenza aziendale. (La Coca-Cola, interpellata in proposito, ha rifiutato di rispondere, affermando che tutte le sue attività nei campus, incluso il numero preciso di campus con cui ha concluso accordi, sono informazioni riservate «per ragioni di concorrenza.»)

Nel maggio del 1996, gli studenti e i professori della University of Wisconsin, con sede a Madison, vennero a conoscenza del contenuto di un accordo di sponsorizzazione che l'amministrazione stava per sottoscrivere con la Reebok. E quel che scoprirono non piacque loro. L'accordo conteneva una clausola di «non-denigrazione», che vietava ai membri della comunità accademica di criticare l'azienda di articoli sportivi. La clausola sanciva: «Per il periodo di validità dell'accordo, e per un ragionevole periodo successivo alla rescissione dello stesso, l'Università non rilascerà dichiarazioni ufficiali che denigrino la Reebok. L'Università, inoltre, intraprenderà ogni azione atta a controbattere qualunque dichiarazione da parte di un dipendente, agente o rappresentante dell'Università, compreso l'allenatore, che denigri la Reebok, i prodotti della Reebok o l'agenzia pubblicitaria o terzi collegati alla Reebok».[17] L'azienda accettò di eliminare la clausola solo dopo che gli studenti e i membri del corpo accademico ebbero lanciato una campagna di sensibilizzazione sulla torbida storia dell'azienda in merito al riconoscimento di diritti ai lavoratori del Sud-est asiatico. L'eccezionalità di questa vicenda consiste nel fatto che l'esistenza della clausola di «non-denigrazione» fu scoperta e denunciata prima che l'accordo fosse siglato. Ciò non è accaduto in altre università, i cui dipartimenti dello Sport hanno stipulato accordi multimiliardari contenenti disposizioni simili, che limitano la libertà di espressione e di critica. L'accordo tra la University of Kentucky e la Nike, per esempio, prevede una clausola che stabilisce che l'azienda ha il diritto di rescindere il contratto quinquennale da 25 milioni di dollari se «l'Università denigra la marca Nike... o intraprende azioni non compatibili con il sostegno dei prodotti Nike».[18] La Nike nega di voler soffocare le critiche. «Se la gente riuscisse a sbarazzarsi dell'idea che la Nike si comporta così per controllare le università, capirebbe di cosa stiamo parlando», dice Steve Miller, direttore marketing del settore sport universitari della Nike.[19]

A prescindere dalle intenzioni, rimane il fatto che, spesso, la libertà d'espressione nei campus viene limitata quando questa entra in conflitto con gli interessi dell'azienda sponsorizzatrice. Per esempio, nella Kent State University, uno dei campus statunitensi nei quali la Coca-Cola ha il

diritto di esclusiva sui distributori automatici di bibite, i membri di Amnesty International avevano promosso il boicottaggio della bibita, in quanto la Coca-Cola intratteneva rapporti d'affari con il regime dittatoriale all'epoca vigente in Nigeria. Nell'aprile del 1998 gli attivisti presentarono una richiesta di finanziamento al comitato studentesco, per invitare un rappresentante del Free Nigerian Movement che avrebbe parlato di diritti umani. «Parlerà in termini negativi della Coca-Cola?» chiese un membro del comitato. «La Coca-Cola fa interventi positivi nel nostro campus, aiuta le organizzazioni studentesche e lo sport.» I rappresentanti di Amnesty risposero che egli avrebbe certamente fatto qualche commento negativo sul coinvolgimento dell'azienda in Nigeria. Il finanziamento fu negato.[20]

Alcune università sono arrivate al punto di far intervenire la polizia contro i loro stessi studenti, allo scopo di proteggere un contratto particolarmente redditizio. Questo è ciò che accadde nell'estate del 1996, quando la York University di Toronto ospitò il «du Maurier Tennis Open», torneo internazionale ripreso dalla televisione, che può rappresentare l'evento pubblicitario annuale più importante per la du Maurier, società produttrice di sigarette. Con un intervento che attirò gli strali della Canadian Civil Liberties Association, fu impedito ad attivisti contrari alle multinazionali del tabacco, tra cui molti studenti della York, di distribuire volantini di protesta all'interno o nei pressi del campus durante il torneo. Quando i manifestanti violarono gli ordini, il campus chiese l'intervento della polizia, che sequestrò il materiale di propaganda, li multò e minacciò di arrestarli. Pur con tutta l'opinione pubblica contraria, l'Università non rinunciò al torneo.

Questi sono casi limite del modo in cui accordi di sponsorizzazione aziendale reimpostarono i valori fondamentali delle università pubbliche, fra cui la trasparenza finanziaria e il diritto di espressione e di critica. Ma gli effetti meno appariscenti sono altrettanto inquietanti. Molti professori parlano della strisciante invasione della mentalità da centro commerciale: secondo loro, più i campus assomigliano a centri commerciali, più gli studenti si comportano come consumatori. Raccontano storie di studenti che compilano i formulari di valutazione dei

corsi con il moralismo compiaciuto di un turista che risponde alle domande di un modulo sul grado di soddisfazione di un hotel appartenente a una grande catena. Il professor Mark Edmundson, della University of Virginia, ha scritto sulla rivista *Harper's*: «La cosa che mi piace meno è il linguaggio da esperti consumatori che permea le risposte. Mi disturba la serena convinzione che la mia funzione, e, ancor più importante, quella di Freud, o Shakespeare, o Blake, sia di distrarre, divertire e interessare».[21] Un professore della York University di Toronto, nel cui campus si trova un vero e proprio centro commerciale, mi racconta che i suoi studenti entrano in aula bevendo un cappuccino, chiacchierano in ultima fila, quindi se ne vanno. Vanno a caccia di flirt, a far compere, non hanno interessi.

Il branding delle università

Mentre le grandi aziende trasformano lentamente la vita dei campus universitari, è in corso il tentativo di porre sotto controllo il settore della ricerca istituzionale. In tutto il mondo, i campus universitari mettono a disposizione delle aziende le loro infrastrutture di ricerca, e la loro inestimabile credibilità accademica, lasciandole libere di usarle a piacimento. Oggi, in America del Nord, si stipulano contratti di ricerca tra aziende e università per qualsiasi cosa: progettare nuovi pattini per conto della Nike, sviluppare una tecnica più efficace di estrazione del petrolio per conto della Shell, appurare la stabilità del mercato asiatico per conto della Disney, effettuare un'indagine di mercato sulla domanda di servizi telematici per conto della Bell, misurare i benefici di un medicinale di marca rispetto a un prodotto generico, solo per citare alcuni esempi.

Alla dottoressa Betty Dong, ricercatrice presso la University of California di San Francisco, è capitato l'inconveniente di dover svolgere un incarico di questo tipo: testare un medicinale di marca con finanziamenti della casa farmaceutica produttrice. La Dong dirigeva uno studio sponsorizzato dalla casa farmaceutica britannica Boots (ora chiamata Knoll) e

dall'Università. Questo caso è indicativo di come, spesso, le università, svolgendo il loro ruolo istituzionale di ricerca per finalità di pubblico interesse, finiscano per entrare in rotta di collisione con gli interessi delle imprese che finanziano la ricerca.

Lo studio della dottoressa Dong metteva a confronto l'efficacia di un farmaco per la cura della tiroide prodotto dalla Boots, il Synthroid, con quella di un prodotto generico. L'azienda sperava che la ricerca provasse che il suo farmaco, molto più costoso, era migliore, o, quantomeno, sostanzialmente diverso dal farmaco generico. Tale risultato, se legittimato da uno studio condotto da una rispettabile università, avrebbe aumentato le vendite del Synthroid. Ma ciò non avvenne. La dottoressa Dong evidenziò una situazione diversa: in realtà le due medicine erano bio-equivalenti, il che rappresentava un potenziale risparmio di 365 milioni di dollari all'anno per gli otto milioni di americani che assumevano il Synthroid, e una potenziale perdita di 600 milioni di dollari per la Boots. Lo studio della dottoressa Dong fu sottoposto a verifica da altri colleghi e ne fu disposta la pubblicazione sul *Journal of the American Medical Association* del 25 gennaio 1995. All'ultimo minuto, però, la Boots riuscì a bloccare la pubblicazione dell'articolo, in base a una clausola del contratto che dava all'azienda il diritto di veto sulla pubblicazione dei risultati delle ricerche. L'Università, temendo di dover affrontare una costosa causa legale, si schierò dalla parte della casa farmaceutica e l'articolo fu bloccato. Dopo che tutta la vicenda venne resa pubblica dal *Wall Street Journal*, la Boots fece marcia indietro e l'articolo finalmente uscì nell'aprile del 1997, con due anni di ritardo.[22] «Ovviamente a farne le spese è il mondo accademico», ha scritto Dorothy S. Zinberg, membro del corpo docente del Center for Science and International Affairs di Harvard. «La sua integrità risulta sminuita da ogni violazione del contratto non scritto che ha stipulato con la società, vale a dire l'impegno ad agire nella massima trasparenza e a mantenere la propria indipendenza dalle pressioni del governo o delle aziende.»[23]

Nel 1998 un caso analogo dilaniò la University of Toronto e l'Hospital for Sick Children, l'ospedale pediatrico a esso affiliato. Quella

volta, però, la ricercatrice scoprì che il farmaco oggetto della ricerca era potenzialmente dannoso per i pazienti. La dottoressa Nancy Olivieri, scienziata conosciuta in tutto il mondo e specialista di talassemia, grave malattia del sangue, aveva stipulato un contratto di ricerca con la multinazionale del settore farmaceutico Apotex, azienda che incaricò la Olivieri di testare l'efficacia del deferiprone sui suoi piccoli pazienti talassemici. Quando la Olivieri scoprì che, in alcuni casi, il deferiprone poteva avere effetti collaterali letali, manifestò l'intenzione di informare i pazienti che partecipavano al test e di mettere in guardia altri medici che lavoravano in quel campo. La Apotex bloccò lo studio e minacciò di citare in giudizio la Olivieri se avesse reso pubblici i risultati, invocando una clausola del contratto, passata inosservata, che dava alla casa farmaceutica il diritto di vietare la pubblicazione dei risultati per un anno a partire dalla conclusione dei test. Ma la Olivieri andò avanti, e pubblicò le sue conclusioni sul *New England Journal of Medicine*. Anche in questo caso, le amministrazioni dell'Università e dell'ospedale non furono in grado di difendere l'inviolabilità della ricerca accademica condotta nel pubblico interesse. Anzi, per colmo della beffa, nel gennaio del 1999 la ricercatrice fu retrocessa dalla sua carica dirigenziale[24] (dopo una lunga battaglia pubblica, il medico, alla fine, riottenne il suo posto).

Forse il caso più agghiacciante riguarda un professore associato della Brown University di Rhode Island che si occupava di medicina del lavoro presso l'ospedale affiliato all'Università, il Memorial Hospital la Pawtucket. Il dottor David Kern era stato incaricato da una locale fabbrica tessile di indagare su due casi di malattie polmonari da lui curati nell'ospedale. Trovò altri sei casi di tale malattia all'interno della fabbrica, che dava lavoro a 150 persone: una percentuale sorprendente, in quanto l'incidenza nella popolazione era di un caso su 40.000. Come le dottoresse Dong e Olivieri, il dottor Kern era sul punto di pubblicare un articolo con i risultati della sua ricerca, quando l'azienda tessile lo minacciò di citarlo in giudizio, menzionando una clausola del contratto che impediva la pubblicazione di «segreti commerciali». Ancora una volta le amministrazioni dell'Università e dell'ospedale si schierarono fer-

mamente dalla parte dell'azienda, proibendo a Kern di pubblicare i risultati del suo studio e chiudendo il laboratorio in cui da solo aveva condotto la sua ricerca.[25]

Il solo elemento anomalo di questi tre casi di boicottaggio della ricerca è il fatto che i protagonisti erano scienziati dotati d'integrità personale, di tenacia e di ostinazione tali da portarli a sfidare pubblicamente i loro committenti e i loro stessi datori di lavoro: fattori che hanno permesso che la verità venisse infine a galla. Ma, per proteggere l'autonomia della ricerca universitaria, non ci si può affidare all'integrità morale e al coraggio dei singoli, che non garantiscono una protezione a tutto campo. Uno studio condotto nel 1994 sui contratti di ricerca fra le aziende e le università americane ha rivelato che la maggior parte delle interferenze delle aziende vengono accettate con tranquillità e senza proteste. Lo studio evidenzia anche che le aziende mantengono il diritto di bloccare la pubblicazione dei risultati nel 35% dei casi, mentre il 53% degli accademici oggetto della ricerca accetta il fatto che «la pubblicazione possa essere ritardata».[26]

L'atteggiamento di Kmart è sempre stato questo: cosa abbiamo ottenuto da te quest'anno?... Molti dipendenti della Kmart pensavano che fossi anch'io un dipendente della società.

J. Patrick Kelly, Cattedra Kmart di Marketing presso la Wayne State University, *The Chronicle of Higher Education*, aprile 1998

Esiste un tipo ancor più subdolo d'interferenza, che si verifica tutti i giorni nelle università: prima dell'inizio della ricerca, persino prima che le proposte siano messe nero su bianco. Come afferma John V. Lombardi, rettore della University of Florida a Gainesville: «Abbiamo fatto il gran balzo in avanti e ci siamo detti: comportiamoci come se fossimo un'azienda».[27] Il balzo in avanti significa, in altre parole, progettare corsi che siano in sintonia con gli indirizzi di ricerca di cattedre sovvenzionate da multinazionali dai nomi altisonanti, per avere magari la docenza emerita Taco Bell di Amministrazione di hotel e ristoranti alla Washington State University; la cattedra Yahoo! di Informatica e Infor-

mation Technology alla Stanford University; il corso di studi Lego sull'Apprendimento al Massachusetts Institute of Technology. J. Patrick Kelly, titolare della cattedra Kmart di Marketing alla Wayne State University, ha calcolato che la sua ricerca abbia fatto risparmiare alla Kmart «una somma di molte volte superiore» alla donazione di 2 milioni di dollari che ha permesso di creare la sua cattedra.[28] D'altro canto, il docente della cattedra offerta dalla Kmart alla West Virginia University ha una relazione talmente stretta con l'azienda che è tenuto, per contratto, a dedicare un minimo di trenta giorni all'anno all'addestramento del personale dirigente della Kmart.

Ma dov'era l'opposizione?

Molte persone, quando comprendono a quale stadio è arrivata la colonizzazione dell'istruzione da parte dei marchi, vogliono sapere dov'erano i docenti, gli insegnanti, i consigli scolastici e i genitori mentre era in atto questa presa di potere. Per quanto riguarda le scuole elementari e medie inferiori e superiori, è difficile rispondere a questa domanda, anche se è difficile trovare qualcuno, a parte i pubblicitari, realmente *favorevole* all'ingresso delle campagne pubblicitarie nelle scuole. Per tutto il decennio passato, i maggiori sindacati degli insegnanti nordamericani hanno preso posizione contro la minaccia all'istruzione indipendente costituita dall'introduzione della pubblicità nelle scuole, e molti genitori preoccupati hanno formato gruppi come il Ralph Nader's Commercial Alert per rendere visibile la loro contrarietà. Malgrado ciò, non si è mai dato il caso di una questione importante sulla quale genitori e insegnanti siano riusciti a coalizzarsi per combattere, e magari vincere, una battaglia politica contro il branding delle aule.

Mentre questioni come la preghiera o l'educazione sessuale esplicita nelle scuole hanno scosso l'opinione pubblica e suscitato un ampio dibattito, la tendenza a consentire l'introduzione della pubblicità nelle scuole non è stata frutto di un'unica decisione, ma, piuttosto, di migliaia di piccole decisioni. Di solito venivano prese singolarmente, scuola per

scuola, spesso senza alcun dibattito, comunicazione, indagine sull'opinione pubblica, in quanto le agenzie pubblicitarie stavano ben attente a creare promozioni scolastiche che potessero insinuarsi fra le pieghe dei regolamenti standard adottati dai consigli scolastici.

Comunque, quando Channel One e Youth News Network pretesero di introdurre gli annunci pubblicitari fin nelle aule, *ci fu* un accenno di dibattito: nei consigli scolastici si tennero discussioni accese, oneste, e la maggior parte dei consigli canadesi decise di bloccare l'azione di Youth News Network. Anche Channel One dovette ingoiare la sua dose di rifiuti, sebbene abbia avuto molto più successo, soprattutto nei quartieri più poveri.

Vi è a ogni modo un altro fattore culturale, molto più radicato, che ha aiutato le aziende a introdursi nelle scuole, e ha a che fare con l'efficacia stessa del branding. Molti genitori e insegnanti non vedevano nulla da guadagnarci nella resistenza; i giovani oggi sono talmente bombardati dalla pubblicità che la protezione degli spazi educativi sembrava essere meno importante rispetto ai benefici immediati legati al reperimento di nuove fonti di finanziamento. E le agenzie pubblicitarie non hanno avuto pudore nel volgere a proprio vantaggio tale ingenuità. Come dice Frank Vigil, responsabile di ZapMe!: «Molti aspetti della vita della gioventù americana sono soggetti alla pubblicità. Riteniamo che gli studenti siano abbastanza saggi da distinguere tra contenuti educativi e materiale commerciale».[29] Così molti genitori e insegnanti hanno potuto razionalizzare il fatto di non essere riusciti a proteggere uno spazio, prima libero, convincendosi che gli annunci pubblicitari che non apparivano in aula o nel campus sarebbero comunque stati visti dagli studenti in metropolitana, in Internet o in televisione. Che importanza poteva avere una pubblicità in più nella vita di questi ragazzi, già fatta di queste cose? E ogni volta ripetevano: che importanza può avere un altro annuncio?

Quanto detto può spiegare in che modo i marchi siano entrati nelle scuole superiori, ma non spiega come questo processo abbia potuto affermarsi in modo tanto deciso nei campus universitari. Perché il corpo accademico è rimasto in silenzio, permettendo passivamente che i

«partner» aziendali calpestassero i principi della libertà di ricerca e di parola, che costituivano la pietra angolare della vita accademica? E ancora, non si dice che i nostri campus pullulino di docenti sempre impegnati a fomentare guai? La docenza ordinaria, con la sua certezza del posto a vita, non è stata voluta anche per garantire l'autonomia intellettuale e la libertà d'espressione senza il pericolo di ritorsioni? Non sono queste persone, per prendere a prestito un termine usato nelle aule universitarie, *anti-egemoniche?*

Come ha fatto notare Janice Newson, insegnante di Sociologia alla York University, che ha scritto molto sull'argomento: «In apparenza, è più facile spiegare l'aumento di università legate ad aziende, che non la mancanza di resistenza a questo processo». La Newson, che da più di un decennio lancia il suo allarme contro la minaccia per la libertà accademica rappresentata dalle aziende, scrive di aver pensato (erroneamente) che:

> Se proprio i membri della comunità accademica non vi si opporranno, staranno perlomeno in guardia rispetto a tale cambiamento di direzione. Dopotutto, in un periodo relativamente breve, si è venuto a creare un cambiamento significativo, se non trasformativo, del modello istituzionale. Il quale stride sia con la teoria sia con la pratica accademica vigenti in precedenza, vale a dire quando la maggioranza dei docenti oggi in attività ha cominciato la sua carriera.[30]

La critica della Newson potrebbe essere allargata a comprendere anche gli attivisti del movimento studentesco, che, fino alla metà degli anni Novanta, sono stati misteriosamente assenti dal peraltro misero dibattito sulla conquista degli atenei da parte delle aziende. È triste dover ammettere che, in parte, la mancata mobilitazione dei campus sia stata dettata da semplice interesse personale. Fino alla metà degli anni Novanta, sembrava che la crescente influenza delle aziende nelle strutture scolastiche e di ricerca fosse esercitata quasi esclusivamente nelle facoltà tecniche, nelle scuole di Management e nei laboratori di Scienze. I progressisti dei campus sono sempre stati inclini a considerare queste facoltà come irriducibili bastioni della destra: a chi impor-

tava ciò che avveniva in quella parte del campus, fintanto che i settori tradizionalmente progressisti (Letteratura, Studi umanistici, Scienze politiche, Storia e Arte) venivano lasciati in pace? E fino a che restavano indifferenti a questo profondo cambiamento nelle priorità e, in definitiva, nella cultura del campus, i professori e gli studenti delle facoltà umanistiche potevano dedicarsi ad altri interessi: e ve n'erano molti a disposizione. Per esempio, alcuni di quei docenti, che si riteneva stessero corrompendo le menti dei giovani con idee socialiste, erano preoccupati per la propria presa di coscienza postmoderna, cioè che la verità stessa è una costruzione. Tale coscienza ha reso intellettualmente insostenibile per molti accademici la partecipazione a discussioni politiche, che avrebbero «privilegiato» un modello d'apprendimento (pubblico) rispetto ad un altro (aziendale). E, dal momento che la verità è relativa, chi può affermare che i *Dialoghi* di Platone rappresentino un'«autorità» più alta rispetto ad *Anastasia* della Fox?

Questa corrente accademica può essere comunque responsabile solo in parte della mancata resistenza. Molti altri membri della comunità accademica di idee progressiste erano ancora disponibili alla vecchia lotta politica, ma, negli anni chiave della conquista dei campus da parte delle aziende, erano impegnati a condurre una diversa battaglia: l'eterno confronto sulla razza e sul sesso, in altre parole sulla «correttezza politica». Gli studenti si sono lasciati trasformare in «cavie da marketing» perché erano presi in tutt'altre faccende. Per esempio a confrontarsi con il corpo docente sull'entità della retta o sulla necessità di provvedimenti più rigidi contro le molestie sessuali. E se i loro professori non sono riusciti a impedire che i principi stessi dell'autonomia accademica fossero svenduti, lo si può spiegare con il fatto che erano troppo occupati a difendersi dai propri studenti «maccartisti». Mentre battagliavano sulle problematiche sociali o sull'ultimo libro reazionario, i campus venivano svenduti sotto i loro piedi. Solo quando l'ultimo bastione della rappresentanza personale è stato a sua volta cooptato nell'attività del branding, studenti e docenti hanno messo da parte le loro dispute, comprendendo di trovarsi di fronte a un nemico ben più potente.

Ma, ormai, molto era già andato perduto. Ancor più importante dei

principi, in qualche modo antiquati, della «pura» educazione e della «pura» ricerca, ciò che è andato perduto mentre le scuole «si comportavano come se fossero un'azienda» è l'idea stessa di spazio privo di pubblicità. Per molti versi, nella nostra cultura le scuole e le università rappresentano lo spazio pubblico e la responsabilità collettiva. I campus universitari, in particolare, con i loro dormitori, le loro biblioteche, gli spazi verdi e la consuetudine al dibattito libero ma sempre rispettoso delle opinioni altrui, rivestono un ruolo cruciale, anche se ora principalmente simbolico: sono il solo luogo rimasto in cui i giovani possono sperimentare una vita realmente pubblica. E, per quanto imperfetto sia stato in passato il nostro modo di proteggere queste istituzioni, a questo punto della nostra storia le argomentazioni contro la trasformazione dell'istruzione in un'esercitazione di branding sono molto simili a quelle usate per difendere i parchi e le riserve naturali: questi luoghi semi-sacri ci ricordano che è ancora possibile l'esistenza di spazi liberi dai marchi.

CAPITOLO CINQUE

FUSIONI E SINERGIA

La creazione di utopie commerciali

Preferirei che la Abc non presentasse servizi sulla Disney.
L'amministratore delegato della Disney, Michael Eisner,
il 29 settembre 1998 al Servizio Radiofonico Nazionale

Alexis de Tocqueville scriveva, riguardo al futuro della poesia e dell'arte nella società democratica, che la sua preoccupazione non era l'eventuale caduta verso un sano realismo quanto un volo pindarico verso la fantasia più sfrenata. «Temo che le opere dei poeti democratici possano spesso pagare il pegno di una quantità immensa di immagini incoerenti, con descrizioni eccessive e creazioni stravaganti; e che le creature fantastiche generate dalle loro menti possano talvolta farci rimpiangere il mondo della realtà.»[1]

Siamo attualmente circondati dalla realizzazione delle previsioni di Tocqueville: dorati archi bulbiformi e luminescenti; levigati tabelloni pubblicitari rutilanti di luci; personaggi dei cartoni animati in gommapiuma che si aggirano per i parchi di divertimento tematici, fantasticamente falsi. Quando ero piccola, queste strane creazioni risvegliavano in me delle sensazioni che sono in seguito arrivata a identificare come un profondo desiderio di seduzione del falso: volevo scomparire all'interno di oggetti lucenti, perfetti, irreali.

Forse questo disturbo era dovuto alla televisione, o forse a un prematuro viaggio a Disneyland, forse erano i centri commerciali, ma, proprio come previsto da Tocqueville nel 1835, il mondo della realtà appariva alquanto scialbo a confronto. Lo spettacolo umiliante della mia fa-

miglia, anche troppo reale, un autentico modello anni Sessanta se paragonato al mondo plastificato degli anni Settanta e Ottanta, era insopportabile. «Smettetela, mi mettete in imbarazzo!» era il quasi isterico *cri de coeur* che ha caratterizzato la mia adolescenza. Anche quando in giro c'erano solo i miei familiari, mi sentivo addosso lo sguardo di rimprovero del mondo di plastica.

I miei genitori, hippy americani emigrati in Canada per evitare la chiamata alle armi del Vietnam, non prendevano bene queste mie tendenze. Nella loro nuova patria di adozione si immaginavano come i progenitori di una nuova specie di figli post-rivoluzionari, che godevano dei vantaggi offerti dal generoso sistema di previdenza sociale del Canada, dell'assistenza medica pubblica e di sostanziosi sussidi per le arti. Non avevano forse preparato diligentemente in casa le pappine e gli omogeneizzati? Non avevano forse letto il metodo Gordon per genitori efficaci? Non avevano messo al bando armi-giocattolo e ogni altro gioco che rappresentasse un ruolo sessuale predefinito?

Nel tentativo di salvarmi dalla corruzione, i miei genitori continuavano a trascinarmi fuori città per farmi apprezzare la natura canadese e gustare le gioie dell'interazione familiare. A me non poteva interessare di meno. La mia ancora di salvezza durante queste escursioni nella realtà era il mondo finto che sognavo sul sedile posteriore della macchina, mentre la nostra station wagon si lasciava alle spalle pascoli verdeggianti e maestose montagne. A cinque o sei anni, ciò che desideravo ardentemente erano le curviformi insegne di plastica dei fast food e dei distributori situati lungo la strada, allungando il collo per seguire con lo sguardo i vari McDonald's, Texaco, Burger King che oltrepassavamo. La mia preferita era l'insegna della Shell, così vivace e simile a un cartone animato. Ero convinta che se avessi potuto arrampicarmi fino a toccarla, sarebbe stato come toccare un oggetto proveniente da un'altra dimensione, dal mondo della televisione. Durante queste gite di famiglia, io e i miei fratelli imploravamo i nostri genitori di fermarsi a comprare degli hamburger, impacchettati in lucenti scatole laminate, e ogni tanto i miei si arrendevano, specie se quel giorno si sentivano sconfitti. Ma molto più spesso, si finiva a mangiare all'aperto, in un par-

co nazionale, formaggio duro, frutta autunnale e altre cibarie rigorosamente non conservate.

A otto o nove anni, i miei sogni sul sedile posteriore dell'auto si fecero più complessi. Passai un intero viaggio attraverso le Montagne Rocciose a ricostruire mentalmente il look di tutti i passeggeri dell'auto. Mio padre perdeva i suoi sandali per indossare un completo alla moda; mia madre una pettinatura a caschetto e un guardaroba di eleganti giacche color pastello, con gonne e scarpe in tinta. In quanto a me, le possibilità erano infinite: armadietti di cucina pieni zeppi di cibi liofilizzati, armadi traboccanti di abiti firmati, accesso illimitato a eye-liner e permanenti. Non possedevo una Barbie («Un imbroglio», avevano stabilito i miei, «prima la bambola, poi il camper, poi l'intero palazzo»), ma Barbie era di casa nel mio cervello.

Sembrava che l'intero esperimento femminista-socialista di educazione d'avanguardia fosse destinato a fallire. Non solo andavo pazza per le insegne della Shell ma, all'età di sei anni, mio fratello maggiore aveva sviluppato un'incredibile capacità di memorizzare tutti i motivetti musicali delle pubblicità televisive e girava per casa con addosso la sua T-shirt dell'Incredibile Hulk dichiarandosi «pazzo per i Cocoa Puffs». Allora non riuscivo a capire perché i miei genitori fossero così turbati da quegli stupidi versi, ma adesso percepisco e condivido il loro turbamento: nonostante i loro sforzi, avevano messo al mondo una pubblicità ambulante per la General Mills; in altri termini, avevano dei figli normali.

I cartoni animati e i fast-food parlano ai piccoli con una voce troppo seducente e non c'è genitore al mondo che possa competere con essi. Tutti i ragazzi vogliono stringere tra le dita un pezzo del mondo dei cartoni animati, ed è per questo che le licenze di fabbricazione per giocattoli, cereali da prima colazione e cestini per la merenda basati su personaggi televisivi o cinematografici danno vita a un'industria che fattura 16,1 miliardi di dollari l'anno.[2] Così si spiega anche perché le grosse imprese dei cosiddetti divertimenti per famiglie cerchino di spingere sempre più le loro fantasie di celluloide verso spettacolari esperienze da mondo della realtà: mostre basate sul

marchio, grandi magazzini high-tech e i vecchi ma sempre validi parchi di divertimento tematici. Già negli anni Trenta Walt Disney, il nonno della moderna sinergia, captòì il desiderio di entrare nello schermo e sognò di costruire una città Disney autonoma, basandosi sulla convinzione che ogni prodotto o giocattolo ispirato a Topolino era anche un'ottima pubblicità per i suoi film. Anche la Mattel lo ha capito da tempo, ma se il progetto della Disney ha allargato l'illusione creata dai suoi film anche ai giocattoli, la Mattel ha portato i suoi giocattoli in mondi sempre più fantastici. Questa filosofia è ben percepibile nella paradossale «Dottrina Zen della Barbie»: la Barbie è Una, la Barbie è Tutto.

Ciò equivale a dire che la mania delle sinergie aziendali, che arde così prepotentemente in buona parte della cultura pop attuale, non è una novità. Barbie e Topolino sono gli apripista in miniatura nel mondo dei marchi. Quello che è cambiato negli ultimi dieci anni è che quasi tutti nel mondo imprenditoriale ora riconoscono che l'impulso a immergersi fino a scomparire in prodotti amati (siano essi giocattoli, spettacoli televisivi o scarpe da ginnastica) non viene a cessare come per magia quando i ragazzi diventano adulti e abbandonano i cereali per la prima colazione. Molti dei ragazzi che guardavano i cartoni animati il sabato mattina sono diventati ragazzi giovani che vanno in discoteca il sabato sera, soddisfacendo così il loro bisogno di fantasie plastificate. Ci si può trovare ai Sega Playdium, posti pieni di adulti che giocano ai videogiochi nei fine-settimana: nessuno al di sotto dei diciotto anni può metter piede in questi rumorosi luna park della realtà virtuale, specialmente nelle serate a tema ispirate a *South Park*.

È questo desiderio insistente a fondersi con i prodotti preferiti della cultura pop che ogni singolo super-marchio – dalla Nike alla Viacom, da Gap a Martha Stewart – sta cercando di incanalare a proprio favore per espandersi, esportando i principi sinergici di Walt Disney dalla cultura infantile alla cultura di massa degli adolescenti e degli adulti. Michael J. Wolf, un consulente che svolge attività di consulenza per giganti aziendali come Viacom, Time Warner, Mtv e Citigroup, ne è testimone. «Non conto nemmeno le volte in cui i capi di aziende di beni di consumo mi

hanno confidato l'intenzione di riprodurre il "successo totale" che Disney sembra saper garantire a ogni suo prodotto e a ogni business su cui mette le mani», scrive Wolf.[3]

Questo obiettivo non si è materializzato dal nulla. È ancora una volta perfettamente riconducibile alla visione aziendale «marche, non prodotti» innescata dal Venerdì della Marlboro: se le marche sono dei «significati», non degli attributi di prodotto, ne consegue che l'apice della marca si ottiene quando le aziende forniscono ai consumatori l'occasione di fare non solo shopping, ma di assaporare appieno il significato della marca stessa. Come abbiamo visto nel capitolo 2, le sponsorizzazioni sono un buon punto di partenza, ma le sinergie e i marchi che caratterizzano uno stile di vita sono la logica conclusione. Società come la Molson e la Nike hanno cercato di costruire il loro marchio attorno a personaggi famosi, fino a surclassare in notorietà i concerti e gli avvenimenti sportivi che sponsorizzavano; allo stesso modo, molte di queste società stanno ora cercando di spingere fuori dal mercato i dettaglianti locali, creando punti vendita e megastore in esclusiva, alberghi e centri commerciali in miniatura che portano il loro marchio. Agli estremi dello stesso progetto, la sinergia e il marchio si basano sulla creazione di esperienze promozionali incrociate, imperniate sul marchio, fondendo l'atto dell'acquisto con elementi presi dal mondo dei media, dello spettacolo e dello sport professionistico, per creare un circuito integrato. La Disney e la Mattel lo hanno sempre saputo, ora tutti gli altri ci stanno arrivando.

Un vero circuito di marchio non può essere però creato dalla sera alla mattina. Ciò spiega perché il processo di solito inizia con la forma più semplice di estensione del marchio, cioè una maxi fusione: Bell Atlantic con Nynex, Digital Equipment con Compaq, WordCom Inc. con MC1, Time Warner con Turner, Disney con Abc, Cineplex con Loews, Citicorp con Travelers; Bertelsmann con Random House, Seagram con PolyGram, America Online con Netscape, Viacom con Cbs... L'elenco si allunga ogni giorno che passa. Di solito, le società citano il principio Wal-Mart: tutti gli altri nel settore si stanno fondendo e solo il più grande e più forte

sopravviverà. Ma le dimensioni di per se stesse sono solo l'inizio. Una volta esteso il perimetro del marchio, l'attenzione aziendale inevitabilmente si sposta verso sistemi che possano renderlo più autosufficiente attraverso varie promozioni incrociate, coordinate internamente. In altre parole, attraverso la sinergia.

Durante gli anni Novanta – ritiene Michael J. Wolf – l'atteggiamento dell'industria dei media è mutato. Scrive Wolf: «Alle aziende non interessava più la semplice leadership nelle produzioni cinematografiche o nelle trasmissioni televisive. Dovevano allargare i propri orizzonti: parchi tematici, televisioni via cavo, prodotti di largo consumo, libri e musica rappresentavano tutti delle prospettive interessanti per i loro potenziali imperi. Nel settore dei media imperversava la mania delle fusioni. Se non si era dappertutto, non si era da nessuna parte».[4]

Dietro a quasi tutte le grandi fusioni della metà e della fine degli anni Novanta, c'era questo ragionamento. La Disney si compra la Abc, che poi trasmette i suoi film e i suoi cartoni animati. La Time Warner acquista la Turner Broadcasting, che poi promuove trasversalmente le riviste e i film della società controllante attraverso la Cnn. George Lukas acquisisce un grosso pacchetto azionario della Hasbro e della Galoob prima di vendere alle società di giocattoli i diritti di licenza della nuova serie di *Guerre stellari*; al che la Hasbro immediatamente acquista la Galoob per consolidare la propria posizione sul mercato dei giocattoli. La Time Warner apre una divisione dedicata a trasformare i suoi film e cartoni animati in musical di Broadway. La Nelvana, società con sede in Canada che produce cartoni animati, acquista la Kids Can Press, una casa editrice di libri per l'infanzia su cui si basano cartoni animati come *Franklin the Turtle*, prodotti altamente lucrativi della Nelvana stessa. La fusione trasforma la Nelvana in «società integrata», nella quale i libri che saranno prodotti, troveranno la loro genesi nei cartoni animati estremamente commerciabili della società stessa come pure in linee di giocattoli di grande successo.[5]

Nel settore editoriale, dopo aver acquisito la Random House, la Ber-

telsmann AG ha acquistato il 50% della Barnesandnoble.com, dando in questo modo alla principale casa editrice in lingua inglese del mondo un vantaggio non trascurabile nel mercato delle vendite al dettaglio di libri on line, un settore in crescita esponenziale. La Barnes & Noble, nel frattempo, tentò la scalata alla Ingram, uno dei maggiori distributori librari degli Stati Uniti, che fornisce anche i concorrenti della catena. Se la scalata alla Ingram fosse andata in porto (il progetto venne abbandonato a furor di popolo), le sinergie potenziali fra questi tre colossi avrebbero abbracciato l'intero processo editoriale, dagli appalti alla pubblicazione, dalla distribuzione alla pubblicità, e, infine, alla vendita al dettaglio.

L'espressione più pura degli obiettivi di mercato delle sinergie è forse l'acquisizione da parte della Viacom, nel 1994, della Blockbuster Video e della Paramount Pictures. La fusione diede alla Viacom la possibilità non solo di trarre profitti dai film della Paramount quando venivano proiettati nelle sale di sua proprietà, ma anche quando venivano commercializzati in videocassetta. «L'accordo Viacom-Paramount è, a mio parere, la quintessenza della rivoluzione multimediale» ha affermato Sumner Redstone, il magnate del cinema, capo della Viacom.[6] E questa capacità di mantenere i flussi di cassa all'interno della famiglia è per questi magnati una ricompensa in sé. Richard Branson, proprietario della Virgin, per esempio, se la ride davanti all'accusa che le sue scorribande nei territori dei marchi stiano portando la Virgin a un ampliamento eccessivo dei suoi interessi. «Può esser giusto che la Mars si limiti a fare barrette di cioccolato e che la Nike tenga i piedi per terra, ma se i loro dirigenti attraversano l'Atlantico su un aereo della Virgin, ascoltano dischi distribuiti dalla Virgin e tengono il loro conto in una banca della Virgin, la Gran Bretagna avrà almeno un nuovo marchio globale per il prossimo secolo.»

Il caso Virgin dimostra chiaramente che sulla scia della rivoluzione sinergica, le estensioni di marchio non sono più delle semplici appendici del prodotto principale e neppure la maggiore attrazione. Queste estensioni formano piuttosto le fondamenta sulle quali si regge l'intera struttura aziendale. La sinergia, come suggerisce Branson, implica il ri-

corso a qualcosa di più delle promozioni incrociate vecchio stile; richiede l'uso di reti di estensioni di marchio in continua espansione che diano vita a una ragnatela di stili di vita autosufficienti. Branson e altri stanno allargando i loro marchi in così tante direzioni da trasformare il tessuto aziendale in un tendone sotto il quale trovano spazio numerose attività principali, dagli acquisti al divertimento alle vacanze. Starbucks, nell'annunciare che avrebbe iniziato a vendere mobili in rete, ha definito il sistema come «brand canopy» o copertura di marchio. È questo il vero significato dei marchi-stile-di-vita: ci si può trascorrere l'intera esistenza.

È questo il concetto chiave per comprendere non solo la sinergia ma anche il groviglio indistinto di legami tra settori e industrie. La vendita al dettaglio invade il settore dell'intrattenimento, l'intrattenimento sconfina nelle vendite al dettaglio. Società di contenuti (come le case cinematografiche e editoriali) saltano sul carro della distribuzione; le reti di distribuzione e servizi (come le società telefoniche o Internet) entrano nei settori produttori di contenuti. Nel frattempo, i divi stanno passando di prepotenza alla produzione, distribuzione, e, naturalmente, vendita al dettaglio. In questo modo, il concetto «se non sei dappertutto, non sei da nessuna parte» descritto da Wolf si espande oltre i conglomerati dei media. Tutti sembrano voler essere dappertutto: anche se hanno iniziato come imbianchini, produttori di scarpe da ginnastica, case discografiche o stelle della pallacanestro, tutti finiscono, come brillantemente dichiarato da Shaquille O'Neal, «come Topolino».

In questo contesto fluido, la madre di tutti i marchi potrebbe essere la Disney o la Viacom, ma la definizione calza altrettanto bene per Tommy Hilfiger, America Online, Martha Stewart o Microsoft. In altre parole, qualunque società che abbia un marchio molto conosciuto cerca di sviluppare una relazione con i consumatori. Questo spiega perché le strategie di marketing basate sul lancio del prodotto siano state soppiantate completamente da discorsi imperniati sul «significato» e sul «costruire una relazione»: le grandi marche non sono più interessate a un rapporto veloce con il consumatore. Mirano invece a mettere su casa insieme.

Le battaglie di mercato più aspre non si svolgono più fra prodotti ma fra marchi i cui confini cambiano continuamente, allargandosi sempre di più: se c'è la musica, perché non il cibo, si chiede Puff Daddy; se c'è l'abbigliamento, perché non la vendita al dettaglio, si chiede Tommy Hilfiger. Se c'è la vendita al dettaglio, perché non la musica, si chiede Gap. Se ci sono i caffè, perché non l'editoria, si chiede Starbucks. Se ci sono i parchi di divertimento tematici, perché non un'intera città, si chiede la Disney.

I megastore: entrare nel marchio

Non c'è da sorprendersi se la Walt Disney Company, ideatrice del moderno branding, fu la prima, nel 1984, a inaugurare un megastore col proprio marchio ovvero il primo Disney Store. Attualmente, i punti vendita sono 730 nel mondo. La Coca-Cola seguì a ruota, aprendo un negozio che vendeva articoli col logo della società, dai portachiavi ai taglieri da cucina. Ma se la Disney e la Coca-Cola hanno fatto da apripista, è stata la Barnes & Noble a lanciare il modello che avrebbe cambiato per sempre il volto delle vendite al dettaglio, introducendo, nel 1990, il primo megastore nella propria catena di librerie. Il prototipo del nuovo concetto di punto vendita era, secondo quanto contenuto nella documentazione della società, «un ambiente di libreria vecchio stile, arredato con abbondanza di mobili in legno e di colore verde», reso accogliente da «comodi posti a sedere, toilette curate e un orario di apertura lungo». E, naturalmente, un pizzico di co-branding con le caffetterie Starbucks situate all'interno del punto vendita.

L'efficacia della formula non ha avuto effetto solo sulle vendite di libri della catena ma anche sul ruolo da essa occupato all'interno della cultura pop; il nome è divenuto celebre, fonte di infinite controversie nei media, ispirando addirittura, anche se indirettamente, un film di Hollywood, *C'è post@ per te*. In meno di dieci anni, la Barnes & Noble è divenuta la prima libreria che può vantarsi di possedere un supermarchio.

Non c'è quindi da stupirsi del fatto che quasi tutte le aziende che si occupano di intrattenimento e prodotti di consumo e che hanno costruito l'immagine del proprio marchio attraverso sinergie, marketing e sponsorizzazioni, siano ora impegnate a creare dei veri propri sacrari per la vendita al dettaglio. Nike, Diesel, Warner Brothers, Tommy Hilfinger, Sony, Virgin, Microsoft, *Hustler* e Discovery Channel si sono lanciati a capofitto nella vendita al minuto di articoli firmati. Queste aziende non vogliono più aver nulla a che fare con negozi dove i loro prodotti sono venduti insieme alla merce dei concorrenti e ritengono che i magazzini che vendono articoli di marche diverse siano ormai in netta contrapposizione con qualsiasi principio di oculata gestione del marchio. «I negozi che vendono marche diverse stanno ormai scomparendo: aziende come la nostra hanno bisogno di negozi capaci di riflettere la propria personalità», spiega Maurizio Marchiori, responsabile della comunicazione della Diesel, un'azienda che dal 1996 ha aperto venti Diesel store.[7]

Sono molto, molto pentito di non essermi buttato anni fa nella vendita al dettaglio, perché non ho mai considerato il potere di marketing del logo e del nome *Hustler*.

Larry Flynt, titolare di *Hustler*, *New York Times*, 21 marzo 1999

I megastore, costruiti appositamente per riflettere la personalità delle rispettive aziende, stanno quindi esplorando i confini di ciò che la Nike definisce una «vendita al dettaglio suggestiva». Come spiega Thomas Clarke, presidente della Nike, i punti vendita su larga scala rappresentano un vero *happening* e consentono ai rivenditori di presentare i prodotti in modo più seducente.[8] Le modalità di tale seduzione variano da marca a marca, ma l'idea generale è quella di creare un luogo che sia allo stesso tempo shopping center, parco dei divertimenti, novità multimediale e che trasmetta un messaggio pubblicitario più potente ed evocativo di un centinaio di affissioni.

Le attrazioni più popolari di questi megastore includono dee-jay che si esibiscono dal vivo da cabine radiofoniche interne, schermi giganti e feste di lancio per un prodotto traboccanti di personaggi noti. Di categoria superiore sono le cabine per l'ascolto dei dischi nei Megastore Virgin, le cascate e i muri di roccia da scalare all'interno di Seattle Recreational Equipment Inc., le postazioni digitali interattive per la misurazione del piede di Nike Town, la riflessologia e il massaggio plantare offerti gratuitamente ai magazzini Rockport e i videogiochi al Microsoft Store di San Francisco. Infine, un elemento indispensabile per la vendita al dettaglio di articoli firmati è il bar interno, che si può trovare perfino nel megastore *Hustler*. Larry Flynt, il proprietario, ha spiegato che quando immaginava i 9000 metri quadrati del suo sexy emporio di Hollywood, ciò che voleva creare era uno spazio per la vendita al dettaglio che fosse «più confortevole per le donne, una sorta di Barnes et Noble».[9]

Il chiodo fisso dei costruttori di megastore è «creare una destinazione». Non si tratta infatti di realizzare strutture per il semplice shopping: questi centri sono in realtà luoghi da visitare, spesso meta di veri e propri pellegrinaggi rituali da parte dei turisti. Per questo motivo, i punti vendita sono ubicati in luoghi privilegiati rispetto a quelli che frequentano i venditori ambulanti di portachiavi Disney, scarpe da ginnastica Nike e jeans Tommy Hilfiger. In effetti, la famosa Quinta strada New York e Rodeo Drive a Los Angeles brulicano ormai a tal punto di queste mecche del mercato firmato di massa che i vicini più esclusivi, Gucci, Cartier e Armani, hanno iniziato a lamentarsi della volgarizzazione prodotta dall'onnipresenza di Daffy Duck e Air Jordan.

Vendere prodotti di massa e articoli di vario genere in edifici tra i più costosi al mondo, con punti vendita incorniciati da scenografie artistiche tra le più belle che si possano immaginare non sempre paga. Infatti, considerare i megastore come una semplice impresa commerciale per far quadrare i conti significa travisare completamente il tema. Nella costruzione di questi centri non si bada a spese: anche se il Disney Store di Time Square o il punto vendita Warner Brothers sulla

Quinta strada possono essere in perdita, in realtà rispondono a un obiettivo molto più alto nel quadro generale del branding. A tale proposito Dan Romanelli, presidente di Warner Brothers, riferendosi al negozio più importante dell'azienda ha dichiarato: «Il nostro punto vendita sulla Quinta e Cinquantasettesima strada è ubicato forse nel miglior punto al mondo per la vendita al dettaglio e ci ha aiutato a costruire la nostra attività commerciale a livello internazionale e a dare visibilità al nostro marchio».[10] Anche Discovery Communications condivide questa opinione. Partita dai suoi quattro canali televisivi, questa società ha aperto dal 1996 trentacinque Discovery shop, un incrocio tra grande magazzino, parco dei divertimenti e museo. Il fiore all'occhiello dell'azienda è il punto vendita situato a Washington D.C., del valore di 20 milioni di dollari, in cui è possibile ammirare un modello a dimensioni reali di uno scheletro di Tirannosaurus Rex e un caccia della seconda guerra mondiale. Secondo Michela English, presidente della Discovery Enterprises Worldwide, questi punti vendita non dovrebbero produrre ricavi fino al 2001, se non oltre. Il che, peraltro, non impedisce a questa società di aprire dozzine di negozi. Spiega la English: «Avere il nome Discovery per insegna crea un forte impatto, un effetto cartellone».[11]

In generale, questo «effetto cartellone» è preferito da società la cui fonte primaria di vendita sono i negozi che vendono diverse marche: grandi magazzini, multisale Cineplex, negozi di dischi HMV, punti vendita Foot Locker e così via. Anche senza riuscire a controllare l'intera rete di distribuzione, i megastore a marchio unico forniscono a queste società una specie di patria spirituale per i loro prodotti, in una dimensione talmente riconoscibile che ovunque siano poi rivenduti, si porteranno dietro questa opulenza come un'aura. È come se fosse stato inserito nella marca una specie di dispositivo di autoguida, in modo tale che, per fare un esempio, un chiosco di vendita di articoli Virgin nelle sale cinematografiche non sarà semplicemente un chiosco che vende articoli nei cinema, ma «un mini-megastore Virgin», parte di un complesso molto più ampio e importante di quanto possa apparire a prima vista. Quando un consumatore entra

nel negozio Foot Locker più vicino, si trova davanti a scarpe Nike allineate semplicemente accanto ad altre Reebok, Fila e Adidas; la speranza è che si ricordi delle sensazioni provate durante il «pellegrinaggio» alla Nike Town.

I villaggi di marca: entrare nel marchio

I negozi sono solo l'inizio, la prima fase di un'evoluzione che parte dall'acquisto per arrivare a vivere l'intera esperienza del marchio. In un megastore, sostiene Wolf, le luci, la musica, i mobili, i commessi creano un ambiente simile a una produzione teatrale in cui il cliente ha il ruolo del protagonista. Ma il copione prevede che la commedia sia piuttosto breve, un'ora o due al massimo. Ecco perché la fase che segue quella del punto vendita come meta turistica, è la creazione di pacchetti-vacanza di marca: senza prendere in considerazione Disney World, la Disney ha inoltre varato la nave da crociera *Disney Magic* che fa scalo, tra l'altro, a Castaway Cay, isola delle Bahamas di proprietà della stessa multinazionale. A sua volta, la Nike ha in progetto una crociera a tema sportivo, e la Roots Canada, poco dopo aver introdotto una linea di biancheria domestica e aver aperto un megastore a Manhattan, ha lanciato il Roots Lodge, un hotel con il proprio marchio nella Columbia britannica.

Ho avuto la possibilità di vedere lo sviluppo edilizio della Roots nel cantiere di Ucluelet, una cittadina sulla costa occidentale dell'isola di Vancouver. Il luogo è stato chiamato Reef Point Resort, ed è qui che il branding assurge a un livello superiore. Nell'aprile 1999, il Roots Lodge non era ancora aperto, ma la costruzione era abbastanza avanzata da rendere perfettamente chiaro il concetto che ne stava alla base: un campeggio estivo di lusso per adulti con una massiccia presenza del marchio. Al posto delle canoe, un «punto avventura» affitta kayak e tavole da surf; invece dei servizi esterni, ogni chalet è dotato del suo idromassaggio. Non ci sono bivacchi comuni, ma caminetti a gas nelle stanze. Il ristorante è sì allestito in stile spartano, ma il menù

è da sogno e riflette perfettamente la moda della costa del Pacifico. E, inutile dirlo, tutti gli chalet, costruiti con tronchi di legno non levigati, sono interamente arredati dalla Roots.

«È come vivere in una pubblicità», osserva un visitatore durante il nostro giro di visita ufficiale, e non è un'esagerazione. Un incrocio tra uno showroom e un soggiorno domestico, il complesso turistico ha il logo della Roots ben visibile in tutti gli chalet, su ogni cuscino, asciugamano, posata, piatto o bicchiere. Tutte le sedie, i divani, i tappeti, le tende (anche quelle della doccia) sono marchiati Roots. Sul tavolino del salotto in legno marrone fabbricato dalla Roots c'è una cartella in cuoio marrone che racchiude elegantemente un libro che racconta la favola del successo della Roots. Nel negozio Roots sull'altro lato della strada si può acquistare qualsiasi cosa per potere prolungare questo godimento a casa propria. Nel lodge, la «produzione teatrale» di cui parlava Wolf non dura poche ore, ma un weekend intero, magari un paio di settimane. E la scenografia a disposizione della società comprende non solo l'impianto architettonico degli edifici e il loro design come nel caso dei megastore, ma l'intera natura selvaggia canadese che circonda il complesso: l'aquila sull'albero maestoso fuori della finestra, la foresta secolare in cui gli ospiti devono addentrarsi per raggiungere gli chalet, le onde del Pacifico che si infrangono sulla costa.

La linea di abbigliamento della Roots ha avuto origine in un luogo non dissimile da questo. Sia Don Green che Michael Budman, i fondatori della società, da ragazzi andavano al campeggio estivo di Algonquin Park nell'Ontario, e l'esperienza di vita a contatto con la natura canadese li aveva spinti a disegnare una linea di abbigliamento che riuscisse a catturare lo spirito di quelle vacanze: scarpe da escursione comode, felpe morbide e calde, calzettoni tubolari e, naturalmente, il logo con il castoro. «Le maestose colline dell'Algonquin, i laghi scintillanti e la foresta vergine sono la fonte di ispirazione della Roots», si legge in una delle loro prime pubblicità. «I giorni dorati dell'estate, le fredde notti stellate, le tinte vibranti dell'autunno e l'immobile mantello bianco dell'inverno sono ora ricreati dai colori e dallo spirito della linea Roots Algonquin.»[12]

Di sicuro un modo alquanto esplicito per attirare i consumatori. Scrive il giornalista Michael Posner nel 1993: «La verità è questa: la Roots non è tanto un'impresa quanto un campeggio estivo».[13] L'industria dell'abbigliamento ha continuato a sfruttare quest'immagine accuratamente confezionata sin dall'inizio. Ha costruito punti vendita arredati con pagaie appese ai muri e travi a vista, che ricordano «le mense dei campeggi estivi e le capanne di tronchi costruite da mani callose ed esperte».[14] È arrivata poi la linea di biancheria per la casa. E infine, a chiusura del cerchio, è arrivato il Roots Lodge, in cui l'«ispirazione» originaria della linea di abbigliamento è divenuta un'estensione perfettamente realizzata del marchio Roots: da campeggio estivo a marchio, da marketing imperniato su uno stile di vita a stile di vita stesso.

Mark Consiglio, il costruttore del complesso turistico, un uomo molto loquace, ha progetti ancora più ambiziosi per Reef Point, di cui il Roots Lodge rappresenta solo una piccola parte. Mi mostra un plastico composto da 250 chalet e mi spiega l'idea ispiratrice: una città degli acquisti con negozi a marchio esclusivo e servizi vari. Un negozio Roots, naturalmente, ma forse anche un centro benessere Aveda e altri negozi come il Club Monaco e il Body Shop. Ogni punto vendita sarà collegato da una passerella al proprio lodge di marca che, proprio come il Roots Lodge, sarà un albergo in cui faranno sfoggio tutti gli accessori, rigorosamente «firmati», prodotti dalla società in questione. Consiglio non arriva a fare nomi («Siamo ancora in trattativa») ma tiene a dirmi che «la Roots non è la sola casa di abbigliamento che sta entrando nel settore della biancheria per la casa. Lo stanno facendo tutti».

Il limite di queste mete vacanziere è che purtroppo forniscono solo delle occasioni temporanee per la convergenza di marchi, un'oasi dalla quale le famiglie sono bruscamente strappate alla fine del viaggio per ripiombare nella loro noiosa vita, senza dubbio caratterizzata da un miscuglio di logo e identità di marchio mal gestite. E qui entra in scena Celebration, in Florida, la prima città Disney. Questo com-

plesso edilizio, progettato minuziosamente, completo di recinti di legno dipinto, associazione dei residenti con rappresentanti designati dalla Disney e torre del serbatoio dell'acqua autenticamente falsa. Per le famiglie che ci vivono tutto l'anno, la Disney ha conseguito l'obiettivo più puro del «lifestyle branding»: il marchio è divenuto la vita stessa.

Ma forse la vita che viene offerta non è quella che ci si sarebbe potuti aspettare dal topo più famoso del mondo. Quando Walt Disney sviluppò per la prima volta il concetto di città di «marca», l'idea era di creare un paese dei balocchi artificiale, un tempio in stile anni Cinquanta dei beni futuristici della tecnologia e dell'automazione. La città non venne costruita mentre Disney era ancora in vita, anche se alcune delle sue idee furono incorporate nell'Epcot Center sedici anni dopo la sua morte. Quando l'amministratore delegato della Disney, Michael Eisner, decise di ridar vita al vecchio sogno di Walt Disney e costruire una città di marca, la sua scelta cadde su qualcosa di diverso dal mondo fantastico ispirato ai «Pronipoti» immaginato dal suo predecessore. Anche se fornito di tutte le tecnologie e attrezzature moderne, Celebration è più un omaggio al passato che un inno al futuro, una ri-creazione idealizzata dell'America vivibile che esisteva prima dei centri commerciali, degli ipermercati, delle autostrade senza pedaggio, dei parchi di divertimento e della commercializzazione di massa. La cosa strana è che Celebration non è nemmeno un veicolo di vendita per i prodotti di marchio Topolino; secondo i parametri odierni, è una città quasi priva di elementi Disney, senza dubbio l'unica che sia rimasta in America. In altri termini, quando la Disney finalmente arrivò a costruire il proprio spazio perfettamente chiuso, sinergizzato, autosufficiente, scelse di creare un mondo pre-disneyano, i cui criteri estetici sono l'antitesi del mondo dei cartoon, posto in vendita non molto distante: a Disney World.

Come le comunità ad accesso controllato che sono sorte in tutti gli Stati Uniti, nelle tranquille strade alberate di Celebration non deturpate dai cartelloni pubblicitari, agli abitanti sono risparmiati tutti gli stimoli e le brutture della vita contemporanea. La Levi

Strauss non ha comprato tutte le vetrine della via principale per vendere un nuovo tipo di pantaloni a gamba larga, e i graffitari non hanno deturpato i manifesti pubblicitari; Wal-Mart non ha lasciato i negozi del centro sfitti e vuoti, e non si sono formati dei comitati di cittadini pronti a combattere la grande distribuzione; la chiusura delle fabbriche non ha portato a un'erosione delle entrate fiscali e i ceti più bassi non sono andati a ingrossare le file degli iscritti all'assistenza pubblica; non ci sono nemmeno critici pronti a puntare il dito contro i presunti responsabili. Quello che colpisce maggiormente nel caso di Celebration, soprattutto se paragonata alla gran parte delle comunità suburbane del Nord America, è la quantità di spazi pubblici che offre: parchi, centri civici e piazze che richiamano quelle di paese. In un certo qual modo, lo scopo del branding della Disney è una celebrazione dell'assenza di marchi, di quegli spazi pubblici che la multinazionale è sempre stata così brava ad accaparrarsi per vendere i propri prodotti nelle altre sue imprese commerciali.

Naturalmente si tratta di un'illusione. Le famiglie che hanno scelto di mettere su casa a Celebration vivono in realtà una vita guidata dal branding. Come ha osservato il sociologo Dieter Hassenpflug: «Anche le strade sono sotto il controllo della Disney, spazi privati che fingono di essere pubblici».[15] Celebration è un'elaborata versione della previsione di Tocqueville: un bunker di «autenticità», un retrofit appositamente studiato dal fondatore del falso.

L'idea mi fa venire in mente un posto sull'isola di Vancouver chiamato Cathedral Grove, a un'ora e mezza di macchina dal Roots Lodge e dall'imboccatura del Clayoquot Sound, pieno di alberi secolari e molto amato dai canadesi. Una gita in auto attraverso questi luoghi ha convertito migliaia di ignari turisti in ambientalisti convinti, e la ragione è facile da capire: dopo essere saliti per miglia, si arriva a godere un panorama magnifico che abbraccia montagne coperte di maestose conifere, laghi scintillanti e aquile che si librano nell'aria tersa – la natura selvaggia che culla e rassicura l'anima. Sembra dirci che il nostro pianeta è forte e ricco come lo è sempre

stato, basta andare un po' più lontano per vederlo ancora. Ma la serenità non dura a lungo. Il dosso seguente rivela un panorama radicalmente diverso: due enormi montagne grigie e brulle, con i versanti così bruciati e pieni di cicatrici da ricordare più la superficie lunare che la faccia della Terra. Null'altro che morte e asfalto per miglia e miglia.

L'ingresso a Cathedral Grove si annida tra le pieghe di questi saliscendi della mente. Ogni giorno, centinaia di auto si fermano sul ciglio della strada, e i passeggeri si incamminano a piedi, con i loro dépliant patinati in mano, per vedere l'unica foresta di alberi secolari che sia rimasta in quella zona. L'albero più grande è protetto da un cordone e ha accanto un cartello montato su un paletto. L'ironia della cosa, di cui gli abitanti del luogo sono perfettamente consapevoli, è che la proprietà e la gestione di questo parco in miniatura è della MacMillan Bloedel, la stessa società di sfruttamento forestale responsabile dell'abbattimento di tutti gli alberi sull'isola di Vancouver e nel Clayoquot Sound. Cathedral Grove non è una foresta, bensì un museo degli alberi, proprio come Celebration è un museo della città.

Sarebbe facile accantonare Celebration e il concetto di città «di marca come ossessione nevrotica della Disney, vedendola non tanto come segno premonitore di una futura privatizzazione dello spazio pubblico, ma come Walt Disney che si diverte a giocare a fare Dio dall'oltretomba. Se però consideriamo che praticamente tutti i supermarchi seguono apertamente il modello Disney, è bene non trascurare il significato di Celebration. È altrettanto vero che la Disney è molto più avanti in questo gioco (l'hanno inventato loro), ma come succede sempre quando c'è di mezzo il Topo, ci sono tantissimi aspiranti imitatori, tutti intenti a prendere appunti. Dal suo osservatorio privilegiato di consulente dei maggiori gruppi dell'industria delle comunicazioni, Michael J. Wolf ha osservato che i centri commerciali, come per esempio il Mall of America di Minneapolis, potrebbero essere i precursori dei centri commerciali

«residenziali» del futuro. «Forse il prossimo stadio di questa evoluzione consisterà nel costruire le case in prossimità dei centri commerciali, chiamando "centri urbani" questi agglomerati. Persone che vivono, lavorano, fanno la spesa e trascorrono il tempo libero nello stesso luogo. Che concetto originale!» sostiene Wolf con entusiasmo.[16]

Lasciando da parte per il momento le associazioni di idee come *Il mondo nuovo/La fabbrica delle mogli* che questo genere di visione richiama inevitabilmente alla mente, c'è un che di innegabilmente seducente in questi mondi firmati da un marchio. Suppongo abbia a che fare con il fascino genuino dell'utopismo, o perlomeno dell'illusione di esso. Vale la pena ricordare che il branding inizia con un gruppo di persone sedute attorno a un tavolo che cercano di materializzare un'immagine ideale; le parole che più facilmente vengono usate sono «libero», «indipendente», «robusto», «comodo», «intelligente», «alla moda». Il loro compito è trovare dei modi pratici e reali che possano costituire la materializzazione di quelle idee e attributi, per prima cosa attraverso il marketing, in seguito attraverso luoghi di vendita come i megastore e, soprattutto se vogliono essere all'avanguardia, con esperienze globali di stile di vita come i parchi tematici, i lodge, le navi da crociera e le città.

E perché non dovrebbero essere seducenti queste creazioni? Viviamo in un'epoca in cui le possibilità di veder costruire nel mondo reale degli spazi o dei monumenti che mettano insieme risorse pubbliche come scuole, biblioteche, parchi, diminuiscono sempre più, o subiscono tagli finanziari considerevoli. In tale contesto, questi mondi privati del branding sono elettrizzanti sia dal punto di vista estetico, sia di quello creativo, a un livello che è completamente sconosciuto a chi non abbia vissuto il boom del dopoguerra. Per la prima volta dopo decenni, gruppi di persone stanno costruendo le loro comunità ideali, veri e propri monumenti, sia che si tratti del connubio lavoro-gioco del Nike World Campus, o dell'intellettualismo sfarzoso dei megastore Barnes & Noble, oppure la fantasia naturalistica del Roots Lodge. La forza emotiva di questi luoghi risiede nella loro ca-

pacità di catturare un profondo desiderio nostalgico, aumentandone l'intensità: una palestra scolastica dotata di attrezzature di livello professionale; i campeggi estivi con sauna, idromassaggio e delizie gastronomiche; una biblioteca in vecchio stile con arredamenti curatissimi e caffè firmato; una città senza brutture architettoniche e senza criminalità; un museo che attinge alle tasche senza fondo di Hollywood. Certo, queste creazioni possono sembrare vagamente sinistre e fantascientifiche, ma non possono essere messe da parte considerandole solo come un altro esempio di grossolana commercializzazione destinata alle masse sprovvedute. Nel bene o nel male, si tratta di utopie pubbliche privatizzate.

Scelte sempre più ristrette sulla pubblica piazza privatizzata

La tremenda ironia di questi surrogati è che si stanno dimostrando estremamente competitivi rispetto alle loro controparti autentiche: i veri centri cittadini, le imprese commerciali indipendenti, la versione non disneyana degli spazi pubblici, le arti contrapposte ai prodotti culturali sinergizzati, la libera, per quanto disordinata, espressione delle idee. Il clima commerciale viene drasticamente modificato dalla espansione e dall'ambizione di questi attori protagonisti, soprattutto nel campo della vendita al dettaglio, dove, come abbiamo visto, multinazionali come la Discovery e la Warner Brothers sono presenti per sfruttare quello che abbiamo chiamato l'«effetto cartellone», cioè il ritorno in termini pubblicitari, piuttosto che in ricavi dalle vendite. I punti vendita indipendenti, d'altro canto, spesso non possiedono le risorse necessarie per far diventare gli acquisti un'arte dello spettacolo, e tantomeno una meta vacanziera.

Via via che i megastore adottano valori di produzione ed effetti speciali hollywoodiani, i piccoli esercenti si trovano stretti nel mezzo: da una parte, le offerte scontate dei vari ipermercati e le vendite on line come Amazon.com, e dall'altra l'attrazione potente di ambienti di vendita molto simili a parchi tematici. Queste tendenze di mercato si

combinano per minare alla base i concetti tradizionali di valore aggiunto e servizio personalizzato, che sono quanto viene offerto dalla piccola e media distribuzione. Il personale ha normalmente una maggiore esperienza e preparazione rispetto ai commessi dei megastore (l'alto indice di ricambio del personale non permette che i commessi maturino esperienza), ma anche questo vantaggio relativo spesso viene a cadere davanti al valore di puro intrattenimento offerto dai megastore.

Come molti hanno osservato, questo fenomeno è particolarmente pronunciato nell'industria libraria, dove il numero di membri dell'Associazione Librai Americana è andato drammaticamente riducendosi da 5132 iscritti nel 1991 a 3400 nel 1999.[17] Il problema è in parte dovuto all'effetto della grande distribuzione: le catene di ipermercati e megastore ottengono dalle case editrici degli sconti tali sui libri all'ingrosso che di fatto tagliano fuori i dettaglianti, i quali non possono essere competitivi sul prezzo. L'altra difficoltà sta negli standard di vendita imposti dai megastore. Le librerie sono attualmente chiamate a coprire diversi ruoli: biblioteca universitaria, parco tematico, campo giochi, punto di raccolta, centro civico, salone letterario e caffetteria, tutto in un unico punto vendita – un'impresa non semplice né a buon mercato, anche per le grandi aziende, poiché spesso si tratta di sostenere delle perdite in nome di un valore di marchio e di una fetta di mercato futuri. Questa è stata l'esperienza del Canada, dove l'equivalente della Barnes & Noble, la catena di librerie Chapters, nel 1997 ha aperto dieci megastore in punti strategici, operando in perdita per un totale di 2,1 milioni di dollari.[18]

È qui, di nuovo, che entrano prepotentemente in gioco le economie di scala. Ovviamente, alcune librerie indipendenti hanno mantenuto le proprie posizioni davanti all'avanzare dei megastore, aprendo a loro volta dei caffè al loro interno, fornendo comode sedie da lettura e tenendo corsi di cucina, ma questi negozi possono spingersi fino a un certo punto sulla strada dello «shopping esperienziale» prima di risentirne finanziariamente. D'altro canto, se non faranno nulla per contrastare la concorrenza, i piccoli librai cominceranno molto presto

ad apparire come i cugini poveri davanti al fantasmagorico scintillio offerto dai marchi prestigiosi che stanno sorgendo come funghi sull'altro lato della strada. Il risultato finale sarà sicuramente un incremento delle vendite dei libri, ma sarà sempre più difficile per i piccoli esercizi essere concorrenziali, come è successo alle case di produzione cinematografiche indipendenti che si trovano impegnate in una lotta impari con le grandi case di distribuzione per un posto nelle sale cinematografiche dei grandi circuiti. La vendita al dettaglio è divenuta un campo in cui la battaglia è impari, un altro settore, che va ad aggiungersi all'industria cinematografica, televisiva o del software, in cui o si è tra i giganti, o si è tagliati fuori. Ci troviamo di nuovo di fronte alla strana combinazione di una marea di prodotti e, per assurdo, una scelta più ristretta: il marchio della nostra epoca dei marchi.

Grandissima attenzione è stata dedicata agli effetti dei megastore sull'industria libraria, in parte dovuta al fatto che le librerie sono un'anomalia nell'universo dei megastore: sono negozi a marchio multiplo, che tengono libri di migliaia di case editrici, e sono soprattutto delle vere imprese commerciali, piuttosto che rami secondari, parti di sinergie o pubblicità tridimensionale per marchi la cui primaria fonte di guadagno è situata in altri campi. Per vedere chiaramente l'animosità nei confronti della differenziazione del mercato, si devono osservare non le librerie ma i megastore a marchio unico, come quelli aperti dalla Virgin, dalla Sony o dalla Nike. È lì che la ricerca dell'ambito totale del marchio si rivela in modo lampante come l'antitesi della differenziazione di mercato: come la stessa sinergia, questi negozi cercano la coesione del nome-marchio, una sicurezza del logo come bozzolo in cui rifugiarsi davanti ai messaggi conflittuali degli altri marchi.

I megastore Virgin forniscono forse la più chiara dimostrazione di questo tipo di coesione di marchio, utilizzando varie sinergie *intra-brand* per inglobare interi passaggi delle scelte del consumatore. In passato, per quanto potessero investire nel lancio di nuovi artisti, le case di-

scografiche erano sempre alla mercé dei rivenditori di dischi e dei personaggi che curavano le rubriche musicali in televisione o alla radio (ciò spiega perché le case discografiche avessero avuto così tanti problemi legali negli anni Cinquanta per tangenti ai dee-jay). Ora, i 122 megastore Virgin sono cablati per essere delle «macchine sinergiche» dotate di affissioni pubblicitarie murali grandi quanto l'edificio stesso, colonnine di ascolto in cui i clienti possono ascoltare i nuovi cd, enormi schermi video, cabine per i deejay e parabole satellitari che rimandano concerti dal vivo fino all'interno del negozio. Questa è ormai la normalità nell'epoca dei megastore, se non fosse che la Virgin è anche una casa discografica, e che tutta questa tecnologia viene sfruttata per il lancio di un nuovo artista appartenente a questa etichetta discografica. «Ogni mese presenteremo determinati artisti. Ciò significa che suoneremo la loro musica all'interno del negozio, proietteremo spettacoli via satellite da altri luoghi e daremo loro una presenza nei punti vendita», spiega Christos Garkinos, vicepresidente del settore marketing della Virgin Entertainment Group: «Pensate a quanto si può fare per un artista emergente».[19] Ma quello che non viene detto è perché si deve aspettare che sia il pubblico, un'entità che si sa essere piuttosto instabile nelle proprie preferenze, o la radio a decretare l'ascesa di un artista quando, controllando tutte le variabili, si può creare l'illusione di un successo senza precedenti prima ancora che accada?

Questa, in breve, è sinergia. La Microsoft usa il termine *bundling*, aggregazione, per descrivere il numero crescente di articoli e servizi di base compresi nel pacchetto del suo sistema operativo Windows, ma *bundling* è semplicemente la parola usata dall'industria del software per descrivere ciò che la Virgin chiama sinergia e la Nike descrive come estensione del marchio. Nell'aggregare, o includere, il programma Internet Explorer a Windows, Microsoft, data la sua posizione di quasi totale monopolio del software di sistema, ha tentato di comprarsi la posizione di portale esclusivo per Internet. Ciò che il caso Microsoft dimostra chiaramente è che quando tutti gli ingranaggi della sinergia girano all'unisono, e tutto è tranquillo nell'universo di queste multinazionali, quello è il momento in cui la scelta

del consumatore è controllata più rigidamente e il potere del consumatore stesso è nel punto più debole. Analogamente, nell'industria dello spettacolo e dei mass media, il paradiso della sinergia si raggiunge quando tutti i pezzi di un conglomerato sono stati perfettamente coordinati per sfornare versioni collegate dello stesso prodotto, come plastilina modellata in forme diverse ma affini : giocattoli, libri, parchi tematici, riviste, special televisivi, film, caramelle, cd, megastore, fumetti e musical.

Poiché l'efficienza della sinergia non è misurabile in termini di successo del singolo «prodotto», che si tratti di un film o di un libro, ma piuttosto si basa sulla capacità del prodotto di muoversi attraverso i canali multimediali del conglomerato stesso, i progetti sinergici tendono a essere il risultato di incontri informali in cui gli agenti, i clienti, i brand manager e i produttori si inventano modi per finanziare i loro marchi di punta. Così il mercato viene inondato dalla progenie mutante di queste riunioni basate sul *brainstorming*: i ristoranti Planet Hollywood, i libri pubblicati dalla Disney e scritti dalle star delle soap opera dell'Abc, la birra Starbucks al gusto di caffè, le mentine *Lost in Space*, una catena di bar aeroportuali costruiti sul modello del vecchio set della situation comedy *Cheers*, le patatine Doritos della Taco Bell...

In questo contesto, sembra giusto che Sumner Redstone riunisca sotto il termine «software» i suoi prodotti di intrattenimento a marchio Viacom, dato che c'è molto poco di solido al centro di questi progetti sinergici. Per Redstone, software significa prodotti di intrattenimento a marchio che egli plasma e modella a seconda delle necessità delle sue varie società dell'industria dei media: «Abbiamo creato una potenza globale dei media il cui motore è il software», sostiene Redstone. «La nostra missione è mettere a disposizione quel software in ogni applicazione qui negli Stati Uniti e in ogni regione della Terra. Siamo sicuri di farcela.» Redstone si vanta dei canali di «comunicazione assolutamente aperta» tra le consociate di cui detiene il controllo. «Coordiniamo vari aspetti delle imprese così che ognuna possa trarre vantaggio dalle opportunità fornite dalle altre.»[20]

I nuovi trust: l'assalto alla scelta

In tempi meno entusiastici dei nostri, venivano usate altre parole, in aggiunta a «sinergia», per descrivere i tentativi di distorcere radicalmente le offerte ai consumatori per portare dei benefici ai padroni. Negli Stati Uniti, i trust illegali erano costituiti da società che si accordavano segretamente per fissare i prezzi, mantenendo una parvenza di concorrenzialità. E cos'è un monopolio se non una sinergia portata all'estremo? I mercati che rispondono alla tirannia delle dimensioni hanno sempre avuto una propensione per i monopoli. Ciò che è avvenuto nell'industria dell'intrattenimento nel corso degli ultimi dieci anni, caratterizzati da fusioni e acquisizioni, sarebbe stato fuori legge negli anni antecedenti il 1982, prima che il presidente Ronald Reagan desse il colpo definitivo alle leggi anti-trust.

Anche se molti imperi mediatici da allora hanno avuto la possibilità di coordinare le loro consociate per promuovere l'offerta dei vari prodotti, la maggior parte era precedentemente limitata dal farlo da leggi studiate per creare delle barriere tra la produzione dei mass media e la distribuzione degli stessi. Per esempio, le norme vigenti negli Stati Uniti tra il 1948 e il 1952 limitavano la proprietà di sale per le prime visioni degli studi cinematografici, poiché il legislatore temeva la creazione di un monopolio verticale. Sebbene le norme fossero state allentate nel 1974, il governo statunitense si trovava nel bel mezzo di una serie di azioni legali derivanti dalle leggi anti-trust, che miravano a impedire alle tre maggiori reti televisive americane (la Cbs, l'Abc e la Nbc) di produrre spettacoli di intrattenimento e film per le loro emittenti. L'accusa del dipartimento di Giustizia era che i tre network detenevano di fatto un monopolio illegale che ostacolava i produttori indipendenti. Sempre secondo il dipartimento di Giustizia, i network dovevano agire come «convogliatori» di programmazione, non come creatori di programmi. Durante la campagna anti-trust del governo, la Cbs fu costretta a vendere il suo ramo produttivo, che, colmo dell'ironia, è diventata l'attuale Viacom, con tutte le ossessioni sinergiche che la caratterizzano. Un'altra ironia è che la società che ave-

va spinto più aggressivamente la Federal Trade Commission a investigare era stata la Westinghouse Broadcasting, la stessa che si sarebbe poi fusa con la Cbs nel 1995 e che ora sfrutta tutte le sinergie che ne derivano sia del punto di vista della produzione che della distribuzione. Il cerchio si chiuse nel settembre del 1999 quando la Viacom e la Cbs annunciarono la loro fusione, il che portava il conglomerato a un valore stimato in circa 80 miliardi di dollari. Le società, ritrovatesi dopo anni, si sono unite per formare un gruppo molto più potente di quanto non fosse prima del divorzio forzato.

Negli anni Settanta e all'inizio degli anni Ottanta, le majors, cioè le maggiori reti televisive, erano sottoposte a controlli tali che, secondo Jack Myers, a quel tempo un dirigente della Cbs-Tv, il suo network era riluttante a coordinare a scopi di promozione incrociata i settori vendite delle proprie divisioni tv, radio, musica e editoria. Scrive Myers: «La strada è quella che oggi molte delle grosse società di comunicazione di massa stanno cercando di seguire, ma nel 1981, le restrizioni delle leggi anti-trust non permettevano l'interazione divisionale diretta».[21]

I problemi furono in parte alleviati quando, nel 1983, Reagan iniziò a smantellare in modo deciso le leggi anti-trust americane, prima aprendo la porta alla ricerca congiunta fra concorrenti, rimuovendo poi i blocchi che impedivano le grandi fusioni. Tolse praticamente ogni potere alla Federal Trade Commission, limitando pesantemente la sua facoltà di imporre sanzioni per atti contrari alla concorrenza, e tagli al personale che portarono l'organico della Commissione da 345 a 134 elementi. A capo della Commissione fu nominato un presidente che si vantava di ridurre il «ruolo eccessivamente antagonistico»[22] di quell'organo. Carlton Eastlake era stato in precedenza direttore regionale della Federal Trade Commission. In una sua dichiarazione del 1983 si legge che «se si permette alle politiche dell'attuale presidente della Commissione di governare per un periodo di tempo sufficientemente lungo, saranno messe in serio pericolo alcune delle nostre libertà fondamentali».[23] Non solo dette politiche continuarono, ma nel 1986 vennero introdotte delle norme che demolirono ciò che

restava della legislazione anti-trust, con la spiegazione che le imprese americane richiedevano maggior flessibilità per competere con il Giappone. Durante l'amministrazione Reagan ebbero luogo le dieci maggiori fusioni della storia degli Stati Uniti, e nessuna fu in alcun modo contestata dalla Federal Trade Commission. Il numero delle infrazioni alla normativa anti-trust portato all'attenzione della Commissione ebbe un calo del 50% nel corso degli anni Ottanta; quelli che arrivarono effettivamente a un'incriminazione furono casi contro enti di evidente potere come l'associazione degli ottici-optometristi dell'Oklahoma. In quello stesso periodo, il presidente Reagan si stava personalmente dando da fare per proteggere gli interessi delle dieci maggiori compagnie aeree del mondo da un'inchiesta anti-trust voluta dal suo stesso governo.[24] Per l'industria culturale l'ultimo tassello del puzzle del mondo nuovo che si stava aprendo venne messo nel 1993, quando il giudice federale Manuel Real abolì le restrizioni anti-trust che erano state imposte alle tre maggiori reti televisive nel corso degli anni Settanta. La sentenza aprì il varco che permise ai tre network di ricominciare a produrre direttamente gli spettacoli di prima serata e i film, preparando così la strada che avrebbe portato alla megafusione Disney-Abc.[25]

Peraltro, anche con l'attuale legislazione, caratterizzata da una normativa anti-trust piuttosto permissiva, alcuni dei sogni sinergici più audaci hanno cominciato a ridestare l'interesse della Federal Trade Commission. Oltre alla causa, di grande interesse pubblico, contro la Microsoft, il tentativo di scalata della Barnes & Noble nei confronti della casa di distribuzione libraria Ingram aveva destato un tale scalpore nell'industria editoriale che la Federal Trade Commission era stata costretta ad attivare una linea telefonica dedicata per rispondere ai reclami. Alla fine la Barnes & Noble è stata costretta ad abbandonare l'Opa. Non è affatto una coincidenza che queste controversie siano più accese nelle industrie del software e dell'editoria: la posta in gioco non sono i giocattoli, le graffettatrici o gli asciugamani non firmati e a basso prezzo, ma la libera circolazione delle idee, anche nella loro diversità, e il loro libero accesso. E certo non

aiuta il fatto che le concentrazioni tra società che operano in Internet, nel mercato dell'editoria e nella distribuzione libraria sia avvenuta immediatamente dopo ciò che, col senno di poi, sembra un incauto *battage* sulla presunta trasparenza e sul passaggio di potere al singolo che veniva tanto sbandierato dalla cosiddetta Rivoluzione Informatica.

In una E-mail aperta indirizzata a Bill Gates, Andrew Shapiro, accademico, membro del Center for Internet and Society della Harvard Law School, ha dato voce a un'opinione che molti fra i più attenti osservatori delle fusioni e dei progetti sinergici condividono: «Se lo scopo di questa rivoluzione è dare maggior potere alla gente, Bill, allora spiegami perché stai praticamente immobilizzando il mercato e limitandone le scelte? Perché stai sinergicamente passando di settore in settore un mese dopo l'altro?»[26]

Questa contraddizione rappresenta un tradimento molto più profondo della semplice pubblicità ingannevole a cui siamo ormai abituati. Ciò che viene tradita è la promessa basilare dell'era dell'informazione: la promessa di una scelta e di un'interazione allargate, di una libertà più ampia.

CAPITOLO SEI

LA FABBRICA RINNEGATA

Il disprezzo della produzione nell'era dei supermarchi

Il nostro obiettivo è concentrarci al massimo su fattori quali marchio, marketing e design dei prodotti, nell'ambito di un piano strategico che ci consentirà di soddisfare aspettative e necessità dei consumatori di abbigliamento casual in Nord America. Il trasferimento di una parte cospicua della produzione dai mercati statunitensi e canadesi ad appaltatori di tutto il mondo consentirà alle aziende di destinare ai marchi risorse e capitali con una flessibilità maggiore. Se vogliamo restare competitivi, dobbiamo assolutamente seguire questa via.

John Ermatinger, presidente della Levi Strauss divisione Americhe, spiega la decisione della società di chiudere ventidue stabilimenti e licenziare 13.000 lavoratori nordamericani tra il novembre 1997 e il febbraio 1999

Come abbiamo già visto molte multinazionali cercano oggi di svincolarsi dai prodotti materiali per arrivare a un significato più profondo del marchio, capace di trasmettere valori quali spirito d'individualità, atleticità, natura incontaminata e senso di appartenenza alla collettività. Questo atteggiamento sprezzante nei confronti dei prodotti tangibili ha fatto sì che il settore marketing, che si occupa appunto dell'identità del marchio, consideri il proprio lavoro come qualcosa che non ha nulla a che fare con la fabbrica e che addirittura entra in competizione con il processo produttivo. «I prodotti nascono nelle fabbriche mentre i marchi sono frutto dell'ingegno»,[1] sottolinea Walter Landor, presidente dell'agenzia pubblicitaria Landor. Peter Schweitzer, presidente del gigante pubblicitario J. Walter Thompson, ribadisce ulteriormente que-

sto concetto: «La differenza tra prodotti e marchi è fondamentale. Il prodotto nasce in fabbrica, ma ciò che il cliente compra è il marchio».[2] Le agenzie pubblicitarie all'avanguardia non partono più dall'idea di vendere prodotti realizzati da altri, ma si considerano oggi dei veri e propri produttori di marchi, capaci di dar vita a ciò che conta davvero: un'idea, uno stile di vita, un atteggiamento. I creatori di marchi sono oggi i produttori più importanti nella nostra cosiddetta economia concettuale.

Questa nuova prospettiva, oltre a generare campagne pubblicitarie all'avanguardia, megastore-santuari e utopici campus aziendali, sta cambiando il volto stesso dell'occupazione globale. Dopo aver identificato «l'anima» e lo spirito societario, le multinazionali del marchio hanno cercato di liberarsi del fardello di strutture fisiche ingombranti e non vi è nulla di più ingombrante e odiosamente fisico delle fabbriche che producono la merce. Il motivo di questa scelta strategica è molto semplice: la creazione di un supermarchio è un progetto estremamente costoso, che richiede gestione oculata, attenzione e finanziamenti continui. Inoltre, fatto ancor più importante, il supermarchio ha bisogno di ampi spazi da riempire con il proprio logo. Tutte le attività redditizie dispongono tuttavia di quantità limitate di denaro da poter investire in voci quali materiali, produzione, costi generali e branding, prima che i prezzi al dettaglio salgano alle stelle. Dopo la firma di un contratto di sponsorizzazione multimiliardario e dopo che i cool hunter e gli esperti di marketing hanno incassato i loro assegni, potrebbero non restare molti liquidi da investire. Come sempre è una questione di priorità, ma il fatto importante è che le priorità stanno cambiando. Come ha spiegato Hector Liang, ex presidente di United Biscuits: «I macchinari si usurano. Le auto arrugginiscono. Le persone muoiono. Ma i marchi sopravvivono sempre».[3]

In quest'ottica, le aziende non hanno nessun vantaggio a investire le proprie risorse limitate in fabbriche che hanno bisogno di manutenzione, macchinari che si corrodono, o in dipendenti che inesorabilmente invecchiano e muoiono. Queste risorse devono invece essere utilizzate per acquisire i mattoni virtuali e tutti gli strumenti che servono a co-

struire il marchio, vale a dire, sponsorizzazioni, presentazioni, espansione e pubblicità. Devono inoltre essere investite nella creazione di sinergie, per esempio nell'acquisto di canali di distribuzione e vendita al dettaglio per portare i marchi alla gente.

Questa trasformazione, lenta ma inesorabile, delle priorità aziendali ha messo in una situazione precaria gli operai e gli artigiani, tutt'altro che «virtuali», che in passato si occupavano del processo produttivo. I massicci finanziamenti destinati negli anni Novanta a marketing, fusioni e sviluppo del marchio sono andati di pari passo a una opposizione senza precedenti a qualsiasi tipo di investimento in impianti produttivi e manodopera. Società che si erano sempre accontentate di ricarichi del 100% sul prezzo al dettaglio rispetto al prezzo di produzione, sono andate alla febbrile ricerca di fabbriche, in qualsiasi parte del mondo, capaci di realizzare i loro prodotti a costi minimi per applicare un ricarico pari quasi al 400%.4 Inoltre, come indica una relazione delle Nazioni Unite del 1997, anche nei Paesi in cui i salari sono già bassi, la voce relativa agli oneri salariali nei bilanci aziendali diminuisce sempre più. «In quattro Paesi in via di sviluppo su cinque, la quota relativa ai salari nel valore aggiunto della produzione è oggi decisamente inferiore rispetto agli anni Settanta e ai primi anni Ottanta.»5 Il fatto che questi trend si stiano affermando in questo particolare momento dipende non solo dallo status del marchio, percepito oggi come una sorta di panacea universale di tutti i mali dell'economia, ma anche da un concomitante svilimento del processo produttivo e dei produttori in generale. Il marchio, in altre parole, si è accaparrato tutto il «valore aggiunto».

Questo sentimento di disprezzo nei confronti del processo produttivo spinge a considerare le persone che si occupano di produzione come semplice «zavorra» da lasciarsi alle spalle. L'idea non è affatto priva di logica: dai tempi in cui la produzione di massa ha fatto nascere il bisogno del marchio e del branding in generale, il ruolo dei marchi stessi è diventato sempre più importante fino a quando, oltre un secolo e mezzo dopo la Rivoluzione industriale, le aziende hanno capito che i marchi potevano forse sostituire completamente la produzione. Come diceva il ten-

nista Andre Agassi in una pubblicità Canon del 1992, «Image is everything», l'immagine è tutto.

Anche se allora sponsorizzava la Canon, Agassi è soprattutto un testimonial del team Nike, la società che per prima ha adottato una filosofia commerciale che si basa su finanziamenti illimitati per la creazione del marchio e su una riduzione ai minimi termini degli investimenti destinati ai lavoratori a contratto che producono le scarpe omonime in fabbriche nascoste. Come ha dichiarato Phil Knight: «Ciò che conta non è più produrre dei beni: il valore reale nasce da ricerche accurate, innovazione e marketing».[6] Phil Knight è convinto che la produzione non sia affatto il fondamento su cui poggia il suo impero firmato, quanto piuttosto un lavoro di routine, marginale e noioso.

Ecco perché molte aziende cercano oggi di bypassare la fase produttiva: invece di produrre direttamente gli articoli nei propri stabilimenti li acquistano da terzi, più o meno come accade per le società addette alla lavorazione delle risorse naturali che acquisiscono materie prime quali uranio, rame o legname. Gli stabilimenti già esistenti vengono chiusi e la produzione viene data in appalto, principalmente a società d'oltreoceano. E assieme ai posti di lavoro svanisce anche il principio, del resto ormai fuori moda, della responsabilità del produttore nei confronti della forza lavoro. Le dimensioni di questo fenomeno sono state espresse chiaramente da Ken Green, portavoce della Disney, che si è lamentato pubblicamente del fatto che l'azienda viene accusata delle condizioni disperate dei lavoratori di una fabbrica di Haiti che produce capi d'abbigliamento Disney. «Noi non abbiamo nessun dipendente ad Haiti», ha precisato Green, riferendosi al fatto che la fabbrica in questione appartiene a un fornitore. «Voi avete forse un'idea delle condizioni dei lavoratori che producono la carta del vostro giornale?» ha chiesto a sua volta Green a Cathy Majtenyi, del *Catholic Register*.[7]

Da El Paso a Beijing, da San Francisco a Giacarta, da Monaco a Tijuana, le multinazionali scaricano la produzione sulle spalle dei fornitori che devono produrre gli articoli richiesti al prezzo più basso possibile in modo da lasciare ampi margini per gli investimenti destinati al branding. Ciò che conta è che la merce costi poco.

L'esportazione del modello Nike

L'azienda Nike, che ha iniziato con l'import/export di scarpe da corsa «Made in Japan» e che non possiede nessuno stabilimento, è diventata un prototipo di marchio totalmente libero dal prodotto. Lusingate dall'enorme successo di quest'azienda, un numero sempre maggiore di società gestite in modo tradizionale («a integrazione verticale», come si suol dire) hanno cercato di imitare il modello Nike, non solo in termini di marketing, ma anche a livello produttivo, mediante l'outsourcing a basso costo a fonti esterne. Per esempio, nella metà degli anni Novanta, la Vans, l'azienda produttrice di scarpe da corsa, ha abbandonato la produzione vecchio stampo e si è convertita al credo di Nike. In un prospetto informativo che accompagnava la prima offerta pubblica del capitale sociale azionario, l'azienda ha delineato la sua recente trasformazione "da produttrice a livello nazionale a società guidata dal mercato". Questo riposizionamento societario è frutto della sponsorizzazione di centinaia di atleti ed eventi sportivi importanti quali Vans Warped Tour. «I massicci investimenti operati dalla società per creare una domanda da parte dei consumatori» sono stati finanziati attraverso la chiusura di uno stabilimento in California e mediante l'appalto della produzione a «fabbricanti esterni» in Corea del Sud.[8]

Anche Adidas ha seguito un percorso simile e nel 1993 ha affidato la propria attività a Robert Louis-Dreyfus, ex amministratore delegato del gigante pubblicitario Saatchi & Saatchi. Louis-Dreyfus ha subito dichiarato che intendeva catturare il cuore dei «teen-ager di tutto il mondo» e ha chiuso le fabbriche tedesche dell'azienda spostando la produzione in Asia.[9] Finalmente libera dalle catene della produzione, l'azienda aveva a disposizione più tempo e denaro per creare una nuova immagine del marchio sul modello Nike. «Abbiamo chiuso tutti gli stabilimenti», ha dichiarato con orgoglio Peter Csanadi, portavoce dell'Adidas. «L'unico stabilimento ancora esistente è un piccolo centro tecnologico globale che realizza circa l'1% della nostra produzione totale.»[10]

Sebbene non faccia più notizia come in passato, ogni settimana nuovi stabilimenti vengono chiusi in Europa e Nord America: nel 1997

hanno perso il lavoro 45.000 lavoratori del settore tessile.[11] Il fenomeno della «fuga» dei posti di lavoro nell'industria dell'abbigliamento è ugualmente drammatico in tutti i Paesi del mondo. Anche se il ritmo di chiusura degli impianti produttivi si mantiene in realtà ai livelli del periodo buio della recessione di fine anni Ottanta-inizio anni Novanta, ciò che è cambiato sono le motivazioni fornite per questi «riassetti». I licenziamenti in massa erano in passato una spiacevole necessità legata agli scarsi risultati delle aziende in termini di rendimento. Oggi sono invece la conseguenza di scelte strategiche deliberate, «un cambiamento di direzione» per utilizzare le parole della Vans. L'annuncio di nuovi licenziamenti è inoltre spesso accompagnato dalla promessa di profitti maggiori derivanti da investimenti pubblicitari, mentre i dirigenti dal canto loro si impegnano a concentrarsi sempre più sul marchio, invece che sulle esigenze dei lavoratori.

Prendiamo per esempio il caso della Sara Lee Corp., una società vecchio stampo che include non solo l'omonima marca di alimenti congelati, ma anche marchi «non integrati» quali Hanes abbigliamento intimo, Wonderbra, Coach articoli in pelle, Champion abbigliamento sportivo, Kiwi lucido da scarpe e Ball Park Franks würstel. Ebbene, questa società ha avuto una crescita stabile con profitti ingenti, buoni dividendi azionari e nessun debito, tanto che nel 1996-97 il fatturato era aumentato del 10%, fino a raggiungere il miliardo di dollari. Ciononostante, verso la metà degli anni Novanta, le sue azioni sono scese e Wall Street ha iniziato a perdere interesse nei suoi confronti. La questione è che, come abbiamo visto, Wall Street e gli indici di borsa sono guidati da obiettivi «spirituali» oltre che economici: la Sara Lee Corp., gravata dal peso dei suoi prodotti materiali e chiaramente agli antipodi rispetto al lustro e alla leggerezza dell'immagine legata al marchio, era semplicemente fuori moda in questo contesto economico.[12] «Insipidi e ottusi fornitori di merce», come direbbe Tom Peters.[13]

Nel settembre 1997, per uscire da questa situazione, la società annunciò che avrebbe avviato un programma di ristrutturazione da 1,6 miliardi di dollari e che avrebbe «depurato» la base produttiva da qualsiasi tipo di contaminazione legata alla «merce». Il piano prevedeva la vendita di tredici fabbriche ad appaltatori esterni, che sarebbero poi diventati

fornitori della Sara Lee, a cominciare dagli impianti per la produzione di filati e tessuti. La società avrebbe così potuto attingere al denaro risparmiato per raddoppiare i suoi investimenti pubblicitari. «È ormai passato il tempo della vecchia integrazione verticale», ha spiegato John H. Bryan, amministratore delegato della Sara Lee.[14] Wall Street e la stampa commerciale hanno apprezzato la nuova veste dell'azienda proiettata al marketing e hanno premiato la Sara Lee Corp. con un aumento azionario del 15% e con articoli lusinghieri sul suo ambizioso e brillante amministratore delegato. «La decisione di Bryan di abbandonare la produzione per concentrarsi sul marchio e sulle strategie pubblicitarie è un riconoscimento del fatto che il futuro è nelle mani di società, come Coca-Cola Co., che possiedono poco ma vendono molto», si leggeva in un entusiastico articolo del *Business Week*.[15] Ancora più significativa è l'analogia scelta dal *Crain's Chicago Business*: «L'obiettivo della Sara Lee è appaltare la produzione a terzi e concentrarsi sullo sviluppo del prodotto e sulla gestione del marchio, sulla falsariga della Nike Inc., Oregon».[16]

Nel novembre 1997, Levi Strauss addusse motivazioni simili per un intervento altrettanto drastico. Fra il 1996 e il 1997, i profitti dell'azienda erano passati da 7,1 a 6,8 miliardi di dollari. Questo calo del 4% non è certo un motivo sufficiente per spiegare la decisione della società di chiudere undici stabilimenti e licenziare 6395 dipendenti, ovvero un terzo della sua già ridotta forza lavoro nordamericana. Levi's chiuse poi tre stabilimenti a El Paso, Texas, città in cui l'azienda era il principale datore di lavoro privato. Non contenta dei risultati, l'anno successivo Levi Strauss annunciò un'ulteriore tornata di chiusure in Europa e Nord America. Altre undici fabbriche nordamericane avrebbero cessato l'attività e il numero dei disoccupati sarebbe salito in soli due anni a 16.310 persone.[17]

John Ermatinger, presidente della Levi's divisione Americhe, fornì una spiegazione ormai collaudata: «Il nostro obiettivo è concentrarci al massimo su fattori quali marchio, marketing e design dei prodotti, nell'ambito di un piano strategico che ci consentirà di soddisfare aspettative e necessità dei consumatori di abbigliamento casual in Nord America».[18] Robert Haas, presidente della Levi's, che quello stesso giorno rice-

vette un premio dalle Nazioni Unite per avere migliorato il livello di vita dei suoi dipendenti, dichiarò al *Wall Street Journal* che le chiusure riflettevano non solo «una iper-capacità produttiva», ma anche «il desiderio di concentrarsi sul marketing per aumentare la qualità e l'unicità del marchio».[19] Nel 1997, qualità e unicità del marchio Levi's vennero esaltate in una campagna pubblicitaria internazionale particolarmente originale, che si dice sia costata 90 milioni di dollari, un importo superiore all'intero budget pubblicitario Levi Strauss del 1996 e a qualsiasi altro investimento mai operato dall'azienda per una campagna pubblicitaria.

«Non si tratta affatto di una "fuga" dei posti di lavoro»

Quando spiegò che la chiusura degli stabilimenti era la conseguenza diretta della decisione di trasformare la Levi's in una «società orientata al marketing», Robert Haas si preoccupò di far presente alla stampa che i posti di lavoro non «venivano spostati altrove», ma svanivano definitivamente. «Non si tratta affatto di una "fuga" dei posti di lavoro», ha tenuto a precisare Haas dopo la prima tornata di licenziamenti. E da un punto di vista tecnico questa precisazione è indubbiamente corretta. Considerare il caso Levi's come una semplice "fuga" di posti di lavoro significherebbe non riuscire a cogliere la trasformazione più profonda, e certamente più dannosa, che questi licenziamenti rappresentano. Nel caso della Levi's, i 16.310 ex lavoratori sono stati definitivamente depennati dai libri paga per essere poi sostituiti, secondo Ermatinger, dagli «appaltatori che operano in tutto il mondo». Questi appaltatori svolgeranno la medesima attività dei vecchi stabilimenti Levi's, ma gli operai che vi lavoreranno non saranno mai più dipendenti dell'azienda.

Alcune società decidono di chiudere uno stabilimento per spostare le strutture in località che offrono costi inferiori. Diversamente, per altre aziende con un'immagine forte a livello di marchio come Levi Strauss e Hanes, i licenziamenti sono solo la manifestazione tangibile di una trasformazione molto più radicale che riguarda non tanto il «dove», quanto piuttosto il «come» produrre. Diversamente dalle fabbriche che si tra-

sferiscono da un luogo all'altro, questi stabilimenti scompaiono definitivamente e vengono rimpiazzati da qualcosa di totalmente diverso, «ordini» da commissionare a un fornitore, che li può girare a sua volta ad almeno dieci sub-fornitori, i quali, soprattutto nel settore dell'abbigliamento, possono trasferire una parte di questi contratti a una rete di lavoratori a domicilio che portano a termine il lavoro nelle cantine e nei soggiorni di casa. Dopo soli cinque mesi dall'annuncio della prima tornata di chiusure degli stabilimenti, la Levi's dichiarò pubblicamente che avrebbe ripreso la produzione in Cina. La società aveva lasciato la Cina nel 1993, adducendo presunti timori per la violazione dei diritti umani. Ora era intenzionata a tornare in questo Paese, non tanto per costruire fabbriche, quanto per commissionare gli ordini a tre fornitori che sarebbero stati controllati da vicino per evitare qualsiasi abuso dei diritti dei lavoratori.[20]

La portata di questo diverso atteggiamento nei confronti della produzione ha raggiunto dimensioni tali che, mentre in passato le aziende che producevano beni di consumo esponevano il proprio logo sulla facciata degli stabilimenti, molte delle odierne multinazionali «firmate» considerano l'attività produttiva un «segreto commerciale» da proteggere a tutti i costi. Quando, nell'aprile 1999, i gruppi per i diritti umani chiesero alla Champion di rivelare nomi e indirizzi dei suoi fornitori e dei rispettivi stabilimenti, Peggy Carter, vicepresidente del settore abbigliamento, rispose: «Non abbiamo alcun interesse a far sapere ai nostri concorrenti dove siamo e consentire loro di trarre vantaggio da ciò che abbiamo impiegato anni a costruire».[21]

Multinazionali come Levi's, Nike, Champion, Wal-Mart, Reebok, Gap, IBM e General Motors insistono nel dichiarare che non sono affatto diverse da noi compratori comuni, sempre a caccia di buoni affari e ottimi contratti nel grande «supermercato globale». Si tratta chiaramente di clienti molto pignoli, con disposizioni ben precise riguardo ai modelli da realizzare su ordinazione, ai materiali da utilizzare, alle date di consegna, e, soprattutto, alla necessità di pagare prezzi bassissimi. Le multinazionali e i relativi marchi non sono invece affatto interessati alla complessa struttura organizzativa che sta dietro a questi prezzi così bas-

si: la costruzione delle fabbriche, l'acquisto dei macchinari e il budget destinato alla forza lavoro sono problemi ormai definitivamente scaricati sulle spalle di qualcun altro.

La storia della «fuga» dei posti di lavoro si riduce quindi al fatto che le multinazionali più ricche e importanti del mondo rifuggono oggi in massa dal business legato alla manodopera e all'occupazione in generale.

L'insostenibile leggerezza di Cavite: all'interno delle zone industriali di esportazione

A dispetto della brillante strategia che vuole «marchi, non prodotti», l'irritante peculiarità del processo produttivo è di non poter essere mai abbandonato completamente: qualcuno deve piegare la schiena e sporcarsi le mani per fare i prodotti a cui le aziende legheranno poi la propria immagine. Ed è qui che entrano in campo le zone industriali di esportazione (Export Processing Zones o EPZ). In Indonesia, Cina, Messico, Vietnam, Filippine e altrove, ne stanno nascendo per produrre la maggior parte dei capi d'abbigliamento, giocattoli, scarpe, apparecchi elettronici, macchinari e persino automobili.

Se Nike Town e gli altri megastore sono le nuove, splendenti porte che consentono di varcare la soglia del fantastico mondo dei marchi, la zona industriale di esportazione di Cavite, situata 90 miglia a sud di Manila, nella città di Rosario, è lo sgabuzzino del branding. Dopo un mese trascorso in Indonesia a visitare zone industriali simili, arrivai a Rosario all'inizio di settembre del 1997, alla fine della stagione dei monsoni e all'inizio della tempesta economica asiatica. Avevo deciso di trascorrere una settimana a Cavite perché è la più grande zona franca delle Filippine, un'area industriale recintata di 682 acri in cui sono localizzate 207 fabbriche che producono merci destinate esclusivamente all'esportazione. Sembrava che l'intera popolazione di Rosario, 60.000 persone, fosse in movimento; le strade trafficate, afose della città erano piene di jeep dell'esercito trasformate in minibus e di mototaxi con sidecar precari e i marciapiedi erano affollati di bancarelle che vendevano riso fritto, Coca-

Cola e sapone. La maggior parte di questi servizi sono in realtà destinati ai 50.000 lavoratori che si affrettano lungo le vie di Rosario per andare e tornare dal lavoro nella zona industriale di esportazione, il cui cancello d'entrata è situato nel centro della città.

Al di là dei cancelli, gli operai delle fabbriche assemblano i prodotti finiti che riempiono il nostro mondo firmato: scarpe da corsa Nike, tute Gap, schermi per computer IBM, jeans Old Navy. Ma, nonostante la presenza di queste multinazionali illustri, Cavite e le molte altre zone simili a questa che spuntano come funghi in tutti i Paesi in via di sviluppo, sono forse i soli luoghi della terra in cui i supermarchi cercano di passare inosservati, tenendosi in disparte il più possibile. Le facciate degli stabilimenti della zona industriale non riportano nessun nome e nessun logo e le etichette di marchi concorrenti non sono affatto segregate in megastore esclusivi; spesso, anzi, vengono prodotte una accanto all'altra nelle stesse fabbriche, incollate dagli stessi operai, confezionate e applicate con gli stessi macchinari. L'ironia della sorte è che per trovare finalmente uno spazio libero dai marchi sono dovuta arrivare fino a Cavite e proprio in uno stabilimento di scarpe Nike.

Solo una volta mi è stato consentito di varcare i cancelli della zona industriale per intervistare dei funzionari. Gli stabilimenti, mi è stato riferito, non possono essere visitati da nessuno a eccezione di potenziali importatori ed esportatori. Ma alcuni giorni dopo, con l'aiuto di un operaio diciottenne licenziato da una fabbrica di apparecchiature elettroniche, sono riuscita a intrufolarmi per un giro non ufficiale. Il bianco stabilimento rettangolare con la scritta «Philips» si ergeva tra file di enormi capannoni pressoché identici: spiando attraverso la recinzione ho potuto scorgere montagne di scarpe Nike. Pare che a Cavite la produzione sia stata relegata alla condizione più infima e indegna del nostro tempo: le fabbriche non hanno alcun marchio, non meritano di portarlo, e i produttori sono i paria dell'industria. È questo che intendeva Phil Knight, mi sono chiesta, quando diceva che la sua azienda non ha niente a che fare con le scarpe da ginnastica?

La produzione è concentrata e isolata all'interno della zona, come se si trattasse di rifiuti tossici: solo produzione al 100% a prezzi bassi, bas-

sissimi. Cavite, come pure le altre zone di esportazione concorrenti, si presenta alle multinazionali a caccia d'affari come un enorme magazzino che offre prezzi speciali ai soci che acquistano grandi quantità di merci: ciò che conta è riempire il carrello. All'interno, le file di stabilimenti, ciascuno dotato di cancello e guardiano, sono state studiate con cura per far rendere al massimo questo fazzoletto di terra e ottenere la più alta concentrazione produttiva. Laboratori senza finestre, con pareti d'alluminio e plastica a buon mercato, sono stipati l'uno accanto all'altro a poca distanza. Ogni lavoratore viene spremuto il più possibile e da ogni giornata si cerca di ottenere il maggior numero di ore di lavoro come dimostrano i cartellini di presenza allineati negli schedari sotto il sole rovente. Le strade della zona di esportazione sono misteriosamente vuote e attraverso le porte aperte, il solo sistema di ventilazione disponibile per la maggior parte delle fabbriche, si possono scorgere file di giovani donne che lavorano in silenzio su macchinari rumorosi.

In altri posti gli operai vivono all'interno delle zone industriali di esportazione, ma non a Cavite: questo è un luogo di puro lavoro. Il brusio e il colore di Rosario si spengono all'improvviso davanti ai cancelli, dove gli operai mostrano alle guardie armate le tessere d'identificazione per entrare. L'accesso ai visitatori è consentito solo in pochi casi e all'interno della zona le attività commerciali sono del tutto assenti o molto limitate: sulle strade ordinate non si scorge nessuna bancarella di bibite e dolciumi. Gli autobus e i taxi che accedono alla zona devono rallentare e non devono suonare il clacson, un'atmosfera ben diversa dal chiasso delle strade di Rosario. Se tutto ciò fa sembrare che Cavite si trovi in un Paese diverso, è perché, in un certo modo, lo è davvero. La zona è un microcosmo economico non soggetto a tassazione e totalmente precluso alle amministrazioni locali e provinciali, un piccolo Stato militare all'interno di una democrazia.

L'idea delle zone industriali di esportazione è vecchia quanto il commercio: nell'antichità, quando il trasporto delle merci richiedeva numerose soste, città-Stato che esistevano ancor prima dell'Impero romano, quali Tiro, Cartagine e Utica, cercarono di favorire il commercio dichiarandosi «città franche», luoghi in cui le merci in transito potevano es-

sere stoccate senza alcuna tassazione e dove i mercanti venivano protetti e tutelati. Queste aree franche acquisirono un'importanza economica ancora maggiore nel periodo coloniale, quando intere città, tra cui Hong Kong, Singapore e Gibilterra, divennero «porti franchi» da cui era possibile spedire il bottino delle colonie in Inghilterra, Europa o America a tariffe d'importazione ridotte.[22] Oggi, questi paradisi fiscali hanno assunto nel mondo forme diverse: duty-free aeroportuali, paradisi bancari come le isole Cayman e magazzini doganali e porti franchi in cui le merci in transito vengono scaricate, suddivise e imballate.

Sebbene abbiano molto in comune con tutti questi paradisi fiscali, le zone industriali di esportazione rappresentano una categoria a sé. Più che luoghi di stoccaggio sono infatti territori sovrani in cui le merci non si limitano a transitare, ma vengono effettivamente prodotte senza dazi di import/export, e, spesso, senza alcuna imposta sul reddito o sulla proprietà. L'idea che le EPZ potessero in qualche modo giovare alle economie del Terzo Mondo si affermò per la prima volta nel 1964, quando il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite adottò una risoluzione che appoggiava le zone franche quale strumento per promuovere il commercio con i Paesi in via di sviluppo. Il progetto decollò solo all'inizio degli anni Ottanta, quando l'India introdusse agevolazioni fiscali quinquennali a favore delle società che operavano in zone del Paese a basso costo salariale.

Da allora l'industria delle zone di libero scambio è letteralmente esplosa. Nelle sole Filippine vi sono oggi 52 zone franche, in cui lavorano 459.000 persone, rispetto ai 23.000 operai del 1986 e ai 229.000 del 1994. La nazione che ne ha il maggior numero è la Cina, dove, in base a stime approssimative, 18 milioni di persone lavorano in 124 zone franche.[23] L'Organizzazione Internazionale del Lavoro ritiene che esistano almeno 850 zone franche nel mondo, ma questo numero è probabilmente vicino a 1000, suddivise in 70 Paesi e con circa 27 milioni di lavoratori.[24] Secondo l'Organizzazione Internazionale del Commercio, il flusso commerciale che interessa queste zone è pari a circa 200-250 miliardi di dollari.[25] Anche il numero delle fabbriche all'interno di questi parchi industriali è in crescita esponenziale. Gli stabilimenti al confine tra Stati

Uniti e Messico, indicati in spagnolo con il termine *maquiladoras* (dal verbo *maquillar*, «fabbricare o assemblare»), sono probabilmente le sole strutture che si diffondono con la stessa rapidità dei punti vendita Wal-Mart: nel 1985 vi erano 789 maquiladoras, nel 1995 ve ne erano 2747 e nel 1997 erano arrivate a 3508 per un totale di 900.000 lavoratori.[26]

Indipendentemente dal luogo in cui sono ubicate le zone industriali di esportazione, per i lavoratori la storia non cambia. Si tratta perlopiù di giovani donne assunte da appaltatori o subappaltatori di Corea, Taiwan o Hong Kong e costrette a sostenere turni di lavoro interminabili (14 ore in Sri Lanka, 12 in Indonesia, 16 in Cina meridionale, 12 nelle Filippine). Gli appaltatori producono in genere merci commissionate da società statunitensi, inglesi, giapponesi, tedesche o canadesi. La direzione è di tipo militare, i supervisori sono spesso arroganti, i salari inferiori ai livelli di sussistenza e il lavoro monotono e poco specializzato. In termini di modello economico, le zone industriali di esportazione sono più simili al franchising delle catene di fast food che a un tipo di sviluppo sostenibile, dato che sono completamente slegate dal Paese che le ospita. Queste sacche industriali allo stato puro si nascondono dietro la maschera della transitorietà: i contratti arrivano e spariscono con scarso preavviso, i lavoratori sono perlopiù emigranti, lontani da casa e con scarsi legami con la città o provincia in cui si trovano le zone, e il contratto di lavoro è a breve termine e spesso non viene rinnovato.

Mentre cammino per le strade deserte di Cavite, riesco a percepire la minacciosa precarietà, l'instabilità latente della zona. Il legame tra i capannoni industriali e la campagna circostante, la città vicina, la stessa terra su cui poggiano è talmente debole che pare quasi che i posti di lavoro arrivati qui dal Nord possano svanire all'improvviso con la stessa rapidità. Le fabbriche vengono costruite in economia e ammassate su terreni in affitto. Guardando le centinaia di stabilimenti dalla cima del serbatoio idrico, al limite estremo della zona franca, si ha l'impressione che questo intero complesso «di cartapesta» possa alzarsi in aria e volare via come la casa di Dorothy nel *Mago di Oz*. Non c'è quindi da meravigliarsi se in Guatemala gli stabilimenti delle zone industriali di esportazione vengono chiamati «rondini».

Su tutte queste zone incombe un opprimente senso di paura. I governi hanno paura di perdere le fabbriche straniere, le fabbriche hanno paura di perdere i marchi acquirenti e i lavoratori hanno paura di perdere i loro lavori precari. Questi stabilimenti, invece che edifici solidi e reali, sembrano quasi castelli in aria.

«La situazione doveva essere ben diversa a Rosario»

Il castello in aria su cui poggiano le zone franche è senza dubbio la promessa dell'industrializzazione. L'intero sistema delle zone industriali di esportazione si fonda sull'illusione che, se tutto andrà per il meglio, gli investitori stranieri attratti dalle condizioni vantaggiose di questi territori decideranno di restare: le catene di montaggio oggi relegate nelle zone franche daranno così vita a uno sviluppo più duraturo caratterizzato dalla diffusione delle tecnologie e dalla creazione di industrie nazionali. Per far cadere le «rondini» in questa trappola ben congeniata, i governi dei Paesi poveri offrono agevolazioni fiscali, normative flessibili e la disponibilità di forze militari capaci e ansiose di soffocare qualsiasi agitazione operaia. Per rendere l'offerta ancor più allettante mettono all'asta la propria gente, fanno a gara per offrire costi salariali ridottissimi e consentono che i lavoratori ricevano paghe inferiori al costo reale della vita.

La zona franca di Cavite è un vero e proprio paese dei balocchi per investitori stranieri. Campi da golf, club esclusivi e scuole private sono stati costruiti nei dintorni di Rosario per alleviare i disagi della vita nel Terzo Mondo. L'affitto delle fabbriche è spudoratamente basso: 11 pesos per piede quadrato, meno di un centesimo di dollaro. I primi cinque anni di permanenza delle aziende sono una sorta di «vacanza fiscale» spesata durante la quale non viene versata nessuna imposta sui redditi o sulla proprietà. Questa condizione più che vantaggiosa non è nulla in confronto a ciò che offre lo Sri Lanka, dove gli investitori delle zone industriali di esportazione non pagano nessuna tassa per ben dieci anni.[27]

L'espressione «vacanza fiscale» è, strano a dirsi, quantomai calzante. Per gli investitori le zone di libero scambio sono una sorta di Club Med

aziendale all-inclusive, in cui gli ospiti dell'hotel non pagano nulla e dove l'integrazione con la cultura e l'economia locale è ridotta al minimo indispensabile. Come viene indicato in una relazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, la zona industriale di esportazione «è per l'inesperto investitore straniero ciò che il pacchetto vacanze rappresenta per il turista più prudente»: globalizzazione a rischio zero. Le società devono solo spedire i ritagli di tessuto o i componenti dei computer senza pagare nessuna tassa d'importazione e la manodopera a basso costo, priva di qualsiasi tutela sindacale, provvede all'assemblaggio. I capi d'abbigliamento confezionati o gli apparecchi elettronici completati vengono quindi rispediti al mittente senza alcuna tassa d'esportazione.

Le premesse su cui si basa questa situazione sono le seguenti: è indiscutibile che le società debbano pagare le tasse e attenersi rigidamente alle leggi nazionali ma, solo in questo caso, in queste particolari aree territoriali e per un breve periodo di tempo viene fatta un'eccezione alla regola in nome della prosperità futura. Le zone industriali di esportazione sono quindi una sorta di realtà legale ed economica «tra parentesi», separata dal resto del Paese cui appartengono. Per esempio, la zona di Cavite è sotto la giurisdizione esclusiva del dipartimento federale del Commercio e dell'Industria delle Filippine; la polizia locale e il governo municipale non possono neppure superare i cancelli d'entrata. Queste rigide barriere svolgono una duplice funzione: da un lato, tengono lontano il pubblico dai costosi prodotti realizzati all'interno della zona e dall'altro, e questa è forse la ragione più importante, nascondono al Paese ciò che accade all'interno.

Dato che questi affari vantaggiosi servono ad attirare nuovi stabilimenti, le barriere erette a difesa della zona rafforzano il principio secondo cui tutto ciò che accade all'interno è solo temporaneo, o non accade realmente. Questa negazione collettiva svolge un ruolo particolarmente importante nei Paesi comunisti, dove le zone franche rappresentano l'espressione più selvaggia del capitalismo occidentale. Tutto questo non sta quindi accadendo affatto, di certo non in questi Paesi, dove il governo sostiene che il capitale è il diavolo e i lavoratori regnano sovrani. Nel suo libro *Fuori controllo*, Saskia Sassen scrive che le zone franche fanno

parte di un processo volto a «ritagliare» lembi di terra nazionali, per trasformarli in «aree denazionalizzate...»[28] Il fatto che i confini di questi spazi denazionalizzati, temporanei e «irreali» si espandano continuamente per fagocitare territori sempre più vasti non ha alcuna importanza: 27 milioni di persone in tutto il mondo vivono e lavorano oggi in questo mondo «tra parentesi» e le parentesi invece di scomparire gradualmente continuano ad allargarsi.

Uno degli scherzi più crudeli delle zone industriali di esportazione sta nel fatto che tutte le iniziative lanciate dai governi per attirare le multinazionali non fanno che aumentare la sensazione che le aziende non siano altro che turisti di passaggio, piuttosto che investitori a lungo termine. È il classico circolo vizioso: per ridurre la povertà i governi offrono nuovi incentivi; le zone di esportazione devono però essere isolate e protette come colonie di lebbrosi e quanto maggiore è il loro isolamento tanto più le fabbriche sembrano esistere in un mondo totalmente separato dal Paese che le ospita. Inoltre, all'esterno della zona, la povertà è sempre più profonda e disperata. A Cavite, la zona di esportazione è una sorta di sobborgo industriale futuristico dove tutto è ordinato: i lavoratori indossano uniformi, i prati sono rasati, le fabbriche irreggimentate. Graziosi cartelli disposti qui e là raccomandano ai lavoratori: «Tenete pulita la zona» e «Promuovete la pace e il progresso nelle Filippine». Ma non appena si supera il cancello, questa bolla di sapone scoppia. Nessuno potrebbe immaginare che la città di Rosario ospita più di 200 fabbriche, se non fosse per gli sciami di lavoratori che si riversano nelle strade all'inizio e alla fine dei turni.

Molti degli operai vivono in baraccopoli nei dintorni della città e nei villaggi limitrofi. Altri, soprattutto i più giovani, vivono in dormitori, un'accozzaglia di bunker in cemento, separati dalla zona di esportazione solo da un alto muro. L'intero edificio è in realtà un'ex fattoria e alcune stanze, mi dicono i lavoratori, sono state ricavate da vecchi porcili su cui è stato costruito un tetto.

Questa esperienza di «industrializzazione tra parentesi» delle Filippine non è affatto un caso a sé stante. L'attuale frenesia per il modello delle zone franche si basa sui successi economici delle cosiddette Tigri Asia-

tiche, in particolare Corea del Sud e Taiwan. Quando le zone industriali di esportazione esistevano solo in alcuni Paesi, tra cui appunto Corea del Sud e Taiwan, i salari crescevano a ritmi costanti, le tecnologie venivano effettivamente trasferite e le tasse erano introdotte gradualmente. Ma, come sottolineano prontamente i detrattori delle zone franche, l'economia globale è diventata molto più concorrenziale da quando questi Paesi hanno trasformato le industrie a basso costo salariale in industrie specializzate. Oggi, con settanta Paesi che si contendono i dollari delle zone di esportazione, gli incentivi per attirare gli investitori aumentano e la minaccia della fuga degli stabilimenti incombe inesorabilmente sui salari e sulle normative. La conseguenza è che interi Paesi vengono trasformati in bassifondi industriali e ghetti di manodopera a basso costo, una situazione questa che sembra priva di vie d'uscita. Come ha dichiarato con toni accesi Fidel Castro ai leader mondiali riuniti per celebrare il cinquantesimo anniversario dell'Organizzazione Internazionale per il Commercio, nel maggio del 1998: «Di cosa vivremo?... Che tipo di attività industriale ci verrà lasciata? Solo la produzione a basso contenuto tecnologico, altamente contaminante, che richiede ingenti quantità di lavoro e manodopera? Si vuole forse trasformare gran parte del Terzo Mondo in un'enorme zona di libero scambio, piena di stabilimenti per l'assemblaggio che non pagano neanche le tasse?»[29]

Per quanto brutta la situazione di Cavite non può essere neppure lontanamente paragonata a quella dello Sri Lanka, in cui le prolungate «vacanze fiscali» non consentono alle città di fornire servizi di trasporto pubblico ai lavoratori. Le strade percorse dai lavoratori per andare e tornare dalle fabbriche sono buie e pericolose, perché non ci sono soldi per l'illuminazione stradale. I dormitori sono così affollati che sono state dipinte delle linee bianche sul pavimento per contrassegnare il posto che spetta a ogni operaio: sembrano «parcheggi per auto», ha osservato un giornalista.[30]

José Ricafrente ha il discutibile onore di essere il sindaco di Rosario. Io l'ho incontrato nel suo piccolo ufficio, mentre una fila di persone bisognose attendeva fuori. La città di Rosario, in passato un mode-

sto villaggio di pescatori, vanta oggi il tasso d'investimento pro-capite più alto delle Filippine grazie alla zona industriale di esportazione di Cavite, ma non dispone nemmeno delle risorse essenziali per far fronte alle condizioni disastrose create dalle fabbriche all'interno della comunità. La città ha a che fare con tutti i problemi tipici dell'industrializzazione (inquinamento, popolazione di emigranti in crescita esponenziale, aumento della criminalità, acque di scolo) e non gode di alcun beneficio. Il governo federale calcola che solo 30 delle 207 fabbriche della zona paghino una qualche imposta, ma c'è chi dubita perfino di questo misero dato. Il sindaco sostiene che il periodo di «vacanza fiscale» per molte aziende viene prorogato, mentre altre società chiudono e riaprono i battenti con una nuova denominazione per usufruire nuovamente del «biglietto omaggio». «Chiudono bottega prima che termini il periodo di «vacanza fiscale» e costituiscono una nuova società per non pagare le tasse. Non pagano nulla al governo e noi oggi ci troviamo in una situazione molto difficile», spiega Ricafrente. Un ometto dalla voce profonda e potente, Ricafrente è amato dai suoi elettori per la sua netta presa di posizione in materia di diritti civili e democrazia durante la brutale dittatura di Ferdinando Marcos. Il giorno in cui l'ho incontrato mi sembrava esausto, logorato dal senso di impotenza e dal fatto di non riuscire a migliorare le cose nella sua città.[31] «Non possiamo nemmeno fornire i servizi di base che la gente si aspetta da noi», spiegava con una sorta di rabbia disincantata. «Abbiamo bisogno di acqua, strade, servizi medici e scuole. La gente si aspetta di ricevere questi servizi tutti assieme, perché è convinta che disponiamo del denaro delle tasse versate da chi opera nella zona.»

Il sindaco è certo che ci sarà sempre qualche Paese, come Vietnam, Cina, Sri Lanka o Messico, disposto a fare un'offerta migliore. E, nel frattempo, città come Rosario avranno svenduto la loro gente, compromesso il sistema scolastico e inquinato le risorse naturali. «Dovrebbe essere una relazione simbiotica», dice Ricafrente parlando degli investimenti stranieri. «Loro realizzano dei profitti grazie a noi e il governo dovrebbe a sua volta ottenere dei profitti da loro. La situazione doveva essere ben diversa a Rosario.»

Lavorare in questo mondo «tra parentesi»

Dato che è ormai evidente che questi stabilimenti non pagano tasse e non creano infrastrutture a livello locale e visto che tutte le merci prodotte vengono esportate, per quale motivo Paesi come le Filippine si danno ancora da fare per attirare le fabbriche entro i propri confini? Il motivo ufficiale fa acqua da tutte le parti e si basa su una teoria strampalata secondo cui le zone rientrano nell'ambito di programmi per la creazione di posti di lavoro: il denaro guadagnato dai lavoratori potrà alimentare nel lungo periodo una crescita sostenibile dell'economia locale.

Il punto debole di questa teoria sta nel fatto che i salari della zona di esportazione sono talmente bassi che i lavoratori spendono la maggior parte della paga per un posto in dormitorio e per gli spostamenti; il resto finisce nelle tasche dei venditori di spaghetti e riso fritto all'esterno del cancello d'ingresso. I lavoratori della zona non possono certamente permettersi i beni di consumo che producono. I bassi salari che ricevono sono, in parte, il risultato della feroce concorrenza con gli altri Paesi in via di sviluppo per accaparrarsi gli stabilimenti. Ma il problema principale è che i governi sono estremamente riluttanti a far valere le proprie leggi sul lavoro per paura di far scappare le fabbriche. I diritti dei lavoratori sono calpestati a tal punto all'interno delle zone, che gli operai hanno già poche speranze di guadagnare quanto basta per nutrirsi in modo adeguato, figuriamoci se possono stimolare l'economia locale.

Il governo filippino, naturalmente, nega tutto e sostiene che le zone franche sono soggette alle stesse normative sul lavoro applicate nel resto del Paese: i dipendenti devono ricevere un salario minimo, disporre dell'assistenza sociale, deve essere loro garantito il posto di lavoro, devono essere licenziati solo per giusta causa, hanno diritto agli straordinari pagati e a costituire sindacati indipendenti. Ma in realtà, il governo considera le condizioni degli operai negli stabilimenti della zona franca non tanto in termini di diritti dei lavoratori quanto piuttosto come una questione di politica economica estera e dato che il Paese ha cercato di

attrarre gli investitori stranieri con la promessa di una forza lavoro docile e a basso costo, è indispensabile tener fede agli impegni presi. Ecco perché i funzionari del ministero del Lavoro si voltano dall'altra parte di fronte alle violazioni perpetrate nella zona franca e in alcuni casi le rendono addirittura possibili.

Molti stabilimenti della zona vengono gestiti con il «pugno di ferro» violando sistematicamente le leggi filippine sul lavoro. Alcuni datori di lavoro, per esempio, chiudono i bagni e li aprono solo nei due periodi di pausa da quindici minuti, durante i quali tutti i lavoratori devono timbrare il cartellino di entrata e uscita per consentire alla direzione di registrare il tempo improduttivo di ciascuno. Alcune cucitrici di una fabbrica che produce capi d'abbigliamento Gap, Guess e Old Navy mi hanno riferito che, a volte, sono costrette a orinare in borse di plastica sotto i macchinari. Vi sono regole che vietano di parlare e nella fabbrica Ju Young di articoli elettronici è perfino proibito sorridere. In un certo stabilimento chi contravviene alle regole viene messo alla berlina con un «elenco dei lavoratori più chiacchieroni» esposto al pubblico.

Gli imprenditori imbrogliano poi regolarmente i dipendenti quando si tratta di pagare i contributi sociali e raccolgono «donazioni» illegali per iniziative di ogni genere quali l'acquisto di prodotti per la pulizia o l'organizzazione di feste natalizie in fabbrica. In uno stabilimento che produce schermi per computer IBM, il «premio» per gli straordinari non consiste in una paga oraria più alta, ma in ciambelle e una penna. Alcuni proprietari pretendono che i lavoratori strappino le erbacce dai prati lungo il percorso per raggiungere la fabbrica mentre altri dipendenti sono costretti a pulire i pavimenti e i bagni dopo la fine del turno. La ventilazione è inadeguata e i dispositivi di sicurezza insufficienti.

Poi c'è il problema dei salari. Nella zona di esportazione di Cavite, il salario minimo è considerato un valore puramente indicativo piuttosto che una disposizione rigida. Se 6 dollari al giorno sono un prezzo troppo alto, gli investitori possono chiedere al governo l'autorizzazione di corrispondere una paga giornaliera inferiore. Così, mentre alcuni lavoratori della zona guadagnano il salario minimo, la maggior parte, grazie alle deroghe concesse dallo Stato, guadagna ancora meno.[32]

I salari non sono abbastanza bassi rispetto alla Cina

La minaccia della fuga degli stabilimenti che incombe in modo così minaccioso su Cavite è dovuta in parte al fatto che, rispetto ai salari cinesi, la paga corrisposta nelle Filippine è notevolmente elevata. Il salario di un qualsiasi lavoratore filippino è alto in confronto a quello di un operaio cinese. Ma il fatto davvero incredibile è che le più grandi frodi e usurpazioni avvengono proprio in Cina.

I gruppi sindacali concordano sul fatto che un salario che consenta di vivere a un operaio cinese che lavora alla catena di montaggio dovrebbe aggirarsi intorno a 87 centesimi di dollaro all'ora. Negli Stati Uniti e in Germania, dove le multinazionali hanno chiuso centinaia di stabilimenti tessili per trasferire la produzione nelle zone industriali di esportazione, i lavoratori del settore dell'abbigliamento ricevono in media, rispettivamente, 10 e 18,50 dollari all'ora.[33] Ma nonostante gli enormi risparmi sui costi del lavoro nelle zone franche, i fornitori che producono articoli per i marchi più noti e ricchi del mondo si rifiutano di pagare ai lavoratori cinesi gli 87 centesimi che potrebbero consentire loro di coprire il costo della vita, combattere le malattie e mandare un po' di denaro alle famiglie. Uno studio del 1998 sulla produzione di articoli firmati nelle zone franche cinesi ha indicato che Wal-Mart, Ralph Lauren, Ann Taylor, Esprit, Liz Claiborne, Kmart, Nike, Adidas, J.C. Penney pagavano solamente una parte di quei miserabili 87 centesimi: alcuni pagavano addirittura 13 centesimi all'ora.

Per capire in che modo società multinazionali ricche e che presumibilmente si attengono alle leggi riescano a ricreare una situazione da 1800 con livelli di sfruttamento indicibili (e venire ripetutamente pizzicate) bisogna considerare il meccanismo del subappalto. A ogni livello d'appalto, subappalto e lavoro a domicilio, i produttori cercano di abbassare sempre di più il prezzo e si prendono una piccola fetta del profitto. In fondo a quest'asta al ribasso vi è il lavoratore, spesso a tre o quattro livelli più in basso in termini di appalti e subappalti rispetto alla società che ha piazzato l'ordine originale, e la sua paga è stata erosa a ogni passaggio. «Quando le multinazionali spremono i subappaltatori, i

subappaltatori spremono a loro volta i lavoratori», riferisce una relazione del 1997 sulle fabbriche di scarpe Nike e Reebok in Cina.[34]

«Niente sindacati, niente scioperi»

Sull'incrocio principale della zona industriale di esportazione di Cavite torreggia un grande cartello con la scritta «NON DATE ASCOLTO AI SOVVERSIVI E A CHI CREA PROBLEMI». La frase è in inglese, dipinta con un rosso vivace e a lettere maiuscole e tutti sanno cosa significa. Anche se, di fatto, i sindacati sono legali nelle Filippine, nelle zone franche vale la regola nota a tutti, anche se non scritta: «niente sindacati, niente scioperi». Come recita il cartello, i lavoratori che tentano di organizzare sindacati nelle loro fabbriche vengono considerati dei seccatori e sono spesso oggetto di minacce e intimidazioni.

Una delle ragioni per cui mi sono recata a Cavite è che avevo sentito dire che quella zona era un potenziale focolaio sovversivo grazie all'attività di una recente organizzazione denominata Workers' Assistance Center (Centro di Assistenza per i Lavoratori). Ubicato accanto alla chiesa cattolica di Rosario, a qualche isolato di distanza dall'entrata della zona franca, il Centro sta cercando di abbattere il muro di paura che circonda le zone di libero scambio delle Filippine. Gli attivisti che vi lavorano continuano a raccogliere informazioni sulle condizioni di lavoro all'interno della zona. Nida Barcenas, una delle organizzatrici del Centro, mi ha raccontato quanto segue: «All'inizio, dovevo seguire i lavoratori fino a casa e pregarli di parlare con me. Erano terribilmente spaventati e i loro familiari dicevano che ero una sovversiva». Ma dopo un anno d'attività i lavoratori della zona hanno iniziato a frequentare il Centro alla fine del turno, per passare un po' di tempo insieme. Avevo sentito parlare di questo gruppo quando ero a Toronto: numerosi esperti sindacali internazionali mi avevano riferito che questa piccola, umile organizzazione aveva svolto un lavoro all'avanguardia in Asia in termini di ricerca e organizzazione sindacale nelle zone di libero scambio.

Il Workers' Assistance Center, noto anche come Wac, è stato fonda-

to per sostenere i lavoratori delle fabbriche e far valere il loro diritto costituzionale di lottare per ottenere condizioni migliori, zona franca o meno. Zernan Toledo è l'organizzatore più attivo e radicale del centro e benché abbia solo venticinque anni e un aspetto da studente universitario, gestisce l'attività del gruppo con la disciplina di una vera e propria cellula rivoluzionaria. «All'esterno della zona franca, i lavoratori sono liberi di costituire un sindacato, ma all'interno non possono organizzare picchetti né dimostrazioni», mi ha riferito Toledo durante la mia «seduta d'orientamento» di due ore presso il Centro. «Le discussioni di gruppo all'interno delle fabbriche sono proibite e noi non possiamo accedere alla zona», ha aggiunto, indicando una pianta della zona appesa al muro.[35] Questo «comma 22» esiste in tutte le zone semiprivate. Come viene indicato nel rapporto dell'International Confederation of Free Trade Unions (Confederazione Internazionale dei Sindacati Liberi): «I lavoratori vivono effettivamente in territori "senza leggi", in cui, per difendere i loro diritti e interessi devono continuamente intraprendere azioni "illegali" in prima persona».[36]

Nelle Filippine, la cultura degli incentivi e delle deroghe di cui la zona franca è l'espressione, cultura che, secondo il progetto iniziale avrebbe dovuto scomparire a mano a mano che le società straniere entravano a far parte dell'economia nazionale, ha prodotto l'effetto contrario. Non solo sono arrivati nuovi stabilimenti, «nuove rondini», ma anche altre fabbriche del Paese già organizzate in sindacati hanno chiuso i battenti per riaprire poi all'interno della zona franca di Cavite e beneficiare di tutti gli incentivi. Per esempio, gli articoli di Marks & Spencer venivano prodotti in uno stabilimento a nord di Manila che disponeva di una rappresentanza sindacale. «Sono bastati dieci camion per portare la Marks & Spencer a Cavite e il sindacato è stato eliminato», mi ha riferito un sindacalista della zona.

In questo senso Cavite non è affatto un'eccezione. I sindacati sono fonte di grande preoccupazione in tutte le zone franche dove un'iniziativa riuscita potrebbe avere conseguenze spaventose sia per gli organizzatori che per i lavoratori. Questo è quanto si è verificato nel di-

cembre del 1998, quando il produttore americano di camicie Phillips-Van Heusen ha chiuso l'unica fabbrica d'abbigliamento per l'esportazione di tutto il Guatemala organizzata in sindacati, licenziando 500 persone. La fabbrica Camisas Modernas era stata sindacalizzata nel 1997, dopo una lunga e accanita attività di organizzazione e grazie alle forti pressioni esercitate sull'azienda da gruppi statunitensi per i diritti umani. Tramite il sindacato, i lavoratori avevano ottenuto un aumento salariale da 56 a 71 dollari la settimana e lo stabilimento, in passato squallido e trascurato, era stato ripulito. Jay Mazur, presidente di Union of Needletrades, Industrial and Textile Employees (UNITE), il principale sindacato del settore tessile americano, definì il contratto «un barlume di speranza per gli oltre 80.000 operai delle fabbriche del Guatemala».[37] Quando però lo stabilimento venne chiuso, questo barlume di speranza si trasformò presto in una luce lampeggiante d'allarme che andava ulteriormente a rafforzare il ben noto ammonimento: niente sindacati, niente scioperi.

Lo sfruttamento delle zone di esportazione coinvolge sentimenti quali patriottismo e senso del dovere nazionale: i giovani, perlopiù donne, vengono spediti nelle fabbriche sfruttatrici nello stesso modo in cui le generazioni precedenti di giovani soldati erano mandati in guerra. Il fatto che l'autorità possa essere in qualche modo messa in discussione non solo non è consentito ma non viene neppure preso in considerazione. In alcune zone franche di America Centrale e Asia, gli scioperi sono ufficialmente illegali. In Sri Lanka, è illegale qualsiasi iniziativa che possa attentare ai profitti che il Paese realizza grazie alle esportazioni, inclusa la pubblicazione e la distribuzione di materiale di dissenso.[38] Nel 1993, un lavoratore di una zona industriale dello Sri Lanka, Ranjith Mudiyanselage, fu ucciso perché sospettato di contravvenire a queste disposizioni. Mudiyanselage si era lamentato per un macchinario difettoso che aveva troncato un dito a un collega e fu rapito dopo un interrogatorio sull'incidente. Il suo corpo, con segni di percosse, fu trovato carbonizzato su una pila di vecchi pneumatici accanto a una chiesa locale. L'avvocato che lo aveva rappresentato durante l'interrogatorio fu ucciso nello stesso modo.[39]

Nonostante la continua minaccia di ritorsioni, il Workers' Assistance Center ha cercato di organizzare in sindacati le fabbriche della zona di Cavite, con esiti alterni. Per esempio, quando è stata avviata un'iniziativa per sindacalizzare la fabbrica d'abbigliamento All Asia, gli organizzatori hanno dovuto affrontare un difficile ostacolo: la stanchezza delle lavoratrici. Il principale motivo di lamentela delle cucitrici di All Asia, che confezionano abiti per Ellen Tracy e Sassoon, riguarda gli straordinari obbligatori. I turni regolari vanno dalle sette del mattino alle dieci di sera, ma alcune notti alla settimana le dipendenti devono lavorare fino alle due del mattino. Nei periodi di maggior lavoro non è raro avere due turni consecutivi di straordinari con la conseguenza che molte donne hanno solo due ore di sonno prima di ripartire da casa per tornare al lavoro. Ciò significa anche che la maggior parte delle lavoratrici di All Asia utilizza i preziosi trenta minuti di pausa nello stabilimento per dormire e non certo per parlare di sindacati. «Faccio molta fatica a parlare con le lavoratrici, perché sono sempre assonnate», mi racconta la madre di quattro bambini per spiegare come mai i suoi tentativi di creare un sindacato ad All Asia non diano nessun risultato. Lavora per l'azienda da quattro anni e non ha ancora ricevuto nessuna garanzia di base riguardo al posto di lavoro e nessuna copertura sanitaria.

L'attività produttiva della zona franca è caratterizzata da questa brutale miscela di intensità lavorativa e mancanza assoluta di garanzie per gli operai. Tutti lavorano sei o sette giorni la settimana e quando deve essere spedita la merce per un grosso ordine, i dipendenti lavorano ininterrottamente finché la produzione non è terminata. Quasi tutti i lavoratori sono generalmente pronti a fare qualche straordinario per arrotondare la paga, ma i turni di notte sono considerati un onere alquanto gravoso. D'altro canto non viene concessa la possibilità di rifiutare. Per esempio, in base al regolamento ufficiale dello stabilimento Philips (che ha evaso ordini sia per Nike che per Reebok), «il rifiuto di svolgere il lavoro straordinario, quando richiesto» costituisce una trasgressione «punibile con il licenziamento». Lo stesso vale per tutte le fabbriche con cui ho avuto a che fare e non mancano le segnalazioni di lavoratori che hanno chiesto di lasciare il lavoro anticipatamente, per

esempio prima delle due di notte, e si sono sentiti rispondere di non tornare più il giorno successivo.

Vi è un ampio repertorio di racconti allucinanti sul lavoro straordinario nelle zone industriali di esportazione, indipendentemente dalla loro ubicazione: in Cina, vi sono casi documentati di turni che durano tre giorni consecutivi durante i quali i lavoratori sono costretti a dormire sotto i macchinari. Molto spesso i fabbricanti devono pagare pesanti penali, se non consegnano in tempo, indipendentemente dall'assurdità dei termini di consegna. Una relazione racconta che in Honduras, al fine di evadere un ordine particolarmente ingente con termini di consegna molto rigidi, alcuni dirigenti hanno iniettato anfetamina ai lavoratori per farli lavorare ininterrottamente in maratone di quarantotto ore.[40]

Cos'è capitato a Carmelita...

A Cavite, non si può parlare di straordinari senza che il discorso cada su Carmelita Alonzo, morta, secondo i suoi colleghi, a causa «degli straordinari». Come mi è stato raccontato più volte da gruppi di lavoratori riuniti al Workers' Assistance Center e da singoli operai in occasione di interviste, Carmelita Alonzo era una cucitrice che confezionava abiti per Gap, Liz Claiborne e altri marchi presso lo stabilimento V.T. Fashions. Tutti i lavoratori con cui ho parlato erano ansiosi di raccontarmi questo fatto tragico affinché io potessi a mia volta parlarne con la «gente del Canada che compra questi prodotti». Carmelita Alonzo morì dopo una lunga serie di straordinari notturni nel corso di una stagione lavorativa particolarmente intensa. «C'erano un sacco di prodotti da spedire e nessuno poteva andare a casa», ricorda Josie, la cui fabbrica di denim appartiene alla stessa ditta che possiede lo stabilimento di Carmelita. Anche Josie dovette sostenere un grosso carico di lavoro nel periodo di cui stiamo parlando. «A febbraio, i turni di notte continuarono per un'intera settimana.» Oltre a lavorare tutte le notti la Alonzo doveva poi affrontare due ore di viaggio per tornare dalla famiglia. Dato che soffriva di polmonite, una malattia comune nelle fabbriche, calde e soffocanti

durante il giorno ma umide durante la notte, chiese al suo capo di concederle un po' di riposo per riprendersi, ma le fu negato. Alla fine la Alonzo fu ricoverata in ospedale dove morì l'8 marzo del 1997, giorno in cui si celebra, in tutto il mondo, la festa della donna.

Una sera tardi chiesi a un gruppo di lavoratori radunati attorno al lungo tavolo del Centro cosa provavano ripensando alla vicenda di Carmelita. Le risposte, all'inizio, furono piuttosto confuse. «Provare? Carmelita è una di noi.» Alla fine, Salvador, un ragazzo di ventidue anni dal viso dolce che lavorava in una fabbrica di giocattoli, disse qualcosa che fece annuire tutti i presenti in segno di approvazione. «Carmelita è morta a causa del lavoro straordinario e questo potrebbe succedere a ognuno di noi», spiegò il giovane con parole che facevano a pugni con la scritta *Beverly Hills 90210* della sua maglietta azzurra.

Gran parte dello stress legato al lavoro straordinario potrebbe essere eliminato con l'assunzione di un maggior numero di dipendenti e con la creazione di due turni più brevi. Ma perché mai gli stabilimenti dovrebbero assumere più personale? Il funzionario governativo incaricato di supervisionare la zona non pensa neppure lontanamente di redarguire i proprietari e i dirigenti delle fabbriche perché violano le regole sugli straordinari. Raymondo Nagrampa, amministratore della zona, è d'accordo sul fatto che la situazione sarebbe certo migliore se le fabbriche assumessero più personale e riducessero le ore di lavoro; lui stesso mi ha tuttavia riferito che non si occuperà del problema in quanto è convinto che questo tipo di decisione spetti solo alla Direzione.

Dal canto loro, i proprietari degli stabilimenti non hanno nessuna fretta di assumere nuovi dipendenti: un grosso ordine potrebbe infatti essere seguito da un periodo di magra e l'ultima cosa che vogliono è ritrovarsi con più dipendenti che lavoro. Dato che, in base alla legge filippina sul lavoro, questa è comunque una «decisione che spetta alla Direzione», la maggior parte degli imprenditori è convinta che sia più conveniente disporre di un contingente di lavoratori che vengono costretti a lavorare per più ore quando c'è più lavoro e per meno ore quando il lavoro diminuisce. E quest'ultima situazione rappresenta appunto il cosiddetto «rovescio della medaglia»: quando uno stabilimento si trova in una

fase di stagnazione degli ordini o quando viene ritardato il trasporto delle forniture, i lavoratori vengono lasciati a casa senza paga, a volte per una settimana di fila. I lavoratori raccolti attorno al tavolo del Workers' Assistance Center scoppiano a ridere quando chiedo loro di parlarmi di questioni quali le garanzie relative al posto di lavoro o a un numero prefissato di ore lavorative. «Niente lavoro, niente paga!» rispondono tutti all'unisono.

La regola «niente lavoro, niente paga» vale per tutti i lavoratori, siano essi a contratto o «regolari». I contratti, quando esistono, hanno una durata di soli cinque mesi o meno e al termine di questo periodo i lavoratori devono stipulare un nuovo contratto. Molti dei lavoratori degli stabilimenti di Cavite vengono in realtà assunti tramite un'agenzia di collocamento ubicata all'interno delle mura della zona franca, che raccoglie le paghe e ne intasca una parte, una sorta di agenzia di lavoro interinale per lavoratori delle fabbriche e un ennesimo livello in questo sistema multi-strato che specula sul lavoro degli operai. La Direzione utilizza ogni tipo di trucco all'interno delle zone per impedire che i lavoratori ottengano una condizione lavorativa permanente e godano quindi dei relativi benefici e diritti. Negli stabilimenti dell'America centrale, è pratica comune licenziare i lavoratori alla fine dell'anno e riassumerli alcune settimane più tardi, per non dover riconoscere loro uno status permanente; nelle zone franche tailandesi, la stessa pratica è nota come «hire and fire»,[41] assumi e licenzia. In Cina, molti lavoratori delle zone industriali di esportazione non hanno alcun contratto e quindi nessun diritto né possibilità di rivendicazione.[42]

Ed è proprio questa nuova concezione del lavoro in fabbrica come un rapporto saltuario e occasionale che fa crollare l'intero castello in aria delle zone industriali di esportazione. Da un punto di vista teorico, le zone franche sono un meccanismo ingegnoso per ridistribuire la ricchezza in tutto il mondo. È vero che in questo modo l'emisfero Sud ruba posti di lavoro all'emisfero Nord, ma qualsiasi osservatore lungimirante non può che trovarsi d'accordo con il principio secondo cui, dato che le nazioni industrializzate convergono verso economie a più alto contenuto tecnologico, una questione di giustizia globale impone di condividere

con i Paesi che ancora vivono in povertà quei lavori su cui si è costruito il ceto sociale medio. Il problema è che i lavoratori di Cavite e di tutte le zone di Asia e America Latina, non stanno affatto ereditando i «nostri» lavori. Gerard Greenfield, ex direttore delle ricerche dell'Asian Monitoring and Resource Centre di Hong Kong, afferma che «il mito della "fuga dei posti di lavoro" fa ritenere che le occupazioni trasferite dal Nord al Sud siano simili a quelle svolte in passato». Invece non lo sono affatto. Nello stesso momento in cui la produzione delle aziende si trasformava, al di là dell'oceano Pacifico, in «ordini» da appaltare a terzi, anche l'occupazione a tempo pieno veniva tramutata in «contratti». «Il problema maggiore per i lavoratori asiatici», spiega Greenfield, «è che le multinazionali occidentali e asiatiche che investono in queste zone hanno creato un tipo di occupazione temporanea e a breve termine.»[43]

In effetti, se paragonata alla situazione di Nord America ed Europa, l'attività che si svolge in molte zone industriali di Asia, Caraibi e America centrale è molto più simile al lavoro occasionale che all'occupazione a tempo pieno negli stabilimenti. Nelle zone industriali di esportazione si sta verificando una radicale modifica della natura stessa del lavoro in fabbrica. Questa è stata la conclusione di uno studio condotto nel 1996 dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro, in base al quale il massiccio trasferimento della produzione industriale nei settori abbigliamento e calzature «è stato accompagnato da una trasformazione concomitante del sistema produttivo da un livello formale a un livello informale, con conseguenze generalmente negative sui salari e sulle condizioni di lavoro». L'occupazione in questi settori, riferiva lo studio, è passata da lavori fissi a tempo pieno negli stabilimenti a lavori temporanei e part-time e, specialmente nei settori abbigliamento e calzature, a un sempre maggiore utilizzo del lavoro a domicilio e dei piccoli laboratori.»[44]

Non si tratta quindi solo di una fuga dei posti di lavoro.

Una forza lavoro errante

Durante la mia ultima notte a Cavite, ho incontrato nei dormitori un

gruppetto di adolescenti: sei ragazze che dividevano una stanza in cemento di cinque metri quadrati scarsi. Quattro dormivano su letti a castello improvvisati (due per letto), le altre su tappeti buttati sul pavimento. Le due che producevano drive di Cd-rom per Aztek, Apple e IBM occupavano il letto più alto e quelle che confezionavano abiti Gap stavano invece nel letto più basso. Erano tutte figlie di contadini per la prima volta lontane dalla famiglia.

L'atmosfera di questa scatola di sardine affollata e delle nostre «quattro chiacchiere tra amiche» era piuttosto agghiacciante: una via di mezzo tra una detenzione in carcere e il film *Sixteen Candles - Un compleanno da ricordare* di John Hughes. Anche se la stanza era in realtà un ex porcile convertito, come tutte le sedicenni del mondo le ragazze avevano tappezzato le pareti grigie e sporche con fotografie di teneri cuccioli, star filippine del cinema e annunci pubblicitari ritagliati dalle riviste con modelle in completi intimi di pizzo. Dopo qualche discorso serio sulle condizioni di lavoro le ragazze iniziarono a ridacchiare e a nascondersi sotto le coperte. Le mie domande avevano fatto venire in mente a due di loro che si erano prese una cotta per un sindacalista che aveva di recente tenuto un seminario al Workers' Assistance Center sul rischio d'infertilità legato al lavoro con sostanze chimiche pericolose.

Avevano paura dell'infertilità?

«Adesso sì e molta.»

Sulle strade di tutte le zone franche dell'Asia si possono scorgere file di adolescenti in camicia blu che si tengono per mano e si proteggono dal sole con un ombrello. Sembrano studentesse che tornano a casa da scuola. A Cavite, come dappertutto, la maggior parte dei lavoratori sono donne non sposate tra i diciassette e i venticinque anni. Come le ragazze del dormitorio, l'80% circa delle lavoratrici si sono trasferite qui da altre province delle Filippine per lavorare nelle fabbriche e solo un 5% è nativo della città di Rosario. Come nel caso degli stabilimenti, anche queste ragazze hanno un legame quasi nullo con questi luoghi.

Raymondo Nagrampa, amministratore della zona industriale di esportazione, sostiene che i lavoratori emigranti vengono assunti nella

zona franca per supplire a una peculiarità innata del «carattere della gente di Cavite», un aspetto che rende i locali inadatti al lavoro nelle fabbriche limitrofe. «Non è mia intenzione offendere gli abitanti di Cavite», mi ha spiegato Nagrampa nel suo ufficio fresco e spazioso dotato di aria condizionata, «ma la mia sensazione è che la loro particolare personalità sia inadatta al lavoro in fabbrica. Questa gente preferisce dedicarsi ad attività più dinamiche e non ha la pazienza di stare alla catena di montaggio in uno stabilimento.» Nagrampa è convinto che ciò sia dovuto alla vicinanza di Rosario a Manila: «Chi abita a Cavite non ha paura di non riuscire a guadagnare il denaro necessario per tirare avanti... Al contrario, chi viene dalla provincia, dalle zone del Sud, non è abituato allo stile di vita delle grandi città e preferisce lavorare alla catena di montaggio in fabbrica. Dopotutto questo è un notevole passo avanti rispetto al lavoro in campagna sempre sotto il sole. Gli umili contadini che vengono dalla provincia preferiscono lavorare al chiuso di uno stabilimento piuttosto che lavorare all'aperto.»

Ho chiesto a dozzine di lavoratori della zona, tutti emigranti provenienti da aree rurali, cosa pensavano di quanto sosteneva Raymondo Nagrampa. Tutti hanno espresso la loro indignazione.

«È disumano!» ha esclamato Rosalie, un'adolescente che installa lampadine in schermi per computer IBM. «Calpestano impunemente i nostri diritti e il signor Nagrampa parla così perché non ha mai provato a lavorare in fabbrica e non sa quali sono le condizioni là dentro.»

Salvador, con la sua maglietta *Beverly Hills 90210*, era letteralmente fuori di sé: «Il signor Nagrampa guadagna un sacco di soldi, ha l'aria condizionata in ufficio e un'automobile ed è naturale che sostenga che noi preferiamo questo lavoro; torna comodo a lui, non certo a noi... Non c'è dubbio che lavorare in campagna sia duro e difficile, ma laggiù abbiamo la nostra famiglia e i nostri amici e invece di mangiare sempre pesce secco mangiamo cibi freschi».

Le sue parole hanno toccato evidentemente un tasto dolente nel cuore della nostalgica Rosalie: «Voglio stare con la mia famiglia, in provincia», ha dichiarato lei con dolcezza e in quel momento dimostrava ancor meno dei suoi diciannove anni. «Sto meglio là perché quando mi am-

malo ci sono i miei genitori. Qui invece non c'è nessuno che si prende cura di me.»

Molti altri lavoratori rurali mi hanno confermato che sarebbero rimasti a casa se avessero potuto, ma non c'era altra scelta: la maggior parte delle loro famiglie avevano perso le fattorie, trasformate in campi da golf, espropriate da oscure normative sulla riforma del territorio e fagocitate da altre zone industriali di esportazione. Altri mi hanno raccontato che erano venuti a Cavite solo perché le persone arrivate al villaggio per assumerli avevano promesso loro che in fabbrica avrebbero guadagnato abbastanza per mandare un po' di soldi alle famiglie indigenti. Le stesse promesse erano state fatte anche ad altre loro coetanee, mi hanno riferito alcune lavoratrici, per convincerle ad andare a Manila e lavorare nell'industria del sesso.

E c'erano molte altre giovani donne che volevano parlarmi di queste promesse illusorie. Il problema principale per le lavoratrici è che, indipendentemente dal tempo trascorso nella zona, non hanno mai più di qualche pesos da poter mandare a casa. «Se avessimo la terra, potremmo restare a casa e coltivarla per soddisfare i nostri bisogni», mi ha spiegato Raquel, che lavora in una fabbrica d'abbigliamento. «Ma non abbiamo la terra e quindi l'unica alternativa che ci resta è lavorare nella zona industriale, anche se qui la situazione è estremamente dura e iniqua. Le persone che ci hanno assunto ci avevano garantito che avremmo ricevuto un buon salario, ma, nel mio caso, non solo non posso mandare soldi ai miei genitori, ma non riesco neppure a coprire le mie spese.»

Così i lavoratori di Cavite hanno perso su tutti i fronti: sono senza soldi e non possiedono una casa, una combinazione di fattori particolarmente pesante. Nei dormitori, la mancanza di sonno, la malnutrizione e la nostalgia di casa si mescolano per creare un'atmosfera di profondo disorientamento. «Siamo stranieri nelle fabbriche e siamo stranieri nei dormitori perché veniamo da province lontane», mi ha raccontato Liza che lavora nel settore dell'elettronica. «Siamo stranieri in questo posto.» Cecille Tuico, una delle organizzatrici del Workers' Assistance Center ascoltava la conversazione. Dopo che i lavoratori se ne erano andati per tornare ai dormitori attraverso le buie strade di Rosario, Cecille mi fece

notare che l'alienazione che gli operai avevano descritto in modo così struggente era esattamente ciò che cercavano i datori di lavoro quando reclutavano gli emigranti, invece dei locali, per lavorare nella zona. Con la stessa rabbia silenziosa e disincantata che avevo iniziato a riconoscere in molti attivisti filippini nel campo dei diritti umani, la Tuico mi spiegò che i dirigenti delle fabbriche preferiscono giovani donne lontane da casa che non hanno finito la scuola perché «sono spaventate e non conoscono i loro diritti».

Un altro prodotto delle zone industriali di esportazione: un nuovo prototipo di lavoratore di fabbrica

Fattori quali ingenuità e insicurezza semplificano indubbiamente il compito dei dirigenti e consentono di mantenere la disciplina all'interno dello stabilimento, ma le lavoratrici giovani vengono preferite anche per altri motivi. Le donne vengono spesso licenziate nelle zone di esportazione quando hanno circa venticinque anni, perché i supervisori sostengono che sono «troppo vecchie» e che le loro dita non sono più sufficientemente agili. In realtà questa è una prassi estremamente efficace per ridurre al minimo il numero di madri iscritte nei libri paga della società.

A Cavite, ho sentito storie di donne gravide costrette a lavorare fino alle due del mattino malgrado le suppliche rivolte al supervisore, donne che lavorano nel reparto stiratura e mettono al mondo bambini con bruciature sulla pelle e donne che producono i gusci in plastica dei telefoni portatili e danno alla luce bambini morti. Questi e altri aneddoti mi sono stati raccontati a Cavite da ragazze che parlavano velocemente e a voce bassa con la stessa espressione terrorizzata che avevano quando narravano la storia di Carmelita Alonzo. Alcuni dei racconti sono sicuramente falsi, leggende ispirate dalla paura, ma gli abusi nei confronti delle donne in stato interessante nelle zone industriali di esportazione sono ben documentati e si estendono ben oltre i confini di Cavite.

Dato che la maggior parte dei datori di lavoro non accetta di pagare i contributi, fissare piani di lavoro per i dipendenti o offrire qualsiasi

tipo di garanzia sul posto di lavoro, in queste zone al femminile la maternità è considerata un vero e proprio flagello. Uno studio condotto da Human Rights Watch, che ha fornito le basi per una vertenza sindacale a fronte dell'accordo Nafta sul lavoro, ha riferito che le donne che chiedono di essere assunte nelle *maquiladoras* messicane devono sottoporsi di routine a test di gravidanza. Lo studio, che coinvolge investitori delle zone franche quali Zenith, Panasonic, General Electric, General Motors e Fruit of the Loom, ha scoperto che «viene negata l'assunzione alle donne gravide. Inoltre, i datori di lavoro di questi stabilimenti a volte maltrattano e licenziano le dipendenti in stato interessante».[45] I ricercatori hanno denunciato maltrattamenti mirati a spingere le lavoratrici a dare le dimissioni: per esempio, le donne gravide erano costrette a lavorare nei turni di notte o a sobbarcarsi lunghi periodi di straordinari non pagati e lavori fisicamente faticosi. Venivano inoltre rifiutati loro i permessi per andare dal medico, prassi questa che ha causato aborti spontanei sul posto di lavoro. «In questo modo», spiega lo studio, «la lavoratrice incinta è costretta a scegliere tra il posto di lavoro e una gravidanza portata a termine in buone condizioni salute.»[46]

In tutte le zone franche non mancano le segnalazioni di altri sistemi utilizzati per aggirare i costi e le responsabilità correlati all'utilizzo di lavoratrici gravide. In Honduras e a El Salvador, le discariche delle zone franche sono piene di scatole vuote di pillole contraccettive che si dice vengano distribuite negli stabilimenti. Nelle zone dell'Honduras si è saputo di casi in cui la Direzione ha costretto le lavoratrici ad abortire. In alcune *maquiladoras* messicane le donne devono dimostrare di avere il ciclo mestruale sottoponendosi a pratiche umilianti come il controllo mensile degli assorbenti. Le dipendenti hanno invece talvolta contratti di ventotto giorni, il periodo medio di un ciclo mestruale, in modo da poter essere licenziate non appena la gravidanza venga scoperta.[47] In una zona industriale di esportazione dello Sri Lanka, è stato segnalato il caso di una lavoratrice che ha affogato il figlio appena nato in un gabinetto per il terrore di perdere il lavoro.[48]

L'assalto generalizzato al diritto alla maternità nelle zone franche è l'espressione più brutale del fatto che molte società che producono beni

di consumo non svolgono più il tradizionale ruolo di datori di lavoro delle masse. Il «nuovo affare» concluso con i lavoratori consiste in realtà nella totale mancanza di accordi; ex produttori, oggi esperti di marketing, sono così intensamente impegnati a sottrarsi a qualsiasi tipo di coinvolgimento, che stanno cercando di creare una forza lavoro di donne senza prole e un sistema nomadico di fabbriche che utilizzano lavoratori erranti. In una lettera rivolta a Human Rights Watch per spiegare i motivi della discriminazione nei confronti delle donne in stato interessante nelle *maquiladoras*, l'azienda General Motors dichiarava senza mezzi termini che «non verrà assunto personale femminile in stato interessante» allo scopo di evitare «i pesanti oneri finanziari imposti dal sistema di previdenza sociale messicano.»[49] Dopo la pubblicazione della relazione di denuncia, GM ha cambiato politica. Rimane comunque uno stridente contrasto col principio aziendale sbandierato in passato da questa azienda in base al quale gli uomini adulti che lavoravano nei suoi stabilimenti di automobili dovevano ricevere salari sufficienti non solo a mantenere una famiglia di quattro persone, ma anche a portarla in giro su un'auto o su un camion GM. La General Motors dal 1991 ha licenziato circa 82.000 lavoratori negli Stati Uniti e ha in programma un ulteriore taglio di 40.000 posti entro il 2003.[50] Una bella differenza rispetto a quando proclamava con orgoglio: «Ciò che va bene per General Motors, va bene per il Paese».

Fabbriche migratrici

All'interno di questo sistema totalmente riprogettato, i lavoratori non sono i soli soggetti di passaggio: anche gli stabilimenti-rondine in cui lavorano sono stati costruiti all'insegna della massima flessibilità, per seguire eventuali incentivi fiscali, adattarsi alla svalutazione monetaria e trarre profitto dalla dittature più rigide. In Nord America ed Europa, la fuga dei posti di lavoro è una minaccia con cui i lavoratori hanno ormai imparato a convivere. Uno studio ordinato dalla commissione sul lavoro del Nafta ha scoperto che, negli Stati Uniti, fra il 1993 e il 1995,

«in occasione di metà delle sessioni elettorali sindacali i datori di lavoro hanno minacciato di chiudere gli stabilimenti... con intimidazioni ben precise e per nulla ambigue, come applicare etichette di spedizione alle apparecchiature della fabbrica con destinazione Messico o appendere mappe del Nord America con una freccia che partiva dallo stabilimento esistente e arrivava in Messico.» Lo studio ha inoltre riferito che i datori di lavoro hanno poi dato seguito a queste minacce e nel 15% dei casi menzionati hanno chiuso completamente o in parte gli stabilimenti organizzati in sindacati. Il ritmo di chiusura delle fabbriche si è così triplicato rispetto al periodo pre-Nafta degli anni Ottanta.[51] In Cina, Indonesia, India e Filippine, il pericolo della chiusura degli stabilimenti e della conseguente perdita dei posti di lavoro incombe in modo ancor più minaccioso. Le fabbriche se la danno a gambe di fronte ad aumenti di salario, normative ambientali e imposte e vengono quindi costruite in funzione di questa mobilità estrema. Alcuni degli stabilimenti-rondine sono già alla terza o quarta migrazione e, come insegna la regola dei subappalti, sono sempre più leggeri ed eterei ogni volta che toccano terra.

Quando le multinazionali erranti arrivarono per la prima volta a Taiwan, in Corea e Giappone, molti dei loro stabilimenti appartenevano a fabbricanti locali che si occupavano anche della gestione. Per esempio a Pusan, Corea del Sud, conosciuta negli anni Ottanta come la «capitale mondiale delle scarpe da ginnastica», gli imprenditori coreani gestivano gli stabilimenti Reebok, L.A. Gear e Nike. Ma quando alla fine degli anni Ottanta, i lavoratori coreani iniziarono a ribellarsi contro i salari da un dollaro al giorno e costituirono dei sindacati per ottenere condizioni migliori, le fabbriche ripresero il volo. Tra il 1987 e il 1992, nelle zone industriali di esportazione della Corea sparirono 30.000 posti di lavoro e in meno di tre anni svanì un terzo dei posti nel settore delle calzature. La storia di Taiwan è molto simile. Il caso dei produttori Reebok offre un chiaro esempio degli schemi migratori adottati dagli stabilimenti. Nel 1985, Reebok produceva quasi tutte le sue scarpe da ginnastica in Corea del Sud e a Taiwan e non aveva nessuna attività produttiva in Indonesia e Cina. Nel 1995, quasi tutte le fabbriche ave-

vano lasciato Corea e Taiwan e il 60% dei contratti Reebok erano stati trasferiti in Indonesia e Cina.[52]

In questa nuova tappa del viaggio le fabbriche non erano più di proprietà di fornitori locali indonesiani e cinesi ma appartenevano alle medesime società di Corea e Taiwan che le avevano gestite prima del trasloco. Quando le multinazionali avevano trasferito gli ordini dalla Corea e da Taiwan anche i fornitori li avevano seguiti, chiudendo bottega nei rispettivi Paesi natali e costruendo nuovi stabilimenti in Paesi in cui il lavoro era ancora a basso costo: Cina, Indonesia, Tailandia e Filippine. Uno di questi appaltatori, il fornitore più importante di Reebok, Adidas e Nike, è una società di proprietà taiwanese, chiamata Yue Yuen. Yue Yuen ha chiuso la maggior parte delle fabbriche nel suo Paese natale, Taiwan, e si è lanciata a capofitto sui bassi salari della Cina, Paese in cui possiede un complesso produttivo con 54.000 dipendenti. Secondo Chi Neng Tsai, uno dei proprietari della società, trasferirsi nei Paesi in cui i lavoratori sono più affamati è semplicemente una questione di senso per gli affari: «Trent'anni fa, quando Taiwan aveva fame, anche noi eravamo più produttivi», sostiene Chi Neng Tsai.[53]

I dirigenti taiwanesi e coreani sono in una posizione ottimale per sfruttare la fame dei lavoratori: possono infatti raccontare a questi ultimi, per esperienza personale, cosa succede quando arrivano i sindacati e i salari aumentano. D'altro canto, mantenere dei fornitori che in passato si sono ritrovati a terra è senza dubbio un colpo strategico geniale da parte delle multinazionali occidentali. Quale modo migliore per tenere i costi al minimo, se non trasformare le vittime di ieri nei carnefici di oggi?

Questo sistema non favorisce certo la stabilità di Cavite, né l'economia filippina in generale, che è già estremamente vulnerabile alle forze globali dato che la maggior parte delle sue società appartengono a investitori stranieri. Come mi ha raccontato l'economista filippino Antonio Tujan, «gli appaltatori hanno sostituito la figura del mediatore filippino».[54] Tujan, leader di un gruppo di intellettuali di Manila fortemente critici nei confronti della politica economica filippina, mi corregge quando parlo degli edifici che ho visto all'interno della zona di Cavite definendoli «fabbriche». «Non si tratta di fabbriche», precisa l'economista, «ma di magazzini di manodopera.»

Egli spiega infatti che tutti i materiali sono importati e nelle fabbriche in realtà non viene prodotto nulla: la merce è solo assemblata perché i componenti vengono realizzati in altri Paesi da lavoratori maggiormente specializzati e pagati meno degli operai statunitensi o europei. E ripensando a ciò che avevo visto dalla cima del serbatoio idrico mi sono resa subito conto che ciò che diceva Tujan era vero: quella sensazione di «insostenibile leggerezza» di Cavite dipendeva anche dal fatto che non vi era nessuna ciminiera a parte quella di un inceneritore. Questo è certo un bene per la qualità dell'aria di Rosario, ma è un fatto alquanto insolito per un parco industriale delle dimensioni di Cavite. Mancava anche un filo conduttore in ciò che veniva prodotto: era una sorta di attività senza capo né coda. Mentre camminavo per le strade pavimentate di fresco della zona, fui sorpresa dalla varietà di prodotti che venivano realizzati. Come la maggior parte della gente, ero convinta che le zone di esportazione dell'Asia traboccassero di produttori di vestiti e articoli elettronici, cosa che non era affatto vera a Cavite. Uno stabilimento che produceva sedili per auto era vicino a una fabbrica di scarpe da ginnastica e davanti a un edificio con dozzine di motoscafi in alluminio ammucchiati all'entrata. In un'altra via, dalle porte aperte di uno stabilimento si intravedevano file di abiti e giacche, proprio accanto alla fabbrica di Salvador che produceva portachiavi e altri giocattoli. «Vede?» continuò Antonio Tujan. «Abbiamo un Paese con un'industria talmente deformata e in un tale stato di confusione che non può esistere da sola. È tutta un'illusione. Parlano d'industrializzazione nel contesto della globalizzazione, ma è solo un'illusione.»

E non c'è da stupirsi che la promessa d'industrializzazione di Cavite suoni piuttosto come una minaccia: questo luogo è solo un miraggio di sviluppo.

I compratori spiccano il volo

Il timore che le multinazionali in fuga facciano sparire gli ordini e migrino verso condizioni più favorevoli pervade l'intera attività delle zone

franche. La situazione è alquanto assurda: anche se non possiedono nulla a livello locale (non sono proprietari di edifici, terreni o attrezzature) marchi come Nike, Gap e IBM sono comunque onnipresenti, entità invisibili che tirano le fila dell'intero sistema. La loro potenza di compratori è tale che lo stretto coinvolgimento derivante da un eventuale possesso delle fabbriche è ormai, dal punto di vista, un fattore gestionale inutile e marginale. E dato che i veri titolari e dirigenti delle fabbriche dipendono completamente dai loro grandi ordini per far funzionare le macchine, anche i lavoratori si trovano in una posizione contrattuale estremamente debole: non possono certo sedersi a tavolino e discutere con un modulo d'ordine. Ecco perché nella zona non vale neppure la classica divisione marxista del lavoro tra operai e proprietari, dato che le multinazionali del marchio hanno abbandonato i «mezzi di produzione», per citare Marx, per liberarsi del peso di responsabilità quali il possesso e la gestione degli stabilimenti e l'assunzione dei dipendenti.

In realtà, proprio per il fatto di non possedere gli stabilimenti, le multinazionali hanno un potere ancora maggiore sulla produzione. Come la maggior parte dei compratori più accaniti, i marchi non si preoccupano affatto delle condizioni che stanno dietro agli affari che concludono. Si limitano a balzare sulle opportunità e tengono i fornitori sulle spine valutando miriadi di offerte che provengono da altri fabbricanti. Un fornitore, Young Il Kim del Guatemala, la cui fabbrica Sam Lucas produce abbigliamento per Wal-Mart e J.C. Penney, parla dei suoi clienti «firmati» in questi termini: «Ciò che vogliono sono capi d'alta qualità, consegne rapide e costi bassi, nient'altro».[55] In questa guerra spietata ogni fornitore giura che sarebbe in grado di offrire le merci a prezzi inferiori se i marchi iniziassero a produrre in Africa, Vietnam o Bangladesh o se venissero utilizzati i lavoratori a domicilio.

In alcuni casi il potere dei marchi viene invocato in modo ancor più plateale per influenzare la linea politica dei Paesi che ospitano le zone industriali. Le società o i loro rappresentanti rilasciano talvolta dichiarazioni pubbliche in cui spiegano che l'aumento del salario minimo legale potrebbe escludere dal mercato un determinato Paese asiatico, eventualità che i fornitori di Nike e Reebok fanno subito presente al governo in-

donesiano ogni volta che qualche sciopero sfugge di mano.[56] Anton Supit, presidente dell'Indonesian Footwear Association, che rappresenta fornitori Nike, Reebok e Adidas, ha definito «intollerabile» uno sciopero in una fabbrica Nike e ha chiesto l'intervento dell'esercito indonesiano. «Se le autorità non controllano gli scioperi, specialmente quelli che sfociano in atti di violenza e brutalità, perderemo i nostri compratori stranieri. Le entrate statali che derivano dalle esportazioni diminuiranno e la disoccupazione aumenterà.»[57] Le aziende compratrici collaborano anche alla definizione di accordi commerciali internazionali volti a diminuire le quote e le tariffe e possono perfino esercitare pressioni su un governo affinché renda meno rigide le normative. Parlando delle condizioni in base a cui la Nike ha deciso di appaltare la produzione delle scarpe alla Cina, il vicepresidente della società, David Chang, ha spiegato che «una delle prime cose che abbiamo fatto presente ai cinesi è che i loro prezzi dovevano essere più competitivi di quelli degli altri fornitori asiatici poiché i costi di un'attività commerciale in Cina erano enormi... Auspichiamo di ottenere un risparmio del 20% rispetto ai prezzi della Corea».[58] Dopotutto, quale compratore attento e oculato non confronta i prezzi di ciò che acquista? E se il trasferimento in un Paese più concorrenziale provoca licenziamenti in massa in un'altra parte del mondo, questo riguarda la vita di altre persone e di chi si sporca le mani con il loro sangue. Come ha dichiarato Robert Haas, amministratore delegato della Levi's: «Non si tratta affatto di una fuga dei posti di lavoro».

Le multinazionali si sono sempre difese con accanimento dall'accusa di orchestrare una «corsa verso il baratro», verso la povertà più nera, e sostengono che la loro presenza nei Paesi in via di sviluppo ha contribuito a innalzare lo standard di vita. Come ha dichiarato Phil Knight, amministratore delegato della Nike, nel 1996: «Negli ultimi 25 anni, la Nike ha offerto buoni posti di lavoro, migliorato le prassi lavorative e aumentato gli standard di vita in tutti i luoghi in cui ha operato».[59] Messo di fronte ai salari da fame dei lavoratori di Haiti, un portavoce della Disney ha dichiarato al *Globe and Mail*, «è una fase attraverso cui devono passare tutti i Paesi in via di sviluppo, come è accaduto per il Giappone

e la Corea, che si trovavano in questa situazione alcuni decenni fa».[60] E non mancano gli economisti che giustificano le sempre più diffuse rivelazioni di abusi aziendali, sostenendo che le aziende sfruttatrici non sono affatto la manifestazione di una «corrosione» dei diritti dei lavoratori, quanto piuttosto il segnale che la prosperità è ormai dietro l'angolo. «La mia preoccupazione», ha spiegato Jeffrey D. Sachs, celebre economista di Harvard, «non è che ci siano troppe aziende sfruttatrici, ma che ce ne siano troppo poche... Questi tipi di lavori hanno infatti rappresentato il primo passo per Singapore e Hong Kong e sono il genere di attività che dovrebbe essere introdotta in Africa per aiutarla a uscire da un condizione di massacrante povertà rurale.»[61] Paul Krugman, collega di Sachs, si è dichiarato d'accordo con questa posizione a ha aggiunto che, nei Paesi in via di sviluppo, la scelta non è tra un cattivo posto di lavoro e un buon posto di lavoro, quanto piuttosto tra un cattivo lavoro e nessun lavoro. «L'opinione prevalente da parte della stragrande maggioranza degli economisti è che la crescita di questo tipo di occupazione è una grande notizia per tutti i poveri del mondo.»[62]

Ma chi adduceva il motto «niente lavoro, niente pane» a difesa delle azienda sfruttatrici ha subito un grosso smacco quando le valute dei Paesi che avrebbero dovuto beneficiare di questo modello di sviluppo hanno iniziato a crollare come castelli di carta. Prima in Messico, poi in Tailandia, Corea del Sud, Filippine e Indonesia, i lavoratori hanno cominciato a ricevere salari minimi di valore inferiore rispetto a quelli dei primi anni del «miracolo economico» che aveva «benedetto» i loro Paesi. E questa situazione continua tuttora. Vada Manager, responsabile delle pubbliche relazioni della Nike, era solito affermare che «le opportunità di lavoro fornite dall'azienda alle donne e agli uomini di Paesi in via di sviluppo, quali Vietnam e Indonesia, hanno creato un ponte di opportunità proteso verso una qualità di vita notevolmente superiore».[63] Ma nell'inverno del 1998, nessuno meglio della Nike si era reso conto che quel ponte era rovinosamente crollato. In un clima di svalutazione e inflazione galoppanti, i salari reali nelle fabbriche indonesiane Nike scesero del 45% nel 1998.[64] Nel luglio di quell'anno, il presidente indonesiano B.J. Habibie chiese ai 200 milioni di cittadini del suo Paese di digiunare due

giorni la settimana, dall'alba al tramonto, per risparmiare le sempre più limitate riserve di riso. Questo sviluppo costruito su salari da fame, ben lungi dal generare un persistente miglioramento delle condizioni, aveva invece prodotto una situazione stagnante del tipo «un passo avanti, due passi indietro». All'alba del 1998 non vi erano più le splendide Tigri Asiatiche da portare come esempio e le stravaganti argomentazioni addotte dalle aziende e dagli economisti a difesa delle aziende sfruttatrici erano state completamente smentite.

La minaccia della fuga si profila ormai sempre più all'orizzonte di Cavite. La valuta aveva già iniziato la sua rovinosa caduta qualche settimana prima del mio arrivo e da allora le condizioni sono andate peggiorando. All'inizio del 1999, il prezzo dei beni di prima necessità, quali olio per cucinare, zucchero, pollo e sapone era salito addirittura del 36% rispetto all'anno precedente. I salari, che a malapena consentivano di mettere insieme il pranzo e la cena, oggi non bastano più. Per i lavoratori delle zone, che avevano finalmente trovato il coraggio di opporsi ai dirigenti, la minaccia di licenziamenti in massa e della fuga degli stabilimenti sta ormai diventando realtà. Nel 1998, 3072 aziende delle Filippine, il 166% in più rispetto all'anno precedente, hanno chiuso i battenti o ridotto l'attività.[65] La Nike ha fatto la sua parte e ha lasciato a casa 268 dipendenti della fabbrica Philips, quella in cui avevo visto montagne di scarpe accatastate attraverso la recinzione. Alcuni mesi dopo, nel febbraio 1999, la Nike ha abbandonato altri due stabilimenti filippini, ubicati nella vicina zona di esportazione di Bataan, e 1505 lavoratori hanno perso il posto.[66] Ma Phil Knight non si è certo sporcato le mani di persona: si è limitato ad annullare gli ordini e ha lasciato il resto ai fornitori. Il marchio Nike si è «chiamato fuori» dalla chiusura degli stabilimenti e dalla perdita dei posti di lavoro.

La transitorietà connaturata alle zone di libero scambio è solo l'estrema manifestazione dell'abbandono del mondo del lavoro da parte delle aziende, fenomeno questo che si sta ormai verificando a ogni livello industriale. Anche se Cavite è senza dubbio la meta da sogno del capitalismo, il ricorso ai lavoratori occasionali è invece un gioco che si può giocare anche in casa. L'outsourcing e gli appalti esterni, come ha scrit-

to anche Aaron Bernstein, reporter del Business Week, sono ormai agli sgoccioli. «Il fenomeno dell'outsourcing è iniziato nei primi anni Ottanta e si è diffuso in quasi tutti i settori industriali con le aziende che si davano un gran daffare per ridurre il personale in ogni settore, dalle risorse umane ai sistemi informatici.»[67] Lo stesso fervore che caratterizza conflitti del tipo, marchi-verso-prodotti e contratti-verso-posti di lavoro, alimenta oggi anche un movimento che, in Nord America ed Europa, sta convergendo verso occupazioni di tipo interinale (part-time, freelance e lavori a domicilio), come vedremo nel prossimo capitolo.

Non si tratta affatto di una questione di fuga dei posti di lavoro, bensì di una vera e propria fuga dai posti di lavoro.

CAPITOLO SETTE

MINACCE E LAVORATORI INTERINALI

Dal lavorare gratis alla «Free Agent Nation»

Un senso di precarietà si insinua nel mondo del lavoro, privando di sicurezza tutti, dagli impiegati a tempo determinato, ai liberi professionisti dell'high tech fino ai lavoratori nel settore della ristorazione e della vendita al dettaglio. I lavori in fabbrica sono commissionati a terzi, quelli del settore tessile sono svolti sempre più spesso a domicilio, in ogni settore industriale contratti temporanei stanno sostituendo le assunzioni a tempo indeterminato. Sempre più frequentemente, poi, anche i direttori generali scelgono di passare da una multinazionale all'altra, piroettando tra vari uffici e licenziando nel frattempo il 50% dei dipendenti.

Quasi tutte le battaglie occupazionali dell'ultimo decennio hanno interessato non tanto questioni salariali quanto la «casualizzazione forzata», dalla protesta dei dipendenti della United Parcel Service contro la cosiddetta «America part-time», alla reazione sindacale dei portuali australiani al progetto di sostituirli con personale temporaneo, fino allo sciopero degli operai canadesi del settore automobilistico (Ford e Chrysler), contro il subappalto dei loro posti di lavoro a compagnie non appartenenti al sindacato. Tutti questi episodi si riferiscono a industrie che applicano delle varianti allo stesso tema: trovare dei modi per sganciarsi dalla forza lavoro e proseguire più speditamente.

Il punto debole della filosofia «marche, non prodotti» si vede sempre più spesso in ogni luogo di lavoro sul pianeta. Ogni grande società vuole disporre di una riserva mobile di lavoratori part-time, di temporanei e di collaboratori freelance per contribuire a contenere i costi di

gestione e a superare le variazioni del mercato. Come sostiene Charles Handy, consulente aziendale inglese, le società più furbe preferiscono considerarsi «organizzatrici» di collaboratori esterni, piuttosto che «organizzazioni per il lavoro»[1]. Una cosa è certa: nel mondo dell'economia, offrire un impiego (stabile, con benefici aggiuntivi, ferie retribuite, una certa stabilità e magari rappresentanza sindacale) è ormai considerato fuori moda.

Occupazione «di marca»: passatempi, non posti di lavoro

Nonostante molte imprese produttrici di beni di consumo non abbiano ormai più bisogno di produrre la merce che vendono, fino ad oggi nemmeno una multinazionale è riuscita a liberarsi totalmente del fardello dei dipendenti. La produzione può essere appannaggio di manodopera a tempo determinato, ma c'è ancora bisogno di personale per la vendita, considerando in particolare lo sviluppo della vendita al dettaglio dei beni di consumo. Nel settore dei servizi, comunque, i datori di lavoro sono diventati esperti nell'evitare di assumersi impegni verso il personale, attribuendo valore all'idea che i loro dipendenti non siano lavoratori legittimi, e di conseguenza non necessitino e nemmeno siano degni di stabilità occupazionale, salari dignitosi e benefici extra.

La maggior parte dei datori di lavoro nel settore dei servizi tratta i loro dipendenti come se non dipendessero dalla paga mensile per assicurarsi l'essenziale per vivere, come l'affitto o il mantenimento dei figli. I datori di lavoro del settore della vendita al dettaglio tendono invece a considerare i loro dipendenti come degli studenti alla ricerca di lavoretti per l'estate, di mance o di un'occupazione temporanea verso una carriera più soddisfacente e remunerativa. Queste, in altri termini, sono professioni ideali per chi non ne ha davvero bisogno. I centri commerciali e i supermercati hanno dato origine a tutta una serie di fiorenti sottocategorie professionali, ridicole, tristemente famose per la precarietà e i bassi salari e quasi esclusiva-

mente part-time: il poveraccio del gelato allo yogurt, l'addetto al succo d'arancia, l'addetto all'accoglimento dei clienti dei magazzini Gap, l'addetto alla vendite (col sorriso al Prozac) della Wal-Mart.

Questa tendenza è preoccupante perché negli ultimi due decenni l'incidenza relativa del settore dei servizi come fonte occupazionale è cresciuta drasticamente. Il calo della produzione industriale, come pure i ripetuti ridimensionamenti e tagli di personale nel settore pubblico, sono stati bilanciati da una crescita esponenziale del numero di posti di lavoro nei servizi, al punto che servizi e vendita al dettaglio costituiscono oggi il 75% dell'intera forza lavoro degli Stati Uniti.[2] Oggigiorno, il numero di americani che vendono capi d'abbigliamento nei grandi magazzini e nei negozi specializzati supera di quattro volte e mezzo quello degli operai che li confezionano, e Wal-Mart non è soltanto il più grande venditore al dettaglio del mondo, ma anche il principale datore di lavoro privato degli Stati Uniti.

Tuttavia, nonostante tali trasformazioni delle strutture occupazionali, molte catene di vendita al dettaglio di prodotti di marca, o di servizi di ristorazione, hanno messo da parte la lungimiranza economica e insistono nel sostenere che offrono dei posti di lavoro-hobby a dei ragazzini. Lasciamo perdere il fatto che il settore dei servizi è ormai zeppo di dipendenti in possesso di più di una laurea universitaria, di immigrati non in grado di trovare lavoro nell'industria, di ex infermieri e insegnanti e di quadri vittime del ridimensionamento aziendale. E lasciamo stare il fatto che gli studenti lavorano davvero nei negozi e nei fast food (perché molti lo fanno), e si trovano ad affrontare costi scolastici crescenti, una minore assistenza economica da parte dello Stato e dei genitori, e la crescita dell'obbligo scolastico. La manodopera nel settore della ristorazione è invecchiata progressivamente negli ultimi dieci anni al punto che più della metà di questi lavoratori superano i venticinque anni d'età. Un'inchiesta condotta nel 1997 ha rilevato che in Canada il 25% di coloro che lavorano nei negozi (a livello non manageriale) lavora per la medesima azienda da almeno undici anni e che il 39% occupa lo

stesso posto da un periodo compreso tra quattro e dieci anni.[3] Molto più a lungo di quanto «Chainsaw» Al Dunlap sia riuscito a rimanere amministratore delegato della Sunbeam Corporation. Ma lasciamo stare tutto questo. Tutti sanno che un lavoro nel settore dei servizi è un passatempo, e un negozio è un luogo dove la gente va per fare «esperienza», non per guadagnarsi da vivere.

Questo messaggio ha avuto l'impatto maggiore tra i lavoratori che stanno alla cassa e al banco dei take-away, dove ci si sente di passaggio anche dopo aver trascorso dieci anni nel settore «Mc». Brenda Hilbrich, che vende libri e dischi da Borders, a Manhattan, spiega quanto sia difficile conciliare l'aspetto qualitativo del suo impiego con l'aspirazione al successo personale: «Ci si ritrova bloccati in questa dicotomia, "Dovrei far qualcosa di meglio ma non posso perché non riesco a trovare un altro lavoro". Così dici a te stesso: "Mi trovo qui solo momentaneamente perché troverò qualcosa di meglio"».[4] Questa sensazione di precarietà permanente, una volta interiorizzata, si è dimostrata utile ai datori di lavoro, i quali hanno potuto far languire gli stipendi e fornire ben poco spazio alle opportunità di crescita professionale, dal momento che non c'è bisogno di migliorare la qualità di posti di lavoro che sono, a detta di tutti, solo temporanei. Jason Chappell, commesso da Borders, afferma che le catene di negozi si danno molto da fare per rinforzare questa sensazione di instabilità tra i loro dipendenti, allo scopo di tutelare tale formula altamente redditizia. «Buona parte della propaganda aziendale cerca di convincerti che non siamo lavoratori, ma qualcos'altro, che non apparteniamo alla classe lavoratrice... Tutti credono di appartenere alle classi medie anche quando guadagnano solo 13.000 dollari l'anno.»[5]

Ho incontrato Chappell e Hilbrich una sera dell'ottobre 1997, in una rosticceria nel centro di Manhattan. Avevamo scelto quel posto perché era vicino al punto vendita Borders sotto il World Trade Center dove entrambi lavorano. Avevo sentito parlare dei due, a causa dei loro tentativi (coronati da successo) di introdurre una rappresentanza sindacale da Borders, come parte di un fermento sindacale verificatosi

all'interno delle grandi catene di negozi a partire dalla metà degli anni Novanta: Starbucks, Barnes & Noble, Wal-Mart, Kentucky Fried Chicken, McDonald's. Sembra che un numero sempre maggiore di dipendenti di queste famose catene (di età oscillante tra i venti e i trent'anni) si stia guardando intorno – davanti ai banchi dove vendono caffè di Sumatra, libri di successo e maglioni made in China – e si stiano arrendendo all'evidenza che alcuni di loro, nel bene o nel male, non stanno andando da nessuna parte. Laurie Bonang, che lavora da Starbucks a Vancouver, nella Columbia britannica, mi ha detto che «i nostri coetanei si stanno finalmente rendendo conto che una volta finita l'università, abbiamo debiti per un triliardo di dollari, e lavoriamo da Starbucks. Non è così che vogliamo passare il resto della nostra vita, ma adesso il lavoro ideale non ci aspetta più... Speravo che Starbucks costituisse una rampa di lancio verso traguardi migliori, ma purtroppo è una rampa di lancio verso una grande chiavica».[6]

Mentre Laurie Bonang raccontava la sua storia, era penosamente consapevole di vivere uno dei cliché della cultura popolare più tristi della nostra epoca «firmata»: proprio come gli sketch delle «Gap Girls» al *Saturday Night Live Show*, più o meno nel 1993, in cui delle ragazzotte annoiate e sfruttate in un centro commerciale si domandano «l'hai preso?» Oppure come i «baristi» di Starbucks che snocciolano sequele di aggettivi sul caffè (moccaccino-grande-decaffeinato-magro) in film come *C'è post@ per te*. Ma c'è un motivo per cui i dipendenti più esplicitamente insoddisfatti del settore dei servizi sono quelli che lavorano per i negozi e ristoranti internazionali più prestigiosi. Grandi catene come Wal-Mart, Starbucks e Gap, mentre continuano la loro espansione cominciata alla metà degli anni Ottanta, hanno progressivamente abbassato gli standard occupazionali nel settore, incrementando i loro bilanci di marketing, la loro espansione imperialistica e le loro raffinate «esperienze di vendita», penalizzando i dipendenti su salario e orari di lavoro. La maggior parte delle grandi aziende fornitrici di servizi paga il salario minimo consentito o una cifra appena superiore, sebbene la paga media per un commesso sia più alta.[7] I dipendenti di Wal-Mart negli Stati Uniti, per esempio, guadagnano in

media 7,50 dollari l'ora e dal momento che Wal-Mart considera «tempo pieno» ventotto ore settimanali, l'introito medio annuale è di 10.920 dollari, sensibilmente inferiore alla media del settore.[8] Anche i salari di Kmart sono bassi e i benefici sono considerati talmente risibili che quando un vastissimo centro Super Kmart ha aperto a San Josè (California) nell'ottobre 1997, il consiglio comunale della città si è espresso a favore di un boicottaggio nei suoi confronti. Margie Fernandes, membro del consiglio comunale, ha affermato che i bassi salari, le quote minime di previdenza sociale e gli orari part-time sono ben al di sotto di quelli garantiti da altri commercianti della zona, e che non sono questi i posti di lavoro di cui la comunità locale ha bisogno. «Vivere a San Josè costa davvero tanto e dobbiamo garantire che la gente che lavora qui possa anche permettersi di vivere qui», ha spiegato la Fernandes.[9]

I dipendenti di McDonald's e di Starbucks guadagnano spesso meno dello staff di ristoranti e caffè privati, il che spiega come McDonald's sia generalmente ritenuto responsabile di aver creato la filosofia del «Lavoro Mc», usa e getta, che tutto il settore dei fast food ha poi preso a imitare. Durante un processo svoltosi in Gran Bretagna, in cui la compagnia contestava delle dichiarazioni pronunciate da due attivisti di Greenpeace a proposito delle sue politiche occupazionali, il sindacalista internazionale Dan Gallin ha definito il «Lavoro Mc» come «mal qualificato, mal pagato, stressantissimo, faticosissimo e precario».[10] Anche se gli attivisti accusati di diffamazione sono stati dichiarati colpevoli dei reati ascritti, il giudice Rodger Bell pronunciando il verdetto ha sentenziato che sulla questione dei «Lavori Mc» gli imputati avevano ragione. Secondo il giudice, questa catena di fast food ha avuto complessivamente un effetto deleterio sui salari del settore della ristorazione. L'accusa rivolta a McDonald's di «pagare male i suoi dipendenti, di contribuire a tenere bassi gli stipendi per i lavoratori del catering in Gran Bretagna, si è dimostrata veritiera.»[11]

Come si è visto nel caso di Cavite, le multinazionali si sono liberate dell'onere di fornire ai propri dipendenti un salario dignitoso. Anche

nei centri commerciali statunitensi e inglesi, lungo le vie del centro, nei negozi di specialità alimentari e nei supermercati, sono riuscite nel loro intento. In alcuni casi, specialmente nel settore dell'abbigliamento, questi esercizi commerciali sono le stesse identiche compagnie con interessi economici nelle aree di sviluppo, col risultato che le loro responsabilità in quanto datori di lavoro sono state drasticamente ridotte, nel contesto del ciclo di produzione, sia nella fase iniziale (lavorazione) che in quella finale (servizio e assistenza). Wal-Mart e Gap, per esempio, danno in appalto la produzione dei loro capi d'abbigliamento a imprese sparse nell'emisfero sud, dove questi capi sono confezionati principalmente da donne sui vent'anni che guadagnano il salario minimo di sussistenza o perfino meno e vivono in dormitori sovraffollati. Questi articoli (maglioni, abiti per bambini, giocattoli e Walkman) sono in seguito venduti da un altro tipo di forza lavoro, concentrata nell'emisfero settentrionale, anch'essa costituita in gran parte di giovani che guadagnano grosso modo il salario minimo, quasi tutti nella fascia d'età compresa tra i 15 e i 25 anni.

Anche se appare sotto molti aspetti immorale paragonare la situazione relativamente privilegiata dei commessi di un centro commerciale con le prevaricazioni e lo sfruttamento subiti dagli operai dei Paesi in via di sviluppo, si può comunque individuare una struttura operativa simile. In generale, le multinazionali hanno fatto in modo di non dover affrontare l'eventualità che degli adulti e le loro famiglie dipendano dai salari che loro pagano, che si tratti di un centro commerciale o di un'area depressa. Esattamente come i lavori in fabbrica che una volta sostentavano intere famiglie, adesso sono stati trasformati nel Terzo Mondo in impieghi per teen-ager, così le grandi imprese di abbigliamento e le catene di ristoranti hanno legittimato l'idea che l'occupazione nei fast food e nei negozi al dettaglio sono usa e getta, inadatti agli adulti.

Come nei Paesi in via di sviluppo, la prevalenza di personale giovane nel settore è tutt'altro che casuale. Rispecchia una scelta esplicita, da parte dei datori di lavoro, operata attraverso una serie di provvedimenti più o meno espliciti. Giovani vengono assunti in gran numero a

scapito degli occupati più anziani, e i lavoratori in servizio da alcuni anni (e che quindi accumulano salari più alti e anzianità), riferiscono di rimetterci spesso, a vantaggio di nuovi contingenti di lavoratori più giovani e meno onerosi. Altre tattiche anti-adulti comprendono il prendere di mira i dipendenti più anziani per azioni di *mobbing* – la questione che ha agito da catalizzatrice per il primo sciopero verificatosi in un McDonald's. Nell'aprile 1998, dopo aver visto un supervisore ridurre in lacrime col suo comportamento offensivo una collega di mezza età, i giovani dipendenti del Golden Arches a Macedonia (Ohio) hanno abbandonato il lavoro in segno di protesta, per farvi ritorno solo quando la direzione ha acconsentito a sottoporsi a un corso di «tecniche interpersonali». «Dobbiamo subire angherie verbali e anche fisiche. Non succede tanto a me, quanto a quella signora», ha dichiarato a *Good Morning America*, durante lo sciopero, il giovane Bryan Drapp. Drapp è stato licenziato due mesi dopo.[12]

Brenda Hilbrich, di Borders, sostiene che giustificare i bassi salari col pretesto che i dipendenti giovani sono semplicemente di passaggio, alla fine serve a fare avverare questo assioma – specialmente nel suo campo, la vendita di libri. «Non deve esservi necessariamente un turnover altissimo», afferma. «Se le condizioni di lavoro sono soddisfacenti e si guadagna un buon stipendio, alla gente in effetti piace lavorare nel terziario. Gli piace lavorare coi libri. Un sacco di gente che se n'è andata ha detto "Questo è stato il mio lavoro preferito, ma ho dovuto andarmene perché non riuscivo a far su abbastanza soldi per poter vivere".»[13]

Il fatto è che l'economia ha bisogno di lavori stabili che consentano agli adulti di poter sopravvivere. È chiaro che molti resterebbero nel settore della vendita al dettaglio se fossero pagati da adulti: ne è prova il fatto che quando le remunerazioni in questo settore sono decenti, esso attira dipendenti meno giovani, e il tasso di turnover del personale si allinea con quello degli altri campi economici. Ma presso le grandi catene, che sembrano, almeno per il momento, possedere risorse infinite che gli permettono di costruire megastore e di investire milioni di dollari per espandere e incentivare le loro marche, l'idea di pa-

gare uno stipendio decente viene raramente presa in considerazione. Da Borders, dove la maggior parte dei dipendenti percepisce stipendi in linea con le altre catene di librerie ma al di sotto della media del settore della vendita al dettaglio, il direttore della compagnia, Richard L. Flanagan, ha scritto una lettera ai suoi dipendenti, affrontando tale questione: dovrebbe Borders pagare stipendi con cui riuscire a campare piuttosto che quelli corrisposti al momento (tra 6,63 e 9,27 dollari l'ora)? «La risposta è stata: «Anche se l'idea è affascinante da un punto di vista ideale, essa non considera le questioni pratiche e la realtà del business di oggi».[14]

Per le imprese i cui progetti di business dipendono dall'acquisizione di una posizione dominante prima che la concorrenza più immediata le superi, i nuovi punti vendita sono più importanti dei dipendenti – anche nel caso in cui i dipendenti siano essenziali per la buona immagine dell'azienda. «Vogliono che ci presentiamo come in uno spot pubblicitario della Gap, sempre professionali, perfetti e puliti, mentre io non mi posso nemmeno permettere di portare la biancheria in lavanderia», dice Laurie Bonang, dipendente di Starbucks. «Con la mia paga oraria si possono comprare due cappuccini.» Proprio come milioni di simili (dal punto di vista sociale), salariati da grandi marche come Gap, Nike e Barnes & Noble, la Bonang sta vivendo un'esperienza multinazionale di grande successo – anche se non si direbbe proprio, a giudicare dalla rabbia e dalla frustrazione nel suo tono di voce. Tutti i dipendenti dei negozi di successo con cui ho parlato, hanno espresso la loro frustrazione per il fatto che contribuiscono all'arricchimento incommensurabile degli esercizi dove lavorano, per dover poi assistere alla canalizzazione di quei profitti verso una crescita aziendale forzata. I salari dei dipendenti, nel frattempo, restano allo stesso livello o addirittura diminuiscono. Nella Columbia britannica, i neoassunti di Starbucks hanno perfino subito una diminuzione del salario (da 7,50 a 7 dollari canadesi l'ora) in un momento in cui la società stava raddoppiando gli utili e aprendo 350 nuovi esercizi. «Io faccio i conti. So quanto il negozio ricava in una settimana», dice Laurie Bonang. «Non fanno altro che prendere tutti gli introiti e aprire nuovi negozi.»[15]

Anche i dipendenti di Borders affermano che i salari sono stati penalizzati a causa della rapida espansione della catena. Sostengono che Borders una volta era un posto più equo dove lavorare, prima che la competizione testa a testa con Barnes & Noble balzasse in cima alle priorità aziendali; esisteva uno schema di compartecipazione agli utili e un incremento salariale del 5% ogni due anni per tutti i dipendenti. «Poi arrivò l'espansione con i relativi tagli», dice un comunicato di protesta scritto da alcuni dipendenti di un punto vendita nel centro di Filadelfia. «Lo schema di compartecipazione agli utili è stato abbandonato, e gli aumenti di stipendio aboliti...»[16]

In forte contrasto con i tempi in cui i dipendenti delle multinazionali si sentivano orgogliosi per la crescita della loro azienda, considerandola frutto di sforzi congiunti andati a buon fine, molti dipendenti sono ormai arrivati al punto da considerarsi in diretta concorrenza con i sogni di espansione dei loro datori di lavoro. «Se Borders aprisse trentotto nuovi negozi l'anno, invece di quaranta», argomentava Jason Chappell, seduto vicino a Brenda Hilbrich sulle sedie in similpelle di quel reparto di specialità alimentari», potrebbero permettersi di offrirci un buon aumento di stipendio. In media, aprire un nuovo negozio costa sette milioni di dollari. E sono le cifre fornite da Borders...»

«Però», è intervenuta Brenda, «se lo si dice direttamente a loro, rispondono: "Be', sono due mercati in cui non siamo presenti".»

«Dobbiamo saturare il mercato», ha detto Chappell, con un cenno del capo.

«Già», ha aggiunto Brenda, «dobbiamo stare al passo con Barnes & Noble.»

I lavoratori delle grandi catene internazionali di vendita al dettaglio conoscono benissimo la folle logica dello sviluppo aziendale.

Liquidare il sindacato «Mc»

La necessità di impedire ai loro dipendenti di rivendicare più alti guadagni è la ragione principale della violentissima reazione delle multinazio-

nali contro la recente ondata di sindacalizzazione. Per esempio, la McDonald's è stata implicata in scandali di corruzione nel tentativo di impedire la sindacalizzazione in Germania; nel corso di uno di questi tentativi, avvenuto nel 1994 in Francia, dieci manager di McDonald's sono stati arrestati per aver violato la legislazione sul lavoro e i diritti sindacali.[17] Nel giugno del 1998, la McDonald's ha licenziato i due giovani dipendenti che avevano organizzato uno sciopero a Macedonia (Ohio).[18] Nel 1997, quando il personale di un negozio Wal-Mart di Windsor (Ontario) era in procinto di votare sull'adesione a un'organizzazione sindacale, una serie di allusioni (nemmeno troppo velate) da parte della direzione ha convinto molti dipendenti che se avessero votato «sì» il negozio avrebbe chiuso i battenti. L'Ontario Labour Relations Board, dopo aver esaminato i fatti, ha rilevato che il comportamento dei manager e supervisori della Wal-Mart prima della votazione consisteva in «minacce velate ma estremamente efficaci», che hanno indotto «i dipendenti dotati di comune buon senso alla conclusione che il negozio avrebbe chiuso se fosse stato introdotto il sindacato».[19]

Altre catene non hanno esitato a mantenere le promesse di chiusura. Nel 1997, la Starbucks ha deciso di chiudere il suo impianto di distribuzione di Vancouver dopo che i dipendenti si erano iscritti al sindacato. Nel febbraio del 1998, proprio mentre la pratica per l'introduzione del sindacato in un fast food McDonald's di Montreal veniva esaminata dalla Quebec Labour Commission, il detentore della *franchise* ha chiuso il ristorante. Poco tempo dopo la chiusura del locale, la Commissione ha concesso la sindacalizzazione – magra consolazione, dal momento che nessuno vi lavorava più. Sei mesi dopo, un altro McDonald's è stato sindacalizzato con successo, in questo caso un fast food molto affollato a Squamish, (Columbia britannica), vicino al centro sciistico di Whistler. A organizzare i dipendenti sono state due ragazze, una di sedici e l'altra di diciassette anni. Hanno precisato che lo stipendio non c'entrava, ma che erano semplicemente stufe di essere rimproverate come delle ragazzine al cospetto dei clienti. Quel fast food è ancora aperto (il che lo rende l'unico McDonald's sindacalizzato dal Nord America), ma nel momento in cui scriviamo, al ristorante stava per esser ri-

tirata la concessione sindacale. Combattendo sul fronte delle pubbliche relazioni, intorno alla metà del 1999 la catena di fast food ha lanciato una campagna televisiva internazionale mostrando dei dipendenti McDonald's che servivano milkshake e patatine fritte con le didascalie «futuro avvocato», «futuro ingegnere» e così via. La multinazionale sembrava così dare quest'immagine della sua forza lavoro: felice, soddisfatta e soltanto di passaggio.

Verso la fine degli anni Novanta, il processo di trasformazione del terziario in ghetto sottopagato è progredito con rapidità in Germania. Il tasso di disoccupazione tedesco ha raggiunto il 12,6% nel 1998, soprattutto perché l'economia non riusciva ad assorbire il numero enorme di licenziamenti nel settore manifatturiero verificatisi dopo la riunificazione: nella Germania dell'Est, sono andati perduti quattro posti da operaio su cinque. Per compensare il deficit, i giornali economici e la destra hanno strombazzato ai quattro venti che l'incremento degli addetti del terziario sarebbe stata la panacea per l'economia. C'era solo un inconveniente: prima che i centri commerciali potessero cominciare l'operazione di salvataggio dell'economia tedesca, si sarebbe dovuto abbassare considerevolmente il salario minimo legale, eliminando benefici extra come numerosi giorni di ferie per tutti i lavoratori. In altri termini, dei buoni posti di lavoro caratterizzati da stabilità e salari decenti dovevano essere trasformati in pessimi posti di lavoro. Dopo di ciò anche la Germania avrebbe potuto godersi i vantaggi di una ripresa economica basata sui servizi.

Uno dei paradossi del settore dei servizi è che tanto più esso acquisisce importanza, tanto più vaghe si fanno le intenzioni delle aziende di garantire la stabilità dei posti di lavoro. Ciò è facilmente rilevabile nella tendenza sempre più frequente del settore di affidarsi a lavoratori part-time. Starbucks, per esempio, utilizza quasi esclusivamente personale part-time mentre solamente un terzo dei dipendenti di Kmart lavora a tempo pieno. I lavoratori dello sfortunato McDonald's vicino Montreal hanno riferito che il motivo principale che li ha indotti a sindacalizzarsi

era il fatto che spesso non riuscivano a ottenere turni di lavoro che durassero più di tre ore.

Negli Stati Uniti il numero di lavoratori part-time è triplicato dal 1968 a oggi, mentre tra il 1975 e il 1997 il tasso di crescita degli impieghi part-time è stato quasi il triplo del tasso relativo agli impieghi a tempo pieno.[20] Ma il problema non è tanto la natura parziale del lavoro stesso. In Canada, solo un terzo dei lavoratori part-time desidera ma non riesce a trovare lavori a tempo pieno (erano solo un quinto alla fine degli anni Ottanta). Negli Usa, solo un quarto di questi lavoratori desidera un impiego a tempo pieno senza riuscire a trovarlo. La grande maggioranza dei lavoratori a tempo parziale sono studenti e donne, molte delle quali si trovano nella situazione di dover assistere i figli e lavorare allo stesso tempo.

Anche se molti lavoratori sono attratti da schemi lavorativi flessibili, la loro definizione di «flessibilità» è radicalmente diversa da quella adottata dai boss del settore dei servizi. Per esempio, mentre alcuni studi hanno dimostrato che le madri che lavorano definiscono la flessibilità come «la possibilità di lavorare meno che a tempo pieno per un salario decente, e tuttavia con un orario regolare»,[21] il terziario ha un concetto diverso di lavoro part-time. Alcune catene di successo, come Starbucks e Borders, rimpinguano i bassi salari offrendo schemi d'assistenza sanitaria e dentale ai loro impiegati part-time. Per altri lavoratori, comunque, i posti di lavoro a tempo parziale sono utilizzati come un pretesto per mantenere bassi i salari e per evitare di pagare straordinari e benefici aggiuntivi; «flessibilità» diventa sinonimo di «nessuna promessa», cosicché conciliare altri impegni (sia finanziari che familiari) diventa non meno, ma più complesso. In alcuni negozi che ho visitato per la mia inchiesta, i turni sono talmente variabili che nel momento solenne dell'esposizione dell'orario settimanale i dipendenti ansiosi fanno cerchio attorno al cartellone, allungando il collo e saltellando come se cercassero di vedere chi ha ottenuto la parte principale nella recita scolastica.

Inoltre, la classificazione «part-time» è spesso più un dettaglio tecnico che effettivo, e i datori di lavoro della vendita al dettaglio tengono

i loro dipendenti part-time appena al di sotto del limite legale per essere qualificati a tempo pieno (quaranta ore): Laurie Bonang, per esempio, accumula tra le trentacinque e le trentanove ore settimanali da Starbucks. A tutti gli effetti, ha i doveri di un dipendente a tempo pieno, ma al di sotto delle quaranta ore l'azienda non è obbligata a pagare gli straordinari o a garantire orari a tempo pieno. Altre catene mostrano la stessa creatività. Borders ha istituito una settimana di trentasette ore e mezzo, valida per tutta la compagnia e tutti i dipendenti; Wal-Mart fissa un tetto di trentatré ore settimanali, classificando come «tempo pieno» un orario complessivo di ventotto ore. Per i lavoratori, ciò significa un orario «a balzi» per molti aspetti più impegnativo delle tradizionali quaranta ore settimanali. Per esempio da Gap (dove tempo pieno significa trenta ore la settimana), vige il sistema di tenere i dipendenti «a disposizione» per alcuni turni, durante i quali non sono in servizio né vengono pagati per lavorare, ma devono essere pronti a presentarsi se il capo li chiama. (Una dipendente, scherzando, mi ha detto che aveva dovuto comprare un cerca-persone nel caso che da Gap Kids scoppiasse una crisi durante il riordino del reparto).

La multinazionale più innovativa nella nuova arte dell'orario flessibile/pieghevole si è rivelata la Starbucks. Ha infatti creato un programma di software chiamato Star Labor, che consente alla sede centrale di esercitare il massimo controllo sull'orario dei suoi dipendenti, preciso fino all'ultimo minuto. Col sistema Star Labor, i primitivi e imprecisi turni diurni e serali sono spariti. Il software registra fedelmente i dati relativi alla vendita di ogni singolo caffellatte, e poi produce turni su misura – a volte della durata di poche ore – per massimizzare la vendita di caffè. Come spiega Laurie Bonang, «ti danno un voto arbitrario da uno a nove sulla base della tua bravura e poi inseriscono delle variabili come le tue ore di disponibilità, da quanto tempo lavori lì, l'ora di presenza dei clienti e i momenti in cui c'è bisogno di più personale. In base a questo il computer elabora l'orario personale».[22] Questo innovativo sistema di produzione di cappuccino «al momento giusto» per Steve Emerty comporta una levataccia mattutina per cominciare il lavoro alle 5, terminandolo alle 9.30, dopo il culmine dell'ora di punta quando, se-

condo Star Labor, non è più al massimo dell'efficienza. Wal-Mart ha introdotto un simile sistema centralizzato per il calcolo degli orari, riducendo efficacemente le ore di lavoro dei dipendenti grazie all'abbinamento preciso coi periodi di intenso flusso dei clienti. «Si tratta della stessa tecnica che utilizziamo per ordiniamo la merce», dice David Glass, direttore generale di Wal-Mart.[23]

L'enorme divario esistente tra il concetto di «flessibilità» dei datori di lavoro e degli impiegati è stato al centro dello sciopero intrapreso dai dipendenti della United Parcel Service nell'estate del 1997, il più importante degli ultimi anni. Nonostante utili per un miliardo di dollari nel 1996, UPS aveva continuato a classificare come part-time il 58% dei suoi dipendenti e stava rapidamente evolvendo verso la formazione di una forza lavoro ancora più «flessibile». Dei 43.000 posti di lavoro creati da UPS a partire dal 1992, soltanto 8000 erano a tempo pieno. Il sistema funzionava bene per questa compagnia di corrieri, poiché poteva sfruttare gli alti e bassi del ciclo di spedizione che presenta picchi di raccolta e consegna al mattino e alla sera, con momenti di calma durante il giorno. «Ci sono troppi tempi morti di mezzo per assumere lavoratori a tempo pieno», ha spiegato Susan Rosenberg, portavoce dell'UPS.[24]

Impiegare lavoratori part-time aveva prodotto altri benefici dal punto di vista economico. Prima dello sciopero, l'azienda pagava i suoi dipendenti part-time circa la metà del salario orario dei dipendenti a tempo pieno per svolgere le stesse mansioni.[25] Inoltre, il sindacato ha dichiarato che 10.000 lavoratori part-time della compagnia, come Laurie Bonang di Starbucks, lavoravano effettivamente tra le trentacinque e le trentanove ore la settimana: appena sotto il limite che avrebbe fatto scattare gli straordinari, l'intera gamma di benefici extra e livello remunerativo più elevato.

Alcune compagnie del settore dei servizi pubblicizzano ampiamente la «compartecipazione agli utili» del personale di basso rango; tra queste vi sono: Wal-Mart, che chiama i suoi dipendenti «soci addetti alle vendite»; Borders, che li definisce «co-proprietari»; Starbucks, che preferisce il termine «partner». Molti dipendenti apprezzano queste iniziative, ma al-

tri sostengono che mentre questi programmi di democratizzazione aziendale rendono prestigioso il sito Web dell'azienda, di rado producono dei risultati concreti. Buona parte dei dipendenti di Starbucks, per esempio, non possono approfittare del programma per l'acquisto di azioni, dal momento che i loro stipendi coprono appena le spese di sussistenza. Laddove i programmi di compartecipazione agli utili scattano automaticamente, come da Wal-Mart, i dipendenti affermano che dei 118 miliardi di dollari che la loro azienda ricava annualmente dalle vendite, la «fetta» a loro corrisposta è ridicolmente ridotta. Gli impiegati del punto vendita Wal-Mart di Windsor (Ontario), per esempio, affermano di aver ricevuto soltanto 70 dollari extra nei primi tre anni di apertura del negozio. «Lasciamo stare il fatto che dal punto di vista del consiglio d'amministrazione, l'aspetto migliore dello schema pensionistico era il fatto che manteneva 28 milioni di azioni sotto il controllo diretto dei dirigenti», scrive Bob Ortega sul *Wall Street Journal* a proposito del programma di Wal-Mart. «Molti dipendenti *avevano l'impressione* di poterci guadagnare, quindi il costo del programma è stato ampiamente ammortizzato perché ha contribuito a tenere i sindacati a distanza e gli stipendi bassi.» (corsivo dell'autore).[26]

Libero impiego: altri posti di lavoro fittizi, per gentile concessione dei supermarchi

A proposito dei settori della vendita al dettaglio e dei servizi, si può senz'altro affermare che almeno concedono ai loro dipendenti qualcosa in cambio del disturbo. Questo non è il caso di altre imprese, che si sono liberate dalle catene della previdenza sociale con un tale entusiasmo che molti lavoratori giovani non ricevono da essi alcun compenso. Forse era prevedibile che fosse l'industria culturale a preparare il terreno allo sviluppo del lavoro non retribuito, fingendo di non vedere, in tutta spensieratezza, questo particolare poco allettante: molta gente al di sotto di trent'anni è gravata della responsabilità di doversi mantenere.

Nel descrivere il suo ex impiego, che consisteva nell'assumere apprendisti non retribuiti con l'incarico di inviare fax e fare commissioni per la rivista *Men's Journal*, Jim Frederick osserva che molti dei suoi candidati avevano già lavorato gratis per *Interview*, Cbs News, Mtv, *Village Voice* e così via. «Ottimo davvero», commentavo. Con un rapido calcolo, ne viene fuori che il carico di lavoro non retribuito svolto da queste persone ammontava ad almeno cinque-seimila dollari, il tutto a vantaggio di società operanti nel settore dei mass media.[27] Naturalmente, queste società (stazioni radio-televisive, periodici e case editrici) insistono sul fatto che sono generose a offrire a questi giovani la possibilità di fare esperienze preziose in un settore del mercato molto competitivo: un primo passo in direzione dello schema di «formazione» più tradizionale. Inoltre, affermano, facendo stranamente il verso ai manager di McDonald's sparsi per il mondo, gli apprendisti non pagati sono soltanto dei ragazzini: non hanno davvero bisogno di soldi.

Disponendo così di due lavori «finti» al prezzo di uno, molti di questi apprendisti sovvenzionano il loro impiego non retribuito lavorando nell'industria dei servizi la sera e durante i weekend, e vivendo coi genitori più a lungo. Ma negli Usa – dove è diventato comunissimo cambiare in continuazione lavori non pagati nel business della cultura per uno o due anni – un numero spropositato di apprendisti, come osserva Frederick, a quanto pare riesce a vivere grazie a fondi fiduciari, senza preoccuparsi per l'immediato di guadagnarsi da vivere. Ma proprio come i datori di lavoro non vogliono ammettere che la giovane età dei loro impiegati potrebbe avere un nesso con i salari corrisposti e la mancanza di stabilità, non potrà mai accadere di sentir dire a un portavoce di una stazione televisiva o di una casa editrice che l'assenza di retribuzione per questo tipo di apprendistato potrebbe anche avere un nesso con la situazione relativamente privilegiata in cui si trovano coloro che chiedono di svolgere un periodo di formazione presso queste imprese. Questo «racket» non è solo uno sfruttamento in senso stretto, ma presenta anche implicazioni concrete per il futuro della produzione culturale:

gli apprendisti di oggi saranno i manager di domani. Come scrive Frederick: «Se non si riesce a ottenere un lavoro senza aver fatto prima un periodo di formazione, e se non si ha la possibilità di sostenere tale periodo di formazione essendo mantenuti da papà, allora il sistema garantisce la formazione di un parco candidati che è già palesemente privilegiato».[28]

Mtv e la canadese MuchMusic ricorrono massicciamente al sistema di formazione non retribuito, considerando soprattutto i consistenti margini di guadagno che entrambe dichiarano.

La rete televisiva musicale costituisce un capolavoro manageriale, avendo realizzato un sistema di diffusione televisiva praticamente privo di dipendenti: i costi di produzione sono minimi, dal momento che le stazioni trasmettono soprattutto spot pubblicitari e video prodotti da altri, i quali o glieli forniscono gratis (nel caso dei video) o pagano la rete perché li trasmetta (gli spot). Il costo principale è rappresentato dalle dirette coi presentatori, che sono assistiti da produttori, tecnici e, naturalmente, dagli apprendisti non retribuiti. A cosa serva il loro apprendistato, però, è spesso difficile da stabilire: è certo che non hanno praticamente nessuna possibilità di ottenere un lavoro presso una rete videomusicale, dove i posti disponibili sono pochissimi. Ed è qui che nascono le storie di successo leggendarie – il celebre «veejay» che ha cominciato rispondendo al telefono, oppure la più grande storia di successo seguita a uno di questi periodi di formazione: la storia di Rick the Temp. Nel 1996, Rick ha vinto il concorso annuale per entrare in qualità di temporaneo da MuchMusic (il «Be a Temp at MuchMusic Contest»). Era stato accolto alla stazione televisiva con un grande cancan promozionale e abbondanza di gadget di marca. Un anno dopo, Rick era in onda nella sua nuova veste di veejay, ma anche dopo la sua trasformazione in stella dello show business, era ancora soprannominato di Rick the Temp. Ecco quindi che Rick, tre anni dopo, intervista i Backstreet Boys o gli Hanson o le All Saints, come un monito quotidiano che rappresenta la gloria e il prestigio che ti attendono se decidi di regalare il tuo lavoro a una grande azienda nel settore dei mass media.

I temporanei: il lavoratore preso a prestito

Rick the Temp non rappresenta soltanto un grosso motivo di speranza per gli apprendisti non retribuiti. Costituisce anche l'apice di un'altra sottocategoria di lavoratori della New Age: i lavoratori interinali. Va detto che i lavoratori interinali hanno bisogno di tutta la speranza possibile. L'utilizzazione di forza lavoro temporanea negli Usa è cresciuta del 400% dal 1982, con un incremento costante.[29] Il reddito annuale del settore tra le imprese di personale interinale americane è cresciuto di circa il 20% l'anno dal 1992, e queste imprese hanno avuto entrate per 58,7 miliardi di dollari nel 1998.[30] La multinazionale Manpower Temporary Services contende a Wal-Mart il titolo di maggior datore di lavoro privato degli Usa.[31] Secondo un'indagine condotta nel 1997, l'83% delle imprese statunitensi in maggiore espansione commissionano a terzi lavori che una volta venivano svolti da personale interno – dato che contrasta col 64% di appena tre anni prima.[32] In Canada, secondo una stima della Association of Canadian Search, Employment & Staffing Services, più del 75% delle imprese ricorre ai servizi dell'industria canadese del lavoro temporaneo, generando profitti valutati in due miliardi di dollari canadesi.

La crescita più intensa, comunque, non si sta verificando nel Nord America, ma in Europa, dove le agenzie di personale interinale figurano tra le imprese europee a più rapida crescita.[33] In Francia, Spagna, Paesi Bassi e Germania, l'assunzione di manodopera con contratto a lungo termine ma determinato è diventata una sorta di affollato «ingresso secondario» al mercato dell'occupazione, che consente ai datori di lavoro di aggirare leggi rigorose che garantiscono ai dipendenti generosi benefici extra e rendono il licenziamento senza validi motivi molto più arduo di quanto sia negli Stati Uniti. La Francia, per esempio, è

Tutte queste imprese conoscono la formula giusta.
Non ti assumono a tempo pieno. Non pagano benefici. E i loro profitti vanno alle stelle.

Laura Pisciotti, dipendente UPS, in sciopero, agosto 1997

diventata il secondo mercato di servizi temporanei dopo gli Usa, e raccoglie il 30% delle entrate mondiali in questo settore. Sebbene il lavoro interinale costituisca solo il 2% del totale degli impieghi, secondo il ministro del Lavoro francese, Martine Aubry, «l'86% delle nuove assunzioni sono contratti interinali».[34] Manpower Europe, avamposto della compagnia di personale «temp» americana, ha assistito in Spagna a un incremento sbalorditivo delle entrate pari al 719% nell'arco di un solo anno, da 6,1 milioni di dollari nel 1996 a 50 milioni nel 1997. L'Italia ha legalizzato le agenzie di personale interinale solo nel 1997, ma nel momento in cui l'ha fatto, la Manpower Europe si è affrettata ad aprire trentacinque sedi nel 1998.[35]

Ogni giorno, a quattro milioni e mezzo di lavoratori vengono assegnati degli incarichi tramite agenzie di lavoro interinale in Europa e negli Usa, ma dal momento che in un giorno soltanto il 12,5% dei temporanei trova impiego, la cifra reale che rappresenta il totale dei lavoratori interinali in Europa e negli Usa si avvicina a 36 milioni.[36] Più significativa di queste cifre vertiginose, comunque, è l'enorme trasformazione che sta interessando il settore del lavoro interinale. Queste agenzie non sono più soltanto addette a fornire receptionist a noleggio quando la segretaria è malata. Tanto per cominciare, gli interinali non sono più così temporanei: negli Usa, il 29% ricopre lo stesso incarico per almeno un anno.[37] Le loro agenzie, nel frattempo, si sono trasformate in reparti di risorse umane e offrono un servizio completo per soddisfare qualsiasi tipo di richiesta di personale (senza i corrispondenti oneri): contabile, archivista, operaio e informatico, tra gli altri. Secondo Bruce Steinberg, direttore del centro di ricerca della National Association of Temporary and Staffing Services (con sede negli Usa), «si sta verificando una tranquilla evoluzione in tutta l'industria dei servizi del personale»: piuttosto che noleggiare dei dipendenti, le agenzie interinali «forniscono soluzioni globali».[38] Questo significa che un numero crescente di imprese stanno subappaltando interi reparti e divisioni (mansioni svolte in precedenza all'interno dell'azienda) ad agenzie esterne, incaricate non soltanto di reperire il personale ma, come nelle fabbriche a contratto temporaneo situate nelle aree di sviluppo, anche di curare tutti gli aspetti gestionali.

Per esempio, nel 1993 l'American Airlines ha commissionato ad agenzie esterne la prenotazione di biglietti in ventotto aeroporti statunitensi. Circa 550 di questi posti al bancone di vendita erano interinali; in alcuni casi, a impiegati che percepivano 40.000 dollari l'anno è stato riproposto lo stesso lavoro per 16.000 dollari.[39] Un rimpasto simile è avvenuto quando l'UPS ha deciso di affidare a terzi i suoi centri di assistenza clienti: 5.000 impiegati che guadagnavano da 10 a 12 dollari l'ora sono stati sostituiti da lavoratori in affitto con paga oraria variabile tra i 6,50 e gli 8 dollari.[40]

Come dice Tom Peters: «Saresti proprio scemo a esserne tu il proprietario!»[41] Bruce Steinberg è d'accordo: eliminando interi reparti e scaricandoli su «sistemi aziendali di servizi, l'impresa può concentrare tempo, energie e risorse sui business fondamentali, mentre il reparto addetto allo staff svolge le sue mansioni essenziali di gestione del personale».[42] Assumere e gestire lavoratori, in altri termini, non sta alla base di un'impresa «sana» ma è un compito specializzato – la «responsabilità essenziale» di qualcun altro – che è meglio affidare a esperti, mentre il business principale è trattato da un numero sempre più ristretto di persone, come si vedrà nel capitolo seguente.

Sì, ma... Non saremo salvati da Bill Gates?

Tutte le discussioni sulla difficile situazione in cui versano i lavoratori interinali delle grandi imprese, i corrieri dell'UPS, i dipendenti della General Motors con contratti da esterni, gli addetti al ricevimento clienti della Gap, gli apprendisti di Mtv e i «baristi» della Starbucks ci conducono inevitabilmente a porci una domanda: e tutti quei bei posti di lavoro nuovi nel mondo dell'high tech? Per la mia generazione, le mitiche ricchezze in serbo per gli informatici che lavorano a Seattle e nella Silicon Valley rappresentano la risposta a tutte le proteste sull'emarginazione economica dei lavoratori. In netto contrasto con tutte le storie deprimenti di licenziamenti e lavori «Mc», ecco che s'innalza questa scintillante mecca digitale, dove quindicenni inventano videogame per

la Sega, dove AT&T assume degli hacker solamente per tenerli d'occhio e dove decine di giovani dipendenti diventano milionari grazie a generosissimi programmi azionari. Sì, ma... Ci penserà Bill Gates, no?

È stata la Microsoft, col suo famoso programma azionario per i dipendenti, a sviluppare e alimentare il mito del «Silicon Gold», ma è stata ancora la Microsoft a darsi da fare per smantellarlo. L'età dell'oro degli informatici è ormai svanita, oggigiorno i lavori nel settore dell'high tech sono precari come tutti gli altri. I lavoratori part-time, interinali ed esterni sono diffusissimi nella Silicon Valley. Secondo i dati di una recente indagine sull'occupazione locale, tra il 27 e il 40% di quei lavoratori sono «impiegati occasionali», e l'utilizzazione degli interinali sta aumentando a un tasso di crescita doppio rispetto al resto del Paese. La percentuale di lavoratori assunti nella Silicon Valley da agenzie di personale temporaneo rappresenta quasi il triplo della media nazionale.[43]

La Microsoft, la più grande compagnia di software, non solo ha tracciato il percorso verso la terra promessa del part-time, ma ne ha anche scritto il manuale d'istruzioni. Da oltre un decennio, la multinazionale continua a serrare i ranghi attorno ai programmatori assunti per primi, escludendo il maggior numero possibile di dipendenti dal «sacro» circolo interno. Tramite un utilizzo intensivo di lavoratori esterni con contratto a termine, di impiegati in affitto e di «soluzioni occupazionali globali», la Microsoft è ormai ben avviata verso la creazione della perfetta azienda senza dipendenti, una specie di puzzle composto da reparti subappaltati a terzi, stabilimenti a contratto e dipendenti freelance. Gates ha ormai trasformato un terzo della sua forza lavoro complessiva in personale temporaneo. Nella Interactive Media Division, dove si producono i Cd-rom e i prodotti per Internet, circa metà della manodopera è ufficialmente assunta da agenzie esterne, che forniscono dipendenti esentasse come si trattasse di cartucce per stampanti.[44]

La forza lavoro «a doppio strato» della Microsoft rappresenta un microcosmo del nuovo piano di sviluppo del mercato occupazionale nella New Age. Al suo centro si trova il sogno high tech: dipendenti a con-

tratto permanente e a tempo pieno, con benefici extra e generosi programmi azionari, inseriti all'interno di una sorta di giovane «campus» aziendale. Questi «Microservi» sono fedelissimi alla loro azienda, al suo incredibile margine operativo di profitto del 51% (al meeting annuale dello staff, al Kingdome Stadium di Seattle, nell'autunno del 1997 hanno gridato: «Facceli vedere»).[45] E perché non dovrebbero essere fedeli? Guadagnano in media 220.000 dollari l'anno, per non parlare delle entrate annue dei cinque top manager extra-ricchi.

Attorno a questo nucleo di dipendenti baciati dalla sorte orbitano tra 4000 e 5750 lavoratori «in affitto».[46] Lavorano fianco a fianco con i membri del nucleo centrale – tecnici, progettisti e programmatori – svolgendo spesso le stesse mansioni. Circa 1500 di loro lavorano alla Microsoft da talmente tanto tempo che hanno cominciato a definirsi «permatemp». L'unico modo per distinguere gli interinali dagli «autentici» Microservi è il colore del cartellino: azzurro per i temp, arancione per i permatemp.

Come i lavoratori part-time che garantiscono all'UPS la possibilità di impiegare dipendenti solamente durante le ore di punta, e gli interinali di Cavite, che forniscono ai padroni del loro stabilimento la «flessibilità» di spedirli a casa durante i periodi di scarsa produttività, migliaia di temporanei garantiscono alla Microsoft la libertà di espandere e contrarre a piacimento la propria forza lavoro. «Li utilizziamo, dice Doug McKenna, addetto all'ufficio del personale, «per assicurarci flessibilità e per gestire meglio i periodi di incertezza.»[47]

I guai sono cominciati nel 1990, quando l'Internal Revenue Service ha chiamato in causa l'utilizzo dei cartellini arancioni destinati ai consulenti esterni della Microsoft. L'inchiesta ha appurato che queste persone erano dipendenti della Microsoft a tutti gli effetti e che l'impresa avesse quindi il dovere di pagare loro le tasse sugli stipendi. Basandosi in parte su questo verdetto, nel 1993 un gruppo di dipendenti classificati dalla Microsoft come lavoratori a contratto esterno ha intentato causa, dichiarandosi dipendenti in tutto e per tutto e sostenendo di avere diritto agli stessi benefici e stock option dei loro colleghi assunti a tempo determinato. Nel luglio del 1997, la Microsoft ha perso questa causa fon-

damentale quando una Corte d'Appello composta da undici giudici ha stabilito che i lavoratori freelance erano «per legge» dipendenti e avevano il diritto di godere del pacchetto di benefici extra della compagnia, del suo schema pensionistico e azionario.[48]

La risposta della Microsoft a questa sconfitta, comunque, non è stata di aggiungere i freelance all'elenco del personale, ma semplicemente di impegnarsi per marginalizzare i lavoratori a tempo determinato. In questo senso, la multinazionale ha smesso di assumere consulenti esterni. Invece, dopo che i dipendenti sono stati selezionati, sottoposti a colloquio e infine scelti dalla Microsoft, viene loro indicato di iscriversi presso un'agenzia di personale, da scegliersi tra un gruppo di cinque che hanno stipulato delle speciali convenzioni con l'azienda. I Microtemp vengono in seguito assunti tramite un'agenzia che agisce in qualità di datore di lavoro ufficiale: emettendo gli assegni mensili per il pagamento, trattenendo le tasse sul reddito e fornendo a volte dei benefici di base. Laird Post, capo dell'agenzia di consulenza aziendale Towers Perrin di Seattle, spiega gli aspetti legali di questa nuova convenzione. «È difficile sostenere da un punto di vista legale che una persona non è un dipendente, a meno che non lavori per conto terzi. Nel caso della Microsoft, è l'agenzia per il personale a rappresentare questi «terzi».[49] Per assicurarsi che i lavoratori a tempo determinato non vengano mai più confusi con gli effettivi dipendenti della Microsoft, a questi sono precluse tutte le attività aziendali extra-lavorative, come la partecipazione a feste e serate in pizzeria. Nel giugno del 1998 la casa di Seattle ha introdotto una nuova direttiva che obbliga i temporanei in servizio da almeno un anno a prendersi una pausa di trentun giorni prima di poter occupare un nuovo posto di lavoro «a tempo determinato». Come spiega Sharon Decker, direttrice del reparto per il personale temporaneo: «Stiamo riadattando molte direttive che avevamo già approntato, perché sia chiaro a tutti come un lavoratore temporaneo debba essere trattato e cosa si può definire appropriato».[51]

Oltre a riempire il suo campus di «permatemp», nel 1997 la Microsoft ha intrapreso diverse iniziative per sganciarsi da altri ingombranti aspetti materiali connessi alla gestione di un'azienda multimiliardaria.

«Non sobbarcatevi disponibilità fisse superflue», dice Bob Herbold, responsabile operativo della Microsoft, spiegando la sua filosofia di gestione del personale a un gruppo di azionisti.[52] Secondo Herbold, praticamente tutto tranne le funzioni relative alla programmazione e allo sviluppo della produzione ricadono all'interno della categoria delle «disponibilità fisse superflue» – compresi i sessantatré receptionist, ai quali, dopo esser stati licenziati (perdendo benefici e programmi azionari), è stato detto di rifare domanda d'impiego tramite l'agenzia di personale temporaneo Tascor. «Li stavamo pagando troppo», ha affermato Herbold.[53]

Intanto, il campus della Microsoft a Redmond è stato fatto a pezzettini, poi distribuiti (assieme a dipendenti che non volevano abbandonare i loro posti di lavoro) a dei «venditori» esterni: Pitney Bowes ha assunto l'incarico della corrispondenza, il centro tipografico è ora gestito da personale della Xerox, lo stabilimento per la produzione di Cd-rom è stato venduto alla KAO Information Systems; perfino il negozio della società è stato subappaltato alla Benussen Deutsch & Associates. Durante quest'ultima fase di ristrutturazione, 680 posti di lavoro sono stati eliminati dall'organico e 500 milioni di dollari tagliati dal bilancio operativo.[54] Con tutti questi consulenti per il campus, ha osservato Herbold, «la sola gestione dei subappaltatori era già alquanto onerosa» – e non c'era motivo per cui la Microsoft dovesse sopportare quella disponibilità fissa superflua. Con un colpo di genio, la Microsoft ha commissionato il compito di gestire i lavoratori esterni alla Johnson Controls, che si occupa anche delle infrastrutture del campus. «Il nostro reddito è aumentato del 91% e il numero di unità a livello dirigenziale diminuito del 19%», dice con orgoglio Bob Herbold. Cos'ha fatto la Microsoft con i soldi risparmiati? «Li stiamo investendo nel settore Ricerca e Sviluppo e ovviamente alla voce "profitti".»[55]

«Free Agent Nation». Una nazione di liberi professionisti

Bisogna dire che molti dei freelance high tech della Microsoft non sono certo vittime indifese delle alchimie di Bill Gates, bensì dei freelance con-

vinti. Come molti consulenti, i «nomadi del software», come a volte sono chiamati i freelance high tech, hanno scelto consapevolmente di dare più importanza a indipendenza e mobilità che non a lealtà aziendale e sicurezza occupazionale. Alcuni di loro rappresentano perfino ciò che Tom Peters ama definire «un'azienda di nome Tu».

L'ultima idea del guru del management è che proprio come le imprese devono raggiungere il «paradiso aziendale» imparando a fare a meno di produzione e personale, allo stesso modo i lavoratori individuali devono infondersi forza e potere abbandonando l'idea di essere dei dipendenti. Secondo questa logica, se vogliamo avere successo nel mondo della new economy, tutti noi dobbiamo amalgamarci nel nostro marchio aziendale individuale: un'azienda di nome Tu. Il successo nel mercato del lavoro si verificherà solo quando ci equipaggeremo da consulenti e fornitori di servizi, facendo consolidare le azioni dell'azienda «Tu» e concedendoci in leasing per progetti mirati che a loro volta incrementeranno il nostro portfolio individuale, composto da «punti d'orgoglio». «Io definisco questo approccio Me Inc.», scrive Peters. «Si è allo stesso tempo presidente, direttore generale, imprenditore della propria azienda di servizi professionali.»[56] Faith Popcorn, la guru del marketing diventata famosa nel 1991 col libro *Futuro con vista*, arriva al punto di raccomandare di modificare il proprio nome per farlo «suonare» meglio con la nostra immagine aziendale, progettata e lanciata sul mercato con ogni cura. Lei l'ha fatto: il suo vero nome è Faith Plotkin.

Ancor più deciso della Popcorn o di Peters, comunque, è un uomo di nome Daniel H. Pink. Decano della Brand You U, Pink ha assistito allo sviluppo del settore dell'impiego interinale e delle consulenze esterne, come pure alla crescita della libera professione, annunciando infine l'avvento della «Free Agent Nation». Non solo sta scrivendo un libro con questo titolo, ma è lui stesso patriota fiero di questa nazione. Dopo aver abbandonato un prestigioso posto alla Casa Bianca come scrittore di discorsi per Al Gore, Pink si è imbarcato in un viaggio alla ricerca degli altri «free agents» come lui: gente che aveva scelto una vita di alti e bassi e prestazioni occasionali al posto di manager e

benefici. E lui ha scoperto gli anni Sessanta, come riferisce in un articolo di copertina pubblicato su *Fast Company*. I cittadini che compongono lo stato di Pink sono consulenti di marketing, cacciatori di teste, copywriter, e progettisti di software che stanno ancora cercando un equilibrio Zen tra lavoro e vita privata. Praticano lo yoga e giocano coi cani all'interno dei loro uffici domestici ben equipaggiati. Guadagnano più soldi – passando da un contratto all'altro – di quanti ne guadagnavano quando erano legati a una sola azienda e percepivano uno stipendio fisso. «Questa è l'estate dell'amore ritrovato!», ci comunica Bo Rinald, un agente rappresentante di un migliaio di sviluppatori software della Silicon Valley.[57] Per i free agents di Pink, la fine dei posti di lavoro veri e propri rappresenta il sogno diventato realtà della generazione del baby boom: capitalismo di libero mercato senza lacci e lacciuoli; fisicamente estranei al mondo aziendale ma ben sintonizzati con esso. Tutti sanno che non puoi essere un ingranaggio se lavori dal salotto di casa tua...

Una versione più giovane (e, naturalmente, più «alla moda») della Free Agent Nation è stata elaborata all'interno di un numero speciale sul lavoro della rivista *Details*. Per gli appartenenti alla «Generazione X», con un Master in discipline aziendali, il futuro del mondo del lavoro a quanto pare è pieno di imprese incredibilmente redditizie, società produttrici di videogame, aziende di cool hunting. «Opportunità da paura!» strillava il titolo di un articolo che descriveva il futuro del mondo dell'occupazione come un party non-stop di impiego indipendente portato agli estremi: «Una vita senza lavori, lavoro senza capi, soldi senza stipendi, esistenze senza confini».[58] Secondo l'autore, Rob Lieber: «È finita l'epoca in cui ti potevi considerare un "dipendente". Adesso è il momento di cominciare a pensare a te stesso come a un fornitore di servizi, prestando le tue capacità e i tuoi servigi al migliore (o al più stimolante) offerente.[59]

Confesso di esser stata io stessa incantata dalle sirene della libera professione. All'incirca quattro anni fa, ho lasciato il mio lavoro di redattrice di una rivista per fare la freelance; come Pink, non sono più tornata indietro. Naturalmente adoro il fatto che non c'è nessun boss che

controlli ogni mia ora di lavoro (questo privilegio è adesso ripartito tra varie decine di persone), che non sono soggetta ai diktat arbitrari di qualche capetto e, soprattutto, che posso lavorare in pigiama se ne ho voglia. So per esperienza diretta che vivere da freelance può davvero significare la libertà, esattamente come per altre persone il lavoro part-time garantisce davvero quella flessibilità che promette sulla carta. Pink ha ragione a dire della libera professione che «questo è un valido modo di lavorare – non parliamo di qualche poveraccio che ha perso il lavoro e cerca in tutti i modi di reinserirsi nel panorama aziendale».[60] Comunque, c'è un problema quando si tratta di gente come Pink (o altri scrittori entusiasti dell'idea di lavorare in pigiama) che si considerano la prova vivente che l'abbandono del posto fisso è una formula vincente. Sembra proprio che la maggior parte degli articoli sulle gioie del lavoro autonomo sia stata scritta da freelance di successo e sotto l'impressione di rappresentare essi stessi i milioni di consulenti, temporanei, part-time e liberi professionisti. Ma scrivere è una delle pochissime professioni che si possano effettivamente svolgere da casa, e ripetute inchieste mostrano quanto sia assurdo paragonare l'esperienza di un giornalista freelance, o di un proprietario di un'agenzia pubblicitaria, con quella di una segretaria interinale alla Microsoft o di un operaio con contratto a termine da Cavite. Nel complesso, la casualità racchiude in sé le caratteristiche peggiori di queste due realtà: lavoro monotono con salari più bassi, senza benefici o stabilità, e perfino minore controllo sul programma di lavoro.

Il punto fondamentale è che vantaggi e svantaggi del lavoro temporaneo e occasionale hanno una semplice correlazione con la classe di persone che compiono il lavoro: più in alto è il loro reddito, più possibilità hanno di sfruttare a loro favore le vicissitudini professionali. Più in basso si trovano, invece, più rischiano di essere sballottati in giro e ingaggiati a un prezzo inferiore. I salariati situati nella fascia più alta (il 20% del totale) tendono grosso modo a conservare i loro consistenti introiti sia come lavoratori a tempo pieno, sia come freelance. Secondo un'inchiesta svolta negli Stati Uniti nel 1997, il 52% delle donne che hanno un rapporto di lavoro atipico percepiscono «salari da fa-

me» – contro il 27,6% con impiego a tempo pieno. In altri termini, buona parte delle lavoratrici atipiche non fanno parte della Free Agent Nation. Secondo l'inchiesta, «il 58,2% si trova in situazioni occupazionali di infima qualità – posti di lavoro che comportano notevoli svantaggi finanziari e pochi benefici se paragonati ai lavori a tempo pieno».[61] Inoltre, le remunerazioni effettive dei lavoratori a tempo determinato negli Usa sono scesi, tra il 1989 e il 1994; in media, del 14,7%.[62] In Canada, i posti di lavoro a tempo determinato son pagati un terzo di meno dei lavori a tempo indeterminato, e il 30% dei primi ha orari irregolari.[63] Chiaramente, il lavoro temporaneo mette ulteriormente a repentaglio le categorie più indifese. Nonostante ciò che riporta *Details*, non ha un successo «da paura».

Inoltre, esiste un rapporto diretto di causa-effetto tra i liberi professionisti che saltellano su e giù dai gradini più elevati della scala aziendale e i professionisti che si trovano su quelli più bassi, «liberi» da quei pesanti fardelli che sono la stabilità occupazionale e i benefit. Dopo tutto, nessuno è più emancipato degli amministratori delegati, i quali, come il gruppo di superatleti della Nike, hanno formato la loro squadra ideale, pronta a mettersi sul mercato ogniqualvolta vi sia la necessità di rinvigorire il mercato finanziario di Wall Street con un po' di «star power». Gli amministratori delegati a tempo, come lo scrittore Clive Thompson li definisce, transitano da una multinazionale all'altra, con una permanenza media di appena cinque anni, accumulando incentivi multimiliardari all'atto dell'assunzione, e liquidazioni da capogiro nel momento delle dimissioni.[64] «Le multinazionali sostituiscono gli amministratori delegati come fossero allenatori di squadre di baseball», dice John Challenger, vice presidente esecutivo della ditta di ricollocamento Challenger, Gray & Christmas. «Di solito il nuovo dirigente irrompe in scena come se fosse a capo di una squadra di pronto intervento, elimina le vecchie leve per sostituirle con sue persone di fiducia.»[65] Al momento della nomina di «Chainsaw» Al Dunlap a direttore generale della Sunbeam nel luglio 1996, Scott Graham, analista presso l'Oppenheimer & Co. ha dichiarato: «È come se ai Lakers avessero ingaggiato Shaquille O'Neal».[66]

I due estremi della temporaneità del luogo di lavoro – rappresenta-

ti dall'operaio a tempo determinato presso Cavite che deve adeguarsi agli stabilimenti «volanti», e dall'amministratore delegato a tempo che svela i suoi progetti di riorganizzazione aziendale a New York – funzionano assieme come un'altalena globale. Dato che i grandi manager costruiscono la loro reputazione a Wall Street grazie a missioni suicide come vendere all'asta l'intera base produttiva della loro impresa o attuare un grandioso progetto di fusione in grado di far risparmiare milioni di dollari, evitando la moltiplicazione dei posti di lavoro, quanto più mobili sono, tanto più precaria sarà la situazione occupazionale in genere. Come sottolinea Daniel Pink, il termine «freelance» deriva dall'epoca in cui i mercenari, in vista di una battaglia, offrivano i loro servigi (e le loro lance). «Questi free lancer passavano da un incarico all'altro – uccidendo nemici in cambio di soldi.»[67] È un po' drammatico, ma non è male come moderna definizione di libero professionista con mansioni esecutive. In effetti, è esattamente il motivo per cui i salari dei manager sono saliti alle stelle proprio durante gli anni in cui si praticavano licenziamenti di personale in modo spietato. Ira T. Kay, autrice di *CEO Pay and Shareholder Value*, ha capito il perché. In un articolo comparso sul *Wall Street Journal*, Kay sottolinea come gli stipendi esorbitanti che le società americane hanno cominciato a pagare ai loro amministratori è un «fattore cruciale che ha reso l'economia degli Usa la più competitiva del mondo», perché senza bonus appetitosi i top manager non avrebbero «nessun incentivo economico ad affrontare difficili decisioni manageriali, come i licenziamenti». In altre parole, come ha osservato il comico satirico Wayne Grytting, noi «stiamo mantenendo i bonus dei top manager allo scopo di venire... licenziati».[68]

Si tratta di una corrispondenza sufficientemente valida, specialmente negli Stati Uniti. Secondo la Afl-Cio, «Gli amministratori delegati delle trenta società che hanno preventivato massicci licenziamenti hanno goduto di un incremento del 67,3% su stipendi, bonus, e retribuzione a lungo termine».[69] Il responsabile del maggior numero di licenziamenti nel 1997 (George Fisher, amministratore delegato della Eastman Kodak, che ha eliminato 20.100 posti di lavoro), ha ricevuto nello stesso anno una opzione per l'acquisto di azioni del valore presunto di 60 milioni di dol-

lari.[70] L'uomo più pagato del mondo nel 1997 è stato Sanford Wiell, capo del Travelers Group, che ha guadagnato 230 milioni di dollari. Nel 1998, la prima azione di Wiell è stata annunciare la fusione di Travelers con Citicorp, una mossa che, pur facendo schizzare il valore delle azioni, presumibilmente renderà disoccupate migliaia di persone. Con lo stesso spirito, John Smith, il presidente del consiglio di amministrazione della General Motors, che ha effettuato gli 82.000 licenziamenti discussi nel capitolo precedente, nel 1997 ha ricevuto un bonus di 2,54 milioni di dollari in relazione agli eccezionali proventi dell'azienda.[71]

Molti altri membri della *business community* (a differenza di Ira T. Kay) sono sconcertati dalle cifre che i top manager si sono corrisposti negli ultimi anni. Jennifer Reingold scrive su *Business Week*, manifestando un certo disgusto: «Indipendentemente dal suo comportamento, praticamente chiunque sia passato nell'ufficio dirigenziale di una grande impresa pubblica nel 1997 ha visto il suo stipendio aumentare di diversi milioni di dollari».[72] Per la Reingold, l'ingiustizia risiede nel fatto che i manager sono in grado di accumulare incrementi di stipendio e bonus anche quando le quotazioni di Borsa delle loro società scendono e i portafogli degli azionisti ne soffrono. Per esempio, Ray Irani, amministratore delegato della Occidental Petroleum, ha guadagnato 101 milioni di dollari nel 1997, nello stesso anno in cui la multinazionale ha perduto 390 milioni.

Questo schieramento di analisti di mercato ha fatto pressione per collegare direttamente la retribuzione del management con le performance di Borsa. In altri termini, «Se ci fai arricchire, ti spetta una bella fetta. Ma se prendiamo una batosta, te la prendi anche tu». Anche se questo sistema protegge gli azionisti dall'ingordigia di amministratori inefficienti, mette ancor più a repentaglio i lavoratori, creando dei pretesti immediati per quei licenziamenti rapidi e vigliacchi che inevitabilmente risollevano le quotazioni e fanno scattare i bonus. Per esempio, presso la Caterpillar (l'azienda che persegue una politica di incentivi per eccellenza), gli amministratori vengono pagati in azioni il cui valore è stato massicciamente gonfiato in seguito alla chiusura di molti stabilimenti e a tagli salariali per i lavoratori. Ciò che risalta da questa tenden-

za di collegare la remunerazione dei dirigenti con le performance di Borsa è una cultura aziendale così malata che i lavoratori spesso devono essere licenziati o sottopagati perché i capi possano ricevere un compenso.

Quest'ultimo punto solleva la questione più interessante di tutte: l'effetto a lungo termine che avrà lo smantellamento del sistema occupazionale da parte delle multinazionali «di marca». Da Starbucks a Microsoft, da Caterpillar a Citibank, la correlazione tra profitti e aumento dei posti di lavoro sta per essere troncata. Come afferma Buzz Hargrove, presidente della Canadian Auto Workers, «I dipendenti potranno anche lavorare più sodo, i loro datori di lavoro avere più successo, ma (riduzione del personale e outsourcing sono solo due esempi) il legame tra successo economico globale e suddivisione garantita di quel successo è più debole che mai».[73] Sappiamo cosa ciò significhi a breve termine: utili record, azionisti entusiasti e posti esauriti in business class. Ma cos'altro significa ciò a medio termine? Che dire dei lavoratori cancellati dall'organico, i cui capi sono semplicemente delle voci al telefono nelle agenzie di collocamento, che hanno perso le ragioni per andar fieri del successo economico della propria azienda? È possibile che il settore delle multinazionali, eliminando i posti di lavoro, stia facendo senza volerlo il gioco del movimento d'opposizione?

CAPITOLO OTTO

L'INTERFERENZA CULTURALE

La pubblicità sotto assedio

In questo periodo i pubblicitari hanno i nervi a fior di pelle e hanno una sorta di premonizione apocalittica. Mi è capitato spesso di pranzare con un amico pubblicitario: a noi si sono uniti sei o sette copywriter e art director preoccupati. Immancabilmente volevano sapere quando inizierà la rivoluzione e che fine faranno in tal caso.

James Rorty, ex pubblicitario, *Our Master's Voice*, 1934

È domenica mattina a New York, periferia di Alphabet City, e Jorge Rodriguez de Gerada, appollaiato su un'alta scala, strappa via i brandelli del cartellone pubblicitario di una marca di sigarette. Poco prima, sul cartellone all'angolo tra Houston e Attorney una spensierata coppia di Newport si contendeva una merendina. Ora si vede solo il viso incantevole di un bambino, che Rodriguez de Gerada ha dipinto di color ruggine. Alcune strisce di carta strappate del vecchio cartellone di Newport e incollate dall'artista attorno al volto del bambino completano l'opera con una cornice verde fluorescente.

Il lavoro è concluso ed è proprio come l'artista trentunenne l'aveva immaginato: come se anni e anni di avvisi pubblicitari di sigarette, birra e auto fossero stati grattati via per portare alla luce lo sfondo arrugginito del cartellone. Inciso nel metallo è il vero oggetto dell'operazione commerciale. «Dopo che i cartelloni pubblicitari vengono strappati via», spiega l'artista, «ciò che resta è l'effetto prodotto sui bambini della zona che si fermano a guardare queste immagini.»[1]

A differenza di alcuni artisti da «guerriglia», arruolati nella sempre

più numerosa legione newyorchese, Rodriguez de Gerada si rifiuta di aggirarsi furtivo nella notte come un vandalo e preferisce lavorare alla luce del giorno. Invece che «arte da guerriglia» egli ama definire il suo lavoro «arte cittadina»: è una sorta di «dialogo» con i cartelloni pubblicitari della città che va avanti da oltre dieci anni e che, nelle intenzioni dell'artista, non va visto come un atto d'estrema avanguardia quanto piuttosto come il normale modo di esprimersi in una società democratica. Quando dipinge e incolla, l'artista vuole che i bambini si fermino a guardare, proprio come oggi, in questo giorno di sole, mentre un signore anziano si offre di reggere la scala.

Rodriguez de Gerada racconta che, in tre occasioni, ha addirittura cercato di spiegare il suo lavoro ai poliziotti che lo arrestavano. «Guardate, vedete cosa c'è qui intorno, cosa sta succedendo? Lasciatemi spiegare perché lo faccio», e racconta al poliziotto che i quartieri poveri sono pieni di cartelloni che pubblicizzano tabacco e liquori. Dice anche che i modelli ritratti nei cartelloni vanno sempre in barca a vela, sciano o giocano a golf e rendono i prodotti che pubblicizzano così accattivanti e seducenti, che i ragazzi imprigionati nel ghetto non vedono l'ora di andarsene. Alla toccata-e-fuga dei pubblicitari questo artista contrappone il suo lavoro mirato ad aprire un dibattito sociale sulle politiche di gestione dello spazio pubblico.

Rodriguez de Gerada è largamente riconosciuto come uno dei fondatori più capaci e creativi della cosiddetta «interferenza culturale» o *culture jamming*, una pratica che consiste nel parodiare gli annunci pubblicitari e nel deturpare i cartelloni per alterarne drasticamente il messaggio. I «sabotatori» (*jammer*) ovvero i contraffattori di annunci pubblicitari partono dal presupposto che tutti hanno il diritto di rispondere a immagini che non hanno mai chiesto di vedere, dato che le strade sono spazi pubblici e dato che la maggior parte dei cittadini non può permettersi di controbattere ai messaggi lanciati dalle aziende con degli annunci propri. Negli ultimi anni, la questione si è ingigantita a causa della crescente aggressività dei messaggi pubblicitari nel settore pubblico che ricoprono interi edifici e autobus e che invadono scuole, campi di basket e siti Internet. Nel contempo,

la proliferazione di quartieri cittadini brulicanti di centri commerciali ha creato un numero sempre maggiore di aree in cui gli avvisi pubblicitari sono i soli messaggi consentiti. Molti dei sostenitori dell'interferenza culturale ritengono inoltre che la concentrazione dei mezzi di informazione nelle mani di pochi proprietari sia riuscita a svilire il concetto di libertà di parola separandolo dalla libertà di poter essere sentiti: di qui l'emergenza della situazione e l'importanza della causa del *culture jamming*.

All'improvviso tutte queste forze si stanno coalizzando in un clima da «Robin Hoodismo semiotico». La gran parte dei *jammer* pensa sia giunta l'ora che la gente non si limiti solo a chiedere un po' di spazio libero dalla pubblicità, ma che inizi a riprenderselo da sola. L'interferenza culturale respinge apertamente l'idea secondo cui il marketing deve essere accettato passivamente come flusso di informazioni a senso unico solo perché può farsi largo a suon di dollari negli spazi pubblici.

Le interferenze culturali più sofisticate non sono semplici parodie dei messaggi pubblicitari, ma dei veri e propri contro-messaggi immessi piratamente nei sistemi di comunicazione di un'azienda. I messaggi pirata sono completamente diversi da quelli originari e l'azienda presa di mira ne paga le spese sia da un punto di vista pratico, dato che ha materialmente pagato per il cartellone/messaggio pubblicitario, sia a livello simbolico, perché gli hacker che armeggiano con il marchio finiscono per attingere alle enormi risorse impiegate per attribuirgli un significato. Kalle Lasn, editore della rivista *Adbusters* di Vancouver, spiega i meccanismi dell'interferenza con la metafora delle arti marziali e, precisamente, del jujitsu. «Con una semplice e rapida mossa si sbatte il gigante al tappeto. Basta saper sfruttare il movimento, lo slancio del nemico.» Si tratta di un'immagine presa a prestito da Saul Alinsky che in *Rules for Radicals*, la sua bibbia attivista, definisce il «jujitsu politico di massa» in termini di «utilizzare la potenza di una parte della struttura del potere contro l'altra... la forza superiore di coloro che detengono il potere diventa la loro stessa rovina».[2] Ed ecco perché un gruppo di sostenitori dell'interferenza culturale si è avventato su un cartellone pubblicitario Levi's di circa

9 metri per 28 (il più grande a San Francisco) e vi ha incollato un primo piano del serial killer Charles Manson nel tentativo di lanciare un messaggio dissacratorio contro i cicli di lavoro seguiti per la produzione dei jeans Levi's. Nel messaggio di rivendicazione lasciato sul posto, questo gruppo chiamato Billboard Liberation Front (Fronte per la liberazione dei cartelloni) ha dichiarato di aver scelto il volto di Manson a testimonianza del fatto che i jeans venivano «cuciti dai prigionieri in Cina e venduti a istituti di pena nelle Americhe».

La definizione *culture jamming*, «interferenza culturale», è stata coniata nel 1984 dai Negativland di San Francisco, una band che suona una sorta di collage musicale. Uno dei membri del gruppo, parlando dell'album *Jamcon '84*, ha dichiarato che «i cartelloni pubblicitari contraffatti ad arte... spingono lo spettatore a riflettere sulla strategia aziendale di partenza». La metafora del jujitsu non è del tutto adatta ai *jammer*, a questi fautori dell'interferenza culturale che tengono a precisare che ciò che fanno non è tanto capovolgere i messaggi quanto piuttosto migliorarli, rielaborarli, smascherarli. «È la verità profonda nella pubblicità», mi ha spiegato un artista che lavora sui cartelloni.[3] In altre parole, una «interferenza culturale» ben riuscita è capace di far emergere la parte nascosta e subconscia di una campagna: è una sorta di esame ai raggi X che porta alla luce non tanto il senso opposto del messaggio, quanto piuttosto la verità profonda nascosta sotto strati e strati di eufemismo pubblicitario. In base a questi principi, se si ruota solo di poco la manopola dell'immagine, il famoso Joe Camel, cammello oggi in pensione e testimonial delle sigarette omonime, può diventare Joe Chemio, attaccato a una macchina per trasfusioni. In fondo, questo non è forse il destino che lo aspetta? Oppure, ecco un'immagine di Joe, quindici anni più giovane, senza il suo fare ciondolante. Come «Baby Smurf – Baby Puffo» anche «Cancer Kid – Baby Cancro» è grazioso e coccolone e gioca con le costruzioni invece che con macchine sportive e stecche da biliardo. E perché no? Prima che R.J. Reynolds ottenesse un risarcimento di 206 miliardi di dollari da quarantasei Stati Usa, il governo americano accusava le aziende produttrici di tabacco di utilizzare il fumetto del cammello per spingere i bam-

bini a iniziare a fumare. Quindi perché non andare oltre, sostengono i *jammer*, e rivolgersi a potenziali fumatori in tenera età? La campagna «Think Different» di Apple Computers che utilizzava personaggi famosi del presente o del passato è stata oggetto di numerose e semplici «interferenze»: una fotografia di Stalin appare con lo slogan alterato che dice «Think Really Different»; lo slogan dell'annuncio con il Dalai Lama è stato cambiato in «Think Disillusioned» e la mela-arcobaleno, logo di Apple, è stata trasformata in un teschio. Ma se parliamo di ricerca della verità nelle campagne pubblicitarie, i cartelloni Exxon che svettano a San Francisco sono tra gli esempi di interferenza culturale che io preferisco: lo slogan contraffatto, diffuso subito dopo il disastro della Exxon Valdez nel 1989, recita a milioni di pendolari «Shit Happens. New Exxon – Lo sterco c'è. Nuova Exxon».

È quasi impossibile individuare con esattezza le radici dell'interferenza culturale, dato che questo tipo di espressione artistica è una sorta di mix di graffiti, arte moderna, filosofia punk fai da te e gusto per la provocazione vecchio di secoli. Neppure utilizzare i cartelloni come tele attiviste è una trovata rivoluzionaria. Il gruppo Billboard Liberation Front di San Francisco, che ha contraffatto gli annunci pubblicitari di Exxon e Levi's, opera in questo campo da ormai vent'anni e l'australiano Billboard Utilizing Graffitists Against Unhealthy Promotions (BUGUP) ha raggiunto l'apice dell'attività nel 1983, provocando danni senza precedenti per 1 milione di dollari ai cartelloni che pubblicizzavano tabacco a Sidney e dintorni.

Furono Guy Debord e i Situazionisti, ispiratori e teorici della rivolta degli studenti a Parigi nel maggio 1968, a teorizzare per primi il potere di un semplice *détournement*, di una deviazione intesa come estrapolazione di immagini, messaggi o oggetti dal loro contesto per creare un nuovo significato. Anche se l'interferenza culturale attinge liberamente dai movimenti artistici d'avanguardia del passato, da Dadaismo e Surrealismo a Concettualismo e Situazionismo, il sistema che questi rivoluzionari dell'arte attaccavano era in realtà il mondo artistico e la sua cultura passiva di pubblico inteso come normale spettatore oltre al costume

antiedonistico della società capitalista tradizionale. Per molti studenti francesi della fine degli anni Sessanta, i nemici da combattere erano la rigidità e il conformismo dei colletti bianchi; le aziende di per sé erano invece molto meno interessanti. Pertanto, mentre il situazionista Asger Jorn scagliava vernice sui dipinti pastorali acquistati al mercato delle pulci, gli odierni fautori dell'interferenza culturale preferiscono accedere piratamente ai messaggi pubblicitari delle aziende e alle altre vie di espressione del linguaggio aziendale. E se i messaggi di questi *jammer* sono più marcatamente politici rispetto a quelli dei loro predecessori, ciò può essere dovuto al fatto che messaggi sovversivi negli anni Sessanta quali «Abbasso il lavoro», «Vietato vietare» e «Considera i tuoi desideri realtà» suonano oggi come banali slogan di prodotti quali Sprite o Nike: «Just Feel It». Anche le situazioni e gli eventi inscenati da politici provocatori nel 1968, benché assai sconcertanti e trasgressivi per l'epoca, sono oggi sullo stesso piano della pubblicità di Absolut Vodka del 1998, dove gli studenti in abiti viola di un istituto d'arte si precipitano in bar e ristoranti e suonano picchiettando le bottiglie.

Nel 1993, Mark Dery ha scritto l'opuscolo *Culture Jamming: Hacking, Slashing and Sniping in the Empire of Sign*, pubblicato da Open Magazine Pamphlet Series. Per Dery l'interferenza culturale è una combinazione eclettica di teatro e attivismo come nel caso delle Guerrilla Girls, un gruppo di attiviste che ha dato risalto al problema delle artiste donne escluse dal mondo dell'arte con dimostrazioni in maschera da gorilla all'uscita del Museo Whitney. Altri esempi sono quello di Joey Skagg, che ha messo a segno innumerevoli raggiri a discapito dei media, e quello di Artfux che con la sua opera riproduce l'esecuzione del senatore arci-conservatore repubblicano Jesse Helms sulla collina del Campidoglio. In realtà, per Dery l'interferenza è tutto ciò che combina arte, media, parodia e un atteggiamento da *outsider*, da osservatore esterno. Ma in tutte queste sottoculture vi è da sempre un certo attrito fra i due estremi, tra le due forze antitetiche: l'allegro burlone da un lato e il rivoluzionario intransigente dall'altro. Riaffiorano quindi questioni assillanti quali: il gioco e il piacere sono di per se stessi atti rivoluzionari, come potrebbero sostenere i Situazionisti? Creare imbarazzo ai

media è intrinsecamente sovversivo, come potrebbe affermare Skagg? Oppure, per parafrasare Emma Goldman, la miscela arte-politica consiste solo nell'assicurarsi che qualcuno abbia collegato un buon impianto audio alla rivoluzione?

Anche se l'interferenza culturale è una corrente sotterranea inesauribile, non vi è dubbio che negli ultimi cinque anni essa abbia vissuto una sorta di rinascita centrata più sulla politica che sullo scherzo. Per un numero sempre maggiore di giovani attivisti, la contraffazione degli annunci pubblicitari è diventata lo strumento ideale di condanna delle società multinazionali che li hanno braccati senza tregua come acquirenti e li hanno scaricati senza pietà come lavoratori. Influenzati da teorici dei media quali Noam Chomsky, Edward Herman, Mark Crispin Miller, Robert McChesney e Ben Bagdikian, che hanno parlato del controllo dei flussi di informazione da parte delle aziende, i sabotatori pubblicitari stanno trasferendo la teoria sulle strade e stanno letteralmente smantellando la cultura aziendale a colpi di pennarello indelebile e secchi di colla.

L'interferenza culturale abbraccia background estremamente diversi: si va dai marxisti-anarchici allo stato puro che rifiutano le interviste con la «stampa aziendale» ad artisti come Rodriguez de Gerada che lavorano nella pubblicità (ironia della sorte, viene pagato proprio per realizzare insegne commerciali e vetrine di grandi magazzini) e non vedono l'ora di mettere a frutto le proprie capacità per lanciare messaggi che giudicano costruttivi. A parte il risentimento che aleggia tra queste fazioni, la sola ideologia che unisce l'intero spettro dell'interferenza culturale è la convinzione che la libertà di parola non ha alcun senso se la cacofonia pubblicitaria ha raggiunto un livello tale che nessuno è più in grado di sentire. «Penso che tutti dovrebbero avere il proprio cartellone pubblicitario, ma non è così», dice Jack Napier (uno pseudonimo) del Billboard Liberation Front.[4]

All'estremità più radicale dello spettro, è apparso un network di «collettivi mediatici», decentralizzati e anarchici, che combinano contraffazione pubblicitaria, pubblicazione di riviste, radio pirata, video attivisti, diffusione via Internet e attivismo sociale. Sezioni di questi collettivi sono apparse a Tallahassee, Boston, Seattle, Montreal e Winnipeg e spesso

si sono frantumate in ulteriori organizzazioni. A Londra, dove invece che di contraffazione si parla di sovversione pubblicitaria o *subvertising*, si è formato un nuovo gruppo chiamato UK Subs come l'omonimo gruppo punk degli anni Settanta. Inoltre, negli ultimi due anni ai *jammer* del mondo reale si è aggiunta una rete globale di pirati-attivisti on line che fanno incursioni su Internet e accedono ai siti Web aziendali per inserirvi i propri messaggi.

Anche gruppi più tradizionali iniziano a partecipare attivamente. I sindacati Usa hanno accolto con favore l'interferenza pubblicitaria e l'hanno utilizzata in supporto ai lavoratori scioperanti in molte vertenze sindacali insorte di recente. Per esempio, Miller Brewing è divenuta l'oggetto di una interferenza di questo tipo quando ha licenziato dei lavoratori di uno stabilimento di St. Louis. I sindacati hanno così acquistato un cartellone che parodiava l'allora diffusa campagna Miller. L'annuncio, parodiando quello riportato da *Business Week* «Invece di due bottiglie di birra in un cumulo di neve con lo slogan "Two Cold – Due ghiacciate"», mostrava due lavoratori congelati in un cumulo di neve con la scritta «"Too Cold: Miller canned 88 St. Louis workers – Senza pietà: Miller ha licenziato 88 lavoratori di St. Louis"».[5] Come sostiene l'organizzatore Ron Carver: «Un'iniziativa come questa, può compromettere campagne pubblicitarie da molti milioni di dollari».[6]

Un'interferenza culturale rilevante è apparsa nell'autunno del 1997 quando per la campagna antifumo la città di New York ha acquistato centinaia di spazi pubblicitari sui tetti dei taxi per lanciare le marche di sigarette «Virginia Slime» e «Cancer Country». Per tutta Manhattan, sui taxi gialli bloccati negli ingorghi, gli annunci contraffatti si facevano largo nel traffico a fianco di quelli originali «Virginia Slims» e «Marlboro Country».

«Ammutinamento sulla nave della pubblicità aziendale» – Paper Tiger, slogan del 1997

La rinascita dell'interferenza culturale è strettamente legata alle nuove tecnologie sempre più accessibili che hanno enormemente semplificato

sia la creazione che la circolazione delle parodie di annunci pubblicitari. Anche se, come abbiamo visto, Internet trabocca di nuovi e coraggiosi metodi per pubblicizzare i vari marchi, la rete offre anche ai *jammer* una miriade di siti cui è possibile collegarsi da città del Nord America e dell'Europa, con parodie di avvisi pubblicitari che si possono scaricare direttamente e versioni digitali di annunci da importare nel proprio pc o modificabili on line. Per Rodriguez de Gerada, la vera rivoluzione è legata all'impatto che il *desktop publishing*, una sorta di editoria fai da te, ha prodotto sulle tecniche a disposizione dei pirati pubblicitari. L'artista sottolinea come, nell'ultimo decennio, l'interferenza culturale sia passata «da un livello di tecnologia basso, a un livello medio per raggiungere infine un livello molto alto, la cosiddetta high-tech», con scanner e programmi software come Photoshop che oggi consentono agli attivisti di mescolare colori, caratteri e materiali in modo accurato. «Io conosco tante e tali tecniche», dichiara l'artista, «da far sembrare che l'annuncio sia stato ristampato con il nuovo messaggio, a differenza di coloro che alterano gli avvisi con bombolette di vernice spray».

Questa è una distinzione molto importante. Mentre i graffiti sono tradizionalmente messaggi contraddittori impressi sull'ipocrita facciata degli annunci pubblicitari (come il «foruncolo sul volto ritoccato dell'America ritratta in una foto di copertina» per usare un'immagine di Negativland), i messaggi di Rodriguez de Gerada si integrano con il proprio bersaglio e vengono legittimati dall'annuncio stesso. Molte delle sue «rielaborazioni» sono integrate in modo così perfetto che i cartelloni modificati sembrano davvero originali, anche se trasmettono un messaggio che sorprende l'osservatore. Perfino il volto del bambino realizzato dall'artista ad Alphabet City, tutt'altro che una parodia di tipo tradizionale, è stato ricreato in modo digitale sullo stesso tipo di vinile adesivo che i pubblicitari utilizzano per ricoprire di logo aziendali autobus ed edifici senza che si veda alcun segno di congiunzione. «La tecnologia ci permette di utilizzare l'estetica di Madison Avenue e di aizzarla contro se stessa», afferma l'artista. «Questa è la cosa più importante per tutti coloro che adottano oggi la tattica della "guerriglia", perché si tratta in realtà di ciò che la generazione di Mtv è ormai abituata a vedere: tutto è sgar-

giante, vivace e impeccabile. Se si dedica del tempo per rendere il lavoro ancora più perfetto si può esser certi che non verrà rifiutato.»

Altri sono invece del parere che l'interferenza culturale non sia necessariamente un fenomeno ipertecnologico. L'artista poliedrico Jubal Brown di Toronto con un semplice pennarello indelebile ha diffuso un vero e proprio «contagio visivo» che ha poi innescato il più grande assalto mai realizzato in Canada ai cartelloni pubblicitari. Brown ha insegnato agli amici a distorcere con un pennarello i volti già emaciati delle modelle, annerendo gli occhi e disegnando una cerniera sulla bocca. Ed ecco comparire un teschio. Per le «sabotatrici», in particolare, questa pratica deturpante di «scarnificazione visiva» rientrava perfettamente nella teoria della «verità nella pubblicità»: se il volto emaciato è un ideale di bellezza, perché non andare fino in fondo allo zombie chic e offrire ai pubblicitari top model d'oltretomba? Per Brown, che ha un atteggiamento più nichilista che femminista, la trasformazione dei volti in teschi è semplicemente un *détournement*, uno sfasamento che vuole evidenziare la meschinità culturale della vita sponsorizzata nei cartelloni. («Buy Buy Buy! Die Die Die!» – Compra Compra Compra! Muori Muori Muori! è la provocazione di Brown che appare in una galleria d'arte di Toronto). Il 1° aprile del 1997, dozzine di persone in «missione» nelle accalcate strade di Toronto hanno realizzato teschi su centinaia e centinaia di cartelloni. Le loro opere sono state poi stampate su *Adbusters* e hanno contribuito alla diffusione di questo movimento in tutto il Nord America.

Certo è che nessuno cavalca l'onda dell'interferenza culturale meglio di *Adbusters* che si definisce periodico ufficiale dell'interferenza culturale. Il redattore Kalle Lasn, che parla solo nel gergo eco-popolare della rivista, è solito affermare che tutti noi facciamo parte di una cultura ormai «assuefatta alle tossine» che stanno avvelenando i nostri corpi, il nostro «spazio mentale» e l'intero pianeta. Egli è convinto che la contraffazione della pubblicità riuscirà alla fine a generare un «cambiamento di modello» nella coscienza collettiva. Pubblicata da Media Foundation con sede a Vancouver, la rivista ha esordito nel 1989 con 5000 copie. Oggi ha una diffusione di 35.000 copie, di cui almeno 20.000 vendute nel

mercato statunitense. La Fondazione produce anche «anti-spot» televisivi che accusano l'industria della bellezza di essere responsabile delle malattie legate all'alimentazione, attaccano l'iperconsumismo nordamericano e invitano le persone a scambiare le auto con biciclette. La maggior parte delle reti televisive canadesi e statunitensi si sono rifiutate di trasmettere gli spot e ciò ha fornito a Media Foundation un ottimo motivo per citarle in tribunale e catalizzare l'attenzione della stampa su un ideale di mezzi d'informazione più democratici e accessibili al pubblico.

L'interferenza culturale vive oggi una fase di rinascita, dovuta in parte al progresso tecnologico ma, soprattutto, alla regola intramontabile della domanda e dell'offerta. La sovversione e lo scherno delle sacre icone del potere aziendale suscitano nella psiche pubblica sentimenti di piacere non troppo nascosti. In breve, anche questo tipo di interventi hanno il loro mercato. Dato che il marketing è in grado di sopraffare la tradizionale autorità di religione, politica e scuola, le aziende sono divenute il bersaglio naturale di ogni moto disimpegnato di collera e ribellione. La nuova etica cui l'interferenza culturale va ad attingere è la seguente: colpisci le aziende alla gola. «Gli Stati si sono ritirati e le aziende sono diventate le nuove istituzioni», dice Jaggi Singh, un'attivista antiaziendale che risiede a Montreal.[7] «Le persone stanno solo reagendo all'iconografia dei nostri tempi.» L'attivista sindacale americano Trim Bissell va oltre e spiega che l'avida espansione di catene quali Starbucks e le aggressive strategie di società quali Nike hanno creato un clima ormai maturo per gli attacchi alle aziende. «Vi sono compagnie che si propongono sul mercato in modo così aggressivo, e che sono così intente a imprimere la loro immagine su persone e strade da suscitare un totale sdegno da parte di tutte le persone ragionevoli», dichiara Bissell. «La gente si sente insultata da questa sorta di fascismo culturale in cui la cultura viene distrutta e sostituita da slogan e logo aziendali prodotti in serie.»[8]

La gran parte dei super-marchi è ovviamente consapevole del fatto che le stesse immagini che hanno loro consentito di realizzare vendite per miliardi di dollari genereranno probabilmente degli involontari flussi

culturali di ritorno. Molto prima che la campagna anti-Nike iniziasse sul serio, il direttore esecutivo Phil Knight aveva in un certo senso preconizzato le sorti dell'azienda affermando che «le emozioni che produciamo e l'enorme pozzo di sentimenti cui attingiamo sono un'arma a doppio taglio. Per qualche motivo le emozioni racchiudono in sé emozioni contrarie e, al livello a cui noi operiamo, le possibili reazioni sono molto più di semplici sentimenti passeggeri».[9] Queste reazioni non sono affatto mode volubili per cui un particolare modello di scarpe da ginnastica all'ultimo grido diventa all'improvviso antiquato o una canzone pop ascoltata senza tregua diventa insopportabile nello spazio di una notte. Nella sua espressione migliore, l'interferenza culturale cerca di colpire il lato frivolo delle emozioni suscitate dal marchio: invece che sul desiderio di nuove mode e fenomeni pop tali emozioni vengono lentamente catalizzate sul processo pubblicitario del marchio.

È difficile stabilire fino a che punto i pubblicitari siano intimoriti dalla possibilità di subire contraffazioni. Anche se non ha alcuno scrupolo a esercitare pressioni sulla polizia affinché ricorra alle maniere forti con i sabotatori di annunci a vantaggio dei propri membri, l'Association of National Advertisers, l'associazione che raggruppa i pubblicitari, è generalmente restia a lasciare che i capi d'accusa finiscano poi in tribunale. Questo è un atteggiamento molto assennato. Infatti, nonostante l'etichetta di «censori-vigilanti» che cercano di affibbiare ai *jammer* sui mezzi d'informazione,[10] le agenzie pubblicitarie sanno bene che il pubblico non ci metterebbe molto a capire che sono in realtà i pubblicitari a censurare l'espressione creativa dell'interferenza culturale.

Ecco perché la maggior parte delle grandi aziende ricorre subito al tribunale per presunte violazioni del marchio e si fanno causa a vicenda quando fiutano un'imitazione dei loro slogan o prodotti (come nel caso della Nike contro Candies shoes che ha utilizzato lo slogan «Just Screw It – Chi se ne frega»), ma sono molto meno impazienti di avviare battaglie legali destinate a essere combattute su un terreno politico piuttosto che giuridico. «Nessuno vuole trovarsi sotto i riflettori perché è il bersaglio di proteste o boicottaggi sociali», ha dichiarato un direttore pubbli-

citario ad *Advertising Age*.[11] Le aziende ritengono inoltre, e a ragione, che i *jammer* non siano altro che fanatici in cerca di attenzione e hanno imparato a evitare qualsiasi situazione che potrebbe catalizzare l'attenzione dei media sulle loro trovate. Un esempio calzante si è verificato nel 1992 quando Absolut Vodka ha minacciato di intentare causa ad *Adbusters* per la sua parodia «Absolut Nonsense». L'azienda di distillati ha fatto subito marcia indietro quando la rivista si è rivolta alla stampa sfidandola a un confronto pubblico sugli effetti nocivi dell'alcol.

Allo stesso modo, con grande sorpresa di Negativland, i legali della Pepsi si sono astenuti dal fare commenti su *Dispepsi*, un album antipop lanciato dal gruppo nel 1997, che contiene jingle Pepsi contraffatti e distorti. Una delle canzoni imita la pubblicità Pepsi contrapponendo il nome del prodotto a una lista di immagini casuali e sgradevoli: «Sono stato licenziato dal capo. Pepsi / Ho inchiodato Gesù sulla croce. Pepsi / ...Il puzzo schifoso del macinato per cani. Pepsi» e via dicendo.[12] Quando *Entertainment Weekly* ha chiesto all'azienda di commentare l'album, il gigante delle bibite analcoliche ha detto di ritenere che si trattava di «un lavoro "interessante"».[13]

La politica dell'identità diventa interattiva

Vi è un nesso tra l'indebolimento della pubblicità espresso dai *jammer* e le violente stoccate contro temi quali sessismo, razzismo e omofobia dei mezzi d'informazione tanto in voga quando ero ancora all'università alla fine degli anni Ottanta-inizio anni Novanta. Per cogliere chiaramente questa connessione si deve considerare l'evoluzione del rapporto tra femministe e mondo dell'arte: è infatti al movimento femminista che spetta il merito di aver posto le basi di molte delle attuali correnti di critica della pubblicità. Come nota Susan Douglas in *Where the Girls Are*, «se si considerano tutti i movimenti sociali degli anni Sessanta e Settanta, nessuno è stato così esplicitamente contrario al consumismo come il movimento femminista. Le femministe hanno attaccato le campagne pubblicitarie di prodotti quali Pristeen e Silva Thins, hanno rifiutato il

trucco, la moda e i pavimenti lucidi e così facendo hanno sconfessato la necessità stessa di acquistare alcuni prodotti».[14] Quando la rivista *Ms.* è stata rilanciata nel 1990, i redattori hanno preso così a cuore la questione dell'interferenza pubblicitaria che, con una iniziativa senza precedenti, hanno deciso di vietare la pubblicazione di annunci a fini di lucro sulle pagine del giornale. E la rubrica «No Comment», una galleria storica di annunci pubblicitari sessisti ristampati da altre pubblicazioni, è uno dei migliori forum di confronto e discussione sulla contraffazione pubblicitaria.

Molte rappresentanti dell'interferenza culturale dicono che il loro interesse per le macchinazioni del marketing è nato dalla critica all'industria della bellezza. Forse alcune di queste attiviste hanno iniziato scarabocchiando frasi come «dammi da mangiare» sui cartelloni di Calvin Klein nelle pensiline degli autobus, come è accaduto per le liceali in skate-board del gruppo Bitch Brigade. O forse è semplicemente capitata loro fra le mani una copia della rivista *I'm So Fucking Beautiful* di Nomy Lamm o sono incappate nel gioco interattivo «Dai da mangiare alla top model» sul sito Web ufficiale RiotGrrrl. Oppure, come Carly Stasko di Toronto, hanno iniziato con pubblicazioni femministe fai da te. La ventunenne Stasko è una sorta di «donna-azienda» alternativa e autosufficiente, con le tasche e lo zaino traboccanti di adesivi con pubblicità contraffatte, copie della sua ultima rivista e volantini manoscritti che esaltano le virtù del «giardinaggio da guerriglia». E quando non studia semiotica all'Università di Toronto, non pianta semi di girasole in aree cittadine abbandonate o non crea da sola i propri mezzi d'informazione, Carly impartisce lezioni in scuole alternative locali dove insegna ai quattordicenni l'arte dell'interferenza culturale con forbici e colla.

La Stasko ha iniziato a interessarsi al marketing quando si è resa conto che lo stereotipo in voga di bellezza femminile, costruito perlopiù dai media e dalla pubblicità, creava una profonda insicurezza nelle donne e faceva sentire inadeguate lei e tutte le sue coetanee. Mentre la mia generazione di giovani femministe affrontava problemi di questo tipo chiedendo a gran voce programmi di censura e rieducazione, Carly ha saputo sfruttare allo scopo la moda dell'editing fai da te della metà degli

anni Novanta. Non ancora ventenne ha iniziato a pubblicare *Uncool*, una rivista distribuita in fotocopie piena di collage di questionari tratti da periodici femminili, pubblicità contraffatte di assorbenti interni, manifesti sull'interferenza culturale e, in un particolare numero, una pubblicità a tutta pagina della Barbie Filosofica. «Cosa è venuto prima?» si domanda la Barbie della Stasko. «La bellezza o il mito?» e «Se mi rompo un'unghia mentre dormo è comunque una tragedia?»

Carly Stasko dice che l'effetto che la pubblicità produceva su di lei si è a poco a poco affievolito grazie a questo processo di auto-editing dei propri media. «Ho capito che posso usare gli stessi strumenti dei mezzi d'informazione per promuovere le mie idee. E sono riuscita a togliermi questa spina nel fianco e a liberarmi della loro influenza perché ho compreso quanto in realtà fosse semplice.»[15]

Anche se ha almeno dieci anni più della Stasko, Rodriguez de Gerada è approdato all'interferenza culturale con un percorso simile. Membro fondatore del gruppo artistico-politico Artfux, de Gerada si è dedicato alla contraffazione pubblicitaria in un periodo in cui le comunità nere e latino-americane si stavano organizzando per combattere la pubblicità di sigarette e alcolici. Nel 1990, trent'anni dopo che la National Association for the Advancement of Colored People aveva esercitato pressioni sulle aziende produttrici di tabacco affinché utilizzassero più modelle/i di colore negli annunci, in molte città americane si diffuse un movimento religioso che accusava queste stesse aziende di sfruttare la povertà dei neri scegliendo i quartieri più degradati per pubblicizzare i loro prodotti letali. In un chiaro segno dei tempi, l'attenzione non era più concentrata sui soggetti ritratti negli annunci quanto piuttosto sul prodotto reclamizzato. Il reverendo Calvin O. Butts della Chiesa Battista Abissina di Harlem guidò i suoi fedeli in missioni di contraffazione durante le quali i cartelloni che reclamizzavano sigarette e alcolici nei dintorni della chiesa venivano coperti di vernice. Altri fedeli portarono avanti questa battaglia a Chicago, Detroit e Dallas.[16]

L'operazione di contraffazione del reverendo Butts consisteva nel raggiungere e imbiancare i cartelloni incriminati con rulli per verniciare

fissati su lunghi bastoni. Questo tipo di intervento era certo efficace, ma Rodriguez de Gerada lavorava in modo più creativo: sostituiva infatti gli slogan consumistici delle aziende con accattivanti messaggi politici personali. Con grande maestria interveniva sui volti delle modelle che reclamizzavano sigarette e le faceva apparire decrepite e malaticce. Sostituiva poi slogan del tipo «Surgeon General's Warning – Avviso del ministero della Sanità» con «Struggle General's Warning: Blacks and Latinos are the prime scapegoats for illegal drugs, and the prime targets for legal ones – Contrasta l'avviso del ministero: le persone di colore e i latinoamericani sono il maggior capro espiatorio per le droghe illegali e i principali destinatari di quelle legali».

Come molti altri *jammer* agli esordi, Rodriguez de Gerada ha presto ampliato la sua critica ai messaggi pubblicitari ed è passato da sigarette e liquori al bombardamento pubblicitario dilagante e alla pubblicità in generale: sotto molti aspetti deve ringraziare proprio i marchi per la sua attuale evoluzione politica. Quando i ragazzi dei quartieri più poveri iniziarono ad accoltellarsi per un capo Nike, Polo, Hilfiger e Nautica, fu chiaro che le aziende produttrici di alcolici e sigarette non erano le sole ad approfittarsi di giovani diseredati smaniosi di andarsene. Come abbiamo già visto, questi marchi hanno saputo vendere così bene i loro prodotti ai ragazzi del ghetto, seducendoli con immagini esasperate di una bella vita fatta solo di country club, yacht e superstar, che in alcune zone della città globale l'abbigliamento firmato è diventato nel contempo un talismano e un'arma. Nel frattempo le giovani femministe della generazione di Carly Stasko, il cui senso di ingiustizia era stato risvegliato da *Il mito della bellezza* di Naomi Wolf e dal documentario *Killing Us Softly* di Jean Kilbourne, hanno dato libero sfogo a frenesie «alternative» di vario tipo e sono passate attraverso generazione X, hip-hop e cultura rave. Nel corso di questo processo, molte di loro hanno compreso con chiarezza che il marketing nuoce alle comunità non solo nel momento in cui le steoritipizza ma anche quando, con la stessa forza, le inganna e le bracca. Questo è il cambiamento tangibile che ha segnato il passaggio da una generazione di femministe all'altra. Nel 1990, quando la rivista *Ms.* uscì senza pubblicità, si riteneva che l'invadenza erosiva della pub-

blicità, che Robin Morgan e Gloria Steinem erano decise a eliminare dalla loro pubblicazione, fosse un problema specificamente femminile.[17] Ma quando la politica dell'identità si è sintonizzata con l'emergente critica al potere aziendale, si è passati dalla semplice richiesta di cambiare campagne pubblicitarie discutibili a domandarsi se i pubblicitari siano in realtà legittimati a invadere ogni angolo e recesso del nostro contesto fisico e mentale: il problema è ora la scomparsa dello spazio e l'impossibilità di compiere scelte consapevoli. La cultura pubblicitaria ha dimostrato di possedere una notevole capacità di assorbire, adattare e perfino trarre vantaggio dalle critiche di contenuto. In un tale contesto è ormai evidente che il solo attacco che può davvero scuotere questa duttile industria deve essere rivolto non tanto alle graziose modelle degli annunci, quanto piuttosto alle aziende che hanno pagato per averle. Quindi per Carly Stasko il marketing è diventato una questione legata all'ambiente e allo spazio più che al sesso o all'autostima, e l'ambiente in questione sono le strade, i campus universitari e la cultura dei mass media in cui lei, come cittadina, deve vivere. «Questo è il mio ambiente», dice Carly, «e questi annunci pubblicitari sono rivolti a me. Se le immagini possono nuocermi anch'io posso colpirle a mia volta.»

La pubblicità nei bagni universitari come catalizzatore politico

Il passaggio da un interesse per i contenuti della pubblicità a una preoccupazione per la forma si è verificato alla fine degli anni Novanta quando molti studenti quasi maggiorenni si sono trovati a fissare la pubblicità di un'automobile in uno dei luoghi più sacri e privati in assoluto: il bagno dell'università. Gli annunci pubblicitari comparvero inizialmente nelle toilette dei campus nordamericani nel 1997 per poi diffondersi in tutto il Paese. La giustificazione addotta dagli amministratori che consentivano alla pubblicità di insinuarsi nei campus, era che qualche annuncio in più non avrebbe certo danneggiato gli studenti, già bombardati da messaggi commerciali, mentre avrebbe permesso di finanziare programmi importanti. Ma per molti studenti questi messaggi

pubblicitari sono stati proprio la goccia che ha fatto traboccare il vaso. L'ironia della sorte è che i pubblicitari erano convinti di aver raggiunto il nirvana, una nicchia di mercato esclusiva. Gli annunci nelle toilette universitarie, posti a breve distanza dagli occhi del pubblico, segnano infatti i confini di un mercato-prigione che non lascia via di scampo allo spettatore. Ma dal punto di vista degli studenti, la pubblicità di Pizza Pizza o Chrysler Neon che li squadrava dagli orinatoi o dalla porta di una toilette non era altro che una perfetta metafora della limitazione dello spazio. Grazie a questa sprovveduta mossa pubblicitaria centinaia di studenti nordamericani hanno mosso i primi passi verso un aperto attivismo anti-marketing e antiaziendale.

Considerando ciò che è accaduto, anche gli amministratori delle università devono riconoscere che c'è qualcosa di grottesco nell'idea sconsiderata di affiggere annunci pubblicitari nelle toilette universitarie, in un luogo in cui è risaputo che gli studenti scarabocchiano dichiarazioni d'amore disperate con penne ed eye-liner, mettono in giro voci senza fondamento, parlano di aborto e si scambiano profonde opinioni filosofiche. Quando furono appesi i primi mini-cartelloni, la toilette divenne il primo posto davvero sicuro dove rispondere alla pubblicità. All'improvviso lo sguardo indagatore e unidirezionale delle persone nel cartellone invertì il suo corso e il mercato-bersaglio prese di mira le persone dietro il vetro. La risposta più creativa arrivò dagli studenti dell'Università di Toronto. Un gruppo di universitari ottennero lavori part-time presso le aziende addette alla manutenzione dei cartelloni nelle toilette e smarrirono provvidenzialmente un gran numero di cacciaviti speciali che aprivano le quattrocento intelaiature di plastica. Poco dopo, un gruppo che si definiva Escher Appreciation Society iniziò ad aprire le intelaiature «a prova di studente» e sostituì sistematicamente gli annunci con stampe di Maurits Cornelis Escher. Invece di spazzolarsi davanti alle ultime novità di Chrysler o Molson, gli studenti potevano apprezzare le opere del grafico olandese scelto, a detta dei seguaci, perché i suoi lavori geometrici venivano bene in fotocopia.

Grazie agli annunci nei bagni, un'intera generazione di studenti attivisti ha compreso con chiarezza che ciò di cui aveva bisogno, non era-

no messaggi pubblicitari nuovi quanto piuttosto che la pubblicità la smettesse una volta per tutte. Il dibattito nei campus era partito da una semplice valutazione del contenuto degli avvisi pubblicitari per arrivare a comprendere che sfuggire allo sguardo invadente della pubblicità stava ormai diventando un'impresa impossibile.

Ovviamente tra i *jammer* vi sono anche persone meno legate alla nuova etica della collera anti-marchio e che hanno invece molto in comune con i gruppi moralistici degli anni della correttezza politica. Anche la rivista *Adbusters*, per alcuni aspetti sembra solo una versione moderna degli Annunci Pubblici che raccomandano di non cedere alla pressione dei coetanei o che ricordano di Ridurre, Riutilizzare e Riciclare. La rivista è a volte capace di freddure umoristiche acutissime, ma i suoi attacchi a nicotina, alcolici e fast food sono spesso ripetitivi e banali. Le contraffazioni che trasformano Absolut Vodka in «Absolut Hangover – Sbornia Assoluta» o le sigarette Ultra Kool che diventano «Utter Fool – Perfetto imbecille» possono annoiare e scoraggiare eventuali sostenitori del movimento che vedono la rivista al confine tra la disubbidienza civile dell'era dell'informazione e un puntare il dito di tipo puritano. Mark Dery, autore del manifesto originale dell'interferenza culturale ed ex collaboratore della rivista sostiene che l'enfasi anti-alcol, anti-fumo e anti-fast food suona come una sorta di atteggiamento protettivo, come se le «masse» non fossero in grado di «tutelare i propri desideri».[18]

La voce del «venditore interno»

In un articolo del *New Yorker* intitolato «The Big Sellout», l'autore John Seabrook parla del fenomeno del «venditore interno». Egli sostiene con grande fervore che il vecchio dilemma etico dell'artista che «si svende» per commercializzare la propria arte non riguarda gli artisti della nuova generazione: gli artisti futuri sapranno infatti vendersi bene e produrranno intuitivamente un'arte preconfezionata che sarà di per sé il «marchio» dell'autore. «Gli artisti della nuova generazione daranno vita a un tipo di arte che ha già nel suo interno una sorta di termometro per le

vendite. L'autore sarà anche venditore: un artista che crea da solo il suo look, il massimo in fatto di integrazione verticale.»[19]

Seabrook ha ragione quando dice che il ritmo del marketing è già memorizzato nei circuiti di molti giovani artisti; sbaglia invece quando presume che questo termometro interno per le vendite verrà usato solo per raggiungere fama e successo nell'industria della cultura. Carly Stasko dice che gli artisti che, come lei, sono cresciuti in mezzo alla pubblicità, sono talmente in sintonia con il ritmo del marketing che non appena leggono e sentono un nuovo slogan iniziano a lanciarlo in aria come una moneta e a giocherellarci nelle loro menti. L'artista, secondo la Stasko, dà quindi ascolto al *jammer* più che al venditore interno e ogni campagna pubblicitaria è un nuovo rompicapo che aspetta solo di essere manipolato e contraffatto nel modo giusto. La capacità di cui parla Seabrook, che consente agli artisti di scrivere messaggi pubblicitari per l'inaugurazione della loro galleria e ai musicisti di sfornare biografie roboanti per le descrizioni dei cd è quindi la stessa dote che rende un *jammer* sagace e brillante. L'artista che fa interferenza culturale è un attivista anti-marketing che si avvantaggia di un'infanzia piena di messaggi pubblicitari di Trix e di una adolescenza passata a scovare la pubblicità occulta in *Seinfeld*, per confrontarsi con un sistema che in passato si considerava scienza specializzata. Jamie Batsy, un'attivista dell'area di Toronto, definisce la questione in questi termini: «I pubblicitari e gli opinionisti devono confrontarsi con una generazione di attivisti che guardavano la televisione ancor prima di camminare. Questa generazione vuole indietro i suoi cervelli e i mass media sono un terreno su cui si può giocare in casa».[20]

I *jammer* sono attratti dal mondo del marketing come le falene dalla luce e i brillanti risultati che ottengono sono il frutto di una sorta di devozione ambigua che questi artisti provano per lo spettacolo dei media e i meccanismi della persuasione. «Penso che molti di quelli che studiano la pubblicità o che vogliono in qualche modo sovvertirla e alterarla, sono persone che in passato hanno sognato di essere pubblicitari», dichiara Carrie McLaren, redattrice della rivista newyorchese *Stay Free!*[21] Questa posizione è evidente anche nel lavoro di con-

traffazione degli avvisi pubblicitari svolto da Carrie McLaren. Le sue opere, precise e rifinite, trasmettono contenuti molto cruenti. In un numero della rivista, un'anti-pubblicità a tutta pagina mostra la foto di un ragazzo percosso e a faccia in giù sul cemento senza scarpe ai piedi. In un angolo dell'immagine si vede la mano di una persona che scappa con le scarpe da ginnastica Nike del ragazzo: «Just do it» recita lo slogan.

L'orecchio dei contraffattori per un buon lancio pubblicitario dà grandi risultati a livello promozionale: ecco perché i *jammer* sono spesso uno strano incrocio tra venditori di macchine usate e docenti universitari di semiotica. Secondi solo ai venditori e ai rapper su Internet, i contraffattori di annunci amano la provocazione e l'eccesso e possono raggiungere livelli inauditi di autopromozione. C'è n'è abbastanza per sostenere che sono i figli, le figlie, i nipoti o gli eredi bastardi di Marshall McLuhan. È l'acclamazione del potere della colla e degli scherzi ben riusciti. È l'esaltazione della loro stessa forza: un manifesto dell'interferenza culturale dice per esempio che «l'obiettivo dell'artista da cartellone è mettere il bastone tra le ruote ai media e mandare definitivamente in panne la fabbrica delle immagini».[22]

Nella rivista *Adbusters* questo approccio di vendita aggressivo ha raggiunto livelli tali da provocare il risentimento di molti *jammer* rivali. I detrattori della rivista sostengono infatti che la sua linea di prodotti anti-consumistici è particolarmente irritante perché ha trasformato il giornale in una rete di vendita a domicilio di accessori per la contraffazione invece che in un mezzo di diffusione dell'interferenza culturale. Sulla rivista sono in vendita veri e propri «kit pronti all'uso» per il sabotatore modello, come poster, video, adesivi e cartoline. Inoltre, fatto ancora più grottesco, la rivista ha venduto calendari e T-shirt anche nella «Giornata del "Non-Comprare-Nulla"», anche se alla fine ha prevalso il buon senso. «Ciò che emerge è la mancanza di reali alternative alla cultura del consumismo», scrive Carrie McLaren. «Si tratta solo di un altro marchio.» Il gruppo Guerrilla Media (Gm), ex *jammer* di Vancouver, nel loro testo di presentazione attaccano *Adbusters* con toni ancor più accesi: «Vi pro-

mettiamo che non abbiamo in programma calendari, portachiavi o tazze da caffè Gm. Ci stiamo ancora occupando delle T-shirt che alcuni di voi ci hanno ordinato: stiamo cercando qualche azienda sfruttatrice che possa produrle».[23]

Il marketing dell'anti-marketing

Gli attacchi rivolti ad *Adbusters* sono perlopiù gli stessi lanciati ai gruppi punk che firmano contratti con case discografiche o alle riviste che diventano patinate: *Adbusters* è semplicemente diventata un prodotto troppo popolare per godere ancora della consacrazione degli attivisti che in passato la spolveravano come un gioiello prezioso sugli scaffali dei loro negozi di libri usati. Ma al di là del solito problema del purismo, rimane lo spinoso dilemma di come vendere con successo un movimento anti-marketing. Alcuni *jammer* ritengono che l'interferenza culturale, così come il movimento punk, debbano chiudersi a riccio come i porcospini; per combattere l'inevitabile mercificazione devono cioè tener pronti gli aculei. Dopo gli incassi favolosi ottenuti con il motto Alternative and Girl Power™, il processo di attribuire un nome a un movimento o di coniare uno slogan è guardato da molti con sospetto. «*Adbusters* si è gettata a capofitto nell'operazione ed era pronta a sostenere il movimento ancor prima che esistesse», dice Carrie McLaren nel suo documento di accusa sulla «Usa Today/Mtv-izzazione» di *Adbusters*. «È diventata un annuncio pubblicitario dell'anti-pubblicità.»[24]

Il dibattito nasconde poi un altro timore, ancora più agghiacciante della prospettiva dell'interferenza culturale che si svende alle leggi del marketing. Cosa accadrà se l'interferenza culturale non produrrà nessun impatto, a dispetto dell'estrema raffinatezza retorica sfoggiata dai suoi sostenitori? Cosa succede se non vi è in realtà nessun jujitsu ma solo un allenamento semiotico contro un fantoccio? Kalle Lasn insiste nell'affermare che la sua rivista è in grado di «scuotere la società postmoderna dal suo trance mediatico» e che i suoi anti-annunci possono colpire al cuore le reti televisive. «Il panorama intellettuale televisivo è stato uniforma-

to negli ultimi 30-40 anni ed è una dimensione priva di rischi per i messaggi commerciali. Se in tale contesto introduciamo all'improvviso un elemento dissonante come uno spot che dice "Non comprate una macchina" o una persona che grida "Cosa ne pensate dell'anoressia?" nel bel mezzo di una sfilata di moda possiamo ottenere dei forti attimi di verità.»[25] Ma la realtà è che la nostra cultura sembra capace di assorbire quantità illimitate di dissonanza cognitiva dagli schermi televisivi. Noi facciamo interferenza culturale ogni volta che «zappiamo» con il telecomando, ogni volta che passiamo da un canale all'altro catapultandoci in un istante dalle pressanti richieste di fondi a Marilyn Manson. In questi tempi dominati dall'intontimento mediatico è molto difficile che possiamo essere risvegliati all'improvviso da un'immagine sorprendente, da un contrasto velenoso o da una contraffazione pubblicitaria straordinariamente sagace.

Jaggi Singh è un'attivista disillusa dalla metafora del jujitsu. «Quando fai interferenza culturale, è un po' come se giocassi al loro stesso gioco, e io penso che alla fine tutto congiuri contro di noi perché loro possono saturare lo spazio... noi non abbiamo certo le risorse per creare tutti quei cartelloni, per comprare tutto quel tempo. In un certo senso la situazione assume un valore quasi scientifico: chi può davvero permettersi di lanciare tutti questi messaggi?»

Overdose di logo

Dal canto loro i pubblicitari hanno deciso di partecipare alla festa e dimostrare che l'interferenza culturale, più che un bastone tra le ruote, è solo una goccia nel mare. Kalle Lasn non esagera quando dice che l'interferenza culturale ha il sapore di una moda passeggera.[26] Ciò che emerge è che l'interferenza culturale, con la sua combinazione di atteggiamenti hip-hop, anti-autoritarismo punk e trovate visive illimitate ha un grande potenziale in termini di vendita.

Yahoo! ha già un sito ufficiale su Internet per l'interferenza culturale. A Down & Under nel quartiere di Soho, sulla West Broadway a

New York, e a Camden Market a Londra o in tutte le altre vie principali dove si vendono articoli alternativi, si possono trovare T-shirt, adesivi e distintivi con logo contraffatti. Le contraffazioni, i *détournements* più comuni, per usare un'espressione che all'improvviso pare fuori luogo, includono il marchio Kraft cambiato in «Krap», Tide che diventa «Jive», Ford sostituito con «Fucked» e Goodyear modificato in «Goodbeer». E non si tratta certo di una forma di critica sociale incisiva, dato che i logo contraffatti finiscono per confondersi con il gusto kitsch di marchi originali come quelli delle T-shirt Dubble Bubble o Tide. Nel mondo rave, è di gran moda giocare con i marchi su vestiti, tatuaggi temporanei, pittura del corpo e perfino pasticche di ecstasy. I venditori di ecstasy hanno iniziato a utilizzare logo famosi per le loro pasticche: Big Mac E, Purple Nike Swirl E, X-Files E e una miscela di anfetamine e tranquillanti chiamata «Happy Meal». Il musicista Jeff Renton descrive l'appropriazione dei logo aziendali da parte del mondo della droga come la rivolta contro un mercato invadente. «Il problema è in questi termini: tu entri nella mia vita con campagne pubblicitarie da milioni di dollari e attacchi i tuoi logo in posti che mi fanno sentire a disagio e io mi prendo i tuoi marchi e li uso in posti che fanno sentire te a disagio», dice Renton.[27]

Ma quello che all'inizio era un modo per rispondere alla pubblicità è diventato una specie di ulteriore conferma della colonizzazione totale compiuta dall'industria pubblicitaria, che ha dimostrato di essere in grado di anticipare l'interferenza culturale. Esempi di messaggi pubblicitari già contraffatti in partenza includono una campagna Nike del 1997 che utilizzava lo slogan «Non sono/Un mercato-bersaglio/Sono un atleta» e la campagna Sprite «L'immagine è zero», in cui un giovane uomo di colore racconta di essere stato bombardato per tutta la vita dai media che gli raccontavano fandonie su bibite che lo avrebbero fatto diventare un atleta migliore o lo avrebbero reso più attraente, finché non ha capito che «l'immagine è zero». Diesel jeans si è spinta ancora oltre nell'assimilare il contenuto politico della contraffazione pubblicitaria e degli attacchi rivolti alle aziende. Uno dei sistemi più diffusi usati da artisti e attivisti per rimarcare le iniquità della globalizza-

zione dei mercati consiste nel contrapporre immagini dei Paesi industrializzati con scene del Terzo Mondo: il cartellone di Marlboro Country che svetta sulle macerie di una Beirut dilaniata dalla guerra, una ragazza haitiana chiaramente denutrita che indossa occhiali Mickey Mouse, il serial *Dynasty* su uno schermo televisivo in una capanna africana, studenti indonesiani in rivolta davanti al marchio McDonald's. La campagna pubblicitaria «Brand O» della Diesel sfrutta la forza di questa critica visiva al mondo-unito-e-felice per lanciare il suo prodotto con messaggi pubblicitari che si sovrappongono l'uno all'altro come una sorta di pubblicità nella pubblicità. Ecco quindi una serie di cartelloni che sponsorizzano una linea fittizia di prodotti Brand O in una sconosciuta città coreana. In un cartellone, l'immagine di un'affascinante bionda slanciata appare sulla fiancata di un autobus affollato di lavoratori emaciati. Lo slogan dice: «Dieta Brand O – Non c'è limite a quanto potete dimagrire». Un altro cartellone mostra un uomo asiatico raggomitolato sotto un cartone. Sopra di lui svetta un altro cartellone con l'immagine di Ken e Barbie Brand O.

Il punto estremo è stato probabilmente raggiunto nel 1997 quando Mark Hosler dei Negativland ha ricevuto una telefonata dall'agenzia pubblicitaria più in voga del momento, Wieden & Kennedy, che gli chiedeva se la band che aveva coniato l'espressione *culture jamming* era interessata a comporre la colonna sonora del nuovo spot di Miller Genuine Draft. Per Hosler è stato facile rifiutare l'offerta e il relativo compenso, ma la proposta lo ha lasciato senza parole. «Non hanno proprio capito che il nostro lavoro è in netta contrapposizione con tutto ciò con cui loro hanno a che fare e questo mi ha fatto sentire davvero frustrato: ero convinto che la nostra estetica non potesse essere fagocitata dal marketing», dice Hosler.[28] Un altro brusco risveglio si verificò quando Hosler vide per la prima volta la campagna «Ascolta la tua sete» di Sprite. «Lo spot era quasi uguale a una canzone del nostro disco (*Dispepsi*). È incredibile. Oggi non solo viene assorbito l'intero movimento culturale, come in realtà è sempre accaduto, ma prende piede anche l'idea che non c'è più nessun modo per opporsi, che ogni resistenza è vana.»[29]

Io non sono del tutto sicura che sia proprio così. È vero che alcuni pubblicitari sono riusciti a filtrare l'interferenza culturale in un tipo di pubblicità particolarmente audace e libera e non vi è dubbio che Madison Avenue, abbracciando le tecniche della contraffazione, sia riuscita a far vendere i prodotti nei supermercati. Da quando la Diesel ha iniziato le sue campagne aggressive e ironiche «Reasons for Living» e «Brand 0» le vendite in Usa sono passate da 2 a 23 milioni di dollari in quattro anni, e la campagna Sprite «L'immagine è zero» ha prodotto un aumento delle vendite pari al 35% in soli tre anni.[31] Il successo di queste singole campagne non è tuttavia riuscito a soffocare la rabbia antimarketing che ha alimentato l'interferenza culturale ai suoi esordi. Potrebbe invece aver prodotto l'effetto contrario.

Lo stallo della cool hunt

La minaccia continua di una rivolta dei giovani contro l'aggressione pubblicitaria e di una presa di posizione contro i grandi marchi è ciò che prospettano ai clienti agenzie come Sputnik, famigerato team di lettori professionali di agende e ficcanaso generazionali sempre alla ricerca delle mode del momento. Gli «equipaggi di intellettuali», questa la definizione che Sputnik dà dei giovani, sanno di essere indispensabili al marketing e se ne rammaricano:

> I giovani sanno che le grandi aziende cercano oggi il loro consenso per lanciare articoli che diventano poi successi commerciali di massa. L'atteggiamento intellettuale assunto dal mondo giovanile serve a far sapere a se stessi, agli altri e soprattutto ai pubblicitari, che spendono milioni di dollari per annunci del tipo «te lo dico io, questo è quello che ti serve», che i giovani non possono più essere comperati o ingannati da pubblicità aggressive. Avere un cervello significa non svendersi e non ascoltare nessuno (o nulla) all'infuori di se stessi quando si tratta di decidere cosa indossare, cosa comprare, come vestirsi, cosa mangiare e come parlare.[32]

Il team Sputnik, che fornisce alle aziende relazioni dettagliate sulle tendenze radicali della strada, è fermamente convinto che tali idee avranno un forte impatto sul modo in cui i giovani si divertiranno, si vestiranno e parleranno ma ritiene anche che queste mode non influiranno in alcun modo sulle posizioni politiche del mondo giovanile, fatto questo piuttosto incredibile.

Quando sentono «suonare l'allarme», i cool hunter rassicurano i propri clienti sul fatto che tutto questo clamore anti-aziendale è solo un atteggiamento superficiale che può essere aggirato con campagne incisive e moderne. In altre parole, la rabbia anti-aziendale è una moda della strada che ha lo stesso valore di una lieve preferenza per il colore arancione. Il presupposto da cui partono questi «cacciatori» è che, nonostante tutto il parlare di punk-rock, non vi è nessun vero ideale e nessun vero ribelle che non possa essere domato da una buona campagna pubblicitaria o da un venditore di strada *capace di parlare con la gente*. Ciò che risulta evidente è che nel vortice dello stile non vi è mai un punto d'arrivo. Ci sono sempre nuovi spazi da colonizzare, fisici o mentali, e ci sarà sempre un annuncio pubblicitario capace di vincere la resistenza anche dei consumatori più cinici e irriducibili. In fondo nulla è cambiato, dicono i cool hunter: la pubblicità ha sempre utilizzato i segni e i simboli dei movimenti di opposizione dei suoi tempi.

Ciò che invece non viene chiarito è che la resistenza giovanile del passato combatteva principalmente nemici quali il sistema, il governo, il patriarcato e l'industria militare. L'interferenza culturale è un movimento diverso perché esprime una rabbia diretta proprio al tipo di pubblicità che i cool hunter e i loro clienti cercano di realizzare quando provano a strumentalizzare la rabbia anti-marketing per vendere i prodotti. I nuovi annunci pubblicitari dei grandi marchi devono oggi tentare di fagocitare un cinismo giovanile che non è diretto tanto ai prodotti come status symbol o alla stereotipizzazione di massa, quanto piuttosto alle multinazionali che saccheggiano senza sosta il panorama culturale.

I pubblicitari hanno accolto questa nuova sfida senza cambiare direzione e sono impegnati a trovare e ridefinire un nuovo limite, come hanno sempre fatto. Questo spiega perché l'agenzia Wieden & Kennedy

ha pensato che non ci fosse nulla di male nel proporre ai Negativland la pubblicità per Miller. Dopo tutto era stata proprio questa agenzia di lusso con sede a Portland, Oregon, a trasformare il marchio Nike in scarpe da ginnastica femministe. È stata la W&K a ideare l'alienazione postindustriale della pubblicità di OK Cola, a dire al mondo che Subaru Impreza è «come il rock punk» e a lanciare Miller Beer nell'era dell'ironia. Maestra nello scatenare l'ira delle persone contro lo spauracchio del marketing di massa, la Wieden & Kennedy ha venduto automobili a persone che odiavano la pubblicità delle automobili, ha fatto comperare scarpe firmate a persone che se ne infischiavano dell'immagine e ha fatto bere bevande analcoliche alla nazione del Prozac e, soprattutto, ha rivolto i messaggi pubblicitari a individui che non facevano parte del mercato-bersaglio.

L'agenzia Wieden & Kennedy è stata fondata da due sedicenti «artisti capelloni», Dan Wieden e David Kennedy, che per sedare l'assillante paura di svendersi utilizzavano una tecnica che consisteva nell'introdurre nel mondo dell'arte idee e immagini tratte dalla controcultura. Se diamo un'occhiata al lavoro svolto dall'agenzia ciò che troviamo è una sorta di rimpatriata della controcultura con Woodstock e la Beat Generation fianco a fianco alla Warhol's Factory. Dopo aver utilizzato Lou Reed in uno spot Honda nella metà degli anni Ottanta, la W&K ha usato l'inno *Revolution* dei Beatles in una pubblicità per la Nike e ha infilato *Instant Karma* di John Lennon in un altro annuncio. Ha inoltre pagato il cantante blues Bo Diddley per gli spot «Bo Knows» della Nike e il regista Spike Lee per un'intera serie di spot sulle Air Jordan. La W&K è anche riuscita a ottenere la regia di Jean-Luc Godard per uno spot europeo della Nike. Altri prodotti di questo tipo in circolazione sono poi il volto di William Burrough che compare su un mini-televisore in un altro spot Nike e un progetto pubblicitario, poi bocciato da Subaru prima di andare in onda, che avrebbe usato *On the Road* di Jack Kerouac come voce fuori campo in uno spot per il modello SVX.

Dato che aveva costruito la sua fama grazie a esponenti dell'avanguardia spesso disposti a cedere alla giusta miscela di ironia e dollari, non si può biasimare la W&K per aver pensato che anche i *culture jammer* sa-

rebbero stati entusiasti di prender parte allo spasso postmoderno di campagne pubblicitarie consapevoli. Ma la violenta reazione ai marchi, espressa solo in parte dall'interferenza culturale, non è semplicemente un vago ideale anticonformista che si oppone alla corrente tradizionale. È una reazione che riguarda direttamente i problemi specifici trattati in questo libro come la perdita di spazio pubblico, la censura a opera delle società multinazionali e la pratiche di lavoro inique, per menzionarne solo tre, problemi questi molto più difficili da digerire di bocconi meno amari quali lo slogan Girl Power e la moda grunge.

Ecco perché la Wieden & Kennedy si è trovata di fronte a un muro quando ha chiesto ai Negativland di comporre la colonna sonora per la pubblicità di Miller: il rifiuto della band è stato solo il primo di una serie di smacchi subiti dall'agenzia. La pop band politica britannica Chumbawamba ha rifiutato un contratto da un milione e mezzo di dollari che avrebbe consentito alla Nike di utilizzare la sua canzone di successo *Tub-thumping* in uno spot dei Mondiali. Non si trattava di questioni astratte del tipo «rimanere fedeli a stessi» dato che la band acconsentì che la canzone venisse utilizzata nella colonna sonora di *Mamma ho preso il morbillo*: il motivo principale del rifiuto era l'uso che la Nike faceva delle fabbriche sfruttatrici. «Le persone presenti nella stanza hanno rifiutato in meno di 30 secondi», ha dichiarato Alice Nutter, membro del gruppo.[33] Anche il poeta politico Martin Espada ha ricevuto una telefonata da una agenzia della Nike, che lo invitava a partecipare al «Grande Slam Nike della Poesia». Qualora avesse accettato il poeta avrebbe ricevuto 2500 dollari e il suo poema sarebbe stato letto in uno spot di trenta secondi alle Olimpiadi Invernali di Nagano nel 1998. Espada ha rifiutato seccamente l'offerta, adducendo una miriade di motivi e concludendo con questo: «Infine, rifiuto la vostra offerta in segno di protesta contro le brutali pratiche lavorative dell'azienda. Non mi unirò a una società che prende parte allo sfruttamento documentato dei lavoratori».[34] Una vera doccia fredda arrivò poi con il più brillante progetto della Wieden & Kennedy: nel maggio 1999, quando lo scandalo dello sfruttamento del lavoro da parte della Nike era ancora al centro dell'attenzione, l'agenzia contattò Ralph Nader, leader del movimento per i diritti dei

consumatori ed eroe popolare per i suoi attacchi contro le aziende multinazionali, e gli propose di partecipare a uno spot Nike. L'idea era semplice: Nader avrebbe ricevuto 25.000 dollari per mostrare una scarpa da ginnastica Air 120 e dire: «Un altro impudente tentativo della Nike di vendere le sue scarpe». Una lettera inviata dalla sede Nike all'ufficio di Nader spiegava: «Ciò che chiediamo a Ralph è che, nella sua veste di grande sostenitore dei consumatori, scagli un leggero "diretto" alla nostra azienda, con un atteggiamento alla Nike». Nader, noto per la sua serietà commentò solo: «È incredibile la sfacciataggine di certe persone».[35]

Era davvero un atteggiamento «alla Nike». Una sorta di riflesso incondizionato spinge la pubblicità a fagocitare tutto ciò che la circonda, anche perché la cultura del consumismo non fa altro che questo e cioè «consumare». Madison Avenue non è in genere molto pignola e selettiva su ciò che inghiotte: non evita gli attacchi velenosi rivolti contro di lei ma, piuttosto, come ha dimostrato la Wieden & Kennedy, mastica e deglutisce tutto ciò che trova sul suo cammino verso un nuovo limite estremo. La prospettiva che pare non prendere in considerazione è che i suoi pubblicitari, che rincorrono senza tregua le tendenze dei teenager, potrebbero alla fine cadere giù da un dirupo con tutto il loro mercato-bersaglio.

La contraffazione delle pubblicità negli anni Trenta: «Diventa un ritoccatore!»

L'industria della pubblicità aveva già sedato in passato reazioni violente come quelle delle donne che si lamentavano dell'eccessivo sessismo, dei gay che rivendicavano la propria invisibilità e delle minoranze etniche arcistufe di caricature volgari. E non è tutto. Negli anni Cinquanta e poi ancora negli anni Settanta, si diffuse tra i consumatori occidentali l'ossessione di essere ingannati dai pubblicitari mediante l'utilizzo occulto di tecniche subliminali. Nel 1957, Vance Packard pubblicò il suo travolgente best seller *I persuasori occulti*, che ha sconvolto gli americani con la teoria secondo cui i sociologi riempivano la pubblicità di messaggi invi-

sibili all'occhio umano. La questione è riemersa nel 1973 quando Wilson Bryan Key pubblicò *Subliminal Seduction*, uno studio sui messaggi lascivi nascosti nei cubetti di ghiaccio. Key era talmente convinto della sua scoperta da sostenere che «la promessa subliminale rivolta a tutti coloro che acquistavano il gin Gilbey non era altro che la solita vecchia orgia sessuale».[36]

Tutti questi tentativi anti-marketing avevano tuttavia qualcosa in comune: si concentravano esclusivamente sul contenuto e sulle tecniche della pubblicità. I critici dell'epoca rifiutavano l'idea di essere manipolati a livello subliminale e reclamavano la presenza di afro-americani nella pubblicità delle sigarette e di gay e lesbiche nella pubblicità dei jeans. Dato che i loro interessi erano così specifici, fu relativamente facile per il mondo della pubblicità assorbirli o manipolarli. Per esempio, l'accusa di messaggi nascosti nei cubetti di ghiaccio e altri sospetti sollevati ad arte, hanno prodotto un sottogenere di pubblicità carica di ironia che storici del design come Ellen Luton e J. Abbot Miller definiscono «metasubliminale», ovvero annunci pubblicitari che ridicolizzano l'accusa secondo cui la pubblicità invierebbe messaggi occulti. Nel 1990, Absolut Vodka ha lanciato la campagna «Absolut Subliminal» che mostrava un bicchiere di vodka on the rocks con la parola «absolut» chiaramente visibile sui cubetti di ghiaccio. Il gin Seagram and Tanqueray ha seguito questa tendenza con altrettante arguzie subliminali e il cast di *Saturday Night Live* ha introdotto saltuariamente il personaggio dell'Uomo Subliminale.

Anche le critiche tradizionalmente rivolte alla pubblicità dal mondo accademico non hanno mai destato alcun timore, anche se per motivi diversi. La maggior parte di esse si concentrano infatti non tanto sugli effetti prodotti dal marketing su spazio pubblico, libertà culturale e democrazia, quanto piuttosto sul potere persuasivo che gli annunci esercitano su persone apparentemente stupide. Questa teoria del marketing è incentrata essenzialmente sul modo in cui la pubblicità trapianta falsi desideri nei consumatori, obbligandoli ad acquistare articoli inutili, spingendoli a inquinare il pianeta e indebolendo la loro coscienza. «La pubblicità», come ha detto George Orwell, «è un bastone che sbatacchia in

un secchio di brodaglia.» Se i teorici hanno questa opinione del pubblico, non c'è da stupirsi che gran parte della critica rivolta ai media lasci poco spazio per qualsiasi possibilità di redenzione: questa meschina popolazione di consumatori non avrà mai gli strumenti critici necessari per costruire una risposta politica da opporre alla mania del marketing e alla sinergia dei media.

Il futuro appare anche più desolato a tutti quegli accademici che utilizzano la critica della pubblicità per lanciare un attacco velato alla «cultura del consumismo». Come scrive James Twitchell in *Adcult Usa*, la maggior parte della critica rivolta alla pubblicità trasuda disprezzo per le persone che «vogliono – orrore!!! – cose».[37] Una tale teoria non potrà mai sperare di costruire le basi intellettuali per un reale movimento di resistenza contro una vita dominata dai marchi, dato che l'effettiva crescita politica è inconciliabile con un sistema di pensiero che considera il pubblico alla stregua di una mandria di bovini foraggiati dalla pubblicità e tenuti prigionieri dall'incantesimo ipnotico della cultura commerciale. A che serve cercare di abbattere le palizzate quando tutti sanno che le mucche marchiate se ne staranno immobili a ruminare con lo sguardo vacuo e instupidito?

Un aspetto interessante è che l'ultimo attacco efficace alla pubblicità è stato lanciato nel periodo della Grande Depressione e non si è limitato a una semplice manifestazione di dissenso per i contenuti e le tecniche del marketing. Negli anni Trenta il concetto di società consumistica serena e stabile propagandato dagli annunci pubblicitari provocò un'ondata di risentimento da parte di milioni di americani esclusi da questo sogno di opulenza. Emerse quindi un movimento anti-pubblicità che attaccava gli annunci non tanto per le immagini false che proponevano, ma in quanto manifestazione pubblica di un sistema economico difettoso. Le persone non erano esasperate dalle immagini della pubblicità, ma dalla crudeltà delle promesse chiaramente false implicite negli annunci: la menzogna del Sogno Americano secondo cui lo stile di vita del consumatore felice era accessibile a tutti. Alla fine degli anni Venti, e per tutti gli anni Trenta, le frivole promesse del mondo della pubblicità si contrapposero in modo stomachevole ai disastri del

collasso economico e crearono il contesto per un'ondata senza precedenti di attivismo dei consumatori.

A New York vide la luce per breve tempo una rivista chiamata *The Ballyhoo*, una sorta di *Adbusters* della Depressione. Dopo il crollo della borsa del 1929, *The Ballyhoo* si propose come una voce nuova e cinica, che si faceva beffe della «psichiatria creativa» degli annunci pubblicitari di sigarette e collutori e derideva la banale ciarlataneria usata per vendere ogni tipo di pozioni e lozioni.[38] *The Ballyhoo* fu subito un successo ed ebbe una tiratura di oltre un milione e mezzo di copie nel 1931. James Rorty, un pubblicitario che negli anni Venti lavorava a Madison Avenue divenuto poi socialista rivoluzionario, ha spiegato perché la nuova rivista suscitava un tale interesse: «Mentre le normali riviste di massa o rivolte ai consumatori sono l'espressione della fiducia dei lettori nella pubblicità, *The Ballyhoo* interpreta il disgusto dei lettori per la pubblicità e per le vendite aggressive in generale... *The Ballyhoo* è una sanguisuga che si nutre del lato grottesco ed esagerato del marketing».[39]

Le contraffazioni culturali presentate su *The Ballyhoo* includono le sigarette «Scramel» («che "ci provano" a tal punto da sembrare oltraggiose») o la linea di «69 creme Zilch diverse: ecco cosa vorranno mettersi le ragazze impomatate. Non si può farne a meno (chiedete a qualsiasi farmacista)». I redattori della rivista incoraggiavano i lettori a lasciar perdere le scarpe da ginnastica firmate e a contraffare essi stessi gli odiosi cartelloni pubblicitari. La pubblicità fittizia della scuola per «ritoccatori» «Twitch Toucher Upper School» mostra l'immagine di una donna che ha appena dipinto dei baffi sul volto di una affascinante modella che pubblicizza sigarette. Lo slogan dice: «Diventa un ritoccatore! Se ciò che desideri è ritoccare la pubblicità, se il tuo cuore smania per dipingere pipe sulla bocca di donne stupende, prova SUBITO con questo test di 10 secondi! I nostri laureati "lasciano il segno" in tutto il mondo! C'è sempre richiesta di buoni ritoccatori». La rivista ha inoltre creato prodotti immaginari mirati a colpire l'ipocrisia dell'amministrazione Hoover quali per esempio «il lenzuolo di lusso Lady Pipperal, modello extra-lungo, studiato per adattarsi al meglio alle panchine del parco quando si resta senza casa» o «smilette», due ganci per sollevare gli angoli della bocca in un

sorriso forzato: «Sorridi e caccia via la Depressione! Sorridi e fai arrivare il Benessere!»

Ma i *jammer* più intransigenti dell'epoca non erano gli umoristi di *The Ballyhoo*, bensì i fotografi come Walker Evans, Dorothea Lange e Margaret Bourke-White. Questi fotografi politici hanno documentato nelle loro foto il violento contrasto visivo tra la pubblicità e il paesaggio circostante per colpire l'ipocrisia di campagne pubblicitarie come quella della National Association of Manufacturers: «Nessun modo di vivere è paragonabile a quello americano». Una tecnica comune era quella di fotografare cartelloni con slogan del tipo «Il miglior standard di vita del mondo» includendo nell'inquadratura anche lo sfondo reale su cui tali cartelloni spiccavano ovvero le file di persone indigenti e i grandi casamenti: le modelle del cartellone stipate in una berlina familiare con espressioni beffarde e stralunate erano totalmente incuranti delle masse di straccioni e delle squallide condizioni che le circondavano. I fotografi dell'epoca hanno inoltre documentato in modo scrupoloso la fragilità del sistema capitalistico con immagini di uomini d'affari falliti che sorreggono cartelli con scritto «Lavoro in cambio di cibo» sotto svettanti cartelloni Coca-Cola e tabelloni pubblicitari ormai logori.

Nel 1934, i pubblicitari iniziarono a usare l'autoparodia per far fronte alle crescenti critiche nei loro confronti, una tattica che molti interpretarono come una dimostrazione dell'incombente tracollo del settore. «Diverse reti radiofoniche e molti produttori cinematografici sono del parere che questo tipo di pubblicità caricaturale allontani la maledizione scagliata contro il marketing e questo in un certo senso può anche essere vero», scrive Rorty a proposito dell'autoparodia. «Ma l'entità del fenomeno è tale da far nascere dubbi inquietanti... Quando il commediante da varietà sale sul pulpito della Cattedrale della Pubblicità, si può con ogni diritto sospettare che l'intero edificio sia ormai condannato e che verrà presto raso al suolo o convertito a un uso secolare.»[40]

L'edificio è chiaramente resistito fino a oggi, ma non senza scalfitture. I politici del New Deal, in risposta alle pressioni esercitate da numerosi movimenti populisti, hanno introdotto in questo settore riforme durature. I contraffattori di annunci pubblicitari e i fotografi sociali fa-

cevano tutti parte di una massiccia rivolta pubblica di base contro le grandi aziende che includeva: la ribellione degli allevatori contro la proliferazione delle catene di supermercati, le creazione di cooperative di consumatori per l'acquisto dei prodotti, la rapida espansione di una rete di sindacati e l'introduzione di restrizioni severe per gli stabilimenti tessili che sfruttavano i dipendenti (i due sindacati Usa dei lavoratori del settore passarono da 40.000 unità nel 1931 a oltre 300.000 unità nel 1933). Inoltre, questi primi detrattori della pubblicità erano strettamente connessi all'emergente movimento dei consumatori ispirato da *One Hundred Million Guinea Pigs: Dangers in Everyday Foods, Drugs and Cosmetics* (1933) di F.J. Schlink e Arthur Kallet e da *Your Money's Worth: A Study in the Waste of the Consumer Dollar* (1927), scritto da Stuart Chase e F.J. Schlink. Questi libri fornivano resoconti dettagliati su come la gente comune veniva sistematicamente ingannata, imbrogliata, avvelenata e depredata dai capitani d'industria americani. Gli autori istituirono l'ente Consumer Research – CR (da cui poi venne creato Consumers Union), che svolgeva la duplice funzione di laboratorio indipendente per testare i prodotti e di gruppo politico che esercitava pressioni sul governo per ottenere una migliore classificazione ed etichettatura delle merci. CR era convinto che la conduzione di test oggettivi e l'applicazione di etichette dettagliate avrebbero reso il marketing talmente inutile da farlo diventare obsoleto. Secondo Chase e Schlink, se i consumatori avessero potuto accedere a ricerche scientifiche accurate che confrontavano la qualità dei prodotti sul mercato, sarebbero anche stati in grado di prendere decisioni equilibrate e razionali in merito a cosa acquistare. A quel punto i pubblicitari erano in preda al terrore e ciò che li spaventava maggiormente era il grande successo riscosso dalle teorie di F.J. Schlink nei campus universitari e tra gli intellettuali newyorchesi. Come notò il pubblicitario C.B. Larrabee nel 1934: «Quaranta-cinquantamila persone non compreranno neppure una scatola di biscotti per cani senza l'OK di F.J. ...è chiaro che la gente è convinta che la maggior parte dei pubblicitari siano truffatori e imbroglioni senza scrupoli».[41]

L'utopia razionalista di Schlink e Chase non si è mai realizzata ma le pressioni esercitate dai due scrittori hanno spinto i governi del mon-

do a intervenire su vari fronti: le asserzioni palesemente false nei messaggi pubblicitari furono dichiarate illegali, vennero fissati standard qualitativi per gli articoli destinati al consumo e i governi parteciparono attivamente al processo di classificazione ed etichettatura dei prodotti. Inoltre, le relazioni di Consumers Union, i famosi *Consumers Union Reports*, sono ancor oggi considerati in America come la bibbia degli acquirenti, anche se già da molto tempo non vi è più alcuna relazione tra Consumers Union e altri movimenti sociali.

È importante sottolineare che i tentativi più estremi del mondo pubblicitario attuale di fagocitare la rabbia anti-aziendale hanno tratto spunto direttamente dalle immagini presentate per la prima volta dai fotografi sociali del periodo della Depressione. La campagna Brand O della Diesel è quasi la riproduzione fedele, sia in termini di stile che progettuali, della serie di manifesti «Il modo di vivere americano» di Margaret Bourke-White. E quando la Banca di Montreal ha lanciato una campagna in Canada alla fine degli anni Novanta, al culmine di una violenta reazione popolare contro gli spropositati profitti degli istituti bancari, le immagini utilizzate erano simili a quelle delle fotografie di Walker Evans che ritraevano uomini d'affari degli anni Trenta con cartelli che dicevano «Lavoro in cambio di cibo». La campagna della Banca di Montreal consisteva in una serie di fotografie sgranate in bianco e nero che ritraevano persone vestite di stracci con cartelli che dicevano «Avrò mai una casa mia?» e «Riusciremo a stare bene?» Uno dei cartelli diceva semplicemente «Questo pover'uomo è solo». Negli spot televisivi, tristi immagini industriali di treni merci in disuso e città polverose erano accompagnate dalla musica gospel e ragtime del periodo della Depressione.

In altri termini, quando si trattò di rispondere al fuoco col fuoco, i pubblicitari fecero ricorso a un'epoca in cui il marketing era detestato a tal punto che solo una guerra mondiale avrebbe potuto salvarlo. Pare che questa sorta di shock psicologico (una ditta d'abbigliamento che si serve di immagini che hanno danneggiato l'intero settore tessile e una banca che si avvantaggia della rabbia anti-banche) sia la sola tecnica rimasta capace di attirare l'attenzione di un pubblico ormai capace di resi-

stere alla pubblicità. Questo forse è vero da un punto di vista del marketing, ma vi è un contesto più ampio che va oltre le immagini. La Diesel produce molti dei suoi capi in Indonesia e in altri Paesi dell'Estremo Oriente, sfruttando proprio quelle disparità che denuncia negli acuti messaggi pubblicitari di Brand O. In effetti, il carattere estremo di questa campagna è in parte legato alla chiara percezione che l'azienda sta scherzando col fuoco e che rischia un tracollo delle pubbliche relazioni simile a quello della Nike. Fino a oggi, il marchio Diesel non copriva una grossa fetta di mercato e l'azienda non avrebbe potuto percepire la forza dell'impatto prodotto da un eventuale effetto boomerang delle immagini utilizzate; ciononostante a mano a mano che le sue dimensioni aumenteranno, e questa società sta in effetti crescendo ogni anno, anche la Diesel diventerà sempre più vulnerabile.

Questa è stata appunto la lezione impartita alla Banca di Montreal in risposta alla sua campagna «Il segno dei tempi». Il fatto che la banca abbia utilizzato immagini legate al collasso economico della Depressione proprio nel momento in cui annunciava profitti record pari a 986 milioni di dollari (aumentati a 1,3 miliardi di dollari nel 1998) ha prodotto un'ondata spontanea di contraffazione degli annunci. Le semplici immagini della campagna, con persone che sorreggevano cartelli di protesta, sono state prese di mira dai detrattori della banca che hanno risposto con parodie volte a colpire le esorbitanti tasse di commissione, gli irraggiungibili funzionari addetti ai prestiti e la chiusura di filiali in quartieri a basso reddito (dopo tutto la tecnica utilizzata dalla banca era stata rubata agli attivisti). Tutti hanno partecipato all'operazione: *jammer* solitari, lo show satirico della rete Cbc dal titolo *This Hour Has 22 Minutes*, *The Globe and Mail's Report on Business Magazine*, e collettivi televisivi indipendenti.

È chiaro che queste campagne pubblicitarie vivono di emozioni forti. Ma quando vengono strumentalizzati sentimenti negativi quali il pubblico sdegno per le banche approfittatrici o il disgusto per disparità economiche sempre più accentuate, il processo di cooptazione può finire per aumentare queste reazioni violente invece che sedarle. Il «furto» delle immagini sembra infatti suscitare nei *jammer* e in altri attivisti

anti-aziendali atteggiamenti ancora più estremi del tipo «fagocita questo, se ci riesci!», chiaramente più difficili da diffondere. Per esempio, quando la Chrysler ha lanciato una campagna con insegne al neon già contraffatte in partenza («Hi – Ciao» trasformato in «Hip – Fico» con una «p» fittizia), il Billboard Liberation Front le si è lanciato addosso anima e corpo, come non faceva da anni, e ha deturpato dozzine di insegne della Bay Area modificando ulteriormente «Hip» in «Hype – Cavolate» e aggiungendo un teschio per completare l'opera. «Non possiamo starcene seduti a guardare mentre queste aziende fagocitano i nostri mezzi di comunicazione», ha dichiarato Jack Napier. «E poi... sono di cattivo gusto.»

Forse il più grave errore di giudizio compiuto dai mercati e dai media consiste nell'ostinarsi a ritenere che l'interferenza culturale sia solo una forma di satira innocua, un gioco isolato da qualsiasi effettivo movimento o ideologia politica. Sicuramente alcuni *jammer* vedono la parodia, in modo alquanto enfatico, come un importante traguardo fine a se stesso. Ma per molti altri, come vedremo nei prossimi capitoli, l'interferenza culturale è semplicemente un nuovo strumento per sferrare bordate anti-aziendali, uno strumento più efficace di molti altri quando si tratta di sfondare lo sbarramento dei media. E come vedremo i contraffattori sono oggi al lavoro su fronti diversi: le persone che strappano i cartelloni sono spesso le stesse che si mobilitano contro l'Accordo Multilaterale sugli Investimenti, che organizzano proteste per le strade di Ginevra contro l'Organizzazione Mondiale del Commercio e che occupano le banche per contestare gli ingenti utili che gli istituti di credito realizzano grazie ai debiti degli studenti. La contraffazione degli annunci pubblicitari non è fine a se stessa è solo un mezzo, assieme a molti altri, usato, preso e dato in prestito, all'interno di un movimento politico molto più vasto che si oppone a una vita dominata dai marchi.

CAPITOLO NOVE

RIPRENDIAMO LE STRADE

Vedo la realtà in cui viviamo come una sorta di regime militare. Durante la seconda guerra mondiale Francia e Norvegia erano occupate dai nazisti e noi oggi siamo assediati da un esercito di pubblicitari. Dobbiamo riconquistare il nostro Paese liberandolo da questi oppressori che agiscono in nome di despoti globali.

Ursula Franklin, professore emerito, Università di Toronto, 1998

Questa non è una protesta. Ripeto: non è una protesta. È una forma di espressione artistica. Passo.

Messaggio trasmesso sulle radio della polizia della Metropolitana di Toronto il 16 maggio 1998, data del primo raduno Global Street Party

Uno dei paradossi della nostra epoca è che la «cultura della strada» è stata posta sotto assedio proprio nel momento in cui la strada stessa era divenuta uno tra i prodotti più in voga nella cultura pubblicitaria. Da New York a Vancouver a Londra, i poliziotti usano le maniere forti contro chi realizza graffiti o affigge manifesti, contro i barboni che chiedono l'elemosina, gli artisti che disegnano sui marciapiedi e i ragazzini che puliscono i parabrezza, contro il giardinaggio da strada e i venditori ambulanti di cibo: viene criminalizzato tutto ciò che di più vero nella vita di una città avviene a livello di strada.

Questo contrasto fra mercificazione e criminalizzazione della cultura della strada ha avuto esiti particolarmente drammatici in Inghilterra. Dall'inizio alla metà degli anni Novanta, mentre la pubblicità cercava di sfruttare i suoni e le immagini del mondo rave per reclamizzare automobili, linee

aeree, bevande analcoliche e giornali, i legislatori britannici, con il Criminal Justice Act del 1994, stabilirono in sostanza che i rave erano illegali. Questa legge conferì alla polizia un ampio potere che le consentiva di sequestrare le attrezzature per il suono e di trattare con durezza chi partecipava ai rave in caso di scontro pubblico.

Per opporsi al Criminal Justice Act il mondo dei club, il cui unico pensiero era stato fino ad allora procurare un nuovo posto dove poter ballare tutta la notte, strinse nuove alleanze con sottoculture maggiormente politicizzate anch'esse preoccupate dai nuovi poteri della polizia. I seguaci dei rave si unirono agli squatter, ai cosiddetti viaggiatori New Age che temevano ritorsioni contro il loro stile di vita nomade e agli «eco-guerriglieri» radicali che combattevano la cementificazione dei boschi britannici costruendo case sugli alberi e scavando buche lungo il percorso dei bulldozer. L'ideale comune che iniziò a svilupparsi tra queste sottoculture attiviste era il diritto di disporre di spazi non occupati per le case, per gli alberi, per potersi incontrare e ballare. Dall'incontro-scontro culturale di dee-jay, attivisti antiaziendali, artisti politici e New Age ed ecologisti radicali è nato quello che può a ben ragione essere definito come il più vivace e rigoglioso movimento politico dopo quello di Parigi del 1968, il movimento noto come Reclaim the Streets (Rts) – Riprendiamo le strade.

Dal 1995, Rts ha occupato strade trafficate, incroci chiave e perfino tratti autostradali mediante raduni volontari. In pochi attimi, una folla di partecipanti apparentemente casuali trasformano un'arteria stradale in un surreale box per bambini. Ecco come avviene. Il luogo d'incontro scelto da Rts rimane segreto fino al giorno prestabilito, come per i rave. Migliaia di persone si riuniscono in un punto d'incontro prefissato, da cui partono in massa verso una destinazione nota solo a pochi organizzatori. Prima dell'arrivo della folla, un furgone equipaggiato con un potente impianto sonoro viene parcheggiato furtivamente su un lato della strada che verrà occupata. Il passo successivo consiste nel bloccare il traffico con stratagemmi teatrali, per esempio, due vecchie macchine che si scontrano di proposito e i due conducenti che inscenano una lite fittizia. Un'altra tecnica consiste nell'innalzare in mezzo alla carreggiata impalcature di sei

metri circa con un coraggioso attivista appeso in cima: i pali dell'impalcatura non consentono alle macchine di passare ma le persone possono circolare liberamente. Inoltre, dato che demolire l'impalcatura significherebbe anche far cadere la persona che vi sta sopra, la polizia non può far altro che restare a guardare impotente. Quando il traffico è fermo, la carreggiata viene dichiarata «Strada finalmente libera». Vengono alzati cartelli con le scritte «Respira», «Libera da auto» e «Rivendica lo spazio». Viene issata la bandiera Rts, una saetta su sfondi di colore diverso, e l'impianto acustico inizia a trasmettere a tutto volume ogni genere musicale da pezzi elettronici nuovissimi a *What a Wonderful World* di Louis Armstrong. All'improvviso ecco spuntare da chissà dove il carnevale errante dei sostenitori di Rts: ciclisti, trampolieri, frequentatori di rave, persone che suonano il tamburo. Nei raduni passati, nel bel mezzo degli incroci sono stati allestiti castelli di tubi metallici, gigantesche vasche piene di sabbia, altalene, piscine per bambini, divani, tappeti e reti da pallavolo. Centinaia di frisbee volavano in aria, veniva distribuito gratuitamente del cibo e si iniziava a ballare, sulle macchine, alle fermate degli autobus, sui tetti e vicino ai cartelli stradali. Gli organizzatori descrivono questi «furti stradali» come qualcosa che va dalla realizzazione di un «sogno collettivo a occhi aperti» a un «incontro casuale su vasta scala». Come i sabotatori di annunci pubblicitari, anche i sostenitori di Rts hanno applicato il linguaggio e le strategie dell'ecologia radicale alla giungla cittadina, rivendicando spazi liberi dal marketing nelle città e luoghi naturali e selvaggi nelle campagne o in mare. In quest'ottica, l'impresa più teatrale di Rts è stato il raduno di 10.000 partecipanti sull'autostrada londinese a sei corsie M41. In quest'occasione, due persone vestite con sofisticati costumi carnevaleschi se ne stavano sedute su impalcature alte circa nove metri ricoperte con enormi gonne di

La folla ci seguiva e la strada si è trasformata da ingorgo stradale a rave con centinaia di persone che gridavano e chiedevano aria pulita, trasporti pubblici e piste ciclabili.

Relazione E-mail di Rts, Tel Aviv, Israele, 16 maggio 1998

crinolina. I poliziotti presenti non immaginavano neppure che sotto le gonne fossero all'opera «eco-guerriglieri» che muniti di martelli pneumatici foravano la pavimentazione stradale e piantavano alberelli nell'asfalto. I sostenitori di Rts, seguaci irriducibili dei Situazionisti, avevano così espresso il loro punto di vista: «Sotto il catrame... una foresta» un chiaro riferimento allo slogan di Parigi del '68 «Sotto l'acciottolato stradale... una spiaggia».

La filosofia dell'interferenza culturale che rivendica gli spazi pubblici viene portata in questi eventi a un livello superiore: invece che riempire gli spazi lasciati liberi dal marketing con parodie e contraffazioni pubblicitarie, i sostenitori di Rts cercano di popolarli con la visione alternativa di una società finalmente libera dal controllo commerciale.

I semi dell'ecologia urbana di Rts furono piantati nel 1993 a Claremont Road, una tranquilla strada di Londra destinata a scomparire per far posto a una nuova tangenziale. «La tangenziale M11», spiega John Jordan di Rts, «doveva collegare Wanstead ad Hackney nella zona orientale di Londra. Per costruire questa tangenziale, il dipartimento dei Trasporti doveva demolire 350 case, far traslocare migliaia di persone, passare attraverso una delle più antiche foreste londinesi e devastare un'intera comunità per far spazio a una lingua di cemento a sei corsie del costo di 240 milioni di sterline, il tutto per poter risparmiare sei minuti di viaggio in macchina.»[1] Dato che la città aveva ignorato le violente proteste della comunità locale, contraria alla costruzione della strada, un gruppo di artisti attivisti cercarono di fermare i bulldozer e trasformarono Claremont Road in una fortezza culturale vivente. Portarono i divani nelle strade, appesero i televisori ai rami degli alberi, dipinsero una scacchiera gigantesca in mezzo alla carreggiata e collocarono falsi tabelloni sullo sviluppo delle aree periferiche davanti agli edifici destinati alla demolizione con la scritta: «Benvenuti a Claremont Road – Case ideali». Molti di loro erano andati ad abitare sui castagni, avevano occupato le gru e di qui mandavano musica a tutto volume e lanciavano baci ai poliziotti e agli operai di sotto. La case ormai vuote erano state trasformate, collegate tra loro con tunnel sotterranei e riempite di opere artistiche. Nelle strade, le automobili in disuso erano state dipinte a strisce, ri-

coperte di slogan e trasformate in fioriere: in questo modo non solo erano belle a vedersi ma formavano anche efficaci barricate di protezione. Un castello di impalcature alto circa trenta metri arrivava fino al tetto di una delle abitazioni. La strategia di questi attivisti, spiega Jordan, non consisteva nell'utilizzare l'arte per raggiungere obiettivi politici ma nel trasformare l'arte stessa in uno strumento politico concreto che fosse nel contempo «bello e funzionale».[2]

Quando fu rasa al suolo nel novembre 1994, Claremont Road era diventata la strada più creativa, celebrativa e vitale di Londra, una sorta di «microcosmo temporaneo di una cultura ecologica davvero libera», secondo Jordan.[3] Prima che tutti gli attivisti venissero portati via dalle case sugli alberi e dalle fortezze, il principio ispiratore dell'azione, ovvero l'idea secondo cui le tangenziali e le autostrade prosciugano lo spirito vitale delle città, non avrebbe potuto essere espresso in modo più convincente e scenografico.

Anche se un altro gruppo aveva usato lo stesso nome alcuni anni prima, l'attuale movimento Reclaim the Streets è nato nel maggio 1995 col preciso intento di trasformare ciò che era accaduto a Claremont Road in un virus aerogeno in grado di diffondersi in qualsiasi momento in ogni luogo della città: uno «spazio temporaneamente autonomo» e vagante per usare un'espressione coniata dal guru anarchico americano Hakim Bey. Secondo Jordan il punto è molto semplice: «Se non possiamo più rivendicare Claremont Road, rivendicheremo le altre strade di Londra».[4]

Nel maggio 1995, cinquecento persone hanno partecipato al raduno Rts di Camden Street e hanno ballato al suono di tamburi e fischietti, con un impianto audio azionato da una bicicletta. Dato che il Criminal Justice Act era allora in vigore, la protesta ha catalizzato l'attenzione del mondo rave neo-politicizzato ed è nata un'alleanza chiave. Per il successivo evento Rts, tremila persone si sono riunite a Islington, Upper Street, e questa volta hanno ballato al suono della musica elettronica che proveniva da due camion equipaggiati con impianti audio da discoteca.

Questa combinazione di rave e rabbia ha presto contagiato tutta l'Inghilterra e si è diffusa a Manchester, York, Oxford e Brighton: nell'aprile

1997, 20.000 persone si sono riunite a Trafalgar Square per il più grande evento mai organizzato dal movimento. Già prima di allora, gruppi di Reclaim the Streets erano apparsi in tutto il mondo, in città lontane come Sydney, Helsinki e Tel Aviv. Ogni singolo gruppo è organizzato su base locale, ma tramite elenchi E-mail e siti Web collegati, gli attivisti delle diverse città possono ricevere notizie su eventi organizzati in altri Paesi, scambiarsi consigli strategici su come eludere la polizia e costruire blocchi stradali efficaci e possono leggere i rispettivi poster, comunicati stampa e volantini. Inoltre, grazie a fotocamere e videocamere digitali, accessori immancabili nei raduni in strada, i sostenitori di Rts possono trarre spunto da video di raduni svoltisi in Paesi lontani trasmessi su reti televisive attiviste come Undercurrents con sede a Oxford e scaricati in molti siti Web Rts.

Gli anarchici presenti tra la folla hanno colto al volo l'opportunità di sfogare la loro rabbia contro banche, gioiellerie e sedi locali di McDonald's. Sono state fracassate vetrine, lanciate bombe di vernice e scarabocchiati sui muri graffiti con slogan antiglobalizzazione.

Relazione E-mail di Rts, Ginevra, Svizzera, 16 maggio 1998

In parecchie città, i raduni in strada sono coincise con il nuovo esplosivo movimento internazionale dei ciclisti di Critical Mass. L'idea è nata a San Francisco nel 1992 e si è rapidamente diffusa in varie città di America settentrionale, Europa e Australia all'incirca nello stesso periodo di Rts. Anche i ciclisti di Critical Mass propendono per la retorica dell'incontro casuale su vasta scala: in dozzine di città, l'ultimo venerdì del mese, un numero imprecisato di ciclisti, da qualche decina a molte migliaia, si riuniscono a un incrocio prestabilito e iniziano il proprio giro in bicicletta. Questa «massa» di persone in bicicletta costringe le macchine a fermarsi. «Noi non blocchiamo il traffico», dicono i ciclisti di Critical Mass, «noi siamo il traffico.» Data l'evidente analogia fra Rts e ciclisti Critical Mass, una strategia ormai comune consiste nel «ripulire» dal traffico le strade prescelte per il raduno grazie all'intervento «spontaneo» dei ciclisti di Critical Mass

che capitano in zona poco prima che vengano allestiti i blocchi e che arrivino i partecipanti.

Forse è proprio a causa di questo rapporto fra i due movimenti che i mezzi d'informazione tradizionali definiscono gli eventi Rts come «proteste anti-auto». La maggior parte dei sostenitori di Rts tengono invece a precisare che questa definizione è solo un'ipersemplificazione degli obiettivi del gruppo.[5] L'automobile, spiegano i sostenitori di Rts, è soltanto un simbolo, la manifestazione più tangibile della perdita di spazio pubblico, di strade per i pedoni e di luoghi in cui potersi esprimere liberamente. Invece che limitarsi a protestare contro l'uso delle automobili «Rts ha sempre cercato di portare la questione automobili-trasporto a un livello di critica sociale... nell'ideale di una rivendicazione dello spazio per un uso collettivo, come proprietà comune», spiega Jordan.[6] Per dare risalto a queste connessioni sociali più ampie, Rts ha organizzato a Londra un raduno in strada con gli operai scioperanti della metropolitana. Un altro raduno ha visto la partecipazione dei portuali di Liverpool rimasti senza lavoro, categoria questa particolarmente amata da rockstar, giocatori di calcio e anarchici. Altre iniziative sono state dirette contro le azioni perpetrate da Shell, Bp e Mobil nel campo dell'ecologia e dei diritti umani.

Queste connessioni rendono assai difficile poter inquadrare Rts. «I raduni in strada sono forse riunioni politiche?» chiede retoricamente Jordan. «O sono celebrazioni, rave, scontri diretti o semplicemente feste ben riuscite?» Per molti aspetti, i raduni Rts sfuggono a qualsiasi etichettatura: i leader noti del movimento vengono camuffati e non vi è nessun nucleo né fulcro d'azione. I raduni Rts sono dei veri e propri «vortici», come sottolinea Jordan.

Giocare alla politica

Questa confusione deliberata e questa duttilità estrema sono proprio le caratteristiche che hanno consentito a Rts di rapire l'immaginazione di migliaia di giovani di tutto il mondo. Da quando Abbie Hoffman e gli hippy politicamente impegnati avevano dato un carattere di assurdità au-

toconsapevole alle loro manifestazioni, la protesta politica si è trasformata sempre più in un *affair* ritualistico che segue un copione prefissato e monotono di slogan ripetitivi e scontri con la polizia. Il pop, nel frattempo, è diventato anch'esso convenzionale perché rifiuta di includere la condanna politica nel suo ironico campo d'azione, anche se percepisce l'importanza del problema. Ed è qui che entra in gioco Rts. L'incontro-scontro deliberato fra i gruppi della strada consente di amalgamare la rigida prevedibilità della politica con l'ironia divertita del pop. Per molti adolescenti e giovani questa è stata la prima vera opportunità di combinare i cartoni animati del sabato mattina con un'esigenza politica reale per la comunità e l'ambiente. L'ironia e il brio di Rts hanno contribuito allo sviluppo di un atteggiamento serio e responsabile.

Abbiamo fatto visita alla Madonna alla Cattedrale, ma lei non ci aspettava e non si è unita alle danze. Abbiamo anche messo in scena uno spettacolo allegro e divertente fino a notte fonda, e ci siamo ripresi la strada per circa cinque ore.

Relazione E-mail di Rts, Valenza, Spagna, 16 maggio 1998

Sotto molti aspetti, Reclaim the Streets è il fulcro cittadino della prospera sottocultura britannica del fai da te. In tutto il Paese si è infatti diffusa una infrastruttura perlopiù autonoma di cooperative alimentari, abusivismo, media indipendenti e festival musicali liberi relegati ai margini dell'economia da decenni di dominio conservatore e con scarse motivazioni a rientrare nei ranghi data la situazione politica del Paese governato dal Nuovo Partito Laburista di centro-destra di Tony Blair. I raduni in strada sono una dimostrazione dello stile di vita fai da te, secondo cui tutti possono divertirsi da soli senza chiedere il permesso dello Stato e senza dover contare sulla generosità delle aziende. Chi prende parte a questi raduni è nel contempo un partecipante e un componente essenziale del divertimento.

Il concetto di riunirsi in strada è in netto contrasto con il modo in cui la nostra cultura tende a immaginare la libertà. Sia che si tratti di hippy che si ritirano in comunità rurali o di yuppie che fuggono dalla giungla

cittadina su auto sportive, libertà significa di solito abbandonare la dimensione claustrofobica della città. Libertà è la famosa Route 66, è *On the Road* di Jack Kerouac, sono gli eco-viaggi: libertà è ovunque tranne qui. Rts, al contrario, non cancella la città o il presente ma imbriglia il desiderio di divertimento (e il suo lato oscuro, ovvero il desiderio di follie e tumulti) e lo incanala in un atto di disobbedienza civile che è nel contempo una festa. Per un giorno il desiderio di spazi liberi non si identifica con la fuga, ma con la trasformazione della città e del presente.

Ma a essere cinici Rts è anche una sorta di «poesia ecologica» infiorettata che parla di vandalismo, è un dibattito altisonante su come fermare il traffico. Sono i ragazzi vestiti e truccati da selvaggi che urlano la tirannia della «cultura delle automobili» contro poliziotti alquanto spaesati e forse, in fondo, benintenzionati. E quando le manifestazioni di Rts vanno male, perché si sono presentati in pochi o perché gli organizzatori anarchici e anti-gerarchici non possono o non vogliono comunicare con la folla, il raduno in strada si riduce a una manciata di stolti che rivendicano il diritto di sedersi in mezzo alla strada per motivi futili che conoscono solo loro. Ma, nella loro espressione migliore, le manifestazioni di Rts sono così intensamente umane e piene di gioia che nessuno può resistervi. Sono eventi capaci di abbattere il muro di cinismo di molti spettatori esterni: dalla stampa musicale britannica, che ha definito la festa di Trafalgar Square «il miglior rave illegale o la miglior festa di musica dance della storia»[7], a uno scaricatore di porto di Liverpool in sciopero che ha dichiarato che «gli altri parlano di fare qualcosa, mentre queste persone lo fanno davvero».[8]

E, come accade per tutti i movimenti radicali di successo, c'è anche chi solleva il timore che l'attrazione di massa suscitata da Rts abbia reso il movimento troppo alla moda e che la sottile teoria di «applicare la poesia radicale alla politica radicale» stia per essere soffocata dal «battito dei tam-tam» e dalla mentalità della folla. Nell'ottobre 1997, Jordan mi ha riferito che all'interno di Rts era in atto un profondo esame di coscienza. Il crescendo degli eventi che hanno coinvolto i 20.000 partecipanti al raduno di Trafalgar Square non rientrava affatto nei piani di Rts. Quan-

do la polizia cercò di sequestrare il furgone su cui era stato collocato l'impianto audio, i manifestanti non si limitarono a «mandare baci» agli agenti, secondo le intenzioni del movimento, ma iniziarono a lanciare bottiglie e sassi: quattro persone furono accusate di tentato omicidio (alle accuse non fu però dato seguito). Nonostante tutti gli sforzi degli organizzatori, Rts stava degenerando in una spirale di hooliganismo calcistico. Un portavoce di Rts ha addirittura dichiarato sul *Daily Telegraph* che quando gli organizzatori hanno cercato di riprendere il controllo, alcuni manifestanti si sono rivoltati perfino contro di loro. «Ho visto alcuni dei nostri che cercavano di fermare dei teppisti ubriachi che lanciavano bottiglie e sassi alla cieca. Qualche membro del gruppo si è gettato sulla linea di fuoco e uno di loro è stato picchiato selvaggiamente...»[9] La maggior parte dei media britannici ha ovviamente omesso questi particolari e, senza valutarne le diverse sfumature, ha presentato il raduno di Trafalgar Square con titoli del tipo «Rivolta furiosa... criminali anarchici seminano terrore a Londra».[10]

«La resistenza sarà transnazionale proprio come il capitale»

Dopo Trafalgar Square, ha dichiarato Jordan, risultò evidente che «era troppo riduttivo considerare queste riunioni in strada come semplice divertimento, come feste con quel pizzico di azione politica che basta... Se la gente è convinta che basti partecipare a un raduno in strada una volta l'anno, uscire di testa e ballare come pazzi su un fazzoletto di terreno pubblico riconquistato è chiaro che il nostro movimento non sta affatto realizzando tutto il suo potenziale. Il nuovo obiettivo che ci prefiggiamo è pensare di riconquistare uno spazio molto più vasto di una sola strada. Il raduno in strada è solo l'inizio, un assaggio delle possibilità future. Fino a oggi vi sono stati 30 raduni in strada in tutto il Paese: immaginiamo che questo numero arrivi a 100, che tutti i raduni avvengano lo stesso giorno e che ognuno si prolunghi per giorni senza interruzione, in un crescendo continuo... immaginiamo che i raduni in strada mettano radici, per sempre... la *fête permanente*...»[11]

Riconosco che quando ho parlato con Jordan era scettica sul fatto che questo movimento potesse raggiungere un tale livello di coordinamento. Anche nel migliore dei casi, Reclaim the Streets è sempre e comunque in equilibrio su un filo: flirta apertamente con la necessità di ribellarsi e nel contempo cerca di incanalare i tumulti in una forma di protesta costruttiva. I sostenitori londinesi di Rts dichiarano che uno degli obiettivi delle riunioni in strada è consentire ai partecipanti di «visualizzare il crollo industriale»: la sfida consiste nel trarre ispirazione gli uni dagli altri per ballare e piantare alberi nel cemento invece che cospargerlo di benzina e dagli fuoco con un accendino. Poco dopo la nostra intervista, una comunicazione diffusa in un paio di elenchi E-mail attivisti lanciava l'idea di organizzare una giornata di riunioni in strada che si sarebbero tenute contemporaneamente in tutto il mondo. Sette mesi più tardi era già nell'aria il primo evento Global Street Party. Per dare risalto ai risvolti politici della manifestazione, la data prescelta per il Global Street Party fu il 16 maggio 1998. In quell'occasione si sarebbe infatti tenuto a Birmingham, Inghilterra, il summit del G-8 e due giorni dopo i leader presenti si sarebbero recati a Ginevra per celebrare il quindicesimo anniversario dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (Wto). Accanto a contadini brasiliani sfrattati dalle loro terre, agricoltori indiani, disoccupati francesi, lavoratori italiani e tedeschi e gruppi internazionali per i diritti umani che avevano organizzato manifestazioni concomitanti ai due summit, Rts ha occupato il proprio posto all'interno di un nuovo movimento internazionale di base che protestava contro le società

Le cariche della polizia furono così violente e brutali che la stessa popolazione ceca rimase attonita... Furono fermate 64 persone tra cui 22 ragazzi con meno di 18 anni e 13 donne. Durante gli scontri vennero percossi anche degli innocenti che si trovavano a passare nella zona. Tutte le persone fermate sono state picchiate, maltrattate e umiliate fino al mattino.

Relazione E-mail di Rts, Praga, Repubblica Ceca, 16 maggio 1998

transnazionali e contro il loro piano di globalizzazione economica. Ed è chiaro che questa volta non era solo una questione di «automobili».

Anche se raramente si è trattato di qualcosa di più di semplici blocchi isolati del traffico, trenta eventi Rts sono stati organizzati con successo in venti diversi Paesi del mondo. Il 16 maggio, oltre 800 persone hanno bloccato un'autostrada a sei corsie a Utrecht, Paesi Bassi, ballando per cinque ore. A Turku, Finlandia, 2000 manifestanti hanno occupato pacificamente uno dei ponti più importanti della città, mentre 1000 berlinesi hanno organizzato un rave in un incrocio del centro e 700 californiani di Berkeley hanno ballato il twist a Telegraph Avenue. Il raduno Global Street Party meglio riuscito è stato sicuramente quello di Sidney, Australia, dove si è svolto senza intoppi un festival politico-musicale illegale. Tre o quattromila persone hanno occupato una strada allestendo tre palchi per concerti dal vivo con gruppi musicali e una mezza dozzina di dee-jay. Senza alcuna sponsorizzazione da parte di marchi come Levi's, Pepsi o Revlon, ovvero senza il tipo di supporto che generalmente consente di realizzare festival costosi, il gruppo Rts di Sydney è riuscito a offrire ai partecipanti «tre chioschi, una raccolta fondi tramite la vendita di cibo, una pista da pattinaggio e skate-board, una postazione Internet con cinque terminali, due scultori di pietra arenaria, poeti, cinque majorette, giardinieri da strada... e confusione e frivolezze a volontà».[12]

Le reazioni della polizia in occasione dei vari raduni Global Street Party sono state diverse da città a città. A Sidney le forze dell'ordine sono rimaste immobili in una sorta di timore reverenziale, chiedendo solo di abbassare il volume quando il raduno si è prolungato in tarda serata. A Utrecht, la polizia era talmente cordiale che «a un certo punto», riferisce un organizzatore locale, «si è mescolata alla folla e si è seduta per terra ad aspettare l'arrivo dell'impianto audio. Quando alla fine il generatore è arrivato, i poliziotti hanno aiutato a farlo funzionare». Queste sono ovviamente le eccezioni. A Toronto, a un raduno cui io stessa ho partecipato, gli agenti hanno lasciato che l'evento continuasse per

La prossima volta saremo più numerosi...

Relazione E-mail di Rts, Berlino, Germania, 16 maggio 1998

un'ora; poi si sono infilati in mezzo alla folla dei 400 manifestanti e, armati di coltelli, hanno iniziato senza motivo a squarciare i palloncini colorati e a strappare con violenza i festoni. La manifestazione è quindi degenerata, gli animi si sono accesi, e slogan tipo «i poliziotti sono porci» hanno riempito i notiziari delle sei. Però i tumulti di Toronto non sono nulla in confronto a quello che è accaduto in altre città. Cinquemila persone hanno ballato nelle strade di Ginevra, ma prima di mezzanotte la manifestazione «si è trasformata in una rivolta generale. È stato dato fuoco a una macchina e migliaia di poliziotti hanno caricato la folla lanciando lacrimogeni sulla folla. I dimostranti hanno fracassato centinaia di vetrine, soprattutto di banche e uffici, fino alle cinque del mattino, provocando danni per oltre mezzo milione di sterline». La rivolta è continuata per diversi giorni dato che i manifestanti protestavano contro l'imminente arrivo dei leader mondiali per celebrare l'anniversario dell'Organizzazione Mondiale del Commercio.[13]

A Praga, il Global Street Party ha visto la partecipazione di 3000 persone che si sono riunite in piazza Venceslao con quattro impianti audio già installati e venti dee-jay pronti a mandare in onda la musica. Poco dopo un'auto della polizia si è fatta largo tra la folla a tutta velocità: il veicolo è stato subito circondato e rovesciato e anche in questo caso il rave si è trasformato in rivolta. Dopo che gli organizzatori avevano ufficialmente disperso la manifestazione, 300 persone, perlopiù adolescenti, hanno marciato lungo le strade di Praga e alcuni di loro si sono fermati a lanciare sassi e bottiglie contro le vetrate di McDonald's e Kentucky Fried Chicken. A parte il lancio di bottiglie, tra le numerose stupide iniziative dei manifestanti Rts di Berkeley, California, vi sono anche quelle di gettare sul fuoco un materasso di gommapiuma con relativa pro-

Ci scusiamo per il fiasco, ma visto che ci siamo trovati in poche decine di persone abbiamo deciso, dopo qualche giro in città con cartelioni e un tamburo, di passare il resto del pomeriggio in spiaggia.

Relazione E-mail di Rts, Darwin, Australia, 16 maggio 1998

duzione di fumi tossici (idea davvero brillante per una protesta ambientale) e di fracassare la vetrina di una libreria indipendente (bel modo di colpire i «cattivi» delle aziende!). L'evento era stato preannunciato come una celebrazione di «arte, amore e ribellione» ma la definizione data dalla polizia è stata quella di «un tumulto tra i più violenti verificatisi in otto anni».[14] A Cambridge vi sono stati almeno ventisette arresti, quattro a Toronto, quattro a Berkeley, tre a Berlino, sessantaquattro a Praga, dozzine a Brisbane e oltre duecento nei giorni della rivolta di Ginevra.

In molte città importanti, il Global Street Party non era stato certamente la «*fête permanente*» immaginata da John Jordan. Tuttavia, l'immediata risposta a livello internazionale provocata da pochi semplici avvisi E-mail ha dimostrato che vi sono sia le potenzialità che le ambizioni per una vera protesta globale contro la perdita di spazio pubblico. Questa esigenza di riconquistare lo spazio in una realtà dominata dai marchi è sentita in modo così partecipe da un gran numero di giovani di nazionalità diverse che il suo handicap principale, se esiste, è proprio l'intensità e la forza delle emozioni che suscita.

L'impeto di queste emozioni era inarrestabile il 16 maggio a Birmingham, sede principale dell'evento Global Street Party. Gli otto politici più potenti del mondo erano impegnati a stringere accordi commerciali, scambiarsi magliette di hockey e intonare in un coro «globale» la canzone *All You Need Is Love*. C'è da rabbrividire al pensiero. Su questo scenario, 8000 attivisti provenienti da tutta l'Inghilterra hanno occupato una rotatoria spartitraffico, allestito un impianto audio, giocato a pallavolo in strada e hanno recuperato lo spirito celebrativo di Rts. Come era accaduto anche in altre città, vi sono stati degli scontri tra i manifestanti e gli agenti disposti su tre file che li avevano circondati. Alla fine fantasia e stravaganza hanno fortunatamente prevalso e invece di sassi e bottiglie sono volate torte alla crema, un tipo di «arma» sempre più popolare in queste manifestazioni. In mezzo alle impalcature, ai cartelli e alle bandiere è stato issato un nuovo vessillo, un enorme aquilone rosso che riportava i nomi di tutte le città dei venti Paesi del mondo in cui nello stesso momento si stavano tenendo riunioni in strada.[15] «La resistenza», diceva un cartello, «sarà transnazionale proprio come il capitale.»

AGIT-PROP Rts

La privatizzazione degli spazi pubblici, di cui l'automobile è il simbolo, logora i quartieri e le comunità che formano la metropoli. Gli schemi stradali, i parcheggi aziendali e le aree destinate allo shopping contribuiscono alla frantumazione delle comunità e all'appiattimento di intere località. Ogni luogo è uguale agli altri. La comunità diventa un bene di consumo, un villaggio per lo shopping, soggiogato e sempre sotto controllo. Il desiderio di comunità viene soddisfatto altrove, con spettacoli che ci vengono venduti in forma contraffatta. Strade o piazze di soap televisive riproducono le aree che il cemento e il capitalismo stanno distruggendo. Le strade reali, in un tale contesto, sono inutili, luoghi attraverso cui muoversi ma che non devono essere vissuti e che esistono solo in funzione di qualcos'altro, come vetrine di negozi, cartelloni o distributori di benzina.

Rts Londra

Ho notato che il denominatore comune di tutti questi eventi e iniziative era la RIVENDICAZIONE. Rivendicavamo strade libere dalle auto, rivendicavamo più cibo per i senza tetto, rivendicavamo i campus come luoghi di protesta e teatri, rivendicavamo la restituzione della nostra voce dalle oscure profondità dei mezzi d'informazione aziendali, rivendicavamo uno spazio visivo libero da cartelloni pubblicitari. Rivendicavamo tutto e sempre. Per riprenderci ciò che avrebbe dovuto essere nostro, da sempre. E «nostro» non significa «del nostro club» o «del nostro gruppo» ma «di noi persone. Di tutte le persone». «Nostro» significa che non appartiene né ai governi, né alle aziende... Vogliamo che il potere sia restituito alle persone che formano la collettività. Vogliamo Riprendere le Strade.

Rts Toronto

CAPITOLO DIECI

CRESCE IL MALUMORE

Il nuovo attivismo antiaziendale

La terra non sta morendo, qualcuno la sta uccidendo. E questi assassini hanno nome e indirizzo.

Utah Phillips

Come facciamo a dire a Steve che suo padre è proprietario di una fabbrica che sfrutta i lavoratori?!?

Tori Spelling, che impersona Donna in *Beverly Hills 90210*, dopo aver scoperto che i suoi vestiti firmati vengono realizzati da donne immigrate in una fabbrica di Los Angeles, 15 ottobre 1997

La seconda metà degli anni Novanta ha visto una enorme diffusione dei marchi, ormai onnipresenti. Ai margini di tale sviluppo è emerso un fenomeno parallelo, un network di ambientalisti e attivisti sindacali e per i diritti umani più che mai determinati a denunciare i danni provocati dalle compagnie dietro la cortina delle apparenze. Dozzine di nuove organizzazioni e pubblicazioni sono state create al solo fine di smascherare le aziende che sfruttano a proprio vantaggio le politiche nazionali repressive di molti Paesi del mondo. Gruppi già esistenti, impegnati in passato a monitorare l'operato dei governi, hanno rivisto i propri mandati per far sì che il loro compito principale sia scoprire le violazioni perpetrate da aziende multinazionali. Come precisa John Vidal, redattore ambientalista di *The Guardian*: «Un gran numero di attivisti si attaccano alle aziende come sanguisughe».

Questo attaccamento assume varie forme, da comportamenti socialmente rispettabili al semi-terrorismo. Per esempio, dal 1994, l'organizzazione Program on Corporations, Law & Democracy con sede in Massachusetts ha sviluppato alternative strategiche mirate a «contrastare l'autorità delle aziende di governare». Il compito di Corporate Watch di Oxford è indagare sui crimini perpetrati dalle aziende e fornire il proprio aiuto a tutti coloro che svolgono ricerche in tal senso. (Questo gruppo non deve essere confuso con l'omonimo Corporate Watch di San Francisco, apparso all'incirca nello stesso periodo con un obiettivo quasi identico negli Stati Uniti). JUSTICE. DO IT NIKE! È un gruppo di combattivi attivisti dell'Oregon che attaccano l'azienda Nike per le sue pratiche lavorative clandestine. Yellow Pages è un clan internazionale e segreto di hacker che hanno dichiarato guerra ai network informatici di tutte le aziende che sono riuscite a svincolare il commercio con la Cina dalla tutela dei diritti umani. «Gli uomini d'affari hanno iniziato a dettar legge in politica estera», dichiara Blondie Wong, direttore di Hong Kong Blondes, un gruppo di hacker cinesi pro-democrazia oggi in esilio. «Gli uomini d'affari mettono il profitto davanti alla coscienza e hanno fatto regredire la nostra lotta a tal punto che sono anch'essi tra i nostri oppressori.»[1]

Il belga Noel Godin e la sua gang globale di «intortatori», ovvero lanciatori di torte, seguono un approccio decisamente meno tecnologico (alcuni potrebbero definirlo addirittura primitivo). Il bersaglio principale di questo gruppo è senza dubbio il settore aziendale anche se le torte in faccia non sono state certo risparmiate a molti politici e star del cinema. Bill Gates, fondatore di Microsoft, Robert Shapiro, amministratore delegato di Monsanto, Ken Derr amministratore delegato della Chevron, Renato Ruggiero direttore generale dell'Organizzazione Mondiale del Commercio hanno tutti ricevuto questo «omaggio» insieme a Milton Friedman, fautore del libero scambio globale. «Alle loro bugie rispondiamo a torte in faccia», dichiara Agent Blueberry, del gruppo Biotic Baking Brigade (le Brigate Pasticciere).[2]

Questa «moda» ha raggiunto dimensioni tali che, nel maggio 1999, Tesco, una delle maggiori catene britanniche di supermercati, ha svolto una serie di test sulle proprie torte per stabilire quale fosse la migliore da lanciare. «I test servono a tenerci aggiornati sui gusti dei

clienti», ha dichiarato Melodie Schuster portavoce della compagnia, secondo la quale «la torta alla crema riempie completamente la faccia».[3] Inoltre Tesco assicura che le sue torte non contengono ingredienti geneticamente modificati. Nei mesi precedenti la catena di supermercati aveva infatti messo al bando questi prodotti dai propri negozi in seguito a un'ondata di proteste contro Monsanto e altri giganti del settore agricolo.

Come vedremo nel prossimo capitolo, Tesco ha deciso di non vendere più alimenti geneticamente modificati in risposta a una serie di manifestazioni organizzate davanti ai suoi negozi contro la «Frankensteinizzazione del cibo», strategia sempre più in uso da parte dei gruppi di attivisti. Le dimostrazioni politiche che, com'è comprensibile, in passato si svolgevano davanti a edifici governativi e consolati oggi si tengono con la stessa facilità davanti ai negozi delle grandi aziende, all'entrata di Nike Town, Foot Locker o Disney Store, presso i distributori Shell, sui tetti della sede centrale di Monsanto o della Bp, nei centri commerciali e nei punti vendita Gap e perfino nei supermarket.

Per farla breve, il trionfo della globalizzazione economica ha generato una folla di attivisti-detective tecnicamente preparati che hanno la stessa mentalità globale della aziende che cercano di colpire. Questa efficace forma di attivismo va ben oltre l'azione svolta dai sindacati tradizionali: i nuovi attivisti sono giovani e anziani, persone stressate dai marchi dalle scuole elementari ai campus universitari, rappresentanti di facoltosi gruppi religiosi preoccupati per la condotta «peccaminosa» delle aziende, genitori in ansia per la devozione servile dei figli per le «tribù firmate» e intellettuali del mondo politico e pubblicitario che si interessano più della qualità della vita sociale che dell'aumento delle vendite. Nell'autunno del 1997 vi erano talmente tante manifestazioni antiaziendali in corso nel mondo, contro Nike, Shell, Disney, McDonald's e Monsanto, che il gruppo Earth First! pubblicò in tutta fretta un calendario che riportava le date degli eventi principali e dichiarò ottobre «Primo Mese della Fine del Dominio delle Aziende». In novembre, il *Wall Street Journal* pubblicò un racconto dal titolo «Affrettatevi! Restano solo altri 27 giorni per protestare prima di Natale».

«L'anno delle fabbriche sfruttatrici»

L'attivismo nordamericano risale in gran parte agli anni 1995-96, definito da Andrew Ross, direttore della facoltà di Studi Americani dell'Università di New York, come «l'anno delle fabbriche sfruttatrici». Le reti televisive dell'epoca trasmettevano in continuazione storie orribili sullo sfruttamento dei lavoratori a opera delle aziende più famose e reclamizzate del panorama commerciale del Paese. Nell'agosto 1995, la nuova immagine di Gap, ancora fresca di vernice, andò letteralmente in frantumi quando si diffuse la notizia che il direttore di una fabbrica illegale di El Salvador aveva licenziato 150 persone in risposta a una rivendicazione sindacale e aveva minacciato di far «scorrere del sangue» se la protesta fosse continuata.[4] Nel maggio 1996, alcuni attivisti sindacali statunitensi scoprirono che la linea di capi sportivi venduta solo nei magazzini Wal-Mart e firmata da Kathie Lee Gifford, famosa presentatrice di talk show, veniva confezionata da dei bambini-operai in Honduras e da lavoratori sfruttati negli stabilimenti illegali di New York. All'incirca nello stesso periodo il ministero del Lavoro americano aveva dichiarato guerra a Guess jeans (che aveva costruito la propria immagine con le conturbanti fotografie in bianco e nero della top model Claudia Schiffer) perché gli appaltatori californiani dell'azienda non avevano corrisposto ai lavoratori il salario minimo. Anche Topolino dava spettacolo in fatto di sfruttamento: si scoprì infatti che un appaltatore Disney di Haiti produceva tute di Pocahontas in condizioni talmente degradate che i lavoratori erano costretti a nutrire i loro bambini con acqua e zucchero.

L'indignazione fu ancora maggiore quando, nel 1996, la rete televisiva Nbc trasmise, poco prima di Natale, un'inchiesta ai danni delle aziende Mattel e Disney. Con l'aiuto di telecamere nascoste il reporter mostrò le immagini di bambini indonesiani e cinesi che lavoravano in condizioni di schiavitù «per consentire ai bambini americani di vestire le loro bambole preferite con abitini pieni di fronzoli».[5] Nel giugno 1996, la rivista *Life* sollevò un grande scalpore pubblicando le fotografie di bambini pakistani molto piccoli, pagati meno di sei centesimi l'ora e ri-

curvi su palloni da calcio con l'inconfondibile marchio Nike. Ma non si trattava solo della Nike. Anche Adidas, Reebok, Umbro, Mitre e Brine producevano i loro palloni in Pakistan, dove circa 10.000 bambini venivano sfruttati a questo scopo: molti di loro venivano addirittura marchiati come bestie e venduti come schiavi ai datori di lavoro con regolare contratto.[6] Le immagini di *Life* erano talmente agghiaccianti da scuotere in egual misura genitori, studenti e insegnanti, molti dei quali trasformarono le foto in cartelli da esibire in segno di protesta davanti ai magazzini di articoli sportivi di Stati Uniti e Canada.

Accanto a tutte queste vicende vi era poi la «saga» delle scarpe da ginnastica Nike. La storia della Nike iniziò prima del periodo delle aziende sfruttatrici e andò in crescendo in concomitanza alle alterne traversie di altre aziende che di volta in volta catalizzavano l'interesse pubblico. La Nike fu letteralmente perseguitata dagli scandali: l'espansione globale dell'azienda è stata accompagnata da continue rivelazioni sulle condizioni di lavoro nei suoi stabilimenti. All'inizio venne diffusa la notizia di una repressione violenta dei sindacati nella Corea del Sud; quando gli appaltatori lasciarono il Paese per trasferirsi in Indonesia, anche qui i fedelissimi «cani da guardia» al seguito della Nike entrarono in azione e raccontarono storie di paghe da fame e intimidazione armata dei lavoratori. Nel marzo 1996, *The New York Times* diffuse la notizia che, dopo uno sciopero selvaggio in uno stabilimento di Giava, 22 lavoratori erano stati licenziati e un uomo identificato come uno degli organizzatori era stato chiuso in una stanza della fabbrica e interrogato dai soldati per sette giorni. La Nike decise di spostare la produzione in Vietnam, ma anche in questo Paese fu accusata di illeciti salariali con testimonianze video che contenevano anche le immagini di lavoratori colpiti in testa con le tomaie delle scarpe. Quando infine la produzione approdò in Cina, le proteste contro i salari e la gestione «militare» degli stabilimenti erano già dietro l'angolo.

Ma la bufera delle «aziende sfruttatrici» non travolse solo le grandi aziende e i loro testimonial famosi: anche le catene di negozi d'abbigliamento, i principali punti vendita al dettaglio e i grandi magazzini furono ritenuti responsabili delle condizioni di lavoro degli operai

che producevano i giocattoli e i capi d'abbigliamento in bella mostra sui loro scaffali. L'America iniziò a interessarsi al problema nel 1995, quando il ministero del Lavoro ordinò un'incursione nel complesso residenziale di El Monte, California. Settantadue operaie tailandesi producevano capi d'abbigliamento in condizioni di schiavitù e alcune di loro erano in questa situazione già da sette anni. Il proprietario dell'azienda era solo un pesce piccolo del settore ma gli abiti cuciti dalle donne erano venduti da giganti del commercio al dettaglio quali Target, Sears e Nordstrom.

Fu però la catena Wal-Mart ad affrontare le maggiori avversità dopo che la questione delle fabbriche sfruttatrici tornò nuovamente alla ribalta negli anni Novanta. Nella sua veste di catena principale di magazzini per la vendita al dettaglio a livello mondiale, Wal-Mart è il principale distributore di molti degli articoli di marca oggetto di controversie: la linea di abbigliamento Katie Lee Gifford, le tute Disney «made in Haiti», gli abiti confezionati dai bambini del Bangladesh, i giocattoli e i capi sportivi prodotti da fabbriche sfruttatrici in Asia. Per quale motivo, si chiedono i consumatori, dato che ha il potere di abbassare i prezzi, alterare le copertine dei cd e influenzare gli articoli delle riviste, Wal-Mart non è anche in grado di chiedere e pretendere dai suoi fornitori l'applicazione di pratiche lavorative conformi all'etica?

Le rivelazioni della stampa, anche se in modo graduale, ci hanno fornito la rara opportunità di dare un'occhiata dietro le quinte dell'America firmata. A pochi è piaciuto ciò che si è potuto vedere. Un miscuglio disgustoso di marchi famosi e misere condizioni di lavoro ha trasformato Nike, Disney e Wal-Mart, tra le altre, in potenti metafore di un nuovo e brutale modo di fare affari. L'immagine della fabbrica sfruttatrice che produce per i grandi marchi racconta già di per sé la storia delle scandalose disparità su cui prospera l'economia globale: gli stipendi multimilionari e spesso inconcepibili di direttori d'azienda, i compensi stratosferici di testimonial e i budget miliardari spesi in pubblicità si reggono su un mondo fatto di baracche, stabilimenti squallidi, miseria e sogni calpestati di giovani donne che lottano per sopravvivere (come quelle che ho incontrato a Cavite).

L'anno dell'attacco ai marchi

Dopo l'anno delle aziende sfruttatrici fu la volta dell'anno dell'attacco ai marchi. Dopo aver «familiarizzato» con i lavoratori che producevano gli abiti e i giocattoli dei loro negozi, i commercianti hanno potuto «incontrare» da Starbucks i contadini che coltivavano il loro caffè: secondo i dati del progetto statunitense Guatemalan Labor Education Project, una parte del caffè servito con tanto di crema nei punti vendita della catena Starbucks, veniva coltivato sfruttando il lavoro minorile, con pesticidi pericolosi e salari da fame. Il mondo dei marchi fu poi letteralmente messo sottosopra dal famoso processo McLibel (ovvero McQuerela) tenutosi nel tribunale di Londra. Tutto ebbe inizio nel 1990, quando McDonald's cercò di impedire la diffusione di un volantino che accusava l'azienda di essere contro la sindacalizzazione, devastare le foreste pluviali, imbrattare le strade cittadine e di molti altri abusi. McDonald's negò ogni responsabilità e citò per diffamazione due militanti di London Greenpeace. Questi si difesero passando McDonald's ai raggi X: la causa durò sette anni e tutte le violazioni commesse dall'azienda, per quanto piccole e insignificanti, furono portate in tribunale e diffuse su Internet.

Le dichiarazioni degli imputati del processo McLibel in merito alla sicurezza degli alimenti coincisero con un altro movimento antiaziendale che stava affiorando in Europa all'incirca nello stesso periodo: la campagna contro Monsanto e le coltivazioni ottenute con l'ingegneria genetica. Al centro della questione vi era il rifiuto di Monsanto di far sapere ai consumatori quali tra gli alimenti in vendita nei supermercati erano frutto di manipolazione genetica. L'ostruzionismo di Monsanto generò un'ondata di attivismo che si spinse fino alla distruzione delle coltivazioni sperimentali dell'azienda.

Come se ciò non bastasse, le multinazionali si trovarono al centro dell'attenzione per il loro coinvolgimento in alcuni dei regimi più violenti e repressivi del mondo: Birmania, Indonesia, Colombia, Nigeria e Tibet (occupato dalla Cina). La questione non era certo nuova ma, come per le campagne contro McDonald's e Monsanto, venne di nuovo a galla nella seconda metà degli anni Novanta, quando gran parte degli interventi at-

tivisti erano diretti contro un gruppo di marchi noti che operavano in Birmania (l'attuale Myanmar). Il sanguinoso colpo di Stato che ha portato al potere l'odierno regime militare birmano risale al 1988, ma le brutali condizioni del Paese asiatico hanno catalizzato l'attenzione internazionale solo nel 1995 quando il premio Nobel Aung San Suu Kyi, leader dell'opposizione, fu rilasciata dopo sei anni di arresti domiciliari. In un appello registrato su videotape e fatto uscire clandestinamente dal Paese, Suu Kyi accusava gli investitori stranieri di aver dato il loro appoggio alla giunta che aveva preso il potere a dispetto della schiacciante vittoria elettorale del suo partito nel 1990. In base alle dichiarazioni di Suu Kyi, le aziende che operano in Birmania traggono profitti diretti o indiretti dai campi di lavoro gestiti dallo Stato in cui i lavoratori sono trattati come schiavi. «Gli investitori stranieri devono rendersi conto che in Birmania non ci potrà essere nessuna crescita economica e nessuna nuova opportunità finché non vi sarà un accordo sul futuro politico del Paese.»[7]

Per prima cosa gli attivisti per i diritti umani cercarono di esercitare pressioni sui governi di Nord America, Europa e Scandinavia affinché venissero fissate delle sanzioni commerciali contro il governo birmano. Dato che questa strategia non riuscì in alcun modo a bloccare il flusso commerciale, gli attivisti iniziarono a colpire le aziende nei rispettivi Paesi. In Danimarca la protesta prese di mira la Carlsberg, produttrice nazionale di birra, che aveva stipulato un contratto per la costruzione di uno stabilimento in Birmania. In Olanda il bersaglio prescelto fu Heineken, mentre gli attivisti di Usa e Canada si scagliarono contro Liz Claiborne, Unocal, Disney, Pepsi e Ralph Lauren.

Ma l'evento più importante che segnò la crescita dell'attivismo antiaziendale si verificò nel 1995 con la morte di Ken Saro-Wiwa. Questo venerato leader nigeriano, scrittore e ambientalista, fu imprigionato dai rappresentanti del regime repressivo del suo Paese per aver guidato la protesta della popolazione Ogoni contro i devastanti effetti ecologici e umani provocati dalla trivellazione del delta del fiume Niger a opera della compagnia petrolifera Shell. Le organizzazioni umanitarie fecero appello ai propri governi affinché intervenissero e il risultato furono una serie di sanzioni economiche di scarso effetto. Nel novembre 1995,

Saro-Wiwa e altri otto attivisti Ogoni furono giustiziati da un governo militare che si era arricchito con il denaro della Shell e con la repressione della sua gente.

L'anno dell'attacco ai marchi si prolungò in quello successivo, in quello dopo ancora e ancor oggi non mostra alcun segno di recessione. Nel febbraio 1999, fu diffusa la notizia che gli operai che confezionavano gli abiti Disney in vari stabilimenti cinesi guadagnavano solo 13,5 centesimi l'ora ed erano costretti a molte ore di straordinari.[8] Nel maggio 1999, una troupe televisiva della Abc tornò sull'isola di Saipan per la trasmissione *20/20* e riprese le immagini di giovani donne sfruttate, chiuse nelle fabbriche a confezionare capi Gap, Tommy Hilfiger e polo Ralph Lauren. In questo stesso periodo sono state diffuse anche altre notizie sui violenti scontri innescati dalla trivellazione del delta del Niger da parte della Chevron e sul progetto della compagnia canadese Talisman Energy di trivellare i territori sudanesi dilaniati dai combattimenti.

Le dimensioni della rabbia collettiva e la tenacia degli attacchi dell'opinione pubblica presero alla sprovvista le aziende, anche perché le attività contestate non erano affatto recenti. McDonald's non ha mai avuto una particolare simpatia per i lavoratori poveri, le compagnie petrolifere hanno una lunga e ininterrotta tradizione di accordi con i governi repressivi per lo sfruttamento di ricchi giacimenti con poca o nessuna considerazione per le popolazioni locali, Nike ha prodotto le sue scarpe da ginnastica nelle fabbriche asiatiche sfruttando i lavoratori sin dall'inizio degli anni Settanta e molte catene di negozi d'abbigliamento fanno la stessa cosa da molto più tempo. Come scrive Bob Ortega sul *Wall Street Journal*, già nel 1991 i sindacati avevano le prove dello sfruttamento minorile in Bangladesh per la produzione di capi d'abbigliamento venduti a Wal-Mart, «ma anche se i sindacati avevano le foto dei bambini che lavoravano alla catena di montaggio... la stampa e la televisione non hanno dato molto spazio a tali accuse».[9]

Risulta evidente che gran parte dell'attenzione dedicata oggi agli abusi perpetrati dalle aziende è strettamente connessa alla tenacia degli attivisti che si interessano di questi problemi. Ma dato che molti degli

abusi denunciati sono andati avanti per decenni, i fautori dell'attuale movimento di resistenza si chiedono «Perché proprio ora? Perché il 1995-96 è diventato l'anno delle aziende sfruttatrici per poi trasformarsi rapidamente nell'anno dell'attacco ai marchi? Perché non è successo nel 1976, nel 1984, nel 1988 o, meglio ancora, nel 1993?» L'incendio della fabbrica di giocattoli Kader a Bangkok risale infatti proprio al maggio di quell'anno. L'edificio occupato dallo stabilimento era una trappola senza via di scampo: quando i mucchi di tessuto di felpa presero fuoco le fiamme si diffusero rapidamente per tutta la fabbrica uccidendo 188 operai e ferendone 469. Kader è il peggior incendio della storia industriale e ha causato più morti di quello divampato a New York nel 1911 nell'azienda Triangle Shirtwaist in cui hanno perso la vita 146 giovani operai. Se si traccia un parallelo fra Triangle e Kader, due sciagure a mezzo mondo di distanza l'una dall'altra e separate da 82 anni di cosiddetto sviluppo, il risultato è sconcertante: è come se il tempo non fosse trascorso, ma avesse semplicemente cambiato luogo.

Alla Triangle, come alla Kader, i lavoratori erano perlopiù giovani donne, alcune di soli quattordici anni d'età, la maggior parte diciannovenni. Un comunicato diffuso dopo l'incendio della Triangle ha rivelato che le persone decedute erano principalmente immigrati italiani e russi, metà dei quali erano venuti in America a cercare lavoro per poter poi pagare il viaggio a genitori e fratelli rimasti in patria; anche questa situazione è molto simile a quella delle giovani operaie emigranti morte alla Kader. Come la fabbrica della Kader, anche l'edificio della Triangle era un «disastro annunciato» con uscite di sicurezza fittizie, mucchi di materiale infiammabile e porte serrate tutto il giorno per tenere alla larga i sindacalisti. Come le giovani donne della Kader, molte delle ragazze della Triangle si erano coperte con un panno e si erano lanciate dalle finestre dello stabilimento incontro a una morte certa, ma che almeno avrebbe consentito alle famiglie di riconoscere i loro corpi. Un reporter di *New York World* ha descritto così la scena raccapricciante della Triangle: «All'improvviso, qualcosa di simile a un cumulo di vestiti scuri è stato gettato dalla finestra dell'ottavo piano... Poi, un altro fagotto simile al precedente è stato scagliato dalla stessa finestra, ma questa volta un colpo

di vento ha fatto aprire il tessuto e dalla folla delle cinquecento persone presenti si è alzato un grido di orrore. Il vento aveva scoperto il corpo di una donna che si era lanciata incontro a una morte fulminea».[10]

L'incendio della Triangle Shirtwaist ha dato il via al primo movimento contro le aziende sfruttatrici negli Stati Uniti. Centinaia di migliaia di operai si sono dati alla militanza e il governo ha risposto con una serie di disposizioni, tra cui l'imposizione di un limite settimanale di 54 ore per gli straordinari e il divieto di prolungare l'orario di lavoro oltre le 9 di sera, e con importanti passi avanti nel campo delle norme antincendio e delle disposizioni sanitarie. Forse l'esito più importante dell'incidente è stata la creazione della New York Factory Investigation Commission, un ente di monitoraggio indipendente, come verrebbe definito oggi, autorizzato a ispezionare senza preavviso gli stabilimenti non a norma.

Ma a cosa sono serviti i 188 morti della Kader? Purtroppo, la sciagura della Kader non è mai diventata il simbolo dell'estrema necessità di riforme come era accaduto per la Triangle Shirtwaist, anche se molti gruppi sindacali e movimenti internazionali per lo sviluppo avevano denunciato il titolare dello stabilimento. In *One World, Ready or Not*, William Greider parla del suo viaggio in Tailandia e del suo incontro con le vittime e con gli attivisti che avevano combattuto con tutte le forze affinché fossero prese delle misure punitive. «Alcuni di loro erano convinti che i cittadini americani ed europei, toccati nel profondo dell'animo, avessero organizzato un sabotaggio dei prodotti della Kader a livello mondiale. Ho dovuto informarli che i Paesi industrializzati si erano solo vagamente accorti della loro tragedia... Un incendio a Bangkok era come un tifone in Bangladesh o un terremoto in Turchia.» Non c'è quindi da stupirsi se a soli sei mesi dalla sciagura della Kader, un altro incendio devastante, questa volta nella fabbrica di giocattoli Zhili, a Shenzhen, Cina, causò la morte di altre 87 giovani donne.

A quell'epoca la comunità internazionale pareva del tutto indifferente al fatto che i giocattoli confezionati dalle donne della Kader erano destinati a riempire i festosi scaffali dei negozi Toys «R» Us, in attesa di essere incartati e disposti sotto l'albero di Natale in Europa, Stati Uniti e

Canada. Molti notiziari non si degnarono nemmeno di menzionare i nomi delle marche di giocattoli prodotte nello stabilimento. Come scrive Greider: «L'incendio della Kader avrebbe avuto più risonanza in America, se i cittadini avessero potuto vedere le migliaia di bambole annerite dalla fuliggine che spuntavano in mezzo alle macerie. Bugs Bunny, Bart Simpson e i Muppets, Big Bird e altri pupazzi di *Sesame Street* assieme ai "Cuccioli acquatici" della Playskool sparsi qua e là come macabri rifiuti tra i corpi senza vita».[11]

Nel 1993 una parte dell'opinione pubblica occidentale, ma non certo i mezzi di informazione, era già pronta a mettere in relazione la notizia dello stabilimento bruciato a Bangkok, diffusa dai quotidiani in brevi articoli sepolti a pagina 6 o a pagina 10, con le marche di giocattoli che riempivano le case dei cittadini europei e nordamericani (questo non è più vero oggi). Ma fu soltanto nel 1995 che si verificò una sorta di «intuizione» collettiva sia da parte dei media che del pubblico. Gli squallidi racconti sulla «prigionia» dei lavoratori cinesi, le scene di giovani donne pagate solo pochi centesimi nelle fabbriche sfruttatrici messicane e le immagini delle vittime bruciate nell'incendio di Bangkok avevano prodotto un lento ma inesorabile cambiamento nel modo in cui il mondo occidentale considerava i lavoratori dei Paesi in via di sviluppo. Il tipico atteggiamento «Ci stanno rubando il lavoro» fu lasciato da parte per far posto a una reazione più umana: «Le nostre aziende gli rubano la vita».

Questo fenomeno è dovuto in gran parte a una serie di eventi contingenti. Il gravoso problema del lavoro minorile in India e in Pakistan ronzava già da dieci anni nelle orecchie dell'opinione pubblica. Ma già prima del 1995, la necessità di legare le politiche commerciali alla tutela dei diritti umani era diventata una delle questioni prioritarie dei governi di tutto il mondo. Ecco perché, quando il tredicenne Craig Kielburger interruppe il viaggio d'affari del primo ministro canadese Jean Chrétien in India per parlare dei bambini indiani che lavoravano in schiavitù, questo problema sembrò quanto mai urgente e attuale. Inoltre nel Nord America, era indispensabile porre un freno a una situazione in cui il libero commercio, al primo posto nell'ordine del giorno del Paese, aveva totalmente usurpato la politica estera. Il mondo era finalmente pronto ad ascoltare.

Questo vale anche per gli abusi commessi dalle aziende. Che i beni di consumo vengano prodotti in condizioni repressive non è certo una novità; ciò che invece è diverso è il ruolo ormai preponderante delle aziende produttrici all'interno della nostra cultura. L'attivismo antiaziendale sta crescendo perché molti sono oggi in grado di individuare, più nettamente che mai, le connessioni esistenti fra i vari marchi a livello internazionale. E il motivo per cui abbiamo un panorama così chiaro della situazione è che non siamo mai stati invasi dai marchi come oggi.

Il branding, nel tentativo di trasformare i logo aziendali in fornitori di media, produttori di arte, piazze cittadine e sociologi, si è appropriato di un rapporto abbastanza elementare, la relazione tra compratore e venditore, e lo ha tramutato in una realtà molto più invasiva e profonda. Nell'ultimo decennio, multinazionali come Nike, Microsoft e Starbucks si sono impegnate in ogni modo per diventare i mecenati di tutto ciò che, nella nostra società, è positivo: arte, sport, relazioni sociali, uguaglianza. Ma è chiaro che, quanto più queste iniziative hanno successo, tanto più vulnerabili diventano le aziende responsabili: dato che i marchi sono strettamente legati alla nostra cultura e alla nostra identità, nessun crimine verrà lasciato correre come l'ennesima violazione di qualche azienda che cerca di fare soldi alla svelta. Viceversa, molti di coloro che vivono nel mondo del marchio si sentono complici degli illeciti compiuti e colpevoli di questi crimini. Ma si tratta di un rapporto piuttosto mutevole. Ben lungi dall'antica lealtà fra dipendente e direttore dell'azienda, questa relazione è simile a quella che intercorre tra i fan e le celebrità: intensa a livello emotivo ma abbastanza superficiale da cambiare da un momento all'altro.

La volubilità dei rapporti è la conseguenza indiretta delle scelte dei brand manager, che si affannano per raggiungere un'intimità senza precedenti con i consumatori e danno invece un ruolo sempre più marginale alla forza lavoro. Nella corsa al nirvana di un «marchio astratto dal prodotto» queste aziende hanno perso per strada due principi che potrebbero rivelarsi preziosi nel lungo periodo: il distacco tra il consumatore e le attività aziendali globali e il coinvolgimento dei cittadini nel successo economico dei grandi marchi.

Ci è voluto un po' di tempo, ma se oggi capitasse un altro caso Kader, i giornalisti chiederebbero subito: «Che giocattoli produceva lo stabilimento? A quali Paesi erano destinati? Quale azienda ha assunto gli appaltatori?» Gli attivisti sindacali tailandesi potrebbero comunicare in tempo reale con i gruppi di solidarietà di Hong Kong, Washington, Berlino, Amsterdam, Sydney, Londra e Toronto. E-mail spedite da Campaign for Labor Right a Washington e Clean Clothes Campaign ad Amsterdam viaggerebbero in una rete di siti Web, elenchi E-mail e fax. I gruppi National Labor Committee, UNITE, Labour Behind the Label Coalition e World Development Movement organizzerebbero proteste davanti ai negozi Toys «R» Us al grido di «I nostri figli non hanno bisogno di giocattoli macchiati di sangue». Gli studenti universitari, vestiti come i personaggi dei cartoni animati, distribuirebbero volantini che mettono a confronto il budget del film *Space Jam* con Bugs Bunny e le spese per realizzare un'uscita di sicurezza alla Kader. Verrebbero organizzati incontri con le associazioni nazionali dei produttori di giocattoli e verrebbero presentati nuovi e più rigidi codici di condotta. Oggi l'opinione pubblica sa e vuole rintracciare quelle connessioni globali inutilmente cercate da William Greider dopo l'incendio alla Kader.

Anche se l'attivismo antiaziendale vive oggi una fase di rinascita senza precedenti dopo gli anni Trenta, in questi ultimi settant'anni non sono mancate campagne antiaziendali importanti. Antesignano degli attuali interventi antiaziendali, il boicottaggio ai danni della Nestlé raggiunse il suo apice alla fine degli anni Settanta. La campagna aveva preso di mira la società svizzera per il marketing aggressivo adottato per lanciare il costoso latte in polvere quale alternativa «più sicura» rispetto all'allattamento al seno nei Paesi in via di sviluppo. Il caso Nestlé è molto simile al processo McLibel (che verrà trattato dettagliatamente nel capitolo 12) soprattutto per il fatto che la questione non destò un particolare interesse nell'opinione pubblica mondiale, finché, nel 1976, l'azienda non commise l'errore di citare per diffamazione un gruppo attivista svizzero.[12] Come per il caso McLibel, il processo che ne seguì fece

convergere l'attenzione sull'operato dell'azienda e diede il via a una campagna internazionale di boicottaggio lanciata nel 1977.

Negli anni Ottanta si verificò il più grave incidente industriale nella storia dell'umanità: nel 1984, 2000 persone morirono a causa di un'enorme nube tossica fuoriuscita dallo stabilimento di pesticidi Union Carbide a Bhopal, India. Negli anni successivi vi furono altri 5000 decessi correlati alla catastrofe. Oggi, sui muri dello stabilimento abbandonato e cadente, un graffito dice: «Bhopal = Hiroshima».[13] Nonostante questa tragedia, che, come fu ampiamente dimostrato, era stata provocata da misure di sicurezza inadeguate tra cui un sistema d'allarme disattivato, la maggior parte dei movimenti politici che contestavano il cosiddetto «potere benefico» del denaro vissero negli anni Ottanta un periodo di astinenza. Anche se, nel periodo delle guerre in America centrale, gran parte dell'opinione pubblica era disposta a riconoscere che le multinazionali statunitensi appoggiavano numerosi regimi dittatoriali, le iniziative di solidarietà nordamericane si concentravano più sull'operato dei governi che sulla condotta delle multinazionali. Come indica un resoconto dell'epoca «Attaccare [le aziende] veniva visto come uno strascico dei folli anni Settanta».[14]

Unica, grande eccezione alla regola fu il movimento anti-apartheid. Gli attivisti anti-apartheid, frustrati dal rifiuto della comunità internazionale di imporre pesanti sanzioni commerciali al Sud Africa, avviarono una serie di azioni di disturbo alternative che se non potevano evitare che le multinazionali traessero vantaggio dal regime razzista, potevano almeno disturbare le loro attività nel Paese. Gli studenti e i docenti di numerose università allestivano tendopoli e chiedevano alle scuole di sbarazzarsi di ogni tipo di finanziamento ottenuto da aziende in affari con il Paese africano. I gruppi religiosi intralciavano le assemblee degli azionisti chiedendo il loro ritiro immediato e gli investitori più moderati esercitavano pressioni sui consigli aziendali affinché adottassero i principi di Sullivan, una serie di regole attraverso cui le aziende sudafricane potevano dare l'impressione di non essere implicate nell'apartheid se non in minima parte. Nel frattempo i sindacati ritiravano le pensioni e chiudevano i conti nelle banche che concedevano prestiti al governo sudafricano e dozzi-

ne di amministrazioni comunali stipulavano accordi di acquisto selettivi cancellando grossi contratti con le aziende che avevano investito in Sud Africa. La più creativa azione di disturbo fu organizzata dal movimento sindacale internazionale. In varie occasioni durante l'anno, i sindacati proclamavano una giornata d'azione durante la quale i lavoratori portuali si rifiutavano di scaricare i cargo provenienti dal Sud Africa e gli addetti alla biglietteria delle linee aeree non prenotavano i voli da e per Johannesburg. Come ha dichiarato Ken Luckhardt, organizzatore della campagna, i lavoratori diventavano «attivisti nella fase di produzione».[15]

Anche se non mancano le analogie, gli interventi anti-apartheid e le campagne antiaziendali oggi in voga presentano delle differenze fondamentali. Il boicottaggio del Sud Africa era una campagna anti-razzismo che si serviva del commercio, sia che si trattasse di importazioni di vino o esportazioni di dollari General Motors, per far crollare il sistema politico del Paese. Anche molte delle campagne antiaziendali odierne si basano sull'attacco politico, ma ciò che vogliono colpire in realtà è il sistema economico globale più che il sistema politico di un singolo Paese. Negli anni dell'apartheid società come Royal Bank of Canada, Barclays Bank in Inghilterra e General Motors erano generalmente considerate potenze moralmente neutrali invischiate in un governo mostruoso e razzista. Oggi invece un numero sempre maggiore di attivisti considera le multinazionali, e i giochi di potere che assicurano loro piena libertà d'azione, come la causa prima delle ingiustizie politiche del mondo. Le aziende commettono quindi i propri illeciti sia in collusione con i governi, sia a dispetto degli sforzi che i governi compiono per prevenirli.

Negli ultimi anni, questa posizione critica è stata accolta anche da molti gruppi illustri che si occupano di diritti umani quali Amnesty International, Pen e Human Rights Watch, oltre che da organizzazioni di ambientalisti come Sierra Club. Per molti di questi movimenti, si è trattato di un cambiamento strategico radicale. Fino alla metà degli anni Ottanta gli investimenti delle aziende straniere nel Terzo Mondo erano visti dalle tradizionali correnti pro-sviluppo come un fattore chiave per ridurre la povertà e la miseria. Ma già prima del 1996 questa posizione fu apertamente messa in dubbio e ci si rese conto che i governi di molti Paesi in via di

sviluppo proteggevano gli investimenti più redditizi, come miniere, dighe, giacimenti petroliferi, centrali elettriche e zone produttive per l'esportazione, anche se ciò significava chiudere un occhio sulle clamorose violazioni dei diritti umani da parte di aziende straniere. E in questo clima di grande entusiasmo per l'aumento delle attività commerciali, anche le nazioni occidentali, da cui provenivano la maggior parte delle aziende incriminate, preferivano voltarsi dall'altra parte per non rischiare di perdere il vantaggio concorrenziale acquisito a livello globale per i problemi di Paesi lontani. La svolta decisiva si ebbe quando, in molte zone di Asia, America centrale e meridionale e Africa, la promessa che gli investimenti avrebbero portato maggiore libertà e democrazia iniziò ad apparire come una sorta di scherzo crudele. Inoltre, fatto ancor più grave, si iniziò a poco a poco a scoprire che le aziende straniere istigavano o addirittura pagavano la polizia e le forze militari locali per compiere atti ripugnanti quali scacciare i contadini e le tribù dalle loro terre e arrestare e uccidere manifestanti pacifisti, il tutto per consentire un flusso commerciale senza intoppi. In pratica, le aziende stavano arrestando e non favorendo lo sviluppo di questi Paesi e dei loro popoli.

Arvind Ganesan, ricercatore di Human Rights Watch, parla senza mezzi termini di ciò che la sua organizzazione definisce come «un cambiamento dei presupposti del dibattito in corso sulla responsabilità delle aziende riguardo ai diritti umani».[16] L'aumento delle attività commerciali anziché migliorare i diritti umani spinge i «governi a ignorare tali diritti per godere di potenziali vantaggi commerciali».[17] Ganesan precisa che la frattura del rapporto fra investimenti e miglioramento dei diritti umani è oggi più che mai evidente in Nigeria, dove la tanto attesa transizione verso la democrazia è andata di pari passo con una nuova ondata di brutalità militare contro le comunità del delta del Niger che si oppongono alle aziende petrolifere.

Anche Amnesty International, che si è sempre occupata di prigionieri perseguitati per le loro convinzioni religiose o politiche, inizia ad attribuire alle aziende multinazionali un ruolo preponderante nella sconfessione dei diritti umani a livello mondiale. Sempre più spesso, gli ultimi rapporti di Amnesty hanno dimostrato che persone come Ken Saro-Wiwa

sono state perseguitate a causa di posizioni antiaziendali che i governi consideravano destabilizzanti. In un rapporto del 1997, l'organizzazione denuncia il caso di abitanti di villaggi indiani e popolazioni tribali arrestati e, in alcuni casi, uccisi per aver protestato in modo pacifico contro la creazione di centrali elettriche private e hotel di lusso sulla propria terra. In altre parole, un Paese democratico stava diventando meno democratico a causa dell'intervento delle aziende. «Lo sviluppo», denuncia Amnesty, «avviene a spese dei diritti umani...»

> Questa situazione fa capire fino a che punto le autorità centrali e statali sono disposte a schierare le forze del Paese e adottare norme di legge nell'interesse di progetti di sviluppo, limitando il diritto alla libertà di associazione, espressione e riunione. Gli interventi adottati in India per liberalizzare l'economia del Paese e sviluppare nuove industrie e infrastrutture hanno in molti casi relegato ai margini e rimpiazzato intere comunità e hanno contribuito a un'ulteriore violazione dei loro diritti umani.[18]

La situazione in India, precisa il rapporto, non è «l'unica né la peggiore» ma fa parte di una tendenza a ignorare i diritti umani a favore dello «sviluppo» dell'economia globale.

Chi detiene il potere

Il convergere dell'attivismo antiaziendale e delle indagini condotte ai danni delle compagnie nasce dalla consapevolezza che le aziende non si limitano a fornire i prodotti che noi chiediamo, ma sono anche le più potenti forze politiche del nostro tempo. I dati oggi disponibili parlano chiaro: società come Shell e Wal-Mart si crogiolano in profitti superiori al prodotto interno lordo della maggior parte dei Paesi e nella classifica dei cento migliori sistemi economici del mondo vi sono 49 nazioni e ben 51 aziende multinazionali. Tutti abbiamo letto o sentito parlare del fatto che un gruppo ristretto di direttori esecutivi molto potenti stanno fis-

sando le nuove regole dell'economia globale e pongono le basi per quello che lo scrittore canadese John Ralston Saul ha definito «un colpo di Stato al rallentatore». Nel suo libro *Silent Coup* sul potere aziendale, Tony Clark sviluppa ulteriormente questa teoria e sostiene che i cittadini devono attaccare le aziende non in quanto rifiutano i loro prodotti, ma perché le compagnie sono diventate le vere autorità politiche del nostro tempo, in grado di fissare l'ordine del giorno della globalizzazione. In altre parole, i cittadini devono opporsi alle aziende perché sono queste ultime a detenere il potere.

Quindi la definizione «boicottaggio dei consumatori» utilizzata dai media per descrivere campagne come quella condotta contro l'azienda Nike considera solo un aspetto della questione. È più corretto parlare di campagne politiche che prendono di mira i beni destinati al consumo in quanto bersagli facilmente raggiungibili e che utilizzano tali prodotti per far leva sull'opinione pubblica e come strumenti educativi quanto mai popolari. Rispetto ai «boicottaggi» degli anni Settanta, le campagne attuali sono spesso caratterizzate dal rapporto tra le scelte legate allo stile di vita (cosa mangiare, cosa fumare, cosa indossare) e il problema di come le multinazionali (con le loro dimensioni, il loro potere politico e la loro mancanza di trasparenza) stanno riorganizzando l'economia mondiale.

Le manifestazioni organizzate davanti ai negozi Nike Town, le torte in faccia a Bill Gates e le bottiglie che hanno fracassato le vetrine di McDonald's a Praga sono tutte azioni che hanno in sé qualcosa di così viscerale da non poter essere definite secondo i canoni tradizionali. È una sorta di malumore in aumento causato sia dal furto del potere politico operato dalle aziende sia dal saccheggio culturale dello spazio pubblico e mentale perpetrato dai marchi. Ritengo inoltre che l'umore generale sia influenzato anche dall'arroganza dei marchi che contengono nel loro Dna i geni del malumore pubblico.

«Guarda, Mike, si profila un mercato interessante per la Nike-verità... Il nostro prodotto di lancio potrebbe essere proprio un database esclusivo sugli abusi perpetrati dalla Nike ai danni dei lavoratori! Vedrei una

presenza Web e un Cd-rom di statistiche, testimonianze degli sfruttati, rapporti sulla violazione dei diritti umani, video da telecamere nascoste.»

«U!hm...non sarà un po' un prodotto di nicchia, tesoro?»

«Ma certo che no! Anzi, sarà un business colossale!»[19]

Ecco come vedono la questione i personaggi del fumetto Doonesbury di Gary Trudeau, e la battuta è quantomai tagliente. I continui attacchi rivolti a marchi come Nike, Shell e McDonald's non solo esprimono un'effettiva indignazione nei confronti delle aziende sfruttatrici ma testimoniano anche le ingenti dimensioni raggiunte dal pubblico di oppositori. Il desiderio (e la capacità) di supportare il malessere antiaziendale dilagante con fatti e informazioni documentate e con aneddoti tratti dalla vita reale è così diffuso da superare perfino le vecchie rivalità fra movimenti sociali e ambientalisti. Il sindacato United Food and Commercial Workers, che inizialmente si è schierato contro Wal-Mart per i suoi salari da fame e per le sue strategie antisindacali, raccoglie e diffonde oggi prove del fatto che i negozi Wal-Mart sono stati costruiti su sacri cimiteri indigeni. Per quale motivo il sindacato dei lavoratori dei supermercati ha deciso di intervenire a favore delle rivendicazioni territoriali degli indigeni? Perché colpire Wal-Mart è diventato a un certo punto un obiettivo fine a se stesso. E perché gli eco-anarchici londinesi che supportano il processo McLibel e che non credono al lavoro dipendente in quanto tale, si sono fatti carico della situazione dei lavoratori adolescenti di McDonald's? Perché ritengono che questo intervento possa consentirgli di colpire la gallina dalle uova d'oro da un'altra prospettiva.

Il contesto politico in cui ha preso forma questo fenomeno è noto a tutti. Numerosi movimenti cittadini hanno cercato nell'ultimo decennio di invertire le tendenze economiche conservative con l'elezione di governi liberali, laburisti o democratico-socialisti per poi scoprire che le politiche economiche sono rimaste uguali o che addirittura si piegano in modo ancor più diretto ai capricci delle multinazionali. Secoli e secoli di riforme democratiche che avevano portato a una maggiore trasparenza dei governi sono parse all'improvviso inutili in questo nuovo clima di

strapotere delle multinazionali. A cosa servono un Congresso o un Parlamento aperti e responsabili se oscure aziende operano dietro le quinte e fissano l'ordine del giorno di gran parte della politica mondiale?

La disillusione legata al processo politico è stata ancora maggiore in ambito internazionale dove ogni tentativo di regolamentare l'attività delle multinazionali tramite le Nazioni Unite e altri organismi competenti è stato sistematicamente bloccato. Una vera e propria battuta d'arresto si è avuta nel 1986 quando il governo statunitense ha definitivamente eliminato la poco conosciuta Commissione delle Nazioni Unite che si occupava delle aziende multinazionali (United Nations Commission on Transnational Corporations). Istituita nella metà degli anni Settanta, la Commissione iniziò ad abbozzare un codice universale di condotta per le aziende multinazionali. I suoi obiettivi erano: prevenire gli abusi perpetrati dalle compagnie, come la vendita sottocosto al Terzo Mondo di farmaci illegali in Occidente, valutare l'impatto prodotto in termini ambientali e lavorativi dagli stabilimenti destinati all'esportazione e dall'estrazione delle materie prime e spingere il settore privato a una maggiore trasparenza e responsabilità.

Il valore di questi obiettivi è oggi quanto mai evidente ma, a quel tempo, la Commissione fu sotto molti aspetti una sorta di capro espiatorio. L'industria americana si era opposta alla sua creazione sin dall'inizio e nel clima agitato della Guerra Fredda era riuscita a ottenere il ritiro dell'appoggio del governo ventilando l'ipotesi che la Commissione fosse frutto di un complotto comunista dei sovietici che la utilizzavano a fini di spionaggio. Perché, chiedevano le aziende, le imprese dei Paesi del blocco sovietico non erano soggette ai medesimi controlli di quelle americane? In questo periodo, la critica degli abusi perpetrati dalle aziende multinazionali era talmente legata alla paranoia anti-comunista che quando nel 1984 si verificò la tragedia di Bhopal, la risposta immediata di un membro dell'ambasciata statunitense di Nuova Delhi non fu una manifestazione d'orrore bensì la dichiarazione: «Questa è una festa per i comunisti. Ci si crogioleranno per settimane».[20]

Più recentemente, i tentativi volti a spingere l'Organizzazione Mondiale del Commercio a includere l'applicazione di normative base sul la-

voro quale condizione del commercio mondiale sono stati respinti dalle nazioni partecipanti che insistono sul fatto che tale applicazione spetta all'Organizzazione Internazionale del Lavoro (Ilo) dell'Onu. «L'Ilo è l'organo preposto a fissare e gestire questi principi e noi confermiamo il nostro pieno supporto al lavoro svolto dall'Ilo a favore della promozione di tali norme», cita la Dichiarazione Ministeriale dell'Organizzazione Mondiale del Commercio di Singapore del 13 dicembre 1996. Ciononostante, quando l'Ilo ha avviato un'iniziativa finalizzata alla realizzazione di un importante codice di condotta aziendale, anche questo intervento è stato bloccato.

All'inizio, il fallimento di questi tentativi volti a regolamentare il flusso dei capitali lasciò molti movimenti riformisti e di opposizione in uno stato di semi-paralisi. Sembrava che i cittadini non avessero più voce in capitolo. Poi, lentamente, un gruppo di organizzazioni non governative e intellettuali progressisti iniziarono a sviluppare una strategia politica basata sull'idea che le multinazionali, data la loro grande visibilità, sono obiettivi molto più stimolanti dei politici che finanziano. Questi gruppi hanno capito che, quando le aziende iniziano a sentirsi il fiato sul collo, diventa molto più facile ottenere l'attenzione dei politici al potere. Per spiegare il motivo per cui ha scelto di concentrare il suo attacco contro l'azienda Nike, l'attivista per i lavoratori Jeff Ballinger ha dichiarato recisamente: «Perché abbiamo più influenza su un marchio che non sui nostri governi».[21] Inoltre, ha aggiunto John Vidal: «Gli attivisti prendono sempre di mira le persone al potere... quindi se il potere passa dai governi all'industria e poi alle aziende multinazionali anche il movimento attivista dovrà convergere su queste persone».[22]

Un imperativo comune all'interno dei vari movimenti che attaccano le multinazionali è il seguente: le persone hanno il diritto di sapere. La questione è in questi termini: se le multinazionali sono diventate più grandi e potenti dei governi, perché non devono essere soggette agli stessi controlli di responsabilità e trasparenza che chiediamo per le istituzioni pubbliche? Ecco perché gli attivisti anti-aziende sfruttatrici hanno chiesto a Wal-Mart di consegnare gli elenchi di tutti gli stabilimen-

ti del mondo che forniscono prodotti finiti al sistema. Gli studenti universitari chiedono le stesse informazioni sulle fabbriche che producono i capi di abbigliamento con il nome dei loro istituti. Nel frattempo, gli ambientalisti si sono serviti dei tribunali per passare ai raggi X le pratiche lavorative di McDonald's. In tutto il mondo i consumatori chiedono ad aziende come Monsanto di dare chiare indicazioni sulle etichette dei prodotti geneticamente modificati e di consentire un esame esterno delle loro ricerche.

Porre domande di questo tipo ad aziende private il cui solo onere legale è nei confronti degli azionisti ha consentito di ottenere un numero sorprendente di successi. Il motivo è che tante multinazionali hanno un punto debole abbastanza evidente. Come vedremo nel prossimo capitolo, gli attivisti di tutto il mondo cercano di colpire quello che è il vero oggetto di questo libro: il marchio. L'immagine legata al marchio, fonte stessa della grande ricchezza delle aziende, è anche il loro tallone d'Achille.

CAPITOLO UNDICI

L'EFFETTO BOOMERANG DEL MARCHIO

Le campagne anti-marchio

Per creare un buon marchio possono servire anche 100 anni, ma bastano 30 giorni per distruggerlo.

David D'Alessandro, presidente di John Hancock,
compagnia statunitense di assicurazioni, 6 gennaio 1999

Il branding è una specie di palloncino, che si gonfia con estrema facilità ma che in fondo è pieno d'aria. Non deve quindi stupire il fatto che questo sistema abbia generato dei veri e propri eserciti di critici armati di spilloni che non vedono l'ora di far scoppiare i palloncini aziendali e contemplare i brandelli che cadono al suolo. Le società più ambiziose, che cercano di riempire il panorama culturale con i loro marchi e che licenziano i lavoratori senza alcun rimorso, sono anche quelle che probabilmente hanno dato vita al più grosso contingente di critici silenziosi pronti a saltargli addosso. Inoltre, il branding espone le aziende all'attacco di quella che è ormai l'arma più comune dell'arsenale attivista: prendere i segreti correlati alla produzione dell'articolo e ritorcerli contro la sua immagine pubblicitaria. È una tattica che ha già funzionato in passato.

Marketing e produzione non sono mai stati a stretto contatto fra loro anche se non sempre sono stati separati da interi continenti e oceani e da reti di subappaltatori. Sin da quando le prime campagne pubblicitarie hanno inventato delle mascotte popolari per dare un «sapore familiare» ai beni prodotti in serie, il settore pubblicitario ha sempre cercato di distanziare i prodotti dagli stabilimenti che li producono. Helen

Woodward, famosa copywriter degli anni Venti, rammentava ai suoi colleghi: «Quando state facendo la pubblicità a un prodotto, non visitate mai la fabbrica in cui è stato fatto... Non guardate la gente che lavora... Perché, sapete, quando si conosce la verità su qualche cosa, la verità reale, specifica, è molto difficile poi creare quell'immagine esterna che lo fa vendere».[1]

All'epoca i consumatori occidentali avevano ancora ben impresse nelle menti le immagini alla Dickens dell'incendio della Triangle Shirtwaist e non avevano certo bisogno che qualcuno ricordasse loro il lato oscuro dell'industrializzazione quando compravano il sapone, le calze, le automobili o qualsiasi altro prodotto che suscitava l'invidia del prossimo e dava la felicità a chi lo possedeva. Inoltre, molti dei consumatori cui la pubblicità era diretta erano proprio i lavoratori delle fabbriche e l'ultima cosa che i pubblicitari, creatori di vacuità, volevano era risvegliare in loro il monotono ricordo della catena di montaggio.

Ma quando i Paesi industrializzati sono passati «all'economia informatizzata» è riemerso anche un senso di nostalgia per la coraggiosa autenticità dell'era dell'industrializzazione di Helen Woodward. La fabbrica, a lungo considerata un argomento tabù per il marketing, ha quindi trovato di recente una sua collocazione nella pubblicità. La classe operaia compare per esempio negli spot delle macchine Saturn, in cui i meccanici hanno il potere di fermare la linea di produzione se hanno il minimo dubbio che qualcosa non funziona. Anche nella pubblicità Subaru degli inizi degli anni Novanta compaiono alcune breve riprese dell'interno di uno stabilimento a supporto del messaggio della Wieden & Kennedy secondo cui l'importante non è fare impressione sui vicini ma guidare «la macchina migliore».

Tuttavia, le fabbriche della pubblicità di Saturn e Subaru non sono certo gli stabilimenti che sfruttavano i dipendenti a cui si riferiva Helen Woodward quando raccomandava ai suoi colleghi copywriter di non posare mai lo sguardo su ciò che sta dietro al prodotto. Sono invece nostalgici stabilimenti New Age, realistici quanto i tecnici di Intel che ballano la tecno-dance. Lo scopo è quello di associare i marchi Subaru e Saturn all'immagine di un'epoca più semplice, quando i beni di consumo

venivano prodotti nei Paesi a cui erano destinati e quando le persone conoscevano ancora i propri vicini e nessuno aveva mai sentito parlare di zone produttive per l'esportazione. All'inizio degli anni Novanta, in un periodo in cui gli stabilimenti automobilistici venivano chiusi in massa e il mercato era invaso da prodotti di importazione a basso costo, l'obiettivo della pubblicità non era certo quello di mettere in luce il processo produttivo quanto piuttosto di nasconderlo, anche se i pubblicitari dichiaravano di voler mostrare al pubblico ciò che stava dietro lo sfavillio del mondo del marketing.

In altre parole, la regola di Helen Woodward è ora più valida che mai: la doppia vita degli articoli di marca non è mai stata così conflittuale come al giorno d'oggi. Nonostante tutti i discorsi retorici sul Mondo-Globalizzato-e-Unito, il pianeta rimane sempre nettamente diviso in produttori e consumatori e gli enormi profitti realizzati dalle grandi aziende si basano sul presupposto che queste due realtà contrapposte rimangano il più possibile separate tra loro. La formula è semplice: i proprietari delle fabbriche in appalto nelle aree di libero scambio non hanno limiti da rispettare in termini di cattive relazioni pubbliche dato che non vendono le scarpe da ginnastica Reebok o le felpe di Topolino direttamente al pubblico. La costruzione di un rapporto positivo con gli acquirenti spetta unicamente alle multinazionali. L'unico trucco che consente al sistema di funzionare senza intoppi consiste nel far sì che i lavoratori sappiano poco o nulla della vita pubblicitaria degli articoli che producono e nel tenere i consumatori al riparo da qualsiasi informazione sul processo produttivo degli articoli che acquistano.

Questa formula ha funzionato per un certo periodo. Per i primi vent'anni queste zone produttive per l'esportazione sono rimaste un piccolo squallido segreto della globalizzazione, «stabilimenti blindati per lo sfruttamento del lavoro» in cui la sgradevole attività produttiva veniva protetta da alte mura e filo spinato. Ma l'ossessione «marchi, non prodotti» che ha coinvolto il settore sin dall'inizio degli anni Novanta torna oggi a perseguitare le «incorporee» e «fluttuanti» multinazionali. E non c'è nulla da meravigliarsi. Questa situazione potenzialmente esplosiva si è venuta a creare perché si è reciso ogni legame tra i marchi e i luoghi di

produzione e perché le fabbriche sono state relegate nelle infernali zone produttive per l'esportazione. È come se la catena di produzione globale fosse basata sul presupposto che i lavoratori dell'emisfero Sud e i consumatori dell'emisfero Nord non riusciranno mai a trovare un modo per comunicare tra loro e che, nonostante la frenesia informatico-tecnologica, solo le multinazionali dispongono di un'effettiva mobilità a livello globale. È questa estrema arroganza che ha reso marchi quali Nike e Disney così vulnerabili alle due principali strategie utilizzate dagli attivisti antiaziendali: presentare i «paperoni» del mondo dei marchi ai lavoratori delle recondite zone produttive e togliere il paraocchi ai consumatori portando lo squallore del processo produttivo davanti alla porta delle loro case.

Attivismo firmato: il logo è la star

Sono seduta in un'aula affollata di Berkeley, California, e qualcuno mi rovescia il colletto per leggere l'etichetta. Per un attimo ho l'impressione di essere tornata indietro nel tempo quando la mia compagna di classe Romi vigilava sui marchi cercando di scoprire i falsi. Invece è il 1997 e la persona che mi guarda sotto il colletto è Lora Jo Foo, presidente di Sweatshop Watch, che tiene un seminario in un congresso sulla globalizzazione intitolato «Porre fine allo sfruttamento dei lavoratori negli stabilimenti nazionali e stranieri». Ogni volta che tiene un seminario sulle fabbriche sfruttatrici, Foo tira fuori un paio di forbici e chiede ai presenti di tagliare le etichette dai propri abiti. Poi stende una mappa del mondo disegnata su un tessuto bianco. Le etichette ritagliate vengono cucite sulla mappa, che, dopo numerosi incontri simili tenutisi in vari Paesi, ha assunto l'aspetto di una bizzarra coperta patchwork composta dai marchi di Liz Claiborne, Banana Republic, Victoria's Street, Gap, Jones New York, Calvin Klein e Ralph Lauren. La maggior parte dei quadratini rettangolari è concentrata in Asia e America Latina. Il passo successivo di Foo è ricostruire il percorso globale delle aziende: inizia dalla produzione nordamericana (in quella parte della mappa rimangono solo poche

etichette) per poi passare al Giappone e alla Corea del Sud, all'Indonesia e alle Filippine fino ad arrivare a Cina e Vietnam. Secondo Foo, i marchi possono risultare utili nel processo di apprendimento perché, assieme agli abiti su cui vengono attaccati, ci portano direttamente a casa problemi assai complessi che riguardano realtà molto lontane.

In realtà, nessuno è rimasto più sorpreso del potere e dell'attrazione suscitati dai marchi degli stessi attivisti che hanno guidato la protesta. Molti dei fautori del movimento antiaziendale operano da lungo tempo anche a favore delle popolazioni povere ed emarginate del Terzo Mondo. Negli anni Ottanta, hanno lavorato clandestinamente per sostenere i ribelli sandinisti del Nicaragua e il Fronte di Liberazione Nazionale «Farabundo Martì» di El Salvador. Alla fine della guerra in questi territori, quando il ritmo della globalizzazione è diventato più rapido, gli attivisti hanno capito che il nuovo campo di battaglia dei poveri dell'America centrale erano le fabbriche che sfruttavano i lavoratori nella zona di libero scambio sorvegliata dai militari. Quello a cui non erano tuttavia preparati era la sensibilità del pubblico verso questo problema. «Ritengo che il grande richiamo suscitato dalla questione, ciò che rende il problema molto più reale e tangibile per la gente dell'America centrale, sia in gran parte dovuto al fatto che questa situazione tocca da vicino la vita delle persone e non è semplicemente qualcosa che accade all'esterno, in altri Paesi», dice Trim Bissell attivista di Campaign for Labor Rights a Washington. «Chi mangia in uno dei ristoranti di una grande catena è consapevole che potrebbe mettere sotto i denti del cibo che, in un modo o nell'altro, è stato prodotto con l'oppressione di altri esseri umani. Chi compera un giocattolo per il suo bambino sa che questo potrebbe essere il frutto del lavoro di altri bambini cui è stata negata l'infanzia. È un sentimento così diretto, intenso e umano che sono le persone stesse a contattarci e a chiederci: "Come possiamo aiutarvi?" In questo lavoro non abbiamo bisogno di dire: "C'è un problema". Basta dire: "Ecco un sistema produttivo contro cui potete sfogare tutta la vostra rabbia".»[2]

L'autrice americana Lorraine Dusky ha descritto la dinamica di questa connessione su *Usa Today*. Mentre guardava i notiziari che parlavano

dei tumulti scoppiati in Indonesia nel maggio 1998, la scrittrice si è trovata a chiedersi se i marchi dei capi che indossava avessero in qualche modo a che fare con la giovane ragazza che piangeva sul cadavere della vittima di un incendio. «Potevo in qualche modo dare la colpa alle mie Nike?» si è chiesta l'autrice. «Quella giovane ragazza disperata forse avrebbe ancora un padre se la Nike avesse insistito affinché i lavoratori ricevessero salari migliori. Perché in tal caso, altri proprietari di aziende che sfruttano i dipendenti avrebbero forse seguito il suo esempio.» Imputare le proteste indonesiane pro-democrazia a un paio di scarpe da ginnastica può forse sembrare una forzatura, ma l'esempio consente di cogliere la connessione a livello umano, come scrive la Dusky, e di capire che «la globalizzazione è molto più del semplice scambio di beni e capitali e implica che tutti noi dobbiamo sorvegliare e custodire i nostri fratelli e le nostre sorelle in tutto il mondo.»[3]

L'efficacia delle campagne anti-marchio dipende quindi senza alcun dubbio dalla relazione diretta che esiste fra questi movimenti di protesta e la vita delle persone dominata dai marchi. Vi è però un ulteriore fattore che rende queste campagne particolarmente seducenti e interessanti, in special modo, per i giovani. L'attivismo antiaziendale si nutre e si avvantaggia della modernità e della fama prese a prestito, ironia della sorte, proprio dagli stessi marchi. I logo impressi a fuoco nelle nostre menti da campagne pubblicitarie spettacolari e costosissime, che puntano sempre più in alto grazie alla sponsorizzazione di eventi culturali particolarmente amati, sono continuamente circondati da un «alone brillante», l'alone del logo o «loglo» come lo definisce lo scrittore di romanzi di fantascienza Neal Stephenson.[4] Come aveva previsto Alexis de Tocqueville, sono le creazioni fantastiche come questa che hanno il potere di «farci odiare la realtà in cui viviamo», e nessuna realtà è mai sembrata più ributtante e sgradevole di quella delle persone che vivono in condizioni di povertà e oppressione in Paesi lontani. Ecco perché, alla fine degli anni Settanta, il logo e il suo alone brillante si erano rafforzati ulteriormente e il movimento attivista si era affievolito; i suoi modi malinconici ed estranei alla logica del commercio non avevano più nessuna attrat-

tiva per una gioventù piena di energia e per un sistema di mezzi d'informazione ossessionati da un'estetica frivola e superficiale.

Oggi la situazione sta cambiando grazie al rinnovamento del movimento attivista che utilizza l'estetica e lo humour dell'interferenza culturale e adotta atteggiamenti irriverenti come quello dei raduni in strada. Dalla loro posizione privilegiata di «sanguisughe» delle aziende, i detrattori dei marchi traggono beneficio dall'alone del logo in modo imprevisto. Il logo ha una tale brillantezza che gli attivisti possono assorbire la sua luce anche nel momento in cui lo attaccano. Questo pseudo-branding può sembrare ad alcuni una sorta di corrosione della purezza politica del movimento, ma certamente aiuta a reclutare truppe per la causa. Come ogni contraffazione pubblicitaria che si rispetti, le campagne antiaziendali assorbono energia dal potere e dalla seduzione di massa del marketing e allo stesso tempo scagliano di nuovo questa energia contro i marchi che hanno colonizzato la nostra quotidianità.

Per vedere questa «strategia del jujitsu» in azione basta prendere uno dei cavalli di battaglia di molte campagne antiaziendali: un lavoratore del Terzo Mondo viene invitato a visitare un centro commerciale del mondo industrializzato mentre decine di telecamere riprendono la scena. Pochi notiziari sanno resistere alla tentazione di questo topico momento televisivo quando un'operaia indonesiana della Nike resta a bocca aperta nello scoprire che le scarpe da ginnastica che ha confezionato per 2 dollari al giorno vengono vendute per 120 dollari nel negozio Nike Town di San Francisco. Dal 1994, vi sono state almeno altre cinque visite di lavoratori indonesiani di Nike in Nord America ed Europa: Cicih Sukaesih, che ha perso il lavoro per aver cercato di organizzare un sindacato in uno stabilimento Nike, è tornata già tre volte, in viaggi sponsorizzati da gruppi sindacali, religiosi e scolastici. Nell'agosto 1995, due cucitrici di Gap, la diciassettenne Claudia Leticia Molina dell'Honduras e la diciottenne Judith Yanira Viera di El Salvador, hanno partecipato a visite di questo tipo in Nord America, portando la loro testimonianza alle folle riunite davanti a dozzine di punti vendita Gap.

Fatto ancora più importante, quando la quindicenne Wendy Diaz si

è presentata al Congresso americano i consumatori hanno potuto dare un volto al problema del lavoro minorile. Wendy confezionava pantaloni Kathie Lee Gifford in una fabbrica dell'Honduras dall'età di tredici anni e raccontò che nello stabilimento c'erano «all'incirca 100 minori, di 13, 14, 15 talvolta anche 12 anni... A volte ci facevano lavorare tutta la notte... I supervisori urlavano e imprecavano contro di noi, incitandoci a lavorare più velocemente. Oppure ci buttavano in faccia i capi confezionati o ci afferravano e ci strattonavano... Talvolta i direttori toccavano le ragazze. Facendo finta di scherzare ci toccavano le gambe. Molti di noi avrebbero voluto frequentare la scuola serale ma non potevamo perché ci costringevano sempre a fare gli straordinari».[5]

Nessuna associazione ha saputo trarre vantaggio dalle numerose falle del sistema economico dei marchi con una precisione millimetrica come la National Labor Committee (Nlc), con il suo direttore Charles Kernaghan. Negli anni dal 1994 al 1999, l'ufficio di New York della Nlc, gestito da tre persone, si è servito di espedienti alla Greenpeace trasmessi sui media per catalizzare l'attenzione pubblica sulla situazione disperata dei lavoratori sfruttati e ha avuto un successo maggiore di quello ottenuto in quasi un secolo dal multimilionario movimento sindacale internazionale. Il *Women's Wear Daily*, la rivista specializzata considerata la «bibbia» dell'industria dell'abbigliamento, ha parlato del fenomeno in questi termini: «Charles Kernaghan e la sua battaglia contro le aziende che sfruttano i lavoratori hanno dato uno scossone all'industria delle confezioni riguardo alla questione degli abusi ai danni dei lavoratori come non era più avvenuto dai tempi dell'incendio della Triangle Shirtwaist».[6]

La Nlc non ha raggiunto questo importante obiettivo facendo leva sui governi od organizzando i lavoratori, bensì iniziando a infangare alcuni dei logo più raffinati nel panorama dei marchi. La ricetta di Kernaghan è abbastanza semplice. All'inizio bisogna scegliere le icone più caricaturali e «da fumetto» del panorama commerciale americano, dai cartoni animati veri e propri come Topolino ai cartoni virtuali come Kathie Lee Gifford. Poi si crea uno scontro diretto fra l'immagine e la realtà. «Le aziende vivono e muoiono della loro immagine», dice Kernaghan quan-

do parla dei suoi avversari. «Ciò ti dà un certo potere su di loro... queste aziende sono bersagli facili.»[7]

Come i migliori adepti dell'interferenza culturale, Kernaghan possiede un istinto naturale per la vendita. Egli era certo di poter «vendere» la storia delle fabbriche sfruttatrici d'oltreoceano ai media statunitensi, rinomati per la loro doppiezza nei confronti del lavoro e dei problemi dei Paesi non di lingua inglese. Bisognava anche tenersi alla larga da oscure leggi sul lavoro e da arcani accordi commerciali e concentrarsi con attenzione sui marchi responsabili delle violazioni. La ricetta adottata da Kernaghan fece sì che la storia delle fabbriche sfruttatrici venisse trattata con grande serietà e attenzione in programmi come *60 Minutes* e *20/20* e sul *New York Times* e infine anche su *Hard Copy*, che nell'autunno del 1997 inviò una troupe in Nicaragua a fianco di Kernaghan a visitare le fabbriche che sfruttavano i lavoratori.

Questo show di articoli sulla stampa scandalistica e il coraggioso movimento sindacale non sono affatto una coppia strampalata e male assortita come qualcuno potrebbe pensare. La nostra cultura è ossessionata dalla fama e raggiunge il massimo dell'espressione e della soddisfazione proprio quando una delle sue icone più amate viene presa di mira in qualche scandalo. Ciò che Kernaghan è riuscito a comprendere è che la fanatica ossessione per i marchi si nutre non solo della loro creazione ma anche della loro demolizione. Anche se su una scala molto diversa, le fabbriche sfruttatrici della Nike sono per il movimento sindacale quello che il processo di O.J. Simpson è stato per il mondo legale: immondizia firmata. E la Nlc, nel bene o nel male (senza dubbio nel male, a detta dei suoi critici), è una sorta di giornale scandalistico, un *Hard Copy* del movimento sindacale, sempre alla ricerca del punto di incontro fra la stratosfera abbagliante della fama e la vita reale delle strade più povere.

Kernaghan mette insieme i dati e le notizie sul sistema economico globale delle tute Disney, delle scarpe da corsa Nike e dei magazzini Wal-Mart, raccoglie le informazioni sulla ricchezza accumulata dalle varie persone coinvolte e macina tutti questi numeri per trasformarli in uno strumento statistico da brandire come una mazza. Per esempio, egli dice che tutti i 50.000 lavoratori dello stabilimento Yue Yen della Nike in

Cina dovrebbero lavorare per 19 anni per poter guadagnare un capitale pari a quello investito dall'azienda nella pubblicità in un solo anno.[8] Inoltre, i profitti annui di Wal-Mart sono 120 volte superiori all'intero bilancio annuale di Haiti e il direttore esecutivo di Disney Michael Eisner guadagna 9783 dollari l'ora rispetto ai 28 centesimi orari di un operaio haitiano, che dovrebbe quindi lavorare 16,8 anni per guadagnare un importo pari alla tariffa oraria di Eisner. I 181 milioni di dollari in diritti d'opzione esercitati da Eisner nel 1996 basterebbero a mantenere i 19.000 lavoratori haitiani dell'azienda e le loro famiglie per 14 anni.[9]

Un tipica strategia alla Kernaghan consiste poi nel mettere a confronto le lussuose condizioni di vita dei cani del film *La carica dei 101* con le baracche in cui abitano gli operai haitiani che confezionano le tute Disney con i personaggi del cartone. Come sottolinea Kernaghan, i piccoli dalmata vivono in «appartamenti per cani» arredati con comodi lettini e lampade a infrarossi, sono accuditi da veterinari sempre a disposizione e vengono nutriti con carne di manzo e pollo. I lavoratori haitiani vivono in baracche infestate dalla malaria e dalla dissenteria, dormono sulle brande e difficilmente possono permettersi di comperare la carne o andare dal medico.[10] La magia commerciale della strategia di Kernaghan nasce proprio dallo scontro fra la vita del marchio e la realtà del processo produttivo.

Gli eventi Nlc, ben altra cosa rispetto ai monotoni raduni sindacali, attingono a piene mani al potere esercitato dal logo e dal suo alone brillante. Un esempio calzante è il raduno di New York del 1997: partita da Times Square, dal lato opposto della piazza rispetto al negozio più importante della Disney, la manifestazione si è dispiegata lungo la Settima Strada, ha superato le vetrine di Macy's addobbate con gli abiti di Tommy Hilfiger, Barnes & Noble e i grandi magazzini Stern's. I tre marchi più imponenti di Manhattan hanno fatto da sfondo ai canti e ai discorsi del raduno, che ha inaugurato «Le feste della coscienza»: l'evento si è svolto ai piedi del gigantesco logo Nike, sotto l'uomo Maxell seduto sulla sua poltrona e rapito dal suono digitale e davanti a schermi digitali tridimensionali per il lancio de *Il re leone* a Broadway. Nello stesso istante in cui Jay Mazur, presidente di UNITE, ha dichiarato che «le fab-

briche sfruttatrici sono tornate e noi tutti sappiamo perché», sullo schermo digitale è comparsa l'immagine al neon della Sirenetta che torreggiava come una corona sopra la sua testa. In un'altra manifestazione sponsorizzata dalla Nlc, nel marzo 1999, i partecipanti posizionarono un gigantesco topo di gomma davanti al Disney Store. E dato che la strategia di Kernaghan non chiede in cambio ai partecipanti nessun tipo di ascetismo pop-culturale, le proteste organizzate dal suo gruppo hanno un grande seguito anche tra gli studenti. I ragazzi delle scuole superiori e gli studenti universitari riprendono l'estetica da *cartoon* della cultura rave e partecipano ai raduni come vere e proprie interferenze culturali viventi, mascherati con strani costumi da animale: un maiale rosa alto quasi due metri con un cartello che dice «I maiali sono contro l'avidità» e il Mostro dei Biscotti che regge un manifesto con la scritta «Niente giustizia, niente biscotti».

La Nlc si serve dei marchi sia come bersaglio sia come base di appoggio. Ecco perché, quando Kernaghan parla alla gente nei campus universitari, ai raduni sindacali o ai congressi internazionali, porta sempre con sé un sacchetto firmato traboccante di abiti Disney, pantaloni Kathie Lee Gifford e altri capi d'abbigliamento di marca. Poi, nel corso della manifestazione, tira fuori gli scontrini e le etichette col prezzo e mostra l'enorme divario esistente tra la paga corrisposta ai lavoratori per produrre questi articoli e il prezzo che noi dobbiamo pagare per acquistarli. Questo sacchetto non manca mai neppure nei suoi viaggi nelle zone produttive per l'esportazione di Haiti ed El Salvador: Kernaghan estrae i vari articoli dalla sua borsa magica e mostra ai lavoratori qual è il prezzo reale dei capi che producono. In una lettera a Michael Eisner, egli descrive così la reazione tipica dei lavoratori alla rivelazione:

> Prima di partire per Haiti, sono andato in un magazzino Wal-Mart a Long Island e ho acquistato vari capi Disney confezionati ad Haiti. Ho mostrato poi questi articoli alla folla di lavoratori che li hanno riconosciuti subito come il frutto del loro lavoro... Ho mostrato una T-shirt di Pocahontas taglia 4 e la relativa etichetta di Wal-Mart che riportava il prezzo di 10,97 dollari. Ma solo quando ho tradotto questo prezzo in

> valuta locale, 172,96 gourde, all'improvviso i lavoratori hanno gridato tutti insieme in un misto di shock, incredulità, rabbia, dolore e tristezza, mentre continuavano a fissare la maglietta ... In un solo giorno lavoravano a centinaia di magliette Disney, ma il prezzo di vendita in Usa di una sola di queste era uguale al loro stipendio di cinque giorni![11]

Il momento cruciale in cui i lavoratori Disney di Haiti hanno gridato per l'incredulità è stato ripreso da un collega di Kernaghan e incluso in un documentario prodotto dalla Nlc e intitolato *Topolino va ad Haiti*. Da allora il documentario è stato trasmesso in centinaia di scuole e centri sociali di Nord America ed Europa e, a detta di molti attivisti, la scena dei lavoratori increduli, ha avuto un ruolo fondamentale nella loro decisione di partecipare alla lotta globale contro le fabbriche sfruttatrici.

Un altro tipo di attività legata al logo

Le notizie sul divario esistente tra salari e prezzi di vendita possono generare atteggiamenti radicali anche da parte dei lavoratori delle fabbriche che, come ho potuto vedere io stessa a Cavite, sanno poco o nulla riguardo all'effettivo valore degli articoli che producono. Per esempio, nello stabilimento All Asia della zona industriale di esportazione di Cavite, il direttore era solito lasciare in bella vista i cartellini con il prezzo delle gonne Sassoon: 52 dollari. «I cartellini erano vicino ai bottoni e potevamo vederli quando gli articoli passavano al settore imballaggio», ha raccontato una cucitrice. «Abbiamo calcolato il corrispettivo in pesos e ci siamo chiesti: "Se l'azienda realizza profitti così alti perché veniamo pagati così poco?"» Quando la direzione è venuta a sapere di queste discussioni tutti i cartellini sono stati fatti sparire dallo stabilimento All Asia.

Scoprire quali sono i marchi degli articoli prodotti negli stabilimenti blindati della zona di Cavite richiede un certo tipo di lavoro investigativo, che viene svolto dal Workers' Assistance Center (Wac) situato all'esterno di quest'area produttiva. Su una delle pareti del Centro è appeso un tabellone, molto simile alla coperta patchwork di Lora Jo Foo.

Anche in questo caso sul tabellone sono appuntati i marchi di varie aziende d'abbigliamento: Liz Claiborne, Eddie Bauer, Izod, Guess, Gap. Ellen Tracy, Sassoon, Old Navy. A fianco di ciascuna etichetta vi è il nome dello stabilimento da cui proviene: V.T. Fashion, All Asia, Du Young. Gli organizzatori del Wac sono convinti che queste informazioni che collegano i marchi agli stabilimenti possano dare ai lavoratori il coraggio di rivendicare i propri diritti legali, dato che i direttori delle fabbriche non fanno altro che lamentarsi degli scarsi profitti. La speranza è che, quando vengono a sapere che i jeans Old Navy confezionati per pochi centesimi al pezzo vengono venduti in America a 50 dollari da una azienda famosa come Gap, gli operai si decidano a chiedere un'indennità per gli straordinari o la copertura sanitaria da lungo tempo promessa. Per ottenere queste informazioni molti lavoratori sono disposti a trafugare i cartellini dagli stabilimenti: se li infilano nelle tasche, sperando che le guardie non li trovino quando li perquisiscono all'uscita, e li portano al Centro. Il compito successivo del Wac è scoprire qualche informazione sull'azienda proprietaria dei marchi, impresa questa non sempre facile dato che molti di questi capi firmati non sono in vendita nelle Filippine o si possono acquistare solo nei costosissimi negozi del quartiere turistico di Manila.

Negli ultimi anni, è diventato più semplice ottenere queste informazioni anche grazie all'impegno degli attivisti di tutto il mondo. I finanziamenti erogati da facoltose organizzazioni non governative e sindacati hanno consentito ai rappresentanti del piccolo Workers' Assistance Center di Rosario di partecipare a congressi tenutisi in Asia, Germania e Belgio. E dopo soli due mesi da quando l'avevo conosciuta a Cavite, io stessa ho incontrato Cecille Tuico, organizzatrice del Wac, a Vancouver nel 1997 in occasione di un congresso al quale partecipavano migliaia di attivisti da quaranta Paesi del mondo: l'evento era stato programmato in modo da coincidere con il meeting dei leader dei diciotto Paesi membri dell'Associazione per la cooperazione economica Asia-Pacifico, da Bill Clinton a Jiang Zemin, che dovevano incontrarsi a Vancouver in quella stessa settimana.

L'ultimo giorno del summit, Cecille e io abbiamo disertato i semina-

ri per trascorrere il pomeriggio nell'affollata Robson Street a visitare le catene di negozi che vendevano molti dei marchi prodotti a Cavite. Abbiamo ripulito gli scaffali di soffici tutine e scarpine Baby Gap, giacche Banana Republic, camicette Liz Claiborne e magliette Izod Lacoste e quando incappavamo in una etichetta «Made in the Philippines» ci annotavamo il numero del modello e il prezzo. Quando è ritornata a Cavite, Cecille ha tradotto i prezzi in pesos (considerando la caduta vertiginosa del tasso di cambio corrente) e li ha accuratamente appuntati accanto alle etichette sul tabellone dell'ufficio del Centro. Lei e i suoi colleghi mostrano questi dati a tutti i lavoratori che vanno lì a lamentarsi per i licenziamenti illegali, salari arretrati non ancora riscossi o massacranti e interminabili turni di notte. Assieme a loro calcolano quante settimane dovrebbe lavorare una cucitrice per potersi permettere una tutina Baby Gap per il suo bambino. I lavoratori si scambiano poi di nascosto queste incredibili informazioni quando tornano ai dormitori affollati o quando sono in pausa pranzo nel caldo soffocante degli stabilimenti. La notizia si diffonde come un incendio indomabile.

Il mio viaggio nelle fabbriche sfruttatrici di Cavite (Eyal Press, che scrive su *The Nation*, definisce questi viaggi «escursioni bizzarre») mi è tornato in mente alcuni mesi più tardi quando ho ricevuto una E-mail da Cecille che mi informava che il Wac era finalmente riuscito a organizzare in sindacati due fabbriche di abbigliamento dell'area. I marchi delle etichette in questione erano Gap, Arizona Jeans, Izod, J.C. Penney e Liz Claiborne.

Agire a livello globale

Sin dall'inizio degli anni Settanta, quando le strategie dell'immagine hanno attirato per la prima volta l'attenzione del movimento femminista, molte attiviste hanno esortato le proprie compagne a tralasciare il problema della prevaricazione dei consumatori occidentali da parte dell'industria dell'abbigliamento e della bellezza e a considerare la situazione disperata delle donne di tutto il mondo che sgobbano per consentire

al mondo femminile occidentale di essere alla moda. Negli anni Venti e Trenta, Emma Goldman e il sindacato International Ladies' Garment Workers' hanno chiamato a raccolta il movimento delle donne a sostegno delle lavoratrici sfruttate nelle fabbriche, ma negli ultimi decenni questo tipo di connessione con gli stabilimenti che sfruttano i lavoratori è sembrato in qualche modo obsoleto. Anche se vi è sempre stata una sorta di femminismo di ritorno che ha cercato di stabilire delle connessioni politiche con le donne dei Paesi in via di sviluppo, la lotta per l'internazionalizzazione del problema non ha mai preso realmente piede nel movimento come invece era accaduto per questioni quali il diritto alla parità salariale e il diritto all'aborto. In un certo senso, il motto degli anni Settanta «ciò che è personale è anche politico» sembrava correlato più agli effetti della moda sull'autostima femminile che al meccanismo globale che stava dietro all'industria dell'abbigliamento e che costringeva altre donne a lavorare.

Nel 1983, l'universitaria americana Cynthia Enloe fu una delle voci inascoltate quando dichiarò che le scritte «Made in Hong Kong» e «Made in Indonesia» che comparivano sempre più spesso all'interno dei capi d'abbigliamento erano un punto di partenza concreto per tutte le donne che desideravano capire quali fossero i problemi legati all'economia mondiale. «Possiamo imparare a parlare e a capire il senso di presunti concetti astratti come "capitale internazionale" e "divisione internazionale del lavoro in base al sesso". Entrambi i concetti, da lungo tempo considerati un privilegio intellettuale dei teorici maschi (molti dei quali non si sono mai neppure chiesti chi tesse e chi cuce) sono in realtà "astratti" quanto i jeans nei nostri armadi e la biancheria intima chiusa nei cassetti», scrive Cynthia Enloe.[12]

A quell'epoca, per un insieme di fattori quali scarsa consapevolezza, barriere culturali e provincialismo occidentale, poche persone erano pronte ad ascoltare. Ma molti sono in ascolto oggi. Ancora una volta la transizione potrebbe avvenire come una sorta di sottoprodotto dell'ubiquità dei marchi. Ora che le multinazionali hanno «filato la loro tela» di logo ed etichette, tutti sono in grado di vedere e utilizzare questa infrastruttura per eseguire interventi di autentica solidarietà internazionale.

La rete dei marchi è stata sicuramente creata per massimizzare i consumi e ridurre al minimo i costi di produzione, ma ogni persona può oggi trasformarsi in un «ragno» (termine con cui si definiscono i membri della Free Burma Coalition) e percorrere la tela con la stessa agilità delle aziende che l'hanno creata. Ed ecco dove si posizionano la mappa dei marchi di Lora Jo Foo, il tabellone di Cecille Tuico, il sacchetto di Charles Kernaghan e la rivelazione sulle scarpe da ginnastica di Lorraine Dusky. È la stessa cosa accaduta a Internet: anche se è stato creato dal Pentagono è presto diventato il terreno di gioco preferito di attivisti e hacker.

Pertanto, anche se può indurre un senso di claustrofobia globale, l'omogeneizzazione, ovvero l'idea di masse di persone che mangiano tutte da Burger King, indossano scarpe Nike e guardano i video dei Backstreet Boys, ha fornito pure la base per una comunicazione globale efficace. Grazie alla rete dei marchi, i dipendenti McDonald's di tutto il mondo possono scambiarsi su Internet indiscrezioni sul lavoro che si svolge «dietro gli archi dorati del marchio McDonald's»; i ragazzi dei club di Londra, Berlino e Tel-Aviv possono lamentarsi della cooptazione del mondo rave da parte delle aziende e i giornalisti nordamericani possono comunicare con i lavoratori poveri delle fabbriche indonesiane e parlare del denaro intascato da Michael Jordan per gli spot Nike. Questa rete di marchi ha il potere, senza precedenti, di mettere in contatto gli studenti bombardati dalla pubblicità nei bagni universitari con i lavoratori sfruttati che producono gli articoli pubblicizzati e con i dipendenti frustrati di McDonald's che poi li vendono. Forse non parlano la stessa lingua ma hanno oggi delle basi comuni da cui poter iniziare un dialogo. Giocando con lo slogan di Benetton, un organizzatore del movimento Reclaim the Streets ha descritto queste nuove reti globali come «United Colors of Resistance».

Un mondo unito da slogan Benetton, fabbriche sfruttatrici Nike e posti di lavoro da McDonald's può forse non corrispondere all'utopia del villaggio globale da molti auspicata, ma i suoi cavi a fibre ottiche e i riferimenti culturali condivisi stanno ponendo le basi per il primo vero movimento internazionale della gente. Ciò potrebbe significare attaccare Wal-Mart quando arriva nelle città, ma anche usare la rete per collegarsi ad altre cinquanta e più comunità nordamericane che hanno combat-

tuto la stessa battaglia; significa far arrivare a una riunione del Consiglio comunale locale delle proposte contro gli abusi perpetrati nel mondo ai danni dei lavoratori e unirsi alla lotta internazionale contro l'Accordo Multilaterale sugli Investimenti. Significa anche assicurarsi che le grida che si levano dall'incendio di una fabbrica di giocattoli a Bangkok possano essere sentite forti e chiare davanti ai negozi di giocattoli Toys «R» Us nei centri commerciali.

Seguire la pista dei marchi

A mano a mano che queste connessioni con i marchi diventano di dominio pubblico, sono sempre di più le persone che seguono la pista che dai grandi magazzini porta alle fabbriche sfruttatrici. Io non ero certo la prima straniera a rovistare nei panni sporchi della zona industriale di esportazione di Cavite. Pochi mesi prima del mio arrivo, questo luogo era stato visitato, tra gli altri, da una troupe televisiva tedesca e da una coppia di produttori di documentari italiani che speravano di far saltar fuori qualche scandalo sul marchio Benetton. In Indonesia, i giornalisti che avevano chiesto di visitare le famigerate fabbriche Nike erano talmente numerosi che quando arrivai a Giacarta nell'agosto 1997 i membri del gruppo per la tutela dei diritti del lavoro Yakoma iniziavano a sentirsi delle guide turistiche professionali. Ogni settimana un giornalista o un «turista dei diritti umani», come li definisce Gary Trudeau nei suoi fumetti, arrivava nella zona. La situazione era la stessa in uno stabilimento che ho tentato di visitare nei pressi di Medan, dove i bambini confezionavano minuscoli abitini da sera. Ho incontrato gli attivisti locali di Indonesian Institute for Children's Advocacy che mi hanno mostrato un album pieno di fotografie della troupe televisiva della Nbc che era stata lì. «Ha vinto dei premi», ha tenuto a precisare Muhammad Joni, direttore dell'Istituto, riferendosi al documentario *Dateline*. «Si sono vestiti come degli importatori e usavano telecamere nascoste; davvero molto professionali.»[13] Joni osserva con indifferenza il piccolo registratore che porto con me e il prendisole di batik che ho acquistato la settimana prima sulla spiaggia.

Dopo quattro anni di ricerche, ciò che mi sconvolge maggiormente è il gran numero di presunti «piccoli sordidi segreti» rinchiusi con noncuranza in questa sorta di «armadio delle scope» di dimensioni globali. Nelle zone industriali di esportazione gli oltraggi ai danni dei lavoratori non contano nulla e saltano fuori a bizzeffe non appena viene aperta l'anta dell'armadio, anche solo di poco. Come scrive Bob Ortega sul *Wall Street Journal* «la verità è che l'intera industria dell'abbigliamento è uno scandalo continuo e poco denunciato».[14]

Di fronte a cotanta arroganza delle aziende, nessuna cifra spesa in pubbliche relazioni è mai stata sufficiente per separare in modo definitivo il marchio dalla fabbrica di produzione. E quanto maggiore è il divario tra immagine e realtà, tanto più violentemente l'azienda sembra accusare il colpo. I marchi destinati alle famiglie come Disney, Wal-Mart e Kathie Lee Gifford si sono visti sbattere in faccia le condizioni reali delle famiglie che producono i loro articoli. E quando il gruppo McLibel ha diffuso alcune delle sue «primizie» più raccapriccianti sui polli torturati da McDonald's e sugli hamburger infestati dal batterio E. coli, queste notizie sono andate a cozzare contro l'immagine del volto plastificato di Ronald McDonald. Il logo utilizzato dagli attivisti del gruppo McLibel raffigurava un grasso gatto che masticava un sigaro nascosto dietro a una maschera da clown: il motivo addotto era che «ai bambini piacciono i segreti e quello di Ronald è particolarmente disgustoso».[15]

Quando il logo preso di mira è supportato dall'immagine di un personaggio famoso, come ormai accade sempre più spesso, la collisione tra immagine e realtà può essere ancora più esplosiva. Quando fu denunciata pubblicamente per l'utilizzo di fabbriche sfruttatrici, Kathie Lee Gifford non poté certo reagire come il direttore esecutivo di una qualsiasi azienda, il cui unico scopo sono, ovviamente, i profitti degli azionisti. Questa frizzante conduttrice di talk show, stucchevole intrattenitrice della televisione diurna, era ancora una capitalista in erba quando la quindicenne Wendy Diaz fece questa supplica pubblicamente: «Se potessi parlare con Kathie Lee le chiederei di aiutarci e di porre fine a tutti i maltrattamenti, in modo che la smettano di imprecare contro di noi

e di colpirci, ci lascino andare alle scuole serali e ci consentano di organizzarci per difendere i nostri diritti».[16] E solo cinque minuti prima la Gifford stava magari dichiarando al mondo libero che la malattia di un bambino l'aveva fatta piangere a tal punto che aveva dovuto applicare la Preparazione H sotto gli occhi per ridurre il gonfiore. Kathie Lee è, come scrive Andrew Ross, «la spalla ideale per le rivelazioni sul lavoro minorile». Davanti alle parole della Diaz, la Gifford aveva due possibilità: gettar via il suo personaggio multimilionario di mamma televisiva o diventare la fata buona delle lavoratrici sfruttate nelle fabbriche messicane. La scelta era quasi obbligata. «In due sole settimane la Gifford ha "santificato" la sua immagine e si è fatta carico della crociata per i diritti dei lavoratori», racconta Ross.[17]

Per uno strano gioco del destino, le campagne pubblicitarie delle aziende sono diventate uno stimolo importante per gli attivisti. E perché dovrebbe essere altrimenti? Quando il Comitato Olimpico Internazionale si è trovato al centro dello scandalo per corruzione e doping alla fine del 1998, i media hanno subito concentrato la loro attenzione sulle conseguenze che questo clamore avrebbe prodotto sugli sponsor dei giochi, ovvero su quelle aziende che si dichiaravano inorridite dal bieco comportamento del Comitato. «Lo scandalo ci tocca da vicino poiché solleva dei dubbi sul motivo per cui abbiamo scelto di sponsorizzare le Olimpiadi. Tutto ciò che va a colpire l'immagine positiva delle Olimpiadi danneggia anche noi», ha dichiarato un portavoce della Coca-Cola.[18]

Ma questa teoria può essere vista da una doppia angolatura: se gli sponsor possono essere infangati da casi di corruzione correlati agli eventi che sponsorizzano, anche gli eventi stessi possono venire macchiati dalle ambigue attività dei loro sponsor. Questa seconda interpretazione sta diventando sempre più diffusa con l'aumentare delle iniziative di sponsorizzazione. Nell'agosto 1998, alcune tappe del tour di Celine Dion a Boston, Filadelfia e Washington D.C. sono state assediate da picchetti di manifestanti, perché, a insaputa della cantante, lo sponsor del tour, la Ericsson, colosso della telefonia cellulare, era uno degli investitori esteri che si rifiutava di interrompere i suoi affari con la giunta militare al po-

tere in Birmania nonostante la campagna di boicottaggio internazionale. Ma quando l'attacco al marchio finì per scavalcare la stessa azienda e iniziò a colpire l'immagine della star Celine Dion, bastò una settimana di proteste perché la Ericsson annunciasse il suo ritiro immediato dalla Birmania. D'altro canto, gli sponsor che non proteggono i propri artisti dalla campagne antiaziendali rivolte contro di loro vengono investiti da un vero e proprio fuoco incrociato. Per esempio, nel maggio 1999 durante la Maratona Rock and Roll di San Diego sponsorizzata dalla Suzuki, le band si sono ribellate contro il loro stesso sponsor. Il gruppo Hootie and the Blowfish, di cui si conosceva a malapena la posizione politica radicale, ha deciso di unirsi ai manifestanti che avevano preso di mira l'evento a causa degli accordi commerciali tra la Suzuki e la giunta birmana. I membri del gruppo hanno insistito perché venisse tolto lo striscione Suzuki prima di salire sul palco e si sono esibiti indossando T-shirt e adesivi con la scritta «Facciamo ritirare la Suzuki dalla Birmania».[19]

Accanto alle sponsorizzazioni aggressive un altro aspetto del marketing che ha iniziato a ritorcersi contro le aziende è la cooptazione commerciale delle idee politiche legate all'identità. Invece che ammorbidire l'immagine dell'azienda, la pubblicità a sfondo femminista e gli slogan antirazzisti della Nike hanno avuto come unico effetto quello di far arrabbiare i gruppi femministi e i leader per i diritti civili, che sostengono che un'azienda che si è arricchita sulle spalle delle giovani donne del Terzo Mondo non ha il diritto di usare gli ideali del femminismo e dell'uguaglianza razziale per vendere più scarpe. «Penso che chiunque possa restare turbato da questa sorta di riciclaggio pubblicitario delle immagini di giustizia sociale anche se non sappiamo esattamente perché», spiega Makani Themba critico statunitense nel settore dei media. «Poi quando sentiamo quali sono le accuse che vengono mosse alle aziende, siamo pronti a piombare addosso alla Nike per la sua condotta ipocrita.»[20]

Ecco perché l'azienda che per prima è stata oggetto delle attenzioni della polizia per la questione delle fabbriche sfruttatrici, ovvero la Levi Strauss, sembrava in realtà un prototipo perfetto di etica aziendale. Nel 1992 la Levi's è stata la prima società a adottare un codice di con-

dotta aziendale dopo che si scoprì che alcuni dei suoi appaltatori d'oltreoceano trattavano i dipendenti come schiavi. Questa non era certo l'immagine che l'azienda dava di sé nella madrepatria, con il suo impegno a favore di un processo decisionale collettivo e non gerarchico e, successivamente, con la sponsorizzazione di eventi «al femminile» come il festival itinerante Lilith Fair che ha per protagoniste solo artiste donne. Allo stesso modo la catena Body Shop, che potrebbe essere a ragione la multinazionale più progressista del pianeta, ha il vizio di mostrare le sue buone azioni nelle vetrine dei negozi avendo però prima ben «ripulito» l'interno dell'azienda. La società di Anita Roddick è stata al centro di numerose inchieste provocatorie da parte della stampa su questioni quali: l'utilizzo di prodotti chimici, la posizione dell'azienda rispetto ai sindacati e perfino la sua dichiarazione di vendere prodotti non testati su animali.

Aziende come Nike, Reebok, Body Shop, Starbucks, Levi's e Gap rispondono sempre con il solito ritornello: «Perché ve la prendete con noi che siamo i buoni?!» La risposta è semplice. Queste aziende sono state prese di mira perché le idee politiche cui hanno scelto di legarsi, e che hanno fatto guadagnare loro milioni di dollari, come il femminismo, l'ecologia, il miglioramento delle aree cittadine degradate, non sono solo brandelli buttati qui e là di messaggi pubblicitari efficaci che i brand manager hanno sparso in giro, ma di idee sociali importanti e complesse per le quali molte persone hanno combattuto per una vita intera. Ecco cosa dà legittimità alla rabbia degli attivisti che protestano contro ciò che interpretano come una distorsione cinica di questi ideali. Al Dunlap, famigerato «licenziatore» a noleggio che «taglia» senza pietà i lavoratori, ha costruito la sua reputazione sui licenziamenti spietati e può permettersi di rispondere con arroganza a qualsiasi richiesta di giustificazioni sulla sua condotta; ma le aziende come Levi's e Body Shop non possono ignorare tali richieste, perché sin dall'inizio hanno presentato la responsabilità sociale come la base della loro filosofia aziendale. Ed è proprio quando i team pubblicitari vogliono volare troppo in alto che sono destinati a piombare a terra come Icaro.

L'ingiustizia in sinergia

Per uno strano gioco del destino, il 25 febbraio 1997, filoni diversi di rabbia antiaziendale si sono trovati a convergere nello stadio di hockey Mighty Ducks ad Anaheim, California. L'occasione era l'assemblea annuale della Disney a cui hanno partecipato circa 10.000 azionisti, stipati sugli spalti e pronti ad attaccare duramente Michael Eisner. Il loro risentimento nasceva dal fatto che Eisner aveva corrisposto una liquidazione di oltre 100 milioni di dollari al super-agente hollywoodiano Michael Ovitz che era stato vicedirettore dell'azienda in un periodo bersagliato dagli scandali ed era rimasto in carica solo quattordici mesi. Eisner è stato poi attaccato per il suo compenso pluriennale di 400 milioni di dollari e per aver riempito il consiglio d'amministrazione di amici. Come se ciò non fosse sufficiente ad alimentare la rabbia dei presenti, gli scandalosi compensi dati a Ovitz e a Eisner spiccavano in modo ancor più evidente in una delibera degli azionisti che accusava la Disney di corrispondere salari da fame ai lavoratori delle sue fabbriche d'oltreoceano e che chiedeva un monitoraggio indipendente di tali pratiche. Fuori dallo stadio, dozzine di sostenitori della National Labor Committee gridavano e alzavano cartelli di protesta contro la situazione disperata dei lavoratori Disney ad Haiti. La risoluzione sul monitoraggio non ebbe chiaramente successo, ma il problema delle fabbriche sfruttatrici e la questione dei compensi d'oro sarebbe stata musica per le orecchie di Charles Kernaghan.

Eisner, che si aspettava di trovare poco più di un vivace raduno, fu chiaramente colto alla sprovvista. In fondo, non stava forse giocando secondo le regole, facendo guadagnare soldi agli azionisti e ancor più a se stesso? I profitti non erano forse aumentati di un buon 16% rispetto all'anno precedente? E l'industria del divertimento non era forse un settore «estremamente concorrenziale» come egli stesso aveva ricordato alla folla in tumulto? Da sempre abile nel parlare ai bambini Eisner si azzardò a dire: «Penso che la gente non capisca nulla sui compensi corrisposti ai dirigenti».[21]

Forse invece la gente capisce fin troppo bene. Come ha dichiarato in quell'occasione un azionista, accompagnato da uno scroscio di applau-

si: «Nessuno mette in dubbio che il signor Eisner abbia svolto un lavoro fantastico. Ma il suo compenso in un solo anno è più di quanto una persona come me potrà guadagnare in un'intera vita. È più di quanto guadagna il presidente degli Stati Uniti e guardate cosa deve gestire!»[22] Ciononostante, lo smarrimento di Eisner è comprensibile. Non è certo l'unico amministratore delegato pagato con somme di denaro simili: rispetto ad altri, anzi, fa una vita davvero «grama» con uno stipendio annuo base di «soli» 750.000 dollari (oltre ai bonus e ai diritti d'opzione per l'acquisto di azioni). Gli azionisti Disney non sono i soli a lamentarsi dello sfruttamento dei lavoratori nelle fabbriche. Secondo i dati dell'Investor Responsibility Research Center, tra il 1996 e il 1998 vi erano settantanove delibere anti-sfruttamento da parte degli azionisti di alcune delle principali multinazionali americane tra cui Dayton Hudson, Nike, Gap, Land's End, J.C. Penney e Toys «R» Us.[23] La turbolenta assemblea di Anaheim aveva messo sotto processo molto più degli eccessi di una singola azienda: il grave problema in questione era l'enorme disparità economica che esiste a livello globale, tra direttori e lavoratori, tra Nord e Sud, tra consumatori e produttori e perfino tra i singoli azionisti e il dirigente massimo. I principi espressi dalla famiglia di Topolino hanno creato un perfetto castello di carte contro cui tirare le pietre, ma la verità è che una qualsiasi grande azienda della classifica Fortune 500 (la classifica delle società di maggiore successo) avrebbe potuto trovarsi lì, sul banco degli imputati, in quello stesso giorno.

CAPITOLO DODICI

LA STORIA DI TRE LOGO

Nike, Shell e McDonald's

Molte campagne anti-marchio sono riuscite a intimorire le aziende e a costringerle in parecchi casi a modificare in modo sostanziale la propria condotta. Ma tre campagne in particolare si contraddistinguono perché hanno saputo coinvolgere l'opinione pubblica e la coscienza delle persone. Le strategie sviluppate in queste campagne, tra cui l'uso dei tribunali per spingere le aziende alla trasparenza e l'utilizzo di Internet per aggirare i mezzi di comunicazione tradizionali, stanno letteralmente rivoluzionando il futuro dell'impegno politico. E non deve stupire il fatto che siano stati presi di mira tre dei marchi più noti del panorama pubblicitario, ovvero Nike, Shell e McDonald's.

Nike: la lotta per un buon lavoro

Phil Knight, amministratore delegato della Nike, è «l'eroe» delle facoltà di economia e commercio. Prestigiose pubblicazioni del mondo accademico quali *l'Harward Business Review* hanno elogiato le sue strategie di marketing all'avanguardia, la sua capacità di capire i meccanismi del branding e il suo utilizzo dell'outsourcing. Innumerevoli candidati al Master in Business Administration (Mba) e studenti di marketing e comunicazione hanno studiato la formula Nike «marchi, non prodotti». Pertanto, quando nel maggio 1997 Phil Knight fu invitato come relatore alla Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Stanford, dove lui stesso aveva studiato, le previsioni erano che la visita sarebbe stata la prima di una lunga serie di «orge collettive». Knight fu invece ac-

colto da picchetti di studenti e quando si avvicinò al microfono fu beffeggiato al grido di «Ehi, Phil scendi dal palco. Paga ai tuoi lavoratori un salario che gli consenta di vivere». La luna di miele della Nike si era interrotta bruscamente.

Nulla può spiegare la sfiducia nei confronti della cultura del branding aziendale meglio del movimento internazionale anti-Nike, la campagna più tenace e meglio pubblicizzata mai condotta contro un marchio. Oltre 1500 articoli si sono occupati dello scandalo dei lavoratori sfruttati dalla Nike. Gli stabilimenti asiatici dell'azienda sono stati ripresi dalle telecamere di quasi tutte le principali reti televisive, dalla Cbs a Espn, il canale sportivo Disney. Perfino il fumetto Doonesbury ha dedicato alcune strisce alla vicenda e l'azienda è stata presa di mira nel documentario *The Big One* di Michael Moore. Ecco perché gli addetti alle pubbliche relazioni della Nike devono lavorare a tempo pieno per gestire lo scandalo dei lavoratori sfruttati: rispondono alle accuse e sviluppano le contro-strategie della Nike. L'azienda ha perfino creato una nuova carica: vicepresidente addetto alla gestione delle responsabilità aziendali. La Nike ha ricevuto centinaia e centinaia di lettere di protesta, si è dovuta confrontare con migliaia di gruppi di dimostranti grandi e piccoli ed è stata presa di mira dai critici su una dozzina di siti Web.

Negli ultimi due anni le forze anti-Nike in Nord America ed Europa hanno cercato di concentrare in un'unica giornata tutti gli attacchi isolati rivolti all'azienda. Ogni sei mesi hanno infatti proclamato una Giornata anti-Nike (International Nike Day of Action) e hanno presentato le loro richieste di salari equi e sistemi indipendenti di monitoraggio direttamente ai clienti Nike, che facevano shopping nei magazzini Nike Town nei centri cittadini o che acquistavano i prodotti dell'azienda nei meno accattivanti punti vendita Foot Locker dei centri commerciali periferici. In base ai dati della Campaign for Labor Rights, la più grande manifestazione anti-Nike mai realizzata finora si è tenuta il 18 ottobre 1997 e ha visto la partecipazione di 85 città in tredici Paesi. Questi eventi non sempre hanno attratto grandi masse di manifestanti ma, nonostante la natura decentralizzata del movimento, sono stati così numerosi che il settore pubbliche relazioni dell'azienda ha avuto il suo bel da fare per

fornire la sua versione dei fatti sui notiziari locali. In fondo, neppure la Nike può essere dappertutto nello stesso momento, nonostante l'onnipresenza del suo marchio.

Dato che molti dei negozi Nike sono ubicati nei grandi magazzini, le manifestazioni di protesta si concludono spesso nei parcheggi, dove i partecipanti vengono scortati dagli addetti alla sicurezza. Jeff Smith, attivista di Grand Rapids, Michigan, ha detto: «Quando abbiamo chiesto all'addetto alla sicurezza se il diritto alla proprietà privata fosse superiore al diritto alla libertà di parola, questi ha esitato un momento e infine ha risposto con un enfatico SÌ!» (Anche se nella città economicamente depressa di St. John's, Newfoundland, i manifestanti anti-Nike hanno riferito che dopo essere stati cacciati da un centro commerciale, «una guardia della sicurezza li aveva avvicinati per chiedere di sottoscrivere la loro petizione».[1]) Ma anche dai marciapiedi o dai parcheggi dei grandi magazzini si può fare molto. Gli attivisti protestano contro le prassi lavorative della Nike definite enfaticamente come «la sfilata di moda delle fabbriche sfruttatrici», «l'Asta del Capitale Transnazionale: un Gioco di Sopravvivenza» (il minor offerente vince) e il tapis roulant dell'economia globale (gira veloce, resta nello stesso posto). I manifestanti anti-Nike australiani sono famosi perché sfilano per le strade vestiti con sacchi di cotone su cui viene dipinto lo slogan «Meglio indossare un sacco che un capo Nike». Gli studenti dell'Università del Colorado a Boulder hanno protestato contro la differenza che intercorre tra il salario legale minimo e il salario necessario per vivere con una campagna di raccolta fondi in cui «i partecipanti pagano una quota d'associazione di 1,60 dollari (la paga giornaliera di un lavoratore Nike in Vietnam) e il vincitore riceverà 2,10 dollari (il prezzo di tre pasti abbondanti in Vietnam)».[2] L'ultima trovata per «deturpare il simbolo Nike» è una specie di tema ricorrente in tutte le manifestazioni anti-Nike: il logo e gli slogan Nike sono stati contraffatti talmente tante volte, su T-shirt, adesivi, cartelli, striscioni e spille, che i «lividi semiotici» lasciati da questi attacchi hanno letteralmente «fatto nera» l'azienda (ecco un elenco alla pagina seguente).

Non farlo

Non devi

Nike, sii giusta

Giustizia. Rispettala, Nike

La Nike-Svastica

Boicottiamola

Nike al bando

Nike – Fair Play?

Nike, Nein, Ich Kaufe Es Nicht! (Nike, no, non compero!)

Nike Soyez Sport! (Nike sii sportiva!)

Just Duit (Sono solo soldi)

È significativo che il movimento anti-Nike raggiunga la sua massima espressione proprio in Oregon, Stato in cui è nata l'azienda, anche se l'intera area ha tratto benefici economici sostanziali dal successo della Nike (che è il principale datore di lavoro a Portland e un importante benefattore locale). I vicini di Phil Knight, tuttavia, non sono affatto accorsi in suo aiuto nell'ora del bisogno. Infatti, da quando la storia dei palloni da calcio è stata pubblicata sulla rivista *Life*, gli abitanti dell'Oregon sono letteralmente assetati di sangue. Le dimostrazioni organizzate davanti a Nike Town a Portland sono tra le più turbolente e affollate del Paese e talvolta si accompagnano a un pupazzo gigante e minaccioso di Phil Knight con il simbolo del dollaro al posto degli occhi o a un logo Nike alto 3,5 metri trascinato da un bambino (per denunciare in modo drammatico il problema del lavoro minorile). Inoltre, contrariamente al principio di non-violenza che ispira il movimento anti-Nike, in una ma-

nifestazione tenutasi a Eugene, Oregon, vi sono stati numerosi atti di vandalismo tra cui l'abbattimento della recinzione che circondava un edificio Nike Town in fase di costruzione, capi di abbigliamento tirati giù dagli scaffali in un punto vendita Nike e, secondo quanto riportato da un testimone oculare, «un intero stender di abiti... scaraventato giù da un balcone nella fontana sottostante».[3]

In Oregon i giornali locali hanno seguito con toni aggressivi (e spesso con una sorta di esultanza) gli scandali delle fabbriche sfruttatrici che hanno travolto Knight e il quotidiano The Oregonian ha inviato un reporter nel Sud-Est asiatico per svolgere indagini approfondite sugli stabilimenti in questione. Mark Zusman, giornalista del *Willamette Week,* nel 1996 ha ammonito pubblicamente Knight con un memo che diceva: «Francamente, Phil, è ora di diventare un po' più raffinati in quest'orgia mediatica... I cittadini dell'Oregon si sono già vergognati abbastanza per la pattinatrice Tonya Harding, il senatore Bob Packwood e il membro del Congresso Wes Cooley. Risparmiaci l'ennesima umiliazione di essere additati come la patria del più grande capitalista sfruttatore del mondo libero».[4]

Perfino le donazioni a scopo benefico della Nike sono state oggetto di controversie. Nel bel mezzo di un'importante campagna di raccolta fondi, finalizzata a coprire un ammanco di 15 milioni di dollari, il comitato di una scuola di Portland si torturò a lungo per decidere se accettare o meno dalla Nike 500.000 dollari in contanti più l'equipaggiamento da atletica con il marchio dell'azienda. Il comitato decise di accettare la donazione, ma non senza «guardare in bocca» pubblicamente al cosiddetto «caval donato». Il membro del comitato scolastico Joseph Tam ha dichiarato a *The Oregonian*: «Nike ci ha dato questo denaro affinché i nostri bambini possano avere un'educazione migliore, ma a quale prezzo? Al prezzo di bambini che lavorano per sei centesimi l'ora?... Come immigrante di origine asiatica non posso ignorare questo dilemma etico e morale».[5]

Gli scandali che hanno coinvolto le sponsorizzazioni Nike sono andati ben oltre i confini del Paese. A Edmonton, Alberta, insegnanti, genitori, e alcuni studenti hanno cercato di bloccare il progetto della Nike che prevedeva la sponsorizzazione di un corso di hockey su strada desti-

nato ai bambini perché «un'azienda che trae profitto dal lavoro minorile in Pakistan non merita di diventare l'eroina dei bambini di Edmonton».[6] Almeno una delle scuole coinvolte nel progetto rimandò indietro l'attrezzatura firmata alla sede centrale dell'azienda. E quando la Nike propose al Consiglio comunale della città di Ottawa nel marzo 1998 la costruzione di palestre con il simbolo Nike disegnato sul pavimento in un centro sociale locale, si vide rivolgere una serie di domande sul suo «denaro macchiato di sangue». Nike allora rivolse l'offerta a un centro più riconoscente, gestito dai Boys and Girls Clubs. Il dilemma se accettare o meno la sponsorizzazione Nike è esploso anche nei campus universitari.

All'inizio, lo sdegno nei confronti dell'azienda è nato principalmente dal fatto che quando lo scandalo dei lavoratori sfruttati uscì sui giornali la Nike non sembrava mostrare alcun tipo di pentimento o rammarico in proposito. Mentre Kathie Lee Gifford e Gap quando erano stati colti in fallo si erano almeno mostrati dispiaciuti, Phil Knight si chiuse in una posizione difensiva negando ogni responsabilità, attaccando i giornalisti, scaricando la colpa su appaltatori farabutti e delegando agli agenti pubblicitari il compito di parlare a nome dell'azienda. Mentre Kathie Lee piangeva in televisione, Michael Jordan alzava le spalle e dichiarava che il suo compito era andare a canestro, non certo occuparsi di politica. E mentre Gap consentiva a gruppi locali per i diritti umani di controllare l'attività di uno stabilimento particolarmente sospetto a El Salvador, Nike faceva finta di seguire un codice di condotta di cui i lavoratori asiatici dell'azienda, quando venivano intervistati, non avevano mai nemmeno sentito parlare.

Vi era a quel tempo una differenza radicale tra la Nike e Gap che può aiutare a capire il motivo per cui la prima non fu colta dal panico per lo scandalo che travolse i grandi magazzini meta dell'americano medio. Il fatto è che l'immagine della Nike non era affatto legata ai centri commerciali, anche se questi erano effettivamente il luogo in cui venivano venduti la maggior parte dei prodotti dell'azienda. A differenza di Gap, la Nike aveva attinto a piene mani dai centri cittadini più poveri, fondendosi, come abbiamo visto, con lo stile dei giovani latino-americani e dei ragazzi di colo-

re dei quartieri degradati per rafforzare l'immagine e la condotta dell'azienda. Il potere del marchio Nike è strettamente intrecciato con l'immagine degli eroi afro-americani che hanno lanciato i suoi prodotti a partire dalla metà degli anni Ottanta: Michael Jordan, Charles Barkley, Scottie Pippen, Michael Johnson, Spike Lee, Tiger Woods, Bo Jackson, per non parlare dei rapper che indossano capi Nike sul palco. Mentre l'hip-hop era lo stile di tendenza nei centri commerciali, Phil Knight era ben consapevole che finché Nike rimaneva il marchio principe per i fan di Jordan a Compton e nel Bronx, l'azienda poteva ricevere qualche scossone ma non poteva certo vacillare. Probabilmente i genitori, gli insegnanti e i religiosi di queste comunità provavano un certo disgusto nei confronti delle fabbriche sfruttatrici, ma se si prendeva la fascia degli studenti da tredici a diciassette anni d'età, il marchio Nike era in una botte di ferro.

Durante il 1997, era ormai chiaro per i detrattori della Nike che se volevano davvero coinvolgere l'azienda in una guerra contro l'immagine, dovevano arrivare alla fonte dello status sociale del marchio; ma, come ha scritto Nick Alexander sulla rivista *Third Force* nell'estate di quell'anno, quella fonte era ancora molto lontana. «Nessuno è riuscito a elaborare una strategia per far disperare e abbattere Nike. La ragione è che nessuno ha coinvolto nella lotta gli afro-americani... Per ottenere l'indispensabile sostegno delle comunità di colore, le campagne antiaziendali devono tracciare una connessione tra le attività d'oltreoceano della Nike e le condizioni dei lavoratori negli Stati Uniti.»[7]

E queste connessioni non aspettavano altro che di essere rivelate. Lo scherzo più crudele della formula Nike «marchi, non prodotti» è che le persone più colpite dai prezzi gonfiati dell'azienda e dalla mancanza di una base produttiva nazionale sono le stesse che hanno fatto del proprio meglio per infondere nel marchio Nike un sentimento di avanguardia. Sono i giovani dei quartieri cittadini più degradati ad aver sentito in modo più diretto l'impatto della decisione della Nike di spostare la produzione all'estero e le conseguenze sono tassi di disoccupazione elevati e lo sfaldamento della base fiscale sociale (che crea il contesto per la rovina delle scuole pubbliche locali).

Invece di posti di lavoro per i loro genitori, ciò che i ragazzi dei quar-

tieri poveri ottengono dalla Nike sono le visite occasionali di pubblicitari e designer che vanno in pellegrinaggio dai loro «fratelli» per porre domande del tipo «Ehi, fratello, cosa ne pensi di queste nuove Jordan, non sono mitiche?» Abbiamo già parlato degli effetti prodotti da questi «cool hunter» che alimentano la mania per i marchi sui dissestati campi di basket in asfalto di quartieri come Harlem, Bronx e Compton: i ragazzi usano i capi firmati come divise delle bande e alcuni di loro desiderano i marchi in modo così disperato che sono pronti a vendere droga, rubare, aggredire e perfino uccidere per averli. Jessie Collins, amministratore delegato dell'Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center nel settore nordorientale del Bronx, mi raccontava che questi capi d'abbigliamento vengono talvolta acquistati con il denaro proveniente dalla droga o dalle bande, ma molto spesso anche con i soldi del salario minimo delle madri o con i sussidi di disoccupazione. Quando le ho chiesto il suo parere riguardo alla notizia data dai media secondo cui i ragazzi arrivano a pugnalarsi per un paio di Air Jordan da 150 dollari, Jessie Collins ha risposto senza mezzi termini: «Per questa somma si arriva a picchiare la propria madre... 150 dollari sono un mucchio di soldi».[8]

Steven Roth, proprietario del negozio di scarpe Essex House of Fashion a Newark, New Jersey, e molti altri commercianti come lui, sono spesso sconcertati dagli effetti prodotti dalle cosiddette «mode della strada».

> Questa situazione mi snerva e mi deprime. Devo continuamente fare i conti con il fatto che il mio denaro proviene dalle tasche della povera gente. Molti di loro ricevono i sussidi di disoccupazione. A volte qualche mamma entra nel mio negozio con il figlio, sporco e mal vestito, che vuole un maledetto paio di scarpe da 120 dollari. E la madre, stupida, che gliele compera. Riesco perfino a sentire il bisogno profondo del ragazzo, il suo desiderio di possedere questo oggetto e di provare le sensazioni che esso dà, ma non sopporto che le cose debbano andare così.[9]

È facile dare la colpa ai genitori che cedono alle richieste dei figli, ma «il bisogno profondo» del capo firmato di cui parla Roth è cresciuto a tal punto da disorientare l'intera comunità, inclusi i leader e gli agen-

ti di polizia. Tutti sono più o meno d'accordo sul fatto che marchi come Nike svolgono nel ghetto una fortissima funzione di rimpiazzo e hanno sostituito ogni cosa: dall'autostima alla storia culturale afro-americana al potere politico. Ciò che è un po' meno implicito è capire come soddisfare «il bisogno profondo» dei giovani trasmettendogli una sicurezza in se stessi e un'autostima che non nascono automaticamente per il solo fatto di poter ostentare un marchio. E tuttavia, toccare con i giovani l'argomento del fanatismo per i marchi può risultare rischioso: data l'enorme mole di sentimenti riversata su questi beni di consumo e sulle celebrità che li sponsorizzano, i ragazzi potrebbero interpretare le critiche mosse alla Nike o a chi per essa come una sorta di attacco personale, grave quanto un insulto contro la madre.

Non c'è invece da stupirsi che la Nike dia un'interpretazione ben diversa della seduzione che esercita su questi ragazzi sfortunati. L'azienda sostiene che quando sponsorizza i corsi sportivi nei Boys and Girls Club, quando investe per rifare la pavimentazione dei campi di basket cittadini o quando trasforma sofisticati capi d'abbigliamento sportivo in mode da strada il suo obiettivo è trasmettere un messaggio importante ai ragazzi poveri e cioè che anche loro possono «farcela»: «Just do it» recita lo slogan. Nella pubblicità la Nike si attribuisce un ruolo quasi messianico: la sua è una vera e propria missione da compiere nei quartieri degradati. I ragazzi più sfortunati avranno più autostima, meno gravidanze indesiderate e più ambizioni solo perché la Nike «li vede come degli atleti». Per l'azienda le Air Jordan da 150 dollari non sono solo un semplice paio di scarpe, ma un talismano che aiuterà i giovani a correre via dal ghetto e migliorare la loro esistenza. Le scarpe «magiche» Nike li aiuteranno a volare in alto proprio come Michael Jordan.

Una trovata rivoluzionaria e sovversiva? Forse. Ma non si può fare a meno di pensare che le multinazionali che rinsaldano questi stereotipi sulla gioventù nera sono le stesse che portano via tutti i posti di lavoro: ecco perché fare rap e andare a canestro sono le uniche alternative che rimangono ai giovani neri delle città per uscire dal ghetto. Come hanno sottolineato i membri del Congresso statunitense Bernie Sanders e Marcy Kaptur in una lettera rivolta all'azienda, la Nike ha avuto una parte fon-

damentale nell'esodo che ha caratterizzato i centri urbani. «Nike è stata la prima ad abbandonare gli operai statunitensi e le loro famiglie... Pare che la Nike sia convinta che i lavoratori statunitensi vadano bene per comprare le scarpe, ma non siano più degni di produrle.»[10]

E quando le strategie pubblicitarie adottate dall'azienda vengono messe in relazione con questo record di disoccupazione, la Nike perde definitivamente l'aureola di salvatrice dei quartieri degradati e si trasforma nella perfida azienda che ti ruba il posto di lavoro, ti vende un paio di scarpe da ginnastica costosissime e ti grida: «Ehi, ragazzo. Corri come il vento! È l'unico modo che hai per uscire dal ghetto. Fallo – Just do it».

Questo è proprio ciò che pensava Mike Gitelson, un assistente sociale del Bronx che lavorava all'Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center. Gitelson non si lasciava impressionare dai poteri del marchio Nike e dal ruolo assunto dall'azienda di guru autosufficiente all'interno dei vari progetti ed era «stufo di vedere ragazzi che indossavano scarpe da ginnastica che non potevano permettersi né loro né tantomeno i loro genitori».[11] Forse le critiche rivolte a Nike dai campus universitari e dal movimento sindacale nascevano principalmente da una rabbia di carattere morale, ma Mike Gitelson e i suoi colleghi si sentivano semplicemente raggirati e derubati. Ecco perché, invece che cercare di inculcare nei giovani virtù quali il senso del risparmio, hanno iniziato a raccontare ai ragazzi la storia di come la Nike produceva le scarpe che desideravano così intensamente. Gitelson parlava loro dei lavoratori indonesiani pagati 2 dollari al giorno, del fatto che la Nike spendeva solo 5 dollari per produrre scarpe che poi avrebbe venduto a 100-180 dollari e spiegava che l'azienda non produceva nemmeno un paio di quelle scarpe in Usa ed ecco perché i loro genitori dovevano faticare tanto per trovare un posto di lavoro. «Ci siamo arrabbiati davvero», dice Gitelson, «perché quest'azienda ci portava via un sacco di soldi qui in America e poi andava in altri Paesi e sfruttava gli abitanti del luogo in un modo ancora peggiore... Noi vogliamo che i nostri ragazzi vedano l'impatto che tutto questo provoca sulle strade di quartiere e che siano anche consapevoli delle conseguenze che questa situazione ha per le persone del Sud-Est asiatico.» Leo Johnson, collega di Gitelson al Centro, spiega la questione nel gergo dei giovani. «Ehi, tu», dice rivolgendosi a un pubblico

di ragazzi non ancora tredicenni, «ti stanno fregando perché paghi 100 dollari un paio di scarpe che ne costa 5 all'azienda. Se qualcuno ti fregasse così per strada, sai bene come andrebbe a finire.»[12]

I ragazzi del Centro sono rimasti sconvolti quando hanno saputo delle fabbriche sfruttatrici ma, chiaramente, la cosa che più li ha irritati è che Phil Knight e Michael Jordan li considerassero degli stupidi. A Phil Knight sono state quindi inviate un centinaio di lettere per protestare sul denaro speso per capi Nike negli anni passati e per far presente all'azienda che, dal punto di vista dei ragazzi, Nike aveva un grosso debito con loro. «Non è giusto quello che fate», scriveva un ragazzo. «Io ho comprato un paio di Nike per 100 dollari e il prezzo giusto sarebbe stato di 30 dollari. Potreste quindi restituirmi 70 dollari?» Quando l'azienda ha risposto con lettere prestampate, allora «ci siamo arrabbiati sul serio e abbiamo iniziato a organizzare la protesta», dichiara Gitelson.

Fu deciso che la protesta si sarebbe svolta sotto forma di una «restituzione di scarpe» al punto vendita Nike Town tra la Quinta e la Cinquantasettesima strada. Dato che la maggior parte dei ragazzi erano fanatici dichiarati del marchio Nike, con gli armadi pieni di vecchie Air Jordan e Air Carnivores ritenute ormai indegne di essere indossate, decisero di utilizzarle ancora una volta raccogliendole in sacchi della spazzatura da scaricare all'entrata di Nike Town.

Quando ai direttori della Nike giunse la notizia che un gruppo di ragazzi neri e latino-americani del Bronx stavano progettando di protestare pubblicamente contro l'azienda, l'invio di lettere prestampate fu interrotto bruscamente. Fino a quel momento, la Nike aveva risposto alla maggior parte delle critiche mossegli contrattaccando i suoi detrattori in quanto rappresentanti di «gruppi marginali», ma la situazione ora era molto diversa. Se la protesta si fosse radicata nei quartieri cittadini degradati, ciò avrebbe potuto far affondare definitivamente il marchio nei centri commerciali. Come spiega Gitelson: «La Nike dipende proprio dai nostri ragazzi per poter creare quelle tendenze che poi fanno comprare le scarpe da ginnastica al resto del Paese. Gli adulti bianchi del ceto medio che attaccano l'azienda, be', si possono anche sopportare. Ma quan-

do sono i giovani di colore che iniziano a prendere apertamente posizione contro la Nike, l'azienda inizia ad avere paura».[13]

Un altro fattore decisivo era che i manager in Oregon erano ben consapevoli che il Centro sociale Edenwald era solo la punta dell'iceberg. Già da due anni nel mondo hip-hop furoreggiava il dibattito sul fatto che i rapper «correvano dietro a marchi come Nike e Tommy» invece di sostenere aziende di abbigliamento di proprietari neri come Fubu (For Us By Us – Per noi da noi). Il rapper KRS-One si proponeva di lanciare un progetto intitolato «Tempio dell'hip-hop» che avrebbe dovuto «strappare» la cultura giovanile afro-americana «dalle grinfie» dei marchi d'abbigliamento e delle case discografiche bianche e restituirla alle comunità che l'avevano creata. Ed è proprio in questo contesto generale che il 10 settembre 1997, due settimane prima della data fissata per la protesta a Nike Town, il responsabile delle pubbliche relazioni della Nike, Vada Manager, prese una decisione senza precedenti e partì dall'Oregon per recarsi al Centro con un collega e cercare di convincere i giovani che il marchio Nike era vicino a tutti i progetti sociali.

«Lavorava senza tregua per farci vedere la questione da un altro punto di vista», racconta Gitelson. Ma non ha funzionato. Durante l'incontro presso il Centro a Manager sono state infatti presentate tre richieste concrete:

1. I lavoratori Nike d'oltreoceano dovevano ricevere un salario sufficiente per vivere e un monitoraggio indipendente doveva garantire che ciò avvenisse davvero.
2. Le scarpe da ginnastica Nike dovevano essere vendute a prezzi più bassi in America senza conseguenze per la forza lavoro americana (nessun ridimensionamento o perdita di benefici).
3. La Nike doveva reinvestire efficacemente i capitali nei quartieri degradati delle città americane e soprattutto a New York dato che gli abitanti di questa città erano stati spesso oggetto di molte campagne pubblicitarie dell'azienda.[14]

Gitelson avrebbe dovuto immaginare che la Nike aveva sì paura, ma non così tanta. Quando risultò evidente che le due parti erano a un punto morto, l'incontro si trasformò in una sorta di ramanzina impartita ai

due manager Nike da Jessie Collins, direttrice del Centro Edenwald, che mise a confronto le fabbriche sfruttatrici dell'azienda in Asia con la sua infanzia di raccoglitrice di cotone nei campi del Sud. La Collins raccontò che quando viveva in Alabama guadagnava 2 dollari al giorno proprio come gli indonesiani. «Forse molti americani non riescono a identificarsi con questi lavoratori, ma io so bene cosa vuol dire.»[15]

Vada Manager tornò in Oregon sconfitto e la protesta andò avanti come previsto con duecento partecipanti di undici centri sociali di New York e dintorni. I ragazzi, la maggior parte dei quali avevano un'età compresa tra undici e tredici anni, fischiavano, gridavano e scaricavano sacchi pieni di puzzolenti Nike usate davanti a una schiera di agenti della sicurezza in missione speciale per proteggere i sacri edifici Nike. Vada Manager si recò di nuovo a New York per contenere i danni, ma c'era poco da fare. Troupe televisive locali riprendevano l'evento, accanto agli operatori dell'Abc e ai giornalisti del *New York Times*.

In un momento quanto mai inopportuno per l'azienda, il *Times* pubblicò il suo pezzo sulla manifestazione e gli affiancò sulla stessa pagina un'altra brutta storia legata all'azienda. La scelta del giornale sembrava in qualche modo sottolineare l'emergenza estrema della protesta, dato che la storia in questione parlava di un quattordicenne di Crown Heights ucciso da un quindicenne che lo aveva picchiato e abbandonato sui binari della metropolitana mentre il convoglio si avvicinava. L'articolo era intitolato come segue: «Rapporto della polizia: ragazzo morto per un paio di scarpe da ginnastica e un cercapersone». E qual era il marchio di queste scarpe da ginnastica? Air Jordans. L'articolo riportava la testimonianza della madre del giovane killer che diceva che il figlio era finito in mezzo alle bande perché desiderava possedere «cose belle» e un amico della vittima spiegava che indossare abiti firmati e portare un cercapersone era diventato un modo con cui i ragazzi poveri riuscivano a «sentirsi importanti».

Ma anche i ragazzi afro-americani e latino-americani che manifestavano davanti a Nike Town sulla quinta strada, sotto gli obiettivi delle telecamere e circondati dagli sguardi degli spettatori, si sentivano piuttosto importanti. Affrontare l'azienda in uno scontro testa a testa si era

dimostrato anche più divertente che indossare un paio di Nike. Con la telecamera di Fox News puntata addosso, uno dei giovani attivisti, un tredicenne del Bronx, lo sguardo fisso nell'obiettivo, disse rivolgendosi a Phil Knight: «Nike, noi ti abbiamo creato, noi possiamo distruggerti».

Ciò che è più sorprendente riguardo a questo violento attacco anti-Nike è la sua durata. Dopo quattro anni in cui l'azienda è stata sempre al centro dell'attenzione pubblica, la storia della Nike è ancora in piedi (e chiaramente anche il marchio Nike). La maggior parte degli scandali che ha coinvolto le altre aziende è stata soffocata con facilità con un «mea culpa» pubblico e qualche bella pubblicità di bambini che giocano spensierati sotto il logo colpevole. Ciò non è accaduto nel caso della Nike. I notiziari, le indagini sindacali e le ricerche accademiche che documentano lo sfruttamento dei lavoratori che sta dietro al marchio Nike non si sono affatto affievoliti e i detrattori della Nike lavorano senza sosta per passare al setaccio tutto il materiale sfornato in continuazione dai pierre dell'azienda. Nessuno si lasciò impressionare dalla partecipazione di Phil Knight alla Task Force della Casa Bianca contro le fabbriche sfruttatrici, nonostante l'inestimabile fotografia che lo ritrae di fronte al presidente Clinton alla conferenza stampa di Rose Garden. Hanno fatto a pezzi ed esaminato minuziosamente la relazione commissionata dalla Nike al leader per i diritti civili Andrew Young, sottolineando che Young ha completamente trascurato di appurare se i salari corrisposti dalla Nike agli operai delle fabbriche siano o meno disumani e usurai e attaccandolo perché si era fidato dei traduttori forniti dalla stessa Nike quando visitava gli stabilimenti in Indonesia e Vietnam. Per quel che concerne l'altro studio commissionato dalla Nike e condotto da un gruppo di studenti di economia e commercio di Dartmouth che hanno concluso che i lavoratori vietnamiti vivevano bene con una paga inferiore a 2 dollari al giorno, be', è stato completamente ignorato.

Alla fine, nel maggio 1998, Phil Knight è uscito allo scoperto da dietro la sua schiera di curatori dell'immagine e ha indetto una conferenza stampa a Washington per rispondere direttamente alle critiche. Knight ha esordito dicendo che era stato dipinto come una sorta di «imbroglione d'azienda, la perfetta canaglia da multinazionale così di moda in questi

tempi». Ha ammesso che le sue scarpe «erano diventate il sinonimo di salari usurai, straordinari forzati e abuso incontrollato dei lavoratori». E poi, dopo tutta questa sparata, ha presentato un progetto per migliorare le condizioni di lavoro in Asia. Il piano conteneva alcune nuove disposizioni inflessibili sulla qualità dell'aria circolante negli stabilimenti e sull'utilizzo di prodotti chimici a base di petrolio ed esprimeva l'impegno dell'azienda di non assumere nessuno con meno di diciotto anni d'età negli stabilimenti per la produzione di scarpe. Il progetto non forniva però nessun riferimento concreto riguardo alla possibilità di ispezionare gli stabilimenti da parte di controllori esterni indipendenti e non prevedeva aumenti di salario per i lavoratori. Knight promise tuttavia che non sarebbe più stato consentito agli appaltatori Nike di ricorrere al governo indonesiano per ottenere deroghe sui salari minimi.

Ma tutto questo non fu sufficiente. Nel settembre di quello stesso anno, Global Exchange l'associazione per i diritti umani con sede a San Francisco che era fra i detrattori più accaniti dell'azienda, divulgò un'allarmante relazione sulle condizioni dei lavoratori indonesiani della Nike alle prese con la crisi economica e politica del Paese. «Se i lavoratori che producono le scarpe Nike erano già pagati poco prima che la loro valuta, la rupia, iniziasse a crollare alla fine del 1997, il valore del dollaro dei loro salari è sceso da 2,47 dollari al giorno nel 1997 a 80 centesimi al giorno nel 1998.» Inoltre il resoconto riferiva che con l'aumento del prezzo dei beni di consumo, i lavoratori «avevano calcolato che il costo della vita era cresciuto ovunque da 100 a 300%».[16] Global Exchange chiese alla Nike di raddoppiare i salari della forza lavoro indonesiana, intervento questo che sarebbe costato all'azienda 20 milioni di dollari l'anno ovvero un importo pari al compenso annuale di Michael Jordan per prestare la sua immagine all'azienda.

Come era da aspettarsi la Nike non raddoppiò i salari ma, dopo tre settimane, corrispose un aumento del 25% al 30% dei lavoratori indonesiani.[17] Questa mossa non riuscì ancora una volta a placare gli animi dei manifestanti che protestavano davanti ai grandi magazzini e quindi cinque mesi dopo la Nike uscì di nuovo allo scoperto, questa volta con un «ordine del giorno aggressivo di responsabilità aziendale» per citare le

parole di Maria Eitel, vicepresidente del settore responsabilità aziendale della Nike.[18] A partire dal 1° aprile 1999 i lavoratori avrebbero ricevuto un ulteriore aumento del 6%. L'azienda aveva inoltre aperto le porte dello stabilimento vietnamita di Ho Chi Minh a controllori esterni per la verifica delle disposizioni sanitarie e di sicurezza: l'ispezione ha indicato un notevole miglioramento della situazione. Dara O'Rourke dell'Università della California a Berkeley ha riferito che l'azienda aveva «attuato importanti modifiche negli ultimi 18 mesi con il risultato di una notevole riduzione dell'esposizione dei lavoratori a solventi tossici, adesivi e ad altri prodotti chimici». Il resoconto di O'Rourke era davvero unico perché era frutto di un'indagine assolutamente indipendente: meno di due anni prima egli aveva indispettito l'azienda facendo trapelare un rapporto di Ernst & Young che dimostrava come la Nike ignorasse le numerose violazioni perpetrate in quello stesso stabilimento. Ma i risultati dell'ispezione di O'Rourke non erano tutti rose e fiori. Vi erano ancora molti problemi legati alla qualità dell'aria al surriscaldamento dei locali della fabbrica e ai dispositivi di sicurezza ed egli aveva visitato un solo stabilimento.[19] Allo stesso modo, il preannunciato aumento di salario del 6% promesso dall'azienda ai lavoratori indonesiani non risolveva certo la situazione; guadagnare un centesimo in più all'ora, con l'inflazione e le fluttuazioni della valuta, voleva dire avere una paga il cui valore corrispondeva a circa la metà di quello dei salari corrisposti dalla Nike prima della crisi economica. Nonostante ciò, non si può negare che queste iniziative siano particolarmente significative dato che provengono da una azienda che solo due anni prima faceva la parte del povero «acquirente globale» che sosteneva di non poter intervenire perché solo gli appaltatori avevano l'autorità di fissare salari e regole.

La capacità di ripresa della campagna anti-Nike, nonostante il contrattacco furibondo del settore pubbliche relazioni dell'azienda, è una dimostrazione ineluttabile del fatto che fenomeni quali marketing invasivo e abbandono dei lavoratori colpiscono profondamente un gran numero di persone di tutti i ceti sociali per la loro natura estremamente iniqua e intollerabile. Inoltre, molte di queste persone non sono affatto di-

sposte a lasciar perdere la questione Nike solo perché questo tipo di condotta è diventata ormai abituale nel mondo capitalistico. Sembra invece che una parte della psicologia pubblica si diverta a colpire proprio l'azienda di abbigliamento sportivo più importante del mercato, quella più in vista che è sempre sulla cresta dell'onda. I detrattori della Nike hanno dimostrato che non vogliono affatto che questa storia venga sepolta con un'abile e rassicurante mossa del settore pubbliche relazioni dell'azienda: la condotta della Nike deve essere ben visibile a tutti e deve essere tenuta sempre sotto stretto controllo.

Quest'esigenza nasce principalmente dal fatto che i detrattori della Nike sanno bene che gli scandali sulle fabbriche sfruttatrici che hanno coinvolto l'azienda non sono il risultato di qualche incidente casuale e bizzarro: le critiche rivolte alla Nike riguardano tutte le aziende produttrici di scarpe di marca che affidano la loro attività a un'intricata rete globale di appaltatori. Dato che tali pratiche non trovano alcuna giustificazione nonostante la loro diffusione, la Nike, nella sua veste di leader del mercato è diventata una sorta di parafulmine per questa ondata di risentimento su vasta scala. La vicenda della Nike ha assunto il ruolo di storia esemplare che illustra gli estremi dell'attuale economia globale: le disparità fra chi trae profitto dal successo della Nike e chi invece viene sfruttato dall'azienda sono talmente spropositate che perfino un bambino sarebbe in grado di capire cosa non va nell'intera questione e in effetti sono proprio i bambini e i ragazzi a cogliere per primi le ingiustizie di fondo.

Ma quando inizierà il boicottaggio globale dei prodotti Nike? A quanto pare non molto presto. Un'occhiata qui e là nelle varie città del mondo ci fa capire che il marchio Nike è sempre onnipresente; alcuni atleti se lo tatuano ancora sopra l'ombelico e molti studenti delle superiori continuano ad agghindarsi con i tanto desiderati capi d'abbigliamento dell'azienda. Ma non vi è alcun dubbio che, allo stesso tempo, i milioni di dollari che la Nike ha risparmiato sul costo del lavoro in tutti questi anni iniziano a essere restituiti: una sorta di imposta prelevata direttamente dagli utili netti. «Non pensavamo che la situazione della Nike

sarebbe stata così negativa come invece appare oggi», ha dichiarato l'analista finanziario del Nikko Research Center, Tim Finucane sul *Wall Street Journal* nel marzo 1998.[20] Wall Street non aveva altra alternativa se non di rivoltarsi contro quella che per molti anni era stata la sua azienda prediletta. Anche se il costo del lavoro in Indonesia era diminuito dopo il crollo delle valute asiatiche a tal punto che per la Nike era pari al 25% dei costi pre-crisi, la società versava ugualmente in una situazione difficile. I profitti della Nike erano in ribasso, gli ordini erano diminuiti, il capitale azionario scendeva e dopo una crescita annuale media del 34% dal 1995, gli utili trimestrali erano improvvisamente inferiori del 70%. Prima del terzo trimestre, chiusosi nel febbraio 1999, i profitti della Nike erano aumentati nuovamente del 70%, ma, in base al resoconto della stessa azienda, questa ripresa non era il risultato di un incremento delle vendite quanto piuttosto della decisione della Nike di tagliare contratti e posti di lavoro. In effetti, le entrate della Nike e gli ordini erano in ribasso per il secondo anno consecutivo.[21]

Per i suoi problemi finanziari la Nike ha dato la colpa a tutto e a tutti *tranne* che alla campagna per i diritti umani. La crisi della valuta asiatica era il motivo per cui la Nike non realizzava buone vendite in Giappone e nella Corea del Sud o forse il problema era che gli americani acquistavano solo «scarpe marroni» (scarpe da passeggio e scarponcini da trekking) invece che robuste scarpe da ginnastica bianche. Ma la scusa delle scarpe marroni suonava piuttosto falsa. La Nike produce una gran quantità di scarpe marroni, ha un'intera linea di scarponcini da trekking e possiede Cole Haan (di recente è riuscita a risparmiare milioni di dollari chiudendo lo stabilimento di Cole Haan a Portland, Maine, e spostando la produzione in Messico e Brasile).[22] Una scusa sicuramente migliore è che l'Adidas ha organizzato un ritorno in grande stile proprio lo stesso anno in cui la Nike era in caduta libera. Nel trimestre in cui la Nike stava scendendo in picchiata, i profitti dell'Adidas erano saliti del 42%, gli utili netti erano aumentati del 48% fino a 255 milioni di dollari e il capitale azionario si era triplicato nel giro di due anni. L'azienda tedesca aveva cambiato il proprio destino copiando la struttura produttiva della Nike e imitando ogni cosa dell'azienda a eccezione del suo approccio al

marketing e alla sponsorizzazione (le implicazioni politiche della questione verranno considerate nel capitolo 13). Nel 1997-98 l'Adidas aveva perfino ridisegnato le sue scarpe da basket in modo da riprodurre il modello Nike: bianche, robuste e ultra-tecnologiche. Ma a differenza delle scarpe Nike, i modelli Adidas si vendevano bene. E tutto questo per la teoria delle «scarpe marroni».

Nel corso degli anni la Nike ha tentato dozzine e dozzine di strategie per tacitare i suoi detrattori, ma la tattica più grottesca adottata è stato il suo tentativo disperato di nascondersi dietro ai prodotti. «Non siamo attivisti politici, ma produttori di scarpe», ha dichiarato Donna Gibbs, portavoce dell'azienda, quando lo scandalo sulle fabbriche sfruttatrici iniziò a venir fuori.[23] Solo produttori di scarpe? Un bel coraggio da parte dell'azienda che a metà degli anni Ottanta aveva preso la decisione comune di non occuparsi di cose materiali come le scarpe e ancor meno di attività grossolane come la produzione. La Nike voleva occuparsi di sport, come sosteneva anche Knight, voleva trasmettere l'idea dello sport e della trascendenza che lo sport consente di raggiungere. Voleva parlare anche di autoaffermazione, diritti delle donne, uguaglianza razziale. Voleva che i suoi negozi fossero come dei tempi, la sua pubblicità una religione, i suoi clienti una nazione e i suoi lavoratori una tribù. Dopo questi voli pindarici sotto l'emblema del marchio suona alquanto ridicolo voltarsi e dire «Lasciateci perdere, noi facciamo solo scarpe».

Nike era il palloncino più gonfio tra i marchi e il fragore del suo scoppio fu proporzionale alle dimensioni raggiunte.

Shell: la battaglia per gli spazi liberi

In Nord America, la Nike era in cima alla lista del movimento politico emergente che prendeva di mira il potere delle multinazionali. In Gran Bretagna, Germania e Olanda questo discutibile onore fu riservato alla Shell.

La protesta iniziò nel febbraio 1995, quando la Shell ultimò il suo progetto che prevedeva l'affondamento dell'arrugginita e obsoleta piat-

taforma petrolifera Brent Spar nell'oceano Atlantico a 150 miglia dalla costa scozzese. Gli ambientalisti Greenpeace erano contrari al progetto e chiedevano che la piattaforma da 14.500 tonnellate venisse rimorchiata sulla terraferma dove i residui petroliferi potevano essere messi in dei container e i pezzi della piattaforma potevano essere riciclati. La risposta della Shell fu che un eventuale smantellamento sulla terraferma poteva essere pericolosa per non dire impossibile. Il 30 aprile, quando la Shell aveva appena iniziato a rimorchiare la piattaforma verso la sua bara subacquea, un gruppo di attivisti di Greenpeace fece la sua comparsa su un elicottero e tentò di atterrare su Brent Spar. Shell respinse il velivolo con cannoni ad acqua, ma l'intera vicenda fu filmata e le immagini furono inviate via satellite alle reti televisive di tutto il mondo.

Era «il meglio di» Greenpeace, attivisti fatti apposta per la televisione. Ma l'impatto che le immagini di Brent Spar produssero sul pubblico europeo colse di sorpresa perfino il movimento stesso. Prima dell'incidente della piattaforma, Greenpeace era sull'orlo dell'oblio; l'associazione ecologista era oggetto di continui attacchi. Aveva perso credibilità anche a causa di divisioni interne e strategie politiche e finanziarie discutibili. Quando decise di lanciare una campagna contro l'affondamento della piattaforma Brent Spar, il gruppo non immaginava neppure lontanamente che questa missione sarebbe diventata una questione di Stato. Come riconosce apertamente Robin Grove-White, presidente di Greenpeace Gran Bretagna, «nessuno e tantomeno nessun membro di Greenpeace aveva previsto la grande e ininterrotta risonanza della questione».[24]

A differenza del disastro ambientale della *Exxon Valdez* di quattro anni prima, in cui la fuoriuscita di petrolio era stata provocata dal comportamento negligente del capitano ubriaco, la Shell in realtà non stava facendo nulla di illegale. Il progetto aveva ottenuto la piena approvazione del governo conservatore di John Major e l'affondamento era ormai una pratica abituale per l'eliminazione delle vecchie piattaforme. Inoltre, era piuttosto opinabile se l'alternativa proposta da Greenpeace, che prevedeva lo smantellamento della struttura sulla terraferma, fosse migliore da un punto di vista ecologico dell'affondamento nelle profondità marine prospettato dalla Shell. Ciononostante, l'immagine generata da

Greenpeace, quella di un orribile, gigantesco mostro arrugginito e inquinante che respingeva i bravi ecologisti che gli ronzavano intorno come zanzare inferocite, è riuscita a colpire l'attenzione del pubblico e ha dato alle persone la rara e provvidenziale opportunità di fermarsi a riflettere sulla situazione. E la maggior parte del pubblico è arrivata alla conclusione che la Shell, la più ricca multinazionale del mondo, voleva affondare quell'ammasso di metallo e residui petroliferi solo perché era troppo avara per studiare un progetto migliore per disfarsi della sua immondizia. Questa posizione è stata poi ulteriormente confermata dai risultati inequivocabili di uno studio che ha indicato che lo smantellamento di Brent Spar sulla terraferma sarebbe costato alla Shell 70 milioni di dollari, mentre per affondare la piattaforma sarebbero bastati 16 milioni di dollari. Questa sorta di spilorceria da parte di un'azienda che valeva 128 miliardi di dollari non faceva certo una buona impressione sul pubblico dei consumatori di benzina.

L'operato della Shell era legale e l'intervento di Greenpeace non lo era affatto e questo era fuori questione. Tuttavia, agli occhi di molti europei, la Shell era in torto da un punto di vista morale. In Germania, migliaia di persone hanno iniziato a manifestare davanti ai distributori e la Shell ha registrato un calo delle vendite dal 20 al 50% dopo l'inizio dello scandalo, «il peggiore che abbia mai coinvolto l'azienda», ha dichiarato Peter Duncan, responsabile tedesco della multinazionale.[25] Una bomba carta è esplosa in un distributore Shell di Amburgo, con un messaggio lasciato sul posto che diceva: «Non affondate la piattaforma petrolifera Brent Spar» e in uno di Francoforte vi è stato uno scontro a fuoco fortunatamente senza feriti. Questa forma di boicottaggio non ufficiale si è diffusa anche in Inghilterra, Danimarca, Austria e Olanda.

Quattro mesi dopo l'inizio delle proteste, il 20 giugno 1995, è accaduto qualcosa che non si era mai verificato prima: la Shell ha fatto marcia indietro e ha accettato di rimorchiare la piattaforma in Norvegia e di smantellarla sulla terraferma, nonostante i milioni di dollari in più necessari per l'operazione. Il *Wall Street Journal* ha parlato di una «brusca inversione di marcia bruciante e sofferta»[26] e Grove-White ha rimarcato le dimensioni e la portata della vittoria di Brent Spar affermando che «per

la prima volta un gruppo ambientalista ha catalizzato l'opinione pubblica internazionale e ha prodotto quel genere di inversione strategica che può sovvertire i fondamenti stessi del potere esecutivo. Anche se per poco, il mondo è stato rovesciato e il libro delle regole è stato riscritto».[27]

Prima del lancio della campagna contro Brent Star, all'interno di Greenpeace si era molto dibattuto per stabilire se l'eliminazione di un vecchio ammasso industriale di ferraglia poteva essere «venduta» dal movimento come una notizia elettrizzante e stuzzicante per i media. Giys Thieme, attivista del gruppo olandese di Greenpeace, rammenta ancora i dubbi sollevati dai membri dell'organizzazione: «Non si trattava di una campagna contro il petrolio o contro il cloro o per la difesa dell'atmosfera terrestre».[28] E non era neppure una battaglia per la protezione dei pesci, delle balene o dei graziosi cuccioli di foca. Brent Spar, in fondo, era legata all'idea di salvaguardare uno spazio ancora incontaminato proprio come era avvenuto un anno prima a Clayoquot Suond, nella Colombia britannica, dove si erano tenute manifestazioni contro il taglio degli alberi di una delle più antiche foreste vergini. I manifestanti di Clayoquot volevano proteggere la biodiversità, ma volevano anche difendere il concetto di luogo selvaggio, come del resto cercavano di fare anche gli ecologisti di Brent Spar. Anche se Greenpeace aveva presentato studi scientifici a riprova dell'impatto ecologico che la piattaforma petrolifera avrebbe prodotto sui fondali oceanici, studi che contenevano tra l'altro dati errati, la battaglia non riguardava tanto la difesa dell'ambiente in senso tradizionale quanto piuttosto la necessità di impedire che i fondali dell'oceano Atlantico fossero usati come immondezzai. Il progetto della Shell di seppellire la sua creatura mostruosa nelle profondità marine echeggiava nella mente di tutti gli abitanti del mondo come la prova che se le multinazionali venivano lasciate libere di agire indisturbate, non vi sarebbe più stato nessuno spazio libero sul pianeta, e perfino le profondità degli oceani, l'ultimo luogo veramente selvaggio, sarebbero state colonizzate.

La Shell, il governo inglese e gran parte della stampa specializzata hanno definito questa reazione come del tutto irrazionale. «La scienza è stata sconfitta da persone qualunque», titolava il *Wall Street Journal*

mentre l'*Economist* si riferiva alla protesta parlando di «una sconfitta della razionalità». In un certo senso non sbagliavano. Questa idea di proteggere qualcosa di sconosciuto, per nessun motivo empirico particolare che ci riguardi direttamente ma solo perché ci conforta sapere che esiste, era di per sé alquanto futile ma nel contempo estremamente potente. Come ha scritto Suzanne Moore sul *Guardian*, Brent Spar aveva a che fare sia con la scienza sia con una sorta di misticismo: «Nelle profondità del mare si nascondono misteriose specie animali e vegetali e anche se non potremo mai vederle sentiamo nei nostri cuori che devono essere lasciate sole. Perché mai infatti dovrebbero condividere le oscure profondità oceaniche con i pezzi di una piattaforma petrolifera smantellata?»[29]

Grazie alla vittoria di Brent Spar, scrive Grove-White, Greenpeace ha imparato che sul pianeta vi sono «luoghi sacri» che non sono indicati su nessuna mappa, sono estranei a qualsiasi interesse privato e che quindi appartengono a tutti. Il gruppo ha poi appreso un'altra importante lezione, qualcosa che avevano già scoperto anche gli attivisti anti-Nike: oggi, sul finire del secolo, colpire una potente e ricca multinazionale ha lo stesso valore che aveva verso la fine degli anni Ottanta la campagna in difesa delle balene. È lo spirito populista e popolare che è riuscito a salvare Greenpeace da una morte certa. Dopo Brent Spar il movimento è stato travolto da iscrizioni di nuovi membri e finanziamenti e, come ha riferito il *Guardian*, ha ricevuto anche in lascito delle proprietà. «Una donna telefonò per dire che aveva cambiato il suo testamento: lasciava tutte le sue proprietà a Greenpeace affinché il gruppo si comprasse un gommone con cui attaccare la Shell.»[30] Dopo lo smantellamento di Brent Spar il *Wall Steet Journal* ha riferito con tono solenne che allo stato attuale «la guerra economica potrebbe essere lo strumento migliore per iniziare una guerra ecologica».[31]

La capitolazione della Shell insegnò anche un'altra cosa agli attivisti. Dopo aver avuto la peggio nella sua difesa a spada tratta della correttezza e ineluttabilità del progetto originario della Shell, il primo ministro John Major rimase isolato, con la coda tra le gambe, particolarmente odiato per la sua tendenza a «leccare» ossequiosamente i piedi alle grandi aziende. Quando la Shell fece marcia indietro l'unica cosa che

poté fare fu borbottare che i direttori dell'azienda erano dei veri incapaci perché si erano dati per vinti di fronte alla pressione dell'opinione pubblica. La sua posizione era compromessa a tal punto che potrebbe aver influito sulla sua decisione, presa caso vuole due giorni dopo l'inversione di marcia della Shell, di ritirarsi dalla carica di leader del partito Conservatore. Brent Spar ha così dimostrato che le multinazionali, anche quelle notoriamente astute come la Shell sono talvolta vulnerabili alla pressione pubblica tanto quanto i governi eletti in modo democratico (in alcuni casi anche di più). Questa lezione si è dimostrata particolarmente importante nel successivo attacco alla Shell che ha cercato di far convergere l'attenzione del mondo sul ruolo assunto dalla multinazionale nello sfruttamento della Nigeria, sotto la protezione del governo corrotto dell'ultimo generale Sani Abacha. In questo caso, anche se il generale era al riparo da qualsiasi pressione, la Shell non lo era affatto.

Dall'oceano come discarica alla terra come chiazza petrolifera

A partire dagli anni Cinquanta, Shell Nigeria ha estratto una quantità di petrolio pari a 30 miliardi di dollari dalle terre della popolazione Ogoni, nell'area del delta del Niger. L'80% dell'economia nigeriana si basa sui profitti derivanti dal petrolio, che ammontano a 10 miliardi di dollari l'anno e circa la metà delle entrate provengono dalla Shell. La popolazione Ogoni non solo è stata privata dei profitti derivanti dalle ricche risorse naturali delle sue terre, ma vive ancora in gran parte senza elettricità e acqua corrente e sia il terreno sia l'acqua sono stati inquinati da oleodotti aperti, fuoriuscite di petrolio e combustione di gas.

Guidato dallo scrittore candidato al Premio Nobel per la Pace Ken Saro-Wiwa, il Movement for the Survival of the Ogoni People – Mosop (Movimento per la Sopravvivenza del Popolo Ogoni) iniziò a manifestare per ottenere delle riforme e chiese un risarcimento alla Shell. Per far sì che i profitti derivanti dal petrolio continuassero ad affluire indisturbati nei forzieri del governo, il generale Sani Abacha diede ordine all'esercito nigeriano di attaccare gli Ogoni. I soldati torturarono e uccisero migliaia

di persone. Gli Ogoni incolparono la Abacha e di ciò accusarono anche la Shell di utilizzare l'esercito nigeriano come una sorta di polizia privata, pagata per reprimere le rivolte pacifiche degli Ogoni, e di sostenere il regime di Abacha legittimandolo con il loro appoggio economico.

Di fronte alle crescenti proteste in Nigeria, nel 1993 la Shell decise di abbandonare i territori Ogoni, mossa questa che spinse l'esercito nigeriano a intervenire per schiacciare definitivamente gli Ogoni. Un memo trapelato dal capitano del gruppo Rivers State Internal Security Force dell'esercito nigeriano è piuttosto esplicito in proposito: «Operazioni Shell ancora impossibili in mancanza di uno spietato intervento militare che consenta un'agevole ripresa dell'attività commerciale... Raccomandazioni: Azioni di distruzione durante Mosop e altri raduni che giustificano la presenza dell'esercito. Eliminare gli obiettivi in tutte le comunità e a ogni livello di potere, in particolare i soggetti più attivi all'interno dei vari gruppi».[32]

Il 10 maggio 1994, cinque giorni dopo avere appreso del memo, Ken Saro-Wiwa dichiarò: «La situazione è questa. L'esercito nigeriano sta per arrestarci e giustiziarci. E tutto per colpa della Shell».[33] Dodici giorni dopo fu effettivamente arrestato e processato per omicidio. Prima che gli venisse comunicata la sentenza, Saro-Wiwa si rivolse alla corte dicendo: «Io e i miei compagni non siamo i soli sotto processo. Anche la Shell è uno degli imputati... L'azienda è riuscita a sottrarsi a questo processo ma verrà di certo anche per lei il giorno del giudizio». Poi, il 10 novembre 1995, nonostante le pressioni della comunità internazionale, inclusi i governi canadese e australiano e, in misura minore, Germania e Francia, il regime militare nigeriano procedette all'esecuzione di Saro-Wiwa e di otto altri leader Ogoni che avevano manifestato contro la Shell. L'atto provocò un vero e proprio incidente internazionale e, anche in questo caso, la gente iniziò a protestare contro la Shell boicottando i distributori di benzina dell'azienda. A San Francisco i sostenitori di Greenpeace inscenarono l'impiccagione di Saro-Wiwa facendo penzolare un manifestante dalla torreggiante insegna di una pompa di benzina Shell.

Come ha dichiarato John Jordan, sostenitore del movimento Reclaim the Streets riguardo alla multinazionali: «Senza volerlo ci hanno aiutato

a vedere l'intera questione come parte di un unico sistema». Un sistema composto da fatti concatenati tra loro che gli attivisti di tutto il mondo avevano davanti agli occhi: la Shell, alle prese con l'affondamento di una mostruosa piattaforma petrolifera davanti alla costa scozzese era allo stesso tempo invischiata in uno scandalo per la violazione dei diritti umani in Nigeria, proprio quando aveva deciso di licenziare dei lavoratori (nonostante i suoi enormi profitti) e tutto questo solo per poter riempire i serbatoi delle automobili londinesi che erano poi l'oggetto della campagna Reclaim the Streets. Dato che Ken Saro-Wiwa era un poeta e un commediografo, la sua vicenda fu rivendicata anche da Pen, un gruppo internazionale a favore della libertà di espressione. Scrittori del calibro di Harold Pinter, commediografo inglese, e Nadine Gordimer, scrittrice vincitrice del Premio Nobel, hanno fatto propria la causa di Saro-Wiwa e il suo diritto di esprimersi liberamente contro la Shell e hanno trasformato la sua persecuzione nel più importante caso di violazione della libertà di espressione dopo la scomunica a Salman Rushdie, dichiarato infedele dal governo iraniano che aveva messo una taglia sulla sua testa. In un articolo sul *New York Times*, la Gordimer ha scritto che «acquistare il petrolio nigeriano nell'attuale situazione equivale ad accettare di comprare petrolio in cambio di sangue, il sangue di altri esseri umani, la riscossione della pena di morte sui nigeriani».[34]

Il convergere di ideali quali giustizia sociale, lavoro e questioni ambientali in entrambe le campagne Shell non è il risultato di un colpo di fortuna ma è qualcosa di strettamente connaturato al nuovo spirito dell'attivismo globale. Ken Saro-Wiwa era stato ucciso perché combatteva per proteggere l'ambiente in cui viveva, un ambiente che racchiudeva in sé molto più del semplice paesaggio fisico saccheggiato e deturpato dall'invasione del delta del Niger da parte della Shell. La persecuzione degli Ogoni a opera della Shell è un problema sia di natura ambientale sia sociale: è infatti risaputo che le aziende che sfruttano le risorse naturali ridimensionano in fretta i loro principi morali quando si tratta di trivellare e scavare nei Paesi del Terzo Mondo. I detrattori della Shell tracciano con facilità un parallelo tra fatti quali: la condotta dell'azienda in Nigeria, la sua lunga collaborazione con l'ex governo pro-apartheid del Sud

Africa, la sua attuale presenza al valico di Timor nella zona orientale di Timor occupata dagli indonesiani, i suoi violenti scontri con la popolazione Nahua nell'Amazzonia peruviana e la situazione di stallo con la popolazione U'wa sulle Ande colombiane che, nel gennaio 1997, minacciò di commettere un suicidio di massa se la Shell avesse portato avanti i suoi progetti di trivellazione.

Nella figura di Saro-Wiwa confluivano ideali quali libertà civile e lotta al razzismo, ambientalismo e lotta al capitalismo, ecologia e diritto al lavoro. Il tondeggiante marchio giallo canarino di Shell, una sorta di Golia contrapposto a Davide-Saro-Wiwa, divenne il nemico comune di tutti i cittadini interessati alla questione, a tal punto che i vari governi del mondo furono costretti a inserire il problema nell'ordine del giorno internazionale.

Pen protestava contro la Shell, e protestavano anche Body Shop, gli azionisti attivisti che avevano incluso la situazione disperata degli Ogoni nell'ordine del giorno di tre assemblee consecutive della Shell e migliaia di migliaia di altre persone. Nel giugno 1998, Owens Wiwa, fratello di Ken, parlò in questi termini della Shell:

> Per secoli le aziende hanno ricavato profitti enormi da pratiche inique e spietate quali la tratta degli schiavi attraverso l'oceano Atlantico, il colonialismo, l'apartheid e le dittature che praticano il genocidio. Queste stesse aziende sono spesso scappate via con il loro bottino lasciando ai governi il compito di scusarsi. Oggi, sul finire del XX secolo, la Shell è finita nel bel mezzo di un triangolo di azioni turpi quali la distruzione dell'ecosistema, l'abuso dei diritti umani e l'attentato alla salute della popolazione Ogoni. Per tutto questo non bastano le scuse. Ci aspettiamo che la nostra terra, acqua e aria vengano ripulite; vogliamo un risarcimento equo per (a) i danni ambientali, (b) l'abuso dei diritti umani causato direttamente e indirettamente dalle attività della Shell e (c) l'impatto negativo prodotto sulla salute della gente dalle strutture dell'azienda.[35]

A sentire la Shell questi risarcimenti sono già a buon punto. «La Shell continua a investire in progetti sociali e ambientali in Nigeria»,

mi ha riferito R.B. Blakely, portavoce di Shell Canada. «Lo scorso anno l'azienda ha investito 20 milioni di dollari per la creazione di ospedali, scuole, programmi di formazione e borse di studio (in base ai dati del Mosop queste sovvenzioni ammonterebbero in realtà a circa 9 milioni di dollari di cui solo una parte è stata investita per i territori degli Ogoni). Inoltre, secondo Blakely, l'azienda ha rivisto completamente il suo «codice di principi commerciali. Questi principi, che riguardano sia la condotta dell'azienda a livello ambientale che le sue responsabilità nei confronti delle comunità che risiedono noi luoghi in cui opera, vengono applicati a tutte le aziende del gruppo Shell in ogni parte del mondo».[36]

Per elaborare questi principi, la Shell è scesa nei meandri più reconditi della psicologia aziendale e si è dovuta ricalibrare e smembrare per poi riplasmarsi nuovamente. Ha costretto i suoi dipendenti a partecipare a campi di sopravvivenza New Age, cosa alquanto stravagante per una simile azienda. Nel reinventarsi, i direttori della Shell, secondo la rivista *Fortune*, si sono «aiutati a vicenda a scalare i muri sotto la gelida pioggia olandese. Hanno lavorato come muratori per la costruzione di edifici in progetti di edilizia a basso costo e hanno filmato immagini di se stessi che compiono percorsi bendati. Hanno calcolato il tempo necessario per capire se davano un qualche contributo all'azienda in termini di valore e si sono perfino sottoposti a test della personalità Myers-Briggs per stabilire chi era adatto alla nuova Shell e chi invece non lo era».[37]

Una parte della strategia di riorganizzazione della Shell consisteva nel cercare di raggiungere le comunità nere di Europa e Nord America, una mossa questa che ha creato aspre divisioni all'interno dei quartieri poveri alla disperata ricerca di finanziamenti ma diffidenti riguardo alle reali motivazioni della Shell. Per esempio, nell'agosto 1997 il comitato scolastico di una scuola californiana a Oakland è stato al centro di un acceso dibattito mirato a stabilire se fosse etico accettare una donazione dalla Shell per una somma di 2 milioni di dollari, di cui 100.000 dollari destinati a borse di studio e il resto da utilizzarsi per la creazione di programmi di formazione (Shell

Youth Training Academy). Dato che a Oakland risiedeva un gruppo di afro-americani che includeva anche nigeriani esiliati, le discussioni sono state particolarmente intense. «I bambini della Nigeria non hanno la possibilità di ricevere borse di studio dalla Shell», ha dichiarato Tunde Okorodudu, un genitore di Oakland e attivista nigeriano pro-democrazia. «Abbiamo davvero bisogno di soldi per i ragazzi, ma non vogliamo denaro sporco di sangue.»[38] Dopo mesi di stallo, il consiglio, votò a favore del finanziamento come nel caso del consiglio scolastico di Portland che aveva discusso se accettare o meno la donazione della Nike.

Ma anche se la nuova Shell si converte alla filosofia Zen e butta qui e là espressioni come «nuovo paradigma etico», «artefici del cambiamento», il «terzo risultato finale» e «l'economia di chi tiene le fila» o se Shell Nigeria parla di «guarire le ferite», la vecchia Shell non se ne è mai andata.[39] Anche se non è ancora riuscita a tornare nella terra degli Ogoni, la Shell continua le sue attività in altri punti del delta del Niger e nell'autunno del 1998 nuove tensioni sono emerse in queste zone. I problemi erano quelli di sempre: le comunità si lamentavano dell'inquinamento della terra, dei danni all'industria della pesca, della combustione dei gas e delle esplosioni ed erano stanche di vivere in povertà mentre dalle viscere della loro terra ricca di petrolio venivano «pompati» profitti enormi. «Se vai a un distributore vedi ogni tipo di attrezzatura e le strutture più moderne. Poi arrivi al villaggio più vicino e vedi che mancano cibo e acqua potabile. È da qui che nasce la protesta», spiega Paul Orieware, politico locale.[40] In questo caso però gli avversari che la Shell doveva affrontare non erano affatto votati alla non-violenza come gli Ogoni. In ottobre dei manifestanti nigeriani si sono impadroniti di due elicotteri, nove stazioni Shell e di un impianto di trivellazione bloccando secondo l'Associated Press, «il trasferimento di circa 250.000 barili di greggio al giorno».[41] Nel marzo 1999 sono state assalite e occupate altre stazioni Shell. L'azienda ha negato qualsiasi illecito da parte sua e ha imputato questi atti di violenza ai conflitti etnici.

McDonald's: la lotta per scelta

Al culmine delle campagne anti-Shell, il processo McLibel iscritto già da alcuni anni nel registro delle udienze, stava per diventare un caso internazionale. Nel giugno 1995, mentre si avvicinava il primo anniversario del processo, gli imputati Helen Steel e Dave Morris tennero una conferenza stampa davanti alla sede del tribunale londinese. La notizia era che McDonald's (l'azienda che li aveva citati per diffamazione) aveva proposto un accordo. L'azienda avrebbe donato una certa somma di denaro a una causa indicata da Steel e Morris, purché i due ambientalisti senza peli sulla lingua avessero smesso di criticare McDonald's; in questo modo il brutto incubo sarebbe finito per entrambi.

Steel e Morris rifiutarono sdegnati l'offerta. Non c'era motivo di cedere a quel punto. La causa intentata col proposito di contrastare l'ondata di pubblicità negativa oltre che per chiudere la bocca a Steel e Morris e mandarli in rovina, fu un epico disastro per le pubbliche relazioni di McDonald's. Il processo McLibel aveva infatti incoraggiato il vegetarianismo tanto quanto lo scandalo della mucca pazza, aveva dato risalto alla questione delle condizioni di lavoro all'interno dell'azienda più di qualsiasi rivendicazione sindacale e aveva acceso il dibattito sulla censura perpetrata dalle aziende più di qualsiasi altro caso recente sulla libertà di parola.

L'opuscolo oggetto del contendere era stato pubblicato per la prima volta nel 1986 da London Greenpeace, un gruppo minore di Greenpeace International, movimento questo considerato troppo centralizzato e tradizionalista dagli intransigenti attivisti londinesi. Si trattava di un primo caso di studio in cui il nome di un unico marchio veniva utilizzato per unire tutte le tessere che formavano il mosaico di una più vasta situazione sociale: la distruzione della foresta pluviale (per allevare il bestiame), la povertà del Terzo Mondo (i contadini erano costretti ad abbandonare i propri poderi per far spazio al bestiame di McDonald's e alle coltivazioni destinate all'esportazione), la crudeltà verso gli animali (nel tipo di trattamento riservato al bestiame), la produzione di rifiuti (confezioni usa e getta e immondizia), i problemi per la salute (alimenti grassi

e fritti), le misere condizioni di lavoro (salari bassi e intervento dei sindacati nelle attività lavorative di McDonald's) e la pubblicità manipolatrice (McDonald's rivolgeva le sue campagne ai bambini).

La verità è però che il processo McLibel non ha mai riguardato davvero i contenuti dell'opuscolo. Sotto molti punti di vista, la campagna contro McDonald's è molto meno interessante di quelle condotte contro Nike e Shell, entrambe supportate da prove inconfutabili dell'esistenza su vasta scala di situazioni umane disperate. Nel caso di McDonald's le prove sono molto meno dirette e per certi aspetti i problemi chiamati in causa sono più datati. Le preoccupazioni per le immondizie prodotte dai fast food erano aumentate fino a raggiungere la loro massima espressione alla fine degli anni Ottanta e la campagna di London Greenpeace contro l'azienda era nata chiaramente in una prospettiva di tipo vegetariano per cui carne=omicidio, posizione questa di certo valida ma che trova scarso supporto dal punto di vista politico. Ciò che ha reso possibile il decollo della campagna McLibel e che ha consentito a questa protesta di reggere il confronto con gli attacchi rivolti contro Nike e Shell, non è stata certo la condotta dell'azienda nei confronti delle mucche, delle foreste o dei suoi dipendenti. Il movimento McLibel ha preso il volo a causa di ciò che l'azienda aveva fatto a Helen Steel e Dave Morris.

Franny Armstrong, che ha prodotto un documentario sul processo, precisa che la legislazione britannica in materia di diffamazione è stata modificata nel 1993 «per far sì che gli enti governativi quali i consigli comunali non possano più citare i cittadini per diffamazione. Questo per difendere il diritto delle persone di criticare gli enti pubblici. Le multinazionali stanno rapidamente diventando molto più potenti dei governi e sono ancor meno tenute a render conto delle proprie azioni; quindi perché questa legge non viene applicata anche alle aziende? Con investimenti pubblicitari nell'ordine di miliardi di dollari, non hanno certo bisogno di ricorrere alla legge per farsi ascoltare e dare la propria versione dei fatti».[42] In altre parole, per molti dei suoi sostenitori, la causa di Steel e Morris non riguardava tanto l'operato dei fast food quanto piuttosto la necessità di tutelare la libertà di parola in un clima di crescente controllo da parte delle aziende. Se Brent Spar riguardava la perdita dello spa-

zio e Nike la perdita di un buon posto di lavoro, McLibel si riferiva alla perdita della libertà di espressione e alla censura operata dalle aziende.

Quando, nel 1990, McDonald's fece pervenire i mandati di comparizione per diffamazione a cinque attivisti di Greenpeace in relazione al contenuto dell'oggi ben noto volantino, tre membri del gruppo reagirono come la maggior parte delle persone che si trovassero a dover fronteggiare una multinazionale da 11 miliardi di dollari: presentarono le proprie scuse. L'azienda aveva raccolto una lunga serie di successi grazie a questa strategia. Secondo il *Guardian*: «Negli ultimi 15 anni, McDonald's ha minacciato di adire le vie legali con oltre 90 organizzazioni del Regno Unito inclusi Bbc, Channel 4, il *Guardian*, il *Sun*, Tuc scozzese, New Leaf Tea Shop, giornali studenteschi e un gruppo teatrale di ragazzi. Perfino il principe Filippo ha ricevuto una lettera pungente. Tutti si sono tirati indietro e molti si sono scusati in tribunale».[43]

Ma la scelta di Helen Steel e Dave Morris è stata diversa. I due si sono serviti del processo per condurre un «esperimento» durato sette anni che ha portato gli archi dorati del marchio McDonald's in un giro panoramico dell'intera economia globale. Nei 313 giorni trascorsi in tribunale, di certo il processo più lungo della storia inglese, un postino disoccupato (Morris) e una cameriera (Steel) hanno combattuto con i direttori esecutivi del più grande impero alimentare del mondo. Durante il processo, Steel e Morris hanno preparato con cura ogni singola dichiarazione dell'opuscolo con l'appoggio di esperti dell'ambiente e dell'alimentazione e con il supporto di studi scientifici. Mentre le 180 persone chiamate a testimoniare si avvicendavano alla sbarra, l'azienda ha subito un'umiliazione dopo l'altra mentre la corte ascoltava il racconto di episodi quali intossicazioni alimentari, mancato pagamento degli straordinari dovuti per legge, accuse di riciclaggio e storie di spie dell'azienda infiltrate nelle fila di London Greenpeace. I dirigenti di McDonald's furono anche attaccati per la dichiarazione fatta dall'azienda di servire «cibi nutrienti»: David Green, vicepresidente senior del settore marketing, espresse la sua opinione in proposito affermando che anche la Coca-Cola è nutriente perché «fornisce acqua e l'apporto idrico è importante in una dieta equilibrata».[44] In un altro imbarazzante confronto, Ed Oakley, dirigen-

te di McDonald's, spiegò a Steel che i rifiuti dell'azienda ammassati negli interramenti avevano «il loro vantaggio altrimenti in tutto il Paese vi sarebbero state delle enormi cave di ghiaia inutilizzate».[45]

Il 19 giugno 1997 il giudice emise finalmente il verdetto. L'aula del tribunale era zeppa di uno strano assortimento di personaggi che andava da direttori esecutivi ad anarchici vegetariani vegani con i capelli tinti di rosa a file intere di giornalisti. Il tempo sembrava non passare mai per la maggior parte di noi che ce ne stavamo seduti ad ascoltare il giudice Rodger Bell mentre leggeva una sintesi di 45 pagine del verdetto effettivo di oltre 100 pagine. Anche se il giudice stabilì che la maggior parte delle dichiarazioni dell'opuscolo erano troppo estreme per poter essere accettate (in particolare non lo aveva convinto il legame fra McDonald's e la «fame nel Terzo Mondo»), decise che molte altre accuse si basavano su fatti reali. Tra le dichiarazioni a favore di Steel e Morris vi era quella secondo cui McDonald's «si approfitta dei bambini e si serve di loro in quanto individui più vulnerabili alla pubblicità», l'asserzione che il trattamento riservato agli animali era «crudele», che l'azienda era contro i sindacati, pagava «salari bassi» e che aveva un tipo di gestione «autocratica» e «perlopiù iniqua» e l'affermazione che un'alimentazione ricca di alimenti McDonald's aumenta il rischio di attacco cardiaco. Steel e Morris furono condannati a pagare i danni a McDonald's nella misura di 95.490 dollari Usa. Nel marzo 1999 un giudice della Corte d'Appello stabilì che il giudice Bell era stato eccessivamente duro e si schierò in modo più deciso dalla parte di Steel e Morris in relazione ai «dubbi legati alla salute e all'alimentazione e alle affermazioni riguardanti la paga e le condizioni dei dipendenti McDonald's». Benché anche in questo caso, la corte abbia ritenuto che le dichiarazioni dei due imputati riguardo a questioni quali intossicazioni alimentari, cancro e povertà nel mondo non erano state dimostrate, si stabilì comunque di ridurre l'entità dell'indennizzo a 61.300 dollari.[46] McDonald's non ha mai cercato di riscuotere quanto dovutogli e ha deciso di non ricorrere a un'ingiunzione per evitare l'ulteriore diffusione del volantino incriminato.

Dopo il verdetto, McDonald's corse ovviamente a cantar vittoria ma

pochi erano davvero convinti che di vittoria si trattasse. «Mai vittoria fu più malconcia dai tempi di Pirro», citava l'editoriale del *Guardian* il giorno successivo. «Mentre continuano i fiaschi delle Pubbliche Relazioni, questa mossa riceve il premio per la risposta più esagerata alle critiche pubbliche.»[47] In effetti, mentre accadeva tutto questo, l'opuscolo originario era ormai un pezzo da collezione con tre milioni di copie distribuite nel solo Regno Unito. John Vidal aveva pubblicato il suo libro acclamato dalla critica *McLibel: Burger Culture on Trial*, la trasmissione *60 Minutes* aveva dedicato un lungo spazio al processo, il canale inglese Channel 4 aveva realizzato un servizio di tre ore sulla questione e il documentario di Franny Armstrong *McLibel: Two Worlds Collide* aveva fatto il giro del circuito televisivo indipendente (dato che le reti principali lo avevano respinto per paura, ironia della sorte, di essere citate per diffamazione).

Per Helen Steel, Dave Morris e i loro sostenitori l'obiettivo del processo McLibel non era mai stato solo quello di vincere la causa in tribunale quanto piuttosto di servirsi del tribunale per ottenere l'appoggio del pubblico. E c'era di che cantar vittoria, a giudicare dalla folla riunita davanti ai fast food McDonald's due giorni dopo il verdetto. In piedi davanti al McDonald's del loro quartiere nella zona settentrionale di Londra, Steel e Morris riuscivano a malapena a tener dietro alle richieste di «What's wrong with McDonald's? – Che cosa c'è di sbagliato in McDonald's?» il famigerato opuscolo che aveva dato il via alla vicenda. I passanti ne chiedevano una copia, gli automobilisti accostavano per accaparrarsi un ricordo di McLibel e le madri con i bambini per mano si fermavano a parlare con Helen Steel e le raccontavano come era difficile per un genitore indaffarato rispondere alla richiesta dei figli di cibi poco sani. Cosa potevano fare le madri?

Scene simili si potevano vedere in tutto il Regno Unito davanti agli oltre 500 fast food McDonald's, che il 21 giugno 1997 furono tutti simultaneamente circondati da picchetti di manifestanti assieme ad altri 30 punti vendita dell'azienda in Nord America. Come nel caso delle proteste contro la Nike, ogni evento era diverso. Davanti a un fast food bri-

tannico la gente aveva organizzato una manifestazione in strada con Ronald McDonald con in mano un'ascia, una mucca e quintali di ketchup. Nel corso di un'altra protesta venivano distribuiti gratuitamente alimenti vegetariani e a ogni partecipante veniva consegnato il famoso volantino. 400.000 copie furono distribuite in un solo week-end. «Andavano letteralmente a ruba», ha dichiarato Dan Mills di McLibel Support Campaign, divertito dalla situazione: prima della decisione di McDonald's di avviare il procedimento legale, la campagna di London Greenpeace si stava affievolendo ed erano state distribuite solo poche centinaia di copie del controverso opuscolo. Oggi il volantino è stato tradotto in ventisei lingue ed è uno degli articoli più caldi del cyberspazio.

Le tre grandi insegnano: utilizzare i tribunali come strumenti

C'è da scommettere che molti giganti del marchio oltre a McDonald's hanno seguito con attenzione ciò che accadeva in quel tribunale inglese. Nel 1996, Guess chiuse una causa per diffamazione avviata contro il gruppo femminista Common Threads di Los Angeles in risposta alla lettura pubblica di poesie che parlavano della condizione disperata delle lavoratrici che cucivano i jeans Guess.[48] Allo stesso modo, anche se continua ad accusare i suoi detrattori per falso, la Nike si è sempre tenuta alla larga dal tentativo di ripulire il suo nome in tribunale. E non c'è da stupirsi: il tribunale è il solo luogo in cui le aziende private devono spalancare la porta e lasciare che il pubblico guardi dentro.

Come hanno scritto Helen Steel e Dave Morris,

> se le aziende decidono di ricorrere a leggi oppressive per respingere i loro detrattori anche i casi trattati in tribunale non devono riguardare unicamente procedure legali e verdetti. Questi casi possono essere trasformati in forum pubblici e diventare il fulcro della protesta e di una maggiore diffusione della verità. Questo è proprio ciò che è accaduto con McLibel... Forse, per la prima volta nella storia, una istituzione potente (che in questo caso era una catena di fast food, ma potrebbe benissimo

essere una qualsiasi organizzazione finanziaria o dipartimento di Stato) è stata oggetto di indagini pubbliche lunghe, approfondite e complesse. E questa può solo essere una cosa positiva![49]

Questo messaggio non è andato perso nelle schiere di attivisti che appoggiavano Steel e Morris in tutto il mondo; chiunque avesse seguito il caso McLibel si era potuto rendere conto di come un processo lungo e sensazionale riesca a tirar fuori il corpo del reato e a far emergere un sentimento infuocato di rancore contro l'azienda avversaria. Alcuni attivisti, senza aspettare di essere citati in tribunale, hanno fatto causa per primi alle rispettive aziende antagoniste. Per esempio, nel gennaio 1999, gli attivisti sindacali statunitensi hanno cercato di catalizzare l'attenzione sugli illeciti perpetrati dalle fabbriche sfruttatrici nel territorio statunitense di Saipan e a tale scopo hanno avviato un'azione legale presso il tribunale della California contro diciassette commercianti americani tra cui Gap e Tommy Hilfiger. Il procedimento legale, intentato per conto delle migliaia di lavoratori di Saipan, accusava i commercianti e i produttori di capi firmati di prender parte a una «cospirazione malavitosa» che adescava giovani donne del Sud-Est asiatico e le faceva arrivare a Saipan con la promessa di lavori ben pagati negli Stati Uniti. Ciò che le aspettava erano invece salari da fame e un lavoro «nella peggiore fabbrica sfruttatrice americana», come ha dichiarato Al Meyerhoff, procuratore capo assegnato al caso. Un procedimento legale congiunto accusava poi le aziende di pubblicità ingannevole, poiché ai prodotti provenienti da Saipan venivano applicate etichette «Made in Usa» o «Made in the Northern Marianas, Usa» lasciando così credere ai clienti che la produzione di questi capi fosse soggetta alle leggi statunitensi sul lavoro quando invece non era affatto così.[50]

Nel frattempo, una strategia simile è stata adottata anche dal Center for Constitutional Rights contro la Shell: il Centro ha infatti intentato causa all'azienda petrolifera in un tribunale di New York in occasione del primo anniversario della morte di Ken Saro-Wiwa. Secondo David A. Love, membro del Centro, «la causa, avviata in nome di Ken Saro-Wiwa e degli altri attivisti Ogoni giustiziati dal regime militare ni-

geriano nel novembre 1995, si basa sul presupposto che le esecuzioni sono avvenute con il consenso, la conoscenza e/o il supporto della Shell». Inoltre viene anche dichiarato che le impiccagioni facevano parte di una cospirazione mirata a «reprimere con violenza e senza pietà qualsiasi tentativo di opposizione contro le attività della Shell volte allo sfruttamento del petrolio e delle risorse naturali nel territorio degli Ogoni e del delta del Niger». La Shell ha negato tutte le accuse e ha contestato la legittimità della vertenza. Al momento della stesura di questo libro né la causa di Saipan, né quella di Shell erano giunte a una conclusione.[51]

Le tre grandi insegnano: fare luce con Internet

Se i tribunali stanno diventando uno strumento sempre più diffuso per ficcare il naso negli affari delle aziende, Internet è invece il mezzo preferito per diffondere informazioni sulle multinazionali in ogni angolo del mondo. Tutte le campagne descritte in questo capitolo, si sono distinte per un utilizzo all'avanguardia delle tecnologie informatiche, un approccio alquanto snervante per le aziende prese di mira.

Ogni giorno notizie sulla Nike vengono scambiate liberamente via E-mail tra organizzazioni quali: U.S. National Labor Committee e Campaign for Labor Rights, Clean Clothes Campaign in Olanda, Australian Fairwear Campaign, Asian Monitoring and Resource Centre con sede a Hong Kong, le organizzazioni britanniche Labour Behind the Label Coalition e Christian Aid, le francesi Agir Ici e Artisans du Monde, la tedesca Werkstatt Okonomie, la belga Les Magasins du Monde e la canadese Maquila Solidarity Network per citarne solo alcune. In un comunicato stampa del settembre 1997, la Nike attaccava i suoi detrattori definendoli «gruppi ai margini che ancora una volta si servono di Internet, fax e modem per diffondere a proprio vantaggio menzogne e fatti travisati». Ma già prima del marzo 1998, la Nike era pronta a trattare i suoi critici on-line con un po' più di rispetto. Quando si trattò di spiegare il motivo per cui era stato introdotto un ulteriore pacchetto di riforme per i lavoratori, Va-

da Manager, portavoce dell'azienda, dichiarò: «I cambiamenti vengono fatti perché è giusto che sia così ma è chiaro che le nostre iniziative sono state accelerate da Internet».[52]

Anche la Shell ha subito una bruciante umiliazione a causa della grande mobilità della campagna Brent Spar e del movimento di supporto della popolazione Ogoni. Le aziende dedite allo sfruttamento delle risorse naturali si erano abituate ad avere a che fare con attivisti che non potevano uscire dai confini della propria identità nazionale: un oleodotto o una miniera potevano scatenare la rivolta dei contadini delle Filippine o del Congo ma la protesta era sempre contenuta, ne parlavano solo i mezzi d'informazione locali e ne era conoscenza solo la gente del luogo. Oggi invece, ogni volta che la Shell «starnutisce» parte una relazione che viene diffusa nell'iperattivo elenco dei siti «shell-nigeria-azione»: le notizie rimbalzano nella posta in arrivo di tutti i più remoti organizzatori che partecipano alla campagna, dai leader nigeriani che vivono in esilio agli studenti attivisti di tutto il mondo. E quando nel gennaio 1999 una parte del quartier generale di Shell Gran Bretagna è stato occupato da un gruppo di attivisti, questi ultimi si sono portati dietro una videocamera digitale collegata a un cellulare e sono riusciti a trasmettere sul Web l'intero evento anche dopo che i dirigenti Shell avevano disattivato elettricità e linee telefoniche. La Shell ha risposto all'aumento dell'attivismo in rete con una contro-strategia aggressiva: nel 1996, l'azienda ha assunto Simon May, un «Internet manager ventinovenne». Se-

Le grandi aziende sono bersagli molto in vista... Migliaia di compagnie sono o sono state prese di mira dagli attacchi on line degli attivisti anti-aziendali. Grazie a eWatch e a WeberWorks/Monitor i nostri clienti potranno essere avvisati quando sono presi di mira e riceveranno importanti indicazioni su come gestire la situazione.

James M. Alexander, presidente di eWatch, una azienda di monitoraggio su Internet, maggio 1998

condo May, «la bilancia del potere è cambiata e gli attivisti non dipendono più solo dai mezzi di informazione. La Shell l'ha capito a sue spese con la campagna Brent Spar nel corso della quale un gran numero di informazioni sono state diffuse al di fuori dei canali regolari».[53] Ma se la bilancia del potere è cambiata, il compito di May è farla pendere a favore della Shell: egli si occupa del monitoraggio di tutti i riferimenti on line sull'azienda, risponde alle domande inviate tramite E-mail su varie questioni di carattere sociale e ha contribuito alla creazione di un forum sul sito Web dell'azienda destinato alla discussione di problemi sociali.

Internet ha svolto un ruolo simile anche nel corso del processo McLibel, catapultando il movimento londinese anti-McDonald's in un contesto globale come quello in cui operano le aziende antagoniste. «Avevamo tante e tali informazioni su McDonald's che pensavamo di dover aprire una biblioteca», spiega Dave Morris ed è per questo motivo che un gruppo di attivisti ha avuto l'idea di creare il sito McSpotlight Web. I visitatori del sito possono trovare il famigerato opuscolo disponibile on line, oltre alle 20.000 pagine trascritte del processo e possono accedere a un forum di discussione cui partecipano anche i dipendenti di McDonald's che si scambiano racconti orribili sul lavoro svolto per l'azienda. Il sito, tra i più popolari del Web, è stato visitato circa 65 milioni di volte.[54]

Ben, uno dei programmatori di McSpotlight che agisce volutamente nell'ombra mi ha raccontato che «la rete è un mezzo che consente agli attivisti di non fare i salti mortali per lanciare le loro trovate pubblicitarie e di non dover dipendere dall'umore di un editore per diffondere il loro messaggio».[55] Si tratta inoltre di uno strumento meno vulnerabile alle cause per diffamazione rispetto ai mezzi d'informazione tradizionali. Ben spiega infatti che il server di McSpotlight si trova in Olanda, ma esistono dei «siti speculari» in Finlandia, Usa, Nuova Zelanda e Australia. Ciò significa che se il server di un certo Paese viene preso di mira dai legali di McDonald's, il sito rimane comunque attivo in tutto il mondo grazie agli altri server speculari. A tutti i visitatori del sito viene addirittura richiesto di esprimere la loro opinione sulla proba-

bilità che McSpotlight riceva una citazione. «McSpotlight finirà presto in tribunale? Dite la vostra cliccando "Sì" o "No".»

Anche in questo caso il mondo aziendale sta cercando in ogni modo di imparare la lezione impartita da queste campagne. Peter Verhille, rappresentante della società di pierre Entente International, nel corso di un congresso sul crescente potere dei gruppi antiaziendali tenutosi a Bruxelles nel giugno 1998, ha sottolineato che «uno dei principali punti di forza di questi gruppi attivisti, che è poi anche il fattore che gli consente di confrontarsi alla pari con aziende potenti, è la loro capacità di utilizzare gli strumenti della rivoluzione delle telecomunicazioni. La facilità con cui questi attivisti armeggiano con strumenti globali quali Internet riduce il vantaggio in passato garantito dai budget aziendali».[56] Inoltre, il fascino esercitato da Internet sugli attivisti dipende anche dal fatto che la rete consente di realizzare interventi internazionali coordinati con risorse e intoppi burocratici ridotti al minimo. Per esempio, per organizzare le giornate International Nike Days of Action, gli attivisti sindacali devono semplicemente scaricare dal sito web Campaign for Labor Rights i volantini informativi da distribuire alle manifestazioni e registrare le dettagliate relazioni E-mail provenienti da Svezia, Australia, Usa e Canada da inviare poi a tutti i gruppi partecipanti.

Un modello simile di smistamento elettronico è stato utilizzato per coordinare sia i raduni globali di Reclaim the Streets che i picchetti davanti ai fast food McDonald's dopo il verdetto del processo McLibel. I programmatori di McSpotlight hanno immesso nel sito un elenco di tutti i 793 franchise McDonald's inglesi e nelle settimane precedenti al verdetto gli attivisti locali si sono iscritti «per adottare uno dei fast food (e insegnargli un po' di rispetto)» nel giorno della protesta. Oltre metà dei franchise sono stati «adottati». Io avevo seguito l'intera faccenda dal Canada e quando finalmente ho avuto l'occasione di visitare il quartier generale londinese di McLibel Support Campaign, il fulcro da cui centinaia di azioni politiche erano state lanciate in tutto il mondo, il centro che aveva collegato migliaia di attivisti e che era diventato un archivio vivente di tutti gli attacchi anti-McDonald's, sono rimasta senza parole. Mi aspettavo di trovare un ufficio affollato di persone alle prese con attrez-

zature iper-tecnologiche. Avrei dovuto immaginare che non era così: la sede di McLibel occupa solo una piccola stanza sul retro di un appartamento londinese con i muri delle scale tappezzati di graffiti. Le pareti dell'ufficio sono ricoperte di pubblicità ritoccate e agit-prop anarchici. Helen Steel, Dave Morris, Dan Mills e qualche dozzina di volontari si erano scontrati testa a testa con McDonald's per ben sette anni usando solo un Pc sgangherato, un vecchio modem, un telefono e un fax. Dan Mills si è perfino scusato di non potermi offrire una sedia.

Tony Juniper, del gruppo ambientalista britannico Friends of the Earth (Amici della Terra), definisce Internet «l'arma più potente in mano alla resistenza».[57] Ed è sicuramente così, ma Internet è anche molto più di un semplice strumento organizzativo, è diventato un modello strutturale, il progetto di un processo decisionale decentralizzato ma collaborativo. La rete semplifica il processo di condivisione delle informazioni a tal punto che molti gruppi possono lavorare di comune accordo senza alcuna necessità di ottenere un consenso unanime (impresa questa spesso impossibile date le caratteristiche delle organizzazioni attiviste). E data la natura decentralizzata del Web, i vari movimenti possono mettersi in contatto con le loro diverse correnti in ogni parte del mondo e restano spesso stupiti di quanto lontano siano potute arrivare le loro piccole vittorie e di quanto profondamente siano stati riciclati e assorbiti i frammenti delle loro ricerche. Questi movimenti stanno iniziando solo oggi a capire fin dove possono arrivare e a comprendere le dimensioni del loro potere.

CAPITOLO TREDICI

OLTRE IL MARCHIO

I limiti delle strategie anti-marchio

In questo settore industriale, l'unico motivo per cambiare è che c'è qualcuno che continua a pungolarti nel didietro.

Bud Konheim, presidente dell'azienda d'abbigliamento Nicole Miller Inc., 4 settembre 1997

Quando ai marchi «cattivi» capita qualcosa di positivo

In *One World, Ready or Not*, William Greider dice che il fatto di «concentrarsi sui valori morali, o sulla condotta immorale, di aziende specifiche induce un tipo di risposta da parte dei lettori che è nel contempo giustificata ma anche troppo semplicistica e talvolta iniqua... È vero che la Nike ha architettato una strategia particolarmente subdola per vendere le sue scarpe, utilizzando seducenti immagini di atleti superstar per nascondere le brutalità umane di cui è responsabile, ma perché colpevolizzare proprio la Nike o Michael Jordan quando lo stesso governo statunitense è colpevole delle medesime scelleratezze?»[1] La questione sollevata da Greider è assolutamente legittima. La condotta delle singole multinazionali è semplicemente il sottoprodotto di un sistema economico globale più vasto che ha lentamente rimosso ogni barriera e limitazione a commercio, investimenti e outsourcing. Se le compagnie si accordano con dittatori senza scrupoli, svendono le loro fabbriche e pagano salari troppo bassi per vivere ciò avviene perché non esiste nessuna legge internazionale che vieti loro di agire in questo modo. Ciononostante, riuscire a eliminare le iniquità che sono alla base

della globalizzazione dei mercati, è un compito che atterrisce tutti noi poveri mortali. Al contrario, concentrarsi su un bersaglio come Nike o Shell e riuscire a modificare la condotta anche di una sola multinazionale può indicare la retta via da seguire in un panorama politico così complicato e provocatorio.

Le multinazionali e i testimonial famosi di cui ha parlato questo libro sono il volto noto del capitalismo globale e quando vengono sottoposti a indagini pubbliche approfondite è l'intero sistema a finire sotto il microscopio. Le campagne contro i marchi sono spesso ben consapevoli del potere di questa strategia. Per esempio, Campaign for Labor Rights riconosce apertamente che «quando discutiamo della Nike, chiamiamo in realtà in causa la nuova economia globale nel suo complesso».[2] Cliccando sull'icona *Beyond McDonald's* nel sito McSpotlight possiamo leggere che «data la sua enorme importanza pubblica e la sua indiscutibile arroganza, [McDonald's] è stato usato semplicemente come il simbolo di tutte le aziende che cercano di realizzare profitti a qualsiasi prezzo». E anche Stephen Coats, per spiegare i motivi che lo avevano portato a prendere di mira la Starbucks nella sua campagna finalizzata a migliorare le condizioni dell'industria del caffè in Guatemala, ha dichiarato che: «Bisogna pur iniziare da qualche parte e quindi si inizia da un'azienda».[3] Perfino le battaglie condotte contro Wal-Mart dai piccoli centri urbani hanno almeno in parte un valore simbolico. John Jarvis, uno tra gli avversari più in vista di Wal-Mart, spiega che «il vantaggio di Wal-Mart è che si tratta di una catena di grandi magazzini sufficientemente grande, disgustosa e aggressiva da far risaltare con chiarezza il problema della crescita incontrollata delle aziende».[4]

Ma quando tutta l'attenzione viene concentrata su un solo marchio, anche nei casi in cui questa strategia venga utilizzata intenzionalmente per dare risalto a questioni più ampie, è inevitabile che altre aziende sfuggano dalla rete. Come abbiamo visto la Chevron è riuscita a concludere i contratti persi dalla Shell e l'Adidas ha organizzato il suo ritorno in grande stile imitando le prassi lavorative e e le strategie di marketing

della Nike, aggirando ogni tipo di coinvolgimento nella questione. Ma l'azienda più ipocrita in assoluto è senza dubbio la Reebok, che ha cercato di trarre vantaggio dalla situazione della Nike proponendosi come alternativa etica dell'azienda produttrice di scarpe. «Ciò che conta per i consumatori è cosa l'azienda rappresenta», ha dichiarato Jo Harlow, vicepresidente del settore marketing della Reebok a proposito del fatto che la Nike era caduta in disgrazia.[5] E per far sì che i consumatori trovassero nella Reebok ciò che cercavano, l'azienda istituì i Reebok Human Rights Awards, premi destinati a tutti gli attivisti che combattevano contro il lavoro minorile e contro i regimi dittatoriali repressivi. Un comportamento piuttosto ipocrita da parte di un'azienda che produce molte delle sue scarpe nelle stesse fabbriche della Nike e che ha contribuito in larga parte alle violazioni dei diritti umani anche se suscitando meno interesse da parte dell'opinione pubblica.

Gerard Greenfield, le cui documentate ricerche sulle fabbriche di abbigliamento, giocattoli e scarpe in Asia hanno fornito le basi per dozzine di campagne internazionali, dichiara di essere ormai arcistufo di questo duplice metro di giudizio. Ricorda che nel marzo 1997 la comunità internazionale si è sentita oltraggiata dalla notizia che le lavoratrici di uno stabilimento Nike di Pou Chen, Vietnam, erano state picchiate da un supervisore e costrette a correre intorno alla fabbrica. E tuttavia, scrive Greenfield, «meno di un mese più tardi la stessa dura punizione fu imposta ai lavoratori di un'altra fabbrica di scarpe con investimenti provenienti da Taiwan chiamata Giant V... La notizia di quanto accaduto fu inviata ai gruppi che guidavano la campagna contro le pratiche lavorative di Pou Chen. Tuttavia, benché i due casi fossero simili, nessun gruppo di attivisti sindacali e per i diritti umani di Europa, Nord America e Australia si occupò della questione Giant V solo perché lo stabilimento in questione non produceva scarpe Nike... Sembra quasi che se la Nike non c'entra questi incidenti siano irrilevanti».[6] Negli stabilimenti del Terzo Mondo vige quindi una distorta gerarchia dei casi di oppressione: quando si tratta di ottenere la solidarietà a livello internazionale contano solo le ingiustizie «firmate».

Bob Ortega parla in termini simili del movimento anti-Wal-Mart nel suo libro *In Sam We Trust*.

> Per uno strano scherzo del destino, che i direttori dell'azienda non gradiscono affatto, centinaia di città e sobborghi nordamericani combattono tenacemente per tenere alla larga il terribile Wal-Mart mentre danno libero accesso a decine e decine di altri magazzini che lo imitano tranquillamente... La situazione è giunta a un punto tale che i detrattori di Wal-Mart maledicono l'azienda per aver annientato i negozi di Main Street, perché stereotipizza le comunità, perché cerca in ogni modo di schiacciare tutti i suoi avversari e perché vende articoli prodotti nelle fabbriche sfruttatrici e così facendo si fanno scappare tutti i pesci piccoli mentre cercano di colpire il pesce grosso.[7]

Ma anche la «cattura del pesce grosso» racchiude in sé un valore importante. Owens, il fratello di Ken Saro-Wiwa, precisa che anche se tutte le compagnie petrolifere hanno i loro scheletri nell'armadio il fatto di concentrarsi su una azienda specifica, la Shell nel caso della Nigeria, può avere dei vantaggi concreti. «È importante che la gente non si senta impotente. Le persone hanno bisogno di potersi attaccare a qualcosa. Se diciamo loro che tutte le aziende sono colpevoli proveranno un senso di impotenza e ineluttabilità. Ciò che invece vogliamo fare, ora che abbiamo raccolto le prove contro questa azienda, è far sentire alle persone che hanno almeno la forza morale di costringere una compagnia a cambiare.»[8] Owens Wiwa aggiunge poi che, dato che la Shell controlla più della metà del petrolio nigeriano, tutto ciò che capita all'azienda servirà da lezione anche per le altre compagnie petrolifere inclusa la Chevron.

Quando ai beni senza-marchio capita qualcosa di negativo

Owens Wiwa è convinto che le continue pressioni costringeranno alla fine la Shell a rispondere alla richiesta di risarcimenti economici e am-

bientali per la terra degli Ogoni avanzata dai sostenitori della campagna. I milioni destinati dalla Shell alle pubbliche relazioni e alla ristrutturazione dell'azienda sono già di per sé una dimostrazione del fatto che anche la compagnia petrolifera più ricca del mondo prende molto seriamente la sua immagine pubblica. Ma la questione è legata soprattutto a due fattori chiave per l'azienda e cioè la visibilità e la vulnerabilità del marchio Shell. Questa compagnia petrolifera estrae una risorsa naturale dai territori e dai corsi d'acqua della Nigeria e le attribuisce il proprio logo per poi venderla con il marchio Shell in tutte le stazioni omonime del mondo. I consumatori devono quindi scegliere tra Shell e Texaco, o tra Shell e Chevron, sulla base di criteri arbitrari e legati all'immagine come quelli che entrano in gioco quando si preferisce Coca-Cola a Pepsi-Cola, o McDonald's a Burger King. Il petrolio è una risorsa naturale ma la maggior parte della gente vi può accedere solo sotto forma di marchio.

Non si può certo dire la stessa cosa di gran parte delle multinazionali che operano nel settore delle risorse naturali. Le multinazionali minerarie, che estraggono gas naturali e sono responsabili delle deforestazioni hanno tutte a che fare con beni privi di marchio da vendere ai governi e alle aziende che poi li trasformeranno in beni di consumo. Queste aziende che operano nel campo delle risorse naturali e che non vendono direttamente al pubblico non devono preoccuparsi della loro immagine pubblica, se non in minima parte; questo aspetto evidenzia uno dei principali limiti delle campagne anti-marchio, forse il più importante, è cioè la loro totale impotenza di fronte ad aziende che non partecipano al grande gioco dei logo.

In ogni parte del mondo ci sono bambini che lavorano nei campi a contatto con pesticidi tossici, ragazzini che sgobbano in pericolose miniere o che perdono le dita o le mani sotto i pesanti macchinari degli stabilimenti per la produzione di gomma e acciaio. Molti di loro producono beni destinati all'esportazione: pesce in scatola, tè, riso, gomma per pneumatici. Ma la loro situazione disperata non ha mai catalizzato l'attenzione dell'opinione pubblica come è avvenuto invece per i bambini che producono palloni Nike e confezionano abiti

Barbie, e tutto perché questo tipo di sfruttamento è privo di marchio e quindi meno identificabile, meno visibile nel nostro mondo ossessionato dall'immagine.

Il movimento Free Burma ha potuto sperimentare direttamente l'effetto incisivo di questi limiti. La campagna condotta dal gruppo ha avuto un incredibile successo ed è riuscita nell'intento di far sparire quasi tutti i marchi dal Paese, da Pepsi a Texaco. Quando Heineken batté in ritirata nel giugno 1996, il suo direttore esecutivo Karel Vuursteen spiegò senza mezzi termini i motivi della sua decisione: «L'opinione pubblica e i problemi legati a questo mercato sono cambiati a un punto tale che potrebbero avere un effetto negativo sul nostro marchio e sulla reputazione dell'azienda»; l'ennesimo incidente provocato dall'effetto boomerang del marchio.[9] E tuttavia le aziende produttrici di birra, bevande analcoliche e capi d'abbigliamento non erano mai state le figure di primo piano sulla scena del Paese. Il principale settore di sviluppo straniero, pari a circa la metà di tutti gli investimenti esteri, era un gasdotto finanziato dalla Unocal, con sede in Usa, e dalla Total, di proprietà francese. Ebbene «Unocal», secondo quanto riferito nella Relazione Mondiale del 1997 da Human Rights Watch, «è rimasta del tutto indifferente alle proteste». Il direttore esecutivo dell'azienda Roger Beach ha dichiarato alla stampa con tono provocatorio: «Lasciatemi dire senza mezzi termini che l'unico modo per costringerci ad andare via è ricorrere a un decreto legge».[10] In fondo perché mai Beach dovrebbe preoccuparsi di quello che dicono un gruppo di studenti universitari e gruppi religiosi? Nel 1997 Unocal ha completato la vendita dei suoi punti vendita al dettaglio e raffinerie in Usa. Non possiamo quindi acquistare bottiglie di Unocal nei magazzini Wal-Mart né applicare il logo Unocal sui cappelli da baseball e sulle T-shirt. Gli attivisti hanno cercato di combattere l'azienda in tribunale, ma fino a oggi, senza alcuna fortuna. Quando l'unica arma è l'immagine del marchio, ogni azienda priva di marchio può sfuggire completamente all'amo.

Boicottaggi secondari

Esistono però dei sistemi per aggirare l'ostacolo come ha scoperto la popolazione Lubicon, una comunità di nativi americani della tribù Cree, quanto il gigante giapponese dell'industria cartacea Daishowa Marubeni-International ha annunciato il proprio progetto di deforestazione nelle terre che i Cree rivendicavano a pieno titolo come proprie. L'area settentrionale di Alberta è stata oggetto di un acceso scontro per la rivendicazione della terra nel corso del quale per ben 65 anni il governo canadese è riuscito a evitare qualsiasi tipo di accordo. Nel frattempo le operazioni di deforestazione e scavo hanno provocato danni ingenti all'ecosistema e allo stile di vita dei Lubicon. Quando la Daishowa rifiutò di interrompere le sue attività di deforestazione da 500 milioni di dollari finché non si fosse giunti a un accordo in merito alla proprietà della terra, questa fu per i Lubicon la goccia che fece traboccare il vaso. Se né il governo né l'azienda si degnavano di ascoltarli, avrebbero dovuto colpire la Daishowa direttamente. Ma in che modo? La Daishowa non era affatto un nome familiare e conosciuto all'opinione pubblica: si trattava infatti di un'azienda che tagliava gli alberi e li trasformava in carta da vendere all'ingrosso ad altre grandi compagnie. Come si poteva colpire un'azienda che non aveva nessun tipo di connessione diretta con la gente?

I membri di Friends of the Lubicon, gruppo attivista di supporto, si scervellavano per risolvere il problema mentre mangiavano una pizza una sera del 1989: all'improvviso uno degli attivisti posò gli occhi sul sacchetto di carta di Pizza Pizza e vide stampato sul fondo in caratteri piccolissimi il marchio registrato Daishowa. Ecco la soluzione. La strategia della campagna, pensarono i Lubicon, sarebbe stata una sorta di «boicottaggio secondario»: avrebbero chiesto ai clienti della Daishowa, tra cui Pizza Pizza, Woolworths e il rivenditore canadese di capi d'abbigliamento Roots, di interrompere ogni rapporto con la Daishowa pena la minaccia di boicottaggi rivolti direttamente contro di loro. Anche se la Daishowa non ha una vera e propria immagine legata al marchio, molti dei suoi clienti hanno invece una reputazione da

difendere e considerano di importanza vitale mantenere dei buoni rapporti con la clientela. Non ci volle molto perché parecchi di loro iniziassero ad acquistare altrove i contenitori e i sacchetti di carta. La strategia ebbe un tale successo che, nel 1995, la Daishowa fece causa a Friends of the Lubicon, sostenendo che il boicottaggio era illegale ed era costato all'azienda 14 milioni di dollari in profitti mancati.[11] Ma il 14 aprile 1998, un giudice del tribunale dell'Ontario emise una sentenza a favore di Friends of the Lubicon. Dopo il verdetto i Lubicon minacciarono di riprendere il boicottaggio con maggiore tenacia qualora la Daishowa non avesse accettato di tenersi alla larga dalle terre contese. Due settimane più tardi la Daishowa si impegnò «a non raccogliere o acquistare legname» nell'intera zona contesa finché ogni rivendicazione legata alla terra in questione non fosse stata risolta.[12]

Sin dall'inizio degli scontri con i Lubicon Cree, la Daishowa aveva insistito nel dichiarare che era stata presa di mira ingiustamente e che era finita nel fuoco incrociato di una lite in corso tra quel popolo e il governo. Per molti aspetti questo è vero. Prendere di mira la multinazionale e i suoi clienti è stato un atto di disperazione. Come dichiara Kevin Thomas, portavoce di Friends of the Lubicon: «Il governo non sarebbe mai giunto a un accordo fintantoché a soffrire erano solo i Lubicon, finché solo questa popolazione fosse stata danneggiata dall'impossibilità di svolgere le proprie attività nel modo abituale».[13] Assicurandosi che anche la Daishowa non fosse più in grado di portare avanti i suoi affari, i Lubicon hanno fatto un passo avanti verso il raggiungimento di una soluzione politica accettabile. Greider ha ragione quando dice che le singole aziende sono solo le tessere di un mosaico molto più ampio, ma come dimostra anche il caso Daishowa, anche una singola tessera può fungere da leva per ottenere un cambiamento politico.

Il caso Daishowa è un chiaro avvertimento per tutte le altre industrie senza volto che operano nel settore delle risorse naturali e che agiscono nella semioscurità. Gli attivisti-detective seguono oggi l'intero percorso delle risorse naturali nel sistema economico a partire dal

momento della raccolta fino alla trasformazione in beni destinati al consumo ed è a questo punto che intervengono esercitando pressioni sui centri commerciali, sui grandi magazzini o sulle catene di supermercati. In fondo il nickel viene trasformato in batterie, i raccolti geneticamente modificati in cibi confezionati, il legno secolare in mobili e l'oro in gioielli... Non esiste nessuna risorsa naturale che non si trasformi in un marchio. Questa strategia ha già dato grandi successi nella campagna europea contro i cibi geneticamente modificati. Per anni gli attivisti hanno inveito contro il gigante del settore agricolo Monsanto (la più impenetrabile delle multinazionali) e contro il suo rifiuto di indicare sull'etichetta i cibi geneticamente modificati: nel caso della soia l'azienda mescolava addirittura il prodotto modificato con quello naturale. Ma quando la campagna è stata allargata fino a includere non solo le aziende come Monsanto e Novartis, ma anche i supermarket che vendevano i loro prodotti, il problema ha finalmente suscitato l'interesse del mondo. I supermercati, con gli ingressi affollati di clienti che inveivano contro i cibi «alla Frankenstein» e con i corridoi presi di mira dagli attivisti di Greenpeace che accompagnavano i clienti «in visite guidate» al cibo transgenico, non potevano certo permettersi di condividere l'atteggiamento ostruzionista di Monsanto. Alla fine, molte importanti catene britanniche di supermercati tra cui Sainsbury, Tesco e Safeway hanno escluso gli alimenti transgenici dalla loro gamma di marchi privati. Marks & Spencer sono andati oltre e nel marzo 1999 hanno vietato nei loro negozi la vendita di qualsiasi tipo di alimento contenente ingredienti geneticamente modificati.[14] Altre catene dell'Europa occidentale hanno fatto lo stesso così come giganti alimentari del calibro di Unilever GB, Nestlé GB e Cadbury.

Gli ambientalisti hanno seguito una strategia simile con le aziende silvicoltrici responsabili del taglio di alberi secolari nella Colombia britannica. Invece che affrontare testa a testa i taglialegna nelle foreste, strategia questa utilizzata durante le proteste di Clayoquot Sound nel 1993, Greenpeace e Rainforest Action Network prendono oggi di mira le aziende che acquistano i prodotti realizzati con questo legno secolare. In risposta alle pressioni esercitate, nel dicembre 1998, venti

aziende di Fortune 500, incluse 3M, Kinko's, Hallmark, IBM e Nike, hanno accettato di non utilizzare più prodotti realizzati con legno secolare e hanno reso pubblico il loro impegno in proposito con un annuncio a tutta pagina sul *New York Times*. Al contrario Home Depot, «il più importante dettagliante di articoli prodotti con legno secolare», a detta dei sostenitori della campagna, si è rifiutato di aderire all'iniziativa provocando così un'ondata di proteste in decine e decine di negozi omonimi in tutto il Nord America: la protesta ha raggiunto perfino l'assemblea annuale dell'azienda tenutasi ad Atlanta nel maggio 1999. Anche in questo caso la strategia è risultata vincente: nell'agosto 1999 Home Depot ha annunciato che entro il 2002 eliminerà tutti i prodotti realizzati con legno secolare.

L'inizio della fine

Nonostante il successo di queste strategie, pare comunque strano dover partire da così lontano per dare una nuova veste alle ingiustizie sociali e ambientali in modo da poterle proporre al pubblico dei consumatori. In un certo senso queste campagne ci fanno prendere a cuore i problemi non tanto perché sono giusti e importanti quanto piuttosto per gli articoli a essi correlati: scarpe Nike, Pepsi-Cola, maglioni Gap. Se davvero abbiamo bisogno della seducente presenza di marchi famosi per far emergere un senso di umanità comune e di responsabilità collettiva verso il pianeta, può anche darsi che l'attivismo non sia in fondo nient'altro che l'ultimo ritrovato del marketing. Secondo Gerard Greenfield, la solidarietà politica internazionale è sempre più succube dei logo al punto che questi simboli aziendali minacciano oggi di far passare in secondo piano proprio quelle ingiustizie di cui si vorrebbe discutere. Puoi parlare di governo, valori e diritti, sono tutte cose belle e giuste, ma se parli di shopping attiri subito l'attenzione del pubblico. «Se è vero che si può parlare di diritti collettivi e rivendicazioni dei lavoratori solo in relazione agli articoli che scegliamo come consumatori», scrive Greenfield, «penso che riuscire a costruire una coscien-

za critica socio-popolare sia un compito assai più arduo di quanto si potrebbe immaginare.»[15]

Non vi è alcun dubbio che l'attivismo antiaziendale si muove sul terreno incerto che sta a metà fra gli interessi di consumatori autocompiaciuti e l'azione politica impegnata. Gli attivisti possono sfruttare il risalto dato dai marchi a problemi ambientali e questioni legate ai diritti umani, ma devono stare attenti che le loro campagne non finiscano per diventare una sorta di «guida agli acquisti» che esalta lo shopping «etico»: manuali pratici per salvare il mondo mediante boicottaggi e scelte personali legate allo stile di vita. Le nostre scarpe da ginnastica sono state prodotte senza sfruttare i lavoratori (e recano quindi l'etichetta *No Sweat*?) E i nostri tappeti riportano la dicitura che garantisce che non sono stati tessuti dai bambini (*Rugmark*?) Siamo sicuri che i nostri palloni da calcio non siano frutto del lavoro minorile (*Child Free*?) E la nostra crema idratante è: «Non testata su animali (*Cruelty-Free*?) E poi, siamo certi di bere caffè prodotto in condizioni di commercio equo solidale – (*Fair Trade*?) Alcune di queste iniziative hanno certo dei meriti ma le sfide imposte dal mercato globale sono troppo vaste per poter essere definite o limitate in base agli interessi di noi consumatori.

Per esempio, non c'è voluto molto perché la Task Force della Casa Bianca addetta al problema delle fabbriche sfruttatrici, e creata per far fronte allo scandalo di Kathie Lee Gifford, diventasse solo un'altra forma di shopping. Ogni richiesta concreta di riforma della legge sul lavoro fu immediatamente dirottata in un nuovo ordine del giorno del tipo: quali norme devono rispettare le aziende statunitensi per poter applicare un'etichetta «No Sweat» ai propri capi? La priorità immediata fu quindi di individuare un modo facile e rapido per tutelare il diritto dei consumatori occidentali ad acquistare articoli di marca senza sentirsi in colpa. L'iniziativa di Bill Clinton delle etichette «No Sweat» riprende la dicitura «Dolphin Safe» impressa sulle scatolette di tonno per rassicurare i clienti che nessun adorabile delfino è stato ucciso mentre venivano catturati i tonni. Ciò che manca a questa iniziativa è tuttavia la capacità di comprendere che i diritti dei lavoratori tessili, a

differenza di quelli dei delfini, non possono essere garantiti da una semplice etichetta, una sorta di «data di scadenza» impressa sugli articoli; un intervento di questo tipo non è altro che una privatizzazione all'ingrosso dei loro (e dei nostri) diritti politici. L'intera situazione tragicomica mi ricorda un fumetto apparso sul *New Yorker* che mostrava una tipica famiglia alla Norman Rockwell intenta a scartare i regali sotto l'albero di Natale. Quando i genitori tirano fuori dalla scatola un paio di scarpe da ginnastica, la mamma chiede: «Come stanno queste a diritti umani?»

Questo tipo di approccio presenta poi un altro problema. Come sostiene Susan Sontag noi viviamo nell'«Era dello shopping» e qualsiasi iniziativa finalizzata a far sentire in colpa le persone che frequentano i centri commerciali non è altro che una bomba a orologeria pronta a esplodere. Inoltre, gli stessi attivisti che guidano il movimento non sono affatto austeri fautori del luddismo contrari allo shopping per principio. Molti di loro sono creativi ventenni che ritoccano le pubblicità sui loro portatili Mac e che credono di avere diritto a un po' di spazio libero in cui nessuno cerchi di vendergli qualcosa e dove non ci siano cumuli di immondizia prodotti dalla nostra cultura consumistica. Sono i giovani uomini e le giovani donne di Hong Kong e Giacarta che indossano scarpe Nike e mangiano da McDonald's e che mi raccontano di essere troppo impegnati a organizzare i lavoratori delle fabbriche per occuparsi dello stile di vita occidentale. E mentre i consumatori occidentali si affannano per decidere che tipo di scarpe o magliette sia «etico» acquistare, i lavoratori che sudano nelle fabbriche riempiono i dormitori con pubblicità McDonald's e adorano tutto ciò che riguarda Topolino. Gli organizzatori della zona di Cavite per lavorare indossano spesso magliette Disney, imitazioni da poche lire acquistate nei mercatini locali. Ma come riescono queste persone a conciliare la contraddizione tra i capi che indossano e la rabbia verso le multinazionali che li producono? La risposta che mi è stata data è che la gente non ha mai considerato la questione in questi termini: le scelte politiche di Cavite riguardano la lotta per ottenere un concreto miglioramento delle condizioni di vita

dei lavoratori e non si occupano affatto delle scritte che appaiono sulle magliette che indossano.

Un altro sottoprodotto alquanto controverso, forse il più controverso in assoluto, dell'attivismo antiaziendale sono sicuramente i codici di condotta delle aziende. Quando finalmente hanno smesso di negare l'esistenza di abusi nei luoghi di produzione ed estrazione, multinazionali come Nike, Shell, Mattel e Gap hanno anche iniziato a elaborare dichiarazioni di principio, codici etici e altri documenti non vincolanti da un punto di vista legale in cui manifestavano le loro buone intenzioni. Questi pezzi di carta esprimevano un'etica aziendale di alto livello basata su principi quali rispetto dell'ambiente e delle leggi e rifiuto di ogni discriminazione. Se qualche cliente curioso desiderava sapere come venivano prodotti gli articoli di una certa azienda, quest'ultima, attraverso il settore pubbliche relazioni, gli inviava semplicemente una copia del codice, una sorta di elenco degli ingredienti principali come quello che compare sul lato della confezione di un prodotto alimentare.

Quando si legge uno di questi codici è difficile non essere travolti dall'idealismo sognante dell'intera situazione. Questi documenti «fissano i lettori dritto negli occhi» con un'espressione di totale innocenza senza passato ed è come se gli chiedessero «Perché mai siete sorpresi? Noi siamo stati sempre così». E bisogna perdonare i lettori se, anche solo per un istante, iniziano a dubitare che si sia trattato di un enorme malinteso, di una «interruzione delle comunicazioni» con qualche appaltatore disonesto, di qualcosa che si è perso nella traduzione.

I codici di condotta sono estremamente evasivi. A differenza delle leggi non possono essere fatti rispettare in modo coercitivo e diversamente dai contratti sindacali non sono stati realizzati assieme ai dirigenti delle fabbriche in seguito alle richieste e alle esigenze dei dipendenti. Tutti questi codici, senza nessuna eccezione, sono nati negli uffici di pubbliche relazioni di città come New York e San Francisco in risposta a indagini imbarazzanti avviate dai mezzi d'informazione: il codice di Wal-Mart è arrivato subito dopo la diffusione di notizie sullo sfruttamento del lavoro minorile nei suoi stabilimenti in

Bangladesh; il codice Disney è apparso dopo le rivelazioni su Haiti e la Levi's ha elaborato la sua strategia per far fronte allo scandalo sul lavoro nei campi di prigionia. Lo scopo originario non era tanto quello di introdurre delle riforme quanto piuttosto di «mettere la museruola ai cani da guardia» d'oltreoceano, come ha spiegato ai suoi clienti Alan Rolnick, legale dell'American Apparel Manufacturers Association.[16]

Ma le aziende che si sono affrettate a adottare questi codici hanno compiuto un grave errore di valutazione: ancora una volta hanno sottovalutato l'entità del flusso di informazioni scambiate fra i lavoratori e gli abitanti dei villaggi di Africa, America centrale e Asia e i sostenitori delle campagne in Europa e Nord America. Il risultato è che invece di riuscire a chiudere la bocca a qualcuno, questi documenti hanno solo generato nuovi dubbi. Perché mai la Shell non ha tradotto il suo documento programmatico *Profits and Principles* in altre lingue a parte l'inglese e l'olandese? E perché fino a due anni fa i codici della Nike e di Gap erano disponibili solo in inglese? Per quale motivo non sono stati distribuiti ai lavoratori delle fabbriche? Perché vi era una così grande discrepanza tra le intenzioni manifestate nei codici e i rapporti provenienti dalle zone produttive e dai giacimenti petroliferi? Chi ha il compito di monitorare l'applicazione dei codici nella rete intricata di appalti e subappalti? Chi li farà rispettare e qual è la pena prevista in caso di mancata applicazione?

In breve, questi codici di condotta, una sorta di incrocio tra avvisi pubblicitari e Manifesto Comunista, si sono rivoltati contro le aziende che li avevano creati. I cani da guardia continuavano ad abbaiare dall'altra sponda dell'oceano. E non c'è nulla di cui meravigliarsi. La campagne antiaziendali vengono alimentate, almeno in parte, dalla percezione profonda di una pubblicità in eccesso, sovrabbondante: ecco perché non è certo un'ulteriore dose di marketing che può ammorbidire e ammansire gli attivisti. Un gruppo di sostenitori della campagna anti-Shell ha chiarito molto bene questo punto nel marzo 1999, dopo che l'azienda aveva lanciato una campagna pubblicitaria da 32 milioni di dollari. «Sfruttare o scoprire?» chiedeva lo sfavillante mes-

saggio pubblicitario della Shell che aveva fagocitato alla perfezione i toni retorici delle rivendicazioni di Brent Spar e degli Ogoni.

> Ogni azienda cerca di lasciare il segno. Ciononostante nelle zone più delicate del pianeta, come le foreste pluviali tropicali e gli oceani, le cicatrici lasciate dal processo di industrializzazione sono fin troppo evidenti. Il clima e le limitate risorse naturali della terra che noi tutti condividiamo sono oggi più che mai motivo di preoccupazione e nessuno può più permettersi di dire: «Questo è un luogo che nessuno conosce, chi mai lo verrà a sapere?» Sempre più spesso noi della Shell ci rendiamo conto dei vantaggi che si ottengono quando si svolgono le proprie attività nel rispetto dell'ambiente. Quando cerchiamo di scoprire giacimenti petroliferi o di gas naturale in zone particolarmente fragili del mondo consultiamo numerosi gruppi di controllo a livello locale e globale. Il nostro obiettivo è collaborare con loro per garantire che la biodiversità di ogni luogo venga protetta. Cerchiamo inoltre di incoraggiare questi gruppi a monitorare i nostri progressi in modo da poter rivedere e migliorare continuamente il nostro modo di lavorare.[17]

Ma invece che contrastare l'ondata delle critiche, questo stravagante investimento della Shell in pubbliche relazioni, mentre le rivendicazioni degli Ogoni non avevano ancora trovato una soluzione e le richieste di controllori esterni erano state ripetutamente respinte, ha scatenato una reazione diretta contro questa sorta di «riciclaggio ecologista» perpetrato dall'azienda. Essential Action, il fulcro del boicottaggio anti-Shell, lanciò una campagna epistolare con la seguente esortazione rivolta ai direttori Shell: «Spendete i soldi per raccogliere la vostra immondizia invece che per ripulire la vostra immagine!» Nell'aprile 1999 alcuni attivisti londinesi lanciarono della vernice verde e rossa sulle porte del quartier generale internazionale dell'azienda. La vernice verde, dichiararono i responsabili rimasti anonimi, serviva per restituire alla Shell «un po' del loro riciclaggio ecologista».[18]

Lanciare vernice può essere un tipo di approccio al problema, ma una strategia che sta diventando sempre più popolare consiste nello

sbattere in faccia alle aziende le promesse fatte nei codici di condotta che esse stesse hanno stilato. Torna in campo la teoria del jujitsu politico di Saul Alinsky: «Nessuna organizzazione... è all'altezza di quanto è scritto nel suo stesso codice comportamentale. Ogni organizzazione può essere bastonata a morte quando il bastone è il suo codice di regole e regolamenti».[19] Bama Athreya dell'International Labor Rights Fund con sede in Usa spiega come questa strategia possa funzionare anche per il «nobile» codice di condotta della Nike: «Siamo sinceri: gli ipocriti sono molto più interessanti dei trasgressori. È molto più facile sensibilizzare la stampa e il pubblico perché la Nike non ha messo in pratica il suo codice di condotta piuttosto che per non aver rispettato la legge indonesiana sul lavoro».[20]

Quando fu ormai chiaro che questi fragili codici di condotta non erano riusciti nell'intento di sopire i dissensi (anzi, li avevano forse aumentati), molte multinazionali passarono a un tipo di codice aziendale molto più progredito. Questi nuovi codici, benché non ancora vincolanti da un punto di vista legale e applicati sempre su base volontaria e con scarsi controlli, erano molto più concreti di una semplice dichiarazione di buone intenzioni. Prima del 1998 circolavano un tale numero di tipologie diverse di questi codici che perfino gli attivisti più motivati dovettero riconoscere di aver perso le fila della situazione. Alcuni di questi documenti erano stati realizzati in Occidente in collaborazione con gruppi per i diritti umani o specialisti del settore etico-finanziario. Altri codici, come quello di Apparel Industry Partnership di Bill Clinton, sono stati realizzati in base al luogo in cui si trovava la sede centrale delle multinazionali. Gap ha un codice che viene applicato a uno stabilimento di El Salvador e che ne consente il monitoraggio da parte di attivisti locali per i diritti umani; un codice adottato da Levi's, Mattel e Reebok riguarda specificamente le attività commerciali in Cina. Un codice sul lavoro minorile istituito da Unicef, Organizzazione Internazionale del Lavoro e da una associazione di produttori pakistani è stato sottoscritto da tutti i produttori principali di palloni da calcio e prevede un monitoraggio esterno e programmi di

formazione e riabilitazione per i bambini che lavorano. Sull'onda dell'attivismo studentesco contro le fabbriche sfruttatrici degli anni 1998-99, decine e decine di università hanno adottato i propri codici per poi decidere di sottoscrivere in massa quello di Apparel Industry Partnership di Bill Clinton che si basa su un testo completamente diverso. Nel frattempo, Collegiate Licensing Company (Clc) ha proposto un suo codice anti-sfruttamento a tutte le 160 scuole americane che rappresentava, il che significa che certi istituti dovevano attenersi a tre tipi di codici diversi. A differenza dei rigidi codici adottati da università come Duke, il codice Clc non conteneva alcuna disposizione sulla divulgazione e non obbligava gli appaltatori a pagare un salario sufficiente per vivere ma solo il salario minimo.

In cima alla «pila» dei codici vi era quello realizzato dal Council on Economic Priorities (Cep), un gruppo di controllo dei consumatori di New York e da molte altre importanti aziende. Il programma Cep prevedeva l'ispezione delle fabbriche per verificare se rispettavano una serie di standard relativi a fattori chiave quali salute, sicurezza, straordinari, lavoro minorile e via dicendo. Secondo questo modello, le multinazionali come Avon e Toys «R» Us, invece che cercare di far rispettare i propri codici nel mondo, si limitavano a piazzare gli ordini solo negli stabilimenti conformi al codice. Le fabbriche venivano poi monitorate da una società di revisione privata che attribuiva una certificazione di conformità al codice indicata con la sigla «SA8000» (SA sta per Affidabilità Sociale). Tuttavia, numerose multinazionali consideravano questo programma eccessivamente rigido e l'American Apparel Manufacturers Association propose quindi il suo codice volontario, meno severo del programma Cep, che avrebbe anch'esso certificato gli stabilimenti che non praticavano lo sfruttamento dei lavoratori.

Non c'è da stupirsi quindi se, verso la metà del 1999, l'intera questione delle fabbriche sfruttatrici era degenerata in un intrico di codici contrastanti. I sindacati e i gruppi religiosi che avevano aderito al codice Clinton Apparel Industry Partnership si ritirarono in segno di protesta nei confronti dei suoi deboli provvedimenti relativi all'applicazione e al monitoraggio e accusarono di tradimento i gruppi per i di-

ritti umani rimasti nella Partnership. Gli studenti attivisti anti-sfruttamento lanciarono un'offensiva contro la scelta delle loro università di aderire alla Partnership di Clinton, sostenendo che qualsiasi codice realizzato o monitorato dalle aziende, anche se da debita distanza, era privo di valore: il monitoraggio doveva essere eseguito dai sindacati o dai gruppi per la tutela dei diritti umani.

A complicare ulteriormente la situazione fu una strana fusione tra il settore aziendale e numerosi e importanti gruppi per i diritti umani. Nel 1999 alcune tra le più discusse multinazionali del pianeta tra cui Dow Chemicals, Nestlé, Rio Tinto, Unocal formarono una partnership con gruppi per i diritti umani e con United Nations Development Programme. Nacquero quindi una serie di nuove organizzazioni civetta con denominazioni quali Business Humanitarian Forum, Partners in Development e Global Sustainable Development Facility, che promettevano di «migliorare le comunicazioni e la cooperazione tra aziende globali e organizzazioni umanitarie»[21] partendo dal presupposto che le multinazionali e i gruppi per i diritti umani hanno gli stessi obiettivi: i diritti umani giovano all'attività economica perché rappresentano il «terzo risultato finale».

È allettante poter considerare questo radicale cambio di direzione da parte di numerose multinazionali come la vittoria incondizionata degli attivisti che hanno combattuto per tutti questi anni contro aziende come Nike e Shell. Forse le aziende hanno davvero visto la luce e adesso siamo tutti dalla stessa parte... Debora L. Spar, docente di economia e commercio ad Harvard, è tra coloro che acclamano l'alba di questa nuova era. La Spar sostiene infatti che l'aumento dell'attivismo anti-marchio ha umiliato a tal punto le aziende, che lasciare che gli abusi si verifichino non è più nell'interesse economico delle multinazionali e dei rispettivi marchi. La Spar definisce questa teoria il «fenomeno del riflettore». Non c'è più alcun bisogno di regole esterne: «Le aziende elimineranno da sole i fornitori scorretti perché ciò è oggi nel loro interesse economico», scrive la docente. «Il riflettore non cambia i principi morali dei manager Usa, ma influisce sugli utili dell'azienda.»[22]

Non c'è dubbio che aziende come la Nike abbiano imparato che gli abusi perpetrati ai danni dei lavoratori possano costar loro molto cari. Ma il riflettore puntato su queste aziende è instabile e casuale: è capace di illuminare alcuni angoli nascosti della linea produttiva globale, e di lasciare nel buio più totale il resto. I diritti umani, lungi dall'essere tutelati da questo processo, vengono rispettati in modo selettivo: sembra che le riforme vengano realizzate a seconda di dove punta il raggio del riflettore. Non esiste nessuna prova che queste iniziative di riforma stiano convergendo in uno standard universale di comportamento etico da parte delle aziende applicabile a livello globale e nessun sistema di implementazione globale compare all'orizzonte.

Al contrario, questa proliferazione di codici volontari di condotta e di iniziative commerciali «etiche» ha creato una gran confusione e ha generato un insieme di sistemi di gestione della crisi tra i più disparati e frammentari. A metà del 1999, per esempio, la Nike, che si era proposta al mondo come una sorta di salvatrice per aver aumentato i salari in Indonesia, decise di rompere ogni legame con i lavoratori filippini – che ricevevano salari più alti – per trasferirsi in tutta fretta in Cina, dove i diritti dei lavoratori erano meno tutelati, i sistemi di controllo erano praticamente inattuabili e le paghe erano inferiori. La Levi's, che si era ritirata dalla Birmania perché «questo era ciò che gli imponeva la sua coscienza», tornò anch'essa in Cina, Paese che aveva lasciato pochi anni prima per lo stesso motivo. Quando poi elaborò un codice di condotta progressista proprio per la Cina, la stessa Levi's stava anche licenziando migliaia di lavoratori in Europa e Nord America. Gap era considerata un modello di apertura e riforme a El Salvador nello stesso momento in cui gli attivisti protestavano davanti ai suoi negozi di New York e San Francisco per le terribili condizioni dei lavoratori negli stabilimenti di Saipan e Russia. Inoltre, giungevano notizie alquanto discordanti riguardo alla questione se i codici più rigidi venissero applicati o meno negli stabilimenti e se la stragrande maggioranza dei lavoratori del mondo ne avesse mai sentito parlare. Inoltre, non è ancora in funzione alcun sistema di monitoraggio che consenta di verificare ciò che avviene realmente nelle fabbriche. Non

c'è dubbio che questa gara di pierre abbia prodotto qualche iniziativa efficace, ma rimane comunque il fatto che questo approccio «patchwork» non porterà certo alla definizione di strategie politiche legate all'ambiente o al lavoro per il sistema economico globale.

Se il modo in cui multinazionali come Nike e Shell hanno affrontato i rispettivi scandali può sembrare piuttosto caotico da parte di aziende così efficienti, non è detto che questo caos non sia in realtà voluto. Anche se i codici di condotta non riescono a eliminare gli abusi, ciò che invece riescono a fare molto bene è nascondere il fatto che le multinazionali e i cittadini non condividono gli stessi obiettivi quando si tratta di decidere come intervenire contro le usurpazioni legate all'ambiente e al lavoro. Perfino nei casi in cui vi è un reale accordo sulla necessità di affrontare un problema, come, per esempio, il lavoro minorile, dietro i vari discorsi sull'etica e sulla partnership, le due parti sono ancora impegnate nella classica lotta per il potere.

Sin da quando le multinazionali più importanti hanno smesso di negare l'esistenza di abusi dei diritti umani all'interno della loro struttura produttiva globale, il problema è stato decidere non tanto se debbano essere eseguiti dei controlli quanto piuttosto chi se ne debba occupare. Spetta forse alle persone e ai loro rappresentanti eletti democraticamente? O tocca alle stesse multinazionali? I codici indicano chiaramente la posizione delle aziende in proposito. La domanda è quindi: «Che cosa faranno i cittadini dal canto loro?»

I codici sono implicitamente e assolutamente contrari all'idea che i cittadini, attraverso sindacati, leggi e trattati internazionali, possano tenere sotto controllo le proprie condizioni di lavoro e l'impatto ecologico dell'industrializzazione. Negli anni Venti e Trenta, quando la crisi delle fabbriche sfruttatrici, il lavoro minorile e la salute dei lavoratori erano al primo posto nell'ordine del giorno dei Paesi occidentali, questi problemi venivano affrontati mediante accordi diretti fra lavoratori e datori di lavoro e attraverso la promulgazione di nuove leggi più rigide da parte del governo. Questo tipo di strategia potrebbe essere adottata anche oggi, questa volta su scala globale, mediante l'applicazione di trattati già esistenti dell'Organizzazione Internazio-

nale del Lavoro e solo se tali trattati venissero fatti osservare con lo stesso impegno oggi profuso dall'Organizzazione Mondiale del Commercio per far rispettare le regole del commercio globale.

La Dichiarazione dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite riconosce già il diritto alla libera associazione. Se il rispetto di tale diritto divenisse una condizione essenziale di commercio e investimenti, ciò potrebbe trasformare radicalmente e in brevissimo tempo la situazione delle aree di libero-commercio. Se i lavoratori di queste aree fossero liberi di contrattare i propri diritti senza dover vivere nel terrore di ripercussioni da parte del governo o di una fuga immediata degli stabilimenti, non vi sarebbe più alcuna necessità di codici privati di condotta e di controlli esterni. I governi di Paesi come Filippine e Indonesia applicherebbero questi standard e le proprie leggi interne per paura di possibili ripercussioni economiche. Ma le aziende hanno combattuto con ogni mezzo contro una rigida regolamentazione di questo tipo sin da quando è stato introdotto il libero commercio, depauperando le dichiarazioni e i trattati Onu e opponendosi tenacemente a qualsiasi proposta volta ad assoggettare gli accordi commerciali a codici ambientali e lavorativi esecutivi. In realtà, sono proprio questo tipo di regole che le aziende cercano oggi affannosamente di aggirare stilando i propri codici volontari.

Ecco perché, dopo che la Nike e decine e decine di università avevano aderito alla Partnership della Casa Bianca, Charles Kernaghan si rese conto con chiarezza che il movimento anti-fabbriche sfruttatrici che egli aveva contribuito a lanciare era diventato tutto un'altra cosa. Era finito il tempo in cui lo sforzo maggiore consisteva nel convincere le aziende che avevano un problema. «L'obiettivo della Nike è fagocitare il nostro movimento», scrive Kernaghan. «In questa prospettiva, ciò a cui assistiamo non è altro che una lotta per decidere chi controllerà l'ordine del giorno per eliminare gli abusi delle fabbriche sfruttatrici. Il messaggio implicito della Nike è il seguente: "Lasciate fare a noi. Abbiamo i nostri codici volontari di condotta e disponiamo di una task force. Ci occuperemo noi di tutto a partire da oggi. Tornate a casa e dimenticatevi di queste fabbriche".»[23]

C'è qualcosa di orwelliano nell'idea di trasformare, attraverso questi codici privati, l'applicazione dei fondamentali diritti dell'uomo in un'industria multinazionale da verificare come un qualsiasi controllo qualità. I principi globali legati all'ambiente e al lavoro devono essere fissati da leggi e governi e non certo da un gruppo di aziende transnazionali e dai relativi contabili imboccati da consulenti di pubbliche relazioni. Il fatto è che i codici di condotta delle aziende non sono affatto leggi controllate in modo democratico, sia che si tratti di codici stilati da singole società o da gruppi di compagnie e sia che prevedano meccanismi indipendenti di monitoraggio o che siano solo inutili pezzi di carta. Nemmeno il codice auto-imposto più rigido in assoluto può costringere le multinazionali a sottoporsi all'autorità collettiva esterna. Al contrario: questi codici conferiscono alle aziende il potere senza precedenti di creare un proprio sistema legale privatizzato. La multinazionale diventa così una sorta di Stato-nazione dotato di un sistema legislativo, giudiziario ed esecutivo autonomo e autosufficiente.

Non c'è quindi alcun dubbio sul fatto che questa sia una vera e propria lotta per il potere. In un editoriale pubblicato sul *Journal of Commerce*, i codici di condotta vengono presentati ai datori di lavoro quali alternative sicuramente meno pericolose dei regolamenti imposti dall'esterno. «Il codice volontario consente di gestire una questione controversa legata alle trattative commerciali internazionali, ovvero la questione se includere o meno dei principi standard sul lavoro negli accordi commerciali. Se... il problema delle fabbriche sfruttatrici viene risolto al di fuori del contesto commerciale, tali principi non saranno più uno strumento nelle mani protezionisti.»[24]

Questo tipo di avvertimenti ci fa capire che, nonostante l'inefficacia dei governi e la retorica del trionfalismo aziendale, vi sono ancora dei meccanismi che possono essere utilizzati per regolamentare le multinazionali. Come abbiamo già visto, esistono accordi commerciali e leggi locali selettive legate agli acquisti, oltre a iniziative di investimenti etici, ma è anche possibile applicare delle condizioni alle assicurazioni e ai prestiti governativi offerti agli investitori stranieri. Tali condizioni possono inoltre essere legate alla partecipazione a pro-

grammi commerciali statali. Pensare che le multinazionali possano mai accettare queste limitazioni alla loro mobilità globale sembra quasi irreale, ma non dobbiamo dimenticare che negli ultimi quattro anni le aziende più potenti e redditizie del mondo sono state costrette a migliorare continuamente il livello delle pubbliche relazioni. Se la volontà pubblica rimarrà salda, potremo alzare ulteriormente la posta e riuscire a sottrarre le importanti questioni in gioco al controllo delle aziende affinché diventino nuovamente di dominio pubblico.

CONCLUSIONE

CONSUMISMO CONTRO CIVISMO

La lotta per i beni comuni

Le birre al bar del mio hotel di Rosario erano deliziosamente fresche e tutti i membri del gruppo Workers' Assistence Center (Wac) erano già un po' alticci. Per l'ennesima volta stavamo discutendo se i codici di condotta aziendali abbiano o meno qualche merito. Zernan Toledo, sostenitore della rivoluzione armata, che a suo dire è solo una questione di tempo, diede un pugno sul tavolo. «Questi documenti sono scritti dalle società transnazionali e quindi gioveranno unicamente a loro. Non hai letto Marx?»

«Oggi è diverso», ribattei io. «Il processo di globalizzazione ha bisogno di principi comuni e i governi non si stanno certo occupando della questione.»

«Non c'è nulla di nuovo nella globalizzazione. C'è sempre stata», precisò Arnel Salvador, un altro organizzatore del Wac. Il suo sguardo non era rivolto a me, ma puntava verso qualcosa oltre il bar. Dato che era l'unico hotel nei pressi della zona industriale di esportazione di Cavite era, come sempre, affollato di industriali in visita, appaltatori e acquirenti che avrebbero trascorso la notte fra karaoke e accordi per capi d'abbigliamento e articoli elettronici a basso costo. Seguendo lo sguardo di Arnel vidi un giovane uomo stravaccato sulla sedia, con i piedi sul tavolo e le gambe divaricate come se fosse il padrone del mondo. Il suo look moderno lo faceva sembrare un protagonista di uno dei numerosi spot dei telefoni cellulari della televisione asiatica. «Gli stranieri si riconoscono sempre», disse Arnel lentamente dando un tono gelido alla sua voce solitamente calda. «Nessun filippino si siederebbe così.»

Gli investitori stranieri che cantano il karaoke all'hotel Mountain and Sea di Rosario sono solo l'ultimo episodio di una lunga e sgradevole sequela di colonizzazioni delle Filippine: i primi a conquistare il Paese furono gli spagnoli, seguiti dagli americani che crearono basi militari e trasformarono la prostituzione giovanile in una delle maggiori industrie del Paese. Ora il colonialismo non esiste più, l'esercito degli Stati Uniti se ne è andato e i nuovi imperialisti sono gli appaltatori di Taiwan e Corea delle zone industriali di esportazione che molestano sessualmente le diciottenni filippine alla catena di montaggio. Molte delle zone di libero scambio delle Filippine (non Cavite) sono state fatte sorgere proprio nei luoghi che solo pochi anni fa ospitavano le basi militari Usa e i lavoratori vengono trasportati in tutto il Paese su jeep dell'esercito statunitense trasformate in mini-autobus. Ecco perché per Arnel Salvador e Zernan Toledo, la tanto glorificata globalizzazione economica è più o meno sempre la stessa storia: il boss ha solo scambiato la sua divisa militare con un vestito italiano e un cellulare Ericsson.

Dopo aver passato la notte a bere e discutere, il giorno successivo mentre me ne stavo seduta con Nida Barcenas nel cortile posteriore del Workers' Assistance Center le chiesi cosa la spingeva, a fare il giro dei dormitori alle 11 di sera per incontrare i lavoratori tessili che staccavano dal lavoro in fabbrica. «Il motivo è che voglio aiutare i lavoratori, lo voglio davvero», rispose lei. L'atteggiamento duro della donna, che le consentiva di tener testa ai boss della zona e ai meschini burocrati locali, si dileguò all'improvviso e grosse lacrime iniziarono a rigarle le guance. Tutto ciò che riuscì ad aggiungere fu: «È come ha detto Arnel, va avanti da troppo tempo». Ciò che va avanti da troppo tempo non è la lotta per i diritti dei suoi compagni lavoratori, anche se Nida Barcenas si riferiva in parte anche a questo. Quello che va avanti da troppo tempo è la battaglia contro i signori feudali, contro i dittatori militari e ora contro i proprietari stranieri degli stabilimenti. Dopo aver spento il registratore rimanemmo sedute in silenzio finché una collega del Centro, Cecille Tuico, non ci portò due coppe di gelato alla vaniglia che si sciolsero al sole.

Dato che l'obiettivo principale del Workers' Assistance Center è far sì che i lavoratori siano in grado di rivendicare da soli i loro diritti, agli organizzatori Wac non piace affatto l'idea che persone provenienti dall'Occidente piombino lì brandendo codici di condotta con gruppi di controllori benintenzionati al seguito. «Il metodo più efficace per risolvere questi problemi», dice Nida Barcenas, «è nelle mani degli stessi lavoratori degli stabilimenti.» Secondo l'organizzatrice, è molto difficile che i codici di condotta possano risultare utili perché i lavoratori non hanno partecipato in nessun modo alla loro stesura. Per quel che riguarda poi il monitoraggio esterno, Zernan Toledo è del parere che non conta chi se ne occupa perché si tratta comunque e solo di questo, di qualcosa di esterno, che non farà altro che rafforzare l'idea che qualcun altro deve occuparsi del destino dei lavoratori invece che i lavoratori stessi. Questa totale opposizione può suonare ad alcuni come un rifiuto caparbio e ingrato di tutte le pregevoli iniziative elaborate nelle sale consiliari di Washington, Londra e Toronto. Ma il diritto più importante, quello per cui il movimento sindacale internazionale ha combattuto sin dai suoi esordi, è e sarà sempre quello di sedersi a un tavolo e contrattare, anche se non si riesce a raggiungere l'accordo ideale; è il diritto sacrosanto all'autodeterminazione. Per spiegare il punto della situazione Zernan Toledo ricorre a un vecchio e noto aforisma che dice: «Se a un uomo dai un pesce, questi mangerà per un giorno, ma se gli insegni a pescare, mangerà per tutta la vita». Ed ecco perché, ogni sera, Zernan, Arnel, Cecille e Nida danno ai lavoratori «lezioni di pesca» al Centro. Nel cortile posteriore c'è una piccola lavagna e gli organizzatori si alternano e tengono lezioni in mezzo ai polli. A volte vi partecipano una cinquantina di lavoratori, altre volte uno solo. Anche se questa strategia richiederà molto più tempo dei codici e dei sistemi di monitoraggio pronti per l'uso, gli organizzatori Wac dicono che sono disposti ad aspettare. Come dice Nida, dato che «va già avanti da molto tempo» alla fine potrebbero anche farcela.

Questo messaggio può essere riferito non solo a Cavite, ma a tut-

ti coloro che si occupano degli abusi perpetrati dalle aziende nel mondo. Quando iniziamo a fare affidamento sulle aziende affinché creino dei codici di condotta sui diritti umani e sul lavoro collettivo al posto nostro, sacrifichiamo uno dei principi più importanti del nostro essere cittadini, e cioè il diritto delle persone a governarsi da sole. Come abbiamo visto Nike, Shell, Wal-Mart, Microsoft e McDonald's sono diventate le metafore di un sistema economico globale andato storto: a differenza degli intrighi di corridoio di organizzazioni come Nafta, Gatt, Apec, Organizzazione Mondiale del Commercio, Ami, Ue, Fmi, G-8 e Ocse, i metodi e gli obiettivi di queste aziende sono molto chiari, a tal punto che sia i lavoratori sia gli osservatori stranieri sono in grado di capire cosa accade. Le multinazionali sono diventate gli strumenti educativi più importanti ed efficaci del pianeta e assicurano una certa dose di chiarezza, quantomai necessaria in questo complicato intrico globale di acronimi e accordi segreti e centralizzati.

Nel tentativo di rinchiudere la nostra cultura sociale in bozzoli firmati disinfettati e controllati, queste aziende hanno provocato l'ondata di protesta descritta in questo libro. La loro sete di assorbire le critiche sociali e i movimenti politici quali sorgenti di «significato» per il marchio, ha radicalizzato ulteriormente il movimento di opposizione. L'abbandono del loro ruolo tradizionale di datori di lavoro diretti e sicuri per lanciarsi nei voli pindarici del marchio ha fatto perdere alle aziende quel sentimento di fedeltà che una volta le proteggeva dalla collera dei cittadini. E le campagne volte a inculcare la fiducia in se stessi a un'intera generazione di lavoratori hanno inavvertitamente incoraggiato i detrattori a esprimere la loro collera senza alcuna paura.

Ma anche se sono state le aziende a condurci in questo labirinto, ciò non significa che dobbiamo necessariamente contare su di loro per uscirne. Nike e Shell sono una sorta di nuove e sfavillanti vie d'accesso che ci aprono la strada nel mondo assai complesso e molto meno affascinante della legislazione internazionale. Ma, anche se non sarà facile né tantomeno rapido, noi, in quanto cittadini, riusci-

remo a trovare da soli la nostra via d'uscita. Forse all'inizio ci sentiremo come Teseo, che stringeva il suo filo mentre entrava nel labirinto del Minotauro, ma non c'è altra scelta. Le soluzioni politiche, che possono essere spiegate alla gente e possono essere fatte rispettare dai loro rappresentanti eletti, meritano un'altra opportunità prima di gettare la spugna e accontentarsi di codici aziendali, controllori indipendenti e della privatizzazione dei nostri diritti collettivi di cittadini.

Questo compito ci atterrisce ma presenta anche un lato positivo. Il claustrofobico senso di disperazione che spesso ha accompagnato la colonizzazione dello spazio pubblico e la perdita di posti di lavoro sicuri inizia ad attenuarsi quando si valutano le possibilità di una società davvero globale con una visione che consideri non solo l'economia e il capitale ma anche i cittadini globali, i diritti globali e le responsabilità globali. Per molti di noi ci è voluto un po' di tempo per trovare una collocazione in questa arena internazionale, ma oggi siamo più vicini che mai all'obiettivo soprattutto grazie al corso accelerato che abbiamo ricevuto dai marchi.

Il primo passo è stata una rete di programmi formativi popolari che ha avuto un incredibile successo. Nel 1995, il Forum Internazionale sulla Globalizzazione ha indetto la sua prima Tavola Rotonda Globale a New York con la partecipazione di famosi scienziati, attivisti e ricercatori che hanno valutato l'impatto prodotto da un unico, libero mercato mondiale su questioni quali democrazia, diritti umani, lavoro e ambiente naturale. Si sono tenuti seminari su Nafta, Apec, Fmi, Banca Mondiale, Structural Adjustment of the North e su ogni altro organo globale o accordo commerciale che nessuno aveva mai capito ma riguardo al quale non si aveva mai avuto il coraggio di chiedere informazioni. Il Congresso di New York ha attirato molte centinaia di persone e al secondo incontro tenutosi a Berkeley, California, hanno partecipato duemila persone, senza che l'evento fosse stato pubblicizzato e senza alcuna notizia da parte dei media, ma solo con qualche manifesto e qualche elenco E-mail. Un ulteriore congresso organizzato a Toronto alcuni mesi più tardi ha avuto un numero di partecipanti ancora maggiore e riunioni simi-

li si sono tenute nei campus universitari di tutto il mondo.

Inoltre, di questi tempi, i leader del mondo non possono nemmeno pranzare assieme senza che qualcuno organizzi un controsummit, un raduno a cui partecipano persone di ogni genere, dai lavoratori delle fabbriche sfruttatrici che cercano di organizzare le zone industriali di esportazione agli insegnanti che combattono l'usurpazione dell'istruzione a opera delle aziende. Nel corso di questi eventi, a Ginevra, Colonia e Birmingham, modelli alternativi di globalizzazione vengono diffusi nelle strade durante il giorno e le feste di Reclaim the Streets vanno avanti per tutta la notte.

Talvolta è molto difficile poter dire se queste tendenze sono l'inizio di qualcosa di davvero nuovo o se sono invece solo la battuta finale di qualcosa di molto vecchio. Se si tratta, come mi è stato chiesto da Ursula Franklin, docente di ingegneria e attivista per la pace, di semplici «barriere paravento» che mettono al riparo solo temporaneamente dalle bufere aziendali o se sono invece i pilastri di un edificio autonomo e ancora inimmaginabile. Quando ho iniziato a scrivere questo libro, onestamente non sapevo se mi stavo occupando di scene di resistenza marginali e frammentate o della nascita di un potenziale movimento su vasta scala. Ma mentre passava il tempo, ciò che ho visto con chiarezza è stato un movimento che si andava formando sotto i miei occhi.

Tre anni fa, quando partecipai al congresso di Berkeley sulla globalizzazione, fui delusa dal fatto che i relatori erano tutti sopra i cinquant'anni e che non esisteva ancora nessuna connessione con i ragazzi ventenni sostenitori dell'interferenza culturale e delle campagne antiaziendali. Un anno dopo queste due generazioni di attivisti e teorici si erano già mescolate su molti fronti, dando un carattere di urgenza alle rispettive cause e arricchendosi a vicenda. In questo stesso periodo anche le campagne isolate condotte contro singole aziende come la Shell in Nigeria e la Nike in Indonesia erano venute a contatto e stavano avviando un processo intellettuale di impollinazione incrociata spesso con un semplice «clic» su un link di Internet.

Questo movimento emergente vanta inoltre un'altra grande vit-

toria, quella di aver cancellato l'Accordo Multilaterale sugli Investimenti dall'ordine del giorno dell'Oecd (Organization for Economic Co-operation and Devolopment, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, nell'aprile 1998. Come ha riferito con sgomento il *Financial Times* all'epoca: «L'arma decisiva degli avversari è Internet. Intervenendo da ogni parte del mondo attraverso i siti Web, sono riusciti a condannare l'accordo proposto definendolo una cospirazione privata mirata a garantire la dominazione del mondo da parte delle aziende multinazionali e mobilitando un movimento internazionale di resistenza di base». L'articolo citava anche la dichiarazione di un rappresentante dell'Organizzazione Mondiale per il Commercio: «Le organizzazioni non governative hanno assaggiato il gusto del sangue. Torneranno per averne ancora».[1] E infatti era così.

Il 18 giugno 1999 queste connessioni virtuali furono trasformate in realtà da una coalizione di gruppi tra cui Reclaim the Streets e People's Global Action che organizzarono il secondo Global Street Party che avrebbe coinciso con la riunione dei G-8 a Colonia, Germania. L'evento, annunciato come un «carnevale globale contro il capitale», prese decisamente di mira il potere aziendale. In tutto il mondo furono organizzati raduni e manifestazioni nei quartieri finanziari e davanti alle sedi di Borsa, supermercati, banche e multinazionali. Le manifestazioni di questa giornata, che hanno coinvolto settanta città, sono state una sorta di debutto in società di questo nuovo protagonista della scena politica globale: il movimento si è espresso con tutta la sua creatività e il suo carico di promesse e ha mostrato con una intensità senza precedenti fino a che punto la collera antiaziendale sia ormai in fermento.

Benché organizzati a livello locale, tutti gli eventi hanno attinto a un filone comune. In Bangladesh le lavoratrici del settore tessile hanno organizzato una protesta contro le condizioni delle fabbriche sfruttatrici e per lo stesso motivo hanno protestato anche i manifestanti riuniti davanti ai negozi Gap di San Francisco. A Montevideo, Uruguay, gli attivisti hanno trasformato la piazza principale del quartiere finanziario della città in una dimostrazione del «commercio

equo», con mostre su tutti i tipi di abuso perpetrati dalle aziende dal lavoro minorile al commercio delle armi. A Madrid è stato bloccato l'ingresso della Borsa e a Colonia, sede del G-8, gli attivisti europei hanno organizzato un contro-summit e hanno chiesto l'annullamento dei debiti dei paesi del Terzo Mondo. All'evento hanno partecipato anche 500 contadini indiani che stavano attraversando l'Europa occidentale in una «carovana intercontinentale». Lungo il percorso, avevano fatto tappa al quartier generale di aziende come Cargill e Monsanto che con i loro brevetti sui semi e con le coltivazioni realizzate tramite l'ingegneria genetica avevano gravato di debiti molti contadini indiani.

Nello stesso giorno in cui i contadini indiani stavano protestando pacificamente a Colonia, il quartiere finanziario di Londra si era trasformato in un campo di battaglia, come non si era più visto nella City dopo i tumulti del 1990 contro la famigerata poll-tax, imposta pro capite da pagare indipendentemente dal reddito, inventata da Margaret Thatcher. Questo raduno, che ha coinvolto 10.000 persone, è iniziato come una classica e surreale festa politica di Reclaim the Streets. Le strade erano state liberate dai ciclisti di Critical Mass e si erano riempite di attivisti vestiti con abiti usati con slogan dipinti sulla schiena. Ballavano sui gradini all'entrata dei palazzi che ospitano gli uffici, avevano formato una catena umana attorno all'edificio del ministero del Tesoro e tenevano sit-in pacifici in molte banche. I banchieri e i broker erano andati al lavoro in abiti casual dato che la polizia aveva raccomandato loro di confondersi con gli attivisti per evitare qualche torta in faccia. Ma nel corso della giornata la folla iniziò a frammentarsi in gruppi più piccoli e divenne sempre più violenta. Un gruppo prese d'assalto il Liffe (London International Future Exchange, il mercato dei contratti *futures* di Londra), fracassando tutti gli specchi dell'atrio, interrompendo le operazioni di borsa automatizzate e costringendo a evacuare l'edificio. In altre zone della città, un fast food McDonald's, una banca e una concessionaria Mercedes-Benz furono devastati, un manifestante venne investito da un blindato della polizia e molti agenti rimasero feriti. La violenza della

folla esplose anche a Eugene, Oregon: le vetrate di banche e fast food furono fracassate, molte auto vennero distrutte e i manifestanti lanciarono pietre agli agenti ricevendo in cambio getti di pepe. In queste due città il messaggio politico legato alle crescenti disparità economiche e alla brutalità della globalizzazione fu soffocato dal fracasso dei vetri che andavano in frantumi.

A Ginevra il messaggio fu invece chiaro come la luce del giorno. Invece che lanciare pietre contro le finestre, gli attivisti arrivarono muniti di spugne, sapone e tergivetri per lavare le facciate delle grandi banche del centro. Gli organizzatori spiegarono alla stampa che volevano solo aiutare quelle brave istituzioni a pulire le macchie formatesi a causa dell'oro nazista e dell'aggravamento dei debiti del Terzo Mondo. A Port Harcourt, Nigeria, il tono generale del «Carnevale degli Oppressi» era combattivo ma festoso. Una folla di 10.000 persone accolse il fratello di Ken Saro-Wiwa di ritorno nella sua terra natale dopo anni di esilio. Dopo aver ascoltato un discorso di Owens Wiwa, la folla raggiunse i cancelli d'ingresso del quartier generale cittadino della Shell e bloccò l'entrata per diverse ore. La tappa successiva fu una strada intitolata all'ultimo dittatore nigeriano, il generale Sani Abacha, dove alcuni rappresentanti del gruppo tolsero la targa stradale e dedicarono la via per qualche ora a Ken Saro-Wiwa, una delle vittime del generale. Secondo gli organizzatori «si è ballato e cantato per le strade e Port Harcourt, capitale nigeriana del petrolio, si è fermata completamente».

E tutto questo in un solo giorno.

Quando esordì nella metà degli anni Novanta, questo movimento di resistenza sembrava solo uno strano mosaico di protezionisti che si univano spinti dalla necessità di combattere tutto ciò che fosse globale. Ciononostante, a mano a mano che si sono stabilite delle connessioni transnazionali, si è andato anche affermando un diverso ordine del giorno che coinvolge la globalizzazione ma che cerca di strapparla dalle grinfie delle multinazionali. Azionisti attenti ai principi dell'etica, interferenza culturale, rivendicazione delle strade, attivisti sindacali che si occupano di McDonald's, oppositori dei logo nel-

le scuole e controllori delle aziende su Internet iniziano oggi a chiedere soluzioni centrate sui cittadini in alternativa alle regole internazionali imposte dai marchi. Questa richiesta, che in molte parti del mondo viene solo sussurrata a titolo scaramantico, mira a creare un fronte di resistenza, che sia nel contempo tecnologico e di base, centralizzato e frammentato, ma che sia soprattutto globale e capace di intervenire con azioni coordinate al pari delle multinazionali che cerca di sovvertire.

NOTE

INTRODUZIONE: UNA RETE DI MARCHI

1. «Canadian Imports – Top 25 Products, Origin: Indonesia».
2. Sito Web Levi Strauss, 1996.

CAPITOLO UNO: UN NUOVO MONDO DI MARCA

1. «Government Spending Is No Substitute for the Exercise of Capitalist Imagination», *Fortune*, settembre 1938, pp. 63-64.
2. Ellen Lupton e J. Abbott Miller, *Design Writing Research: Writing on Graphic Design*, Kiosk, New York 1996, p. 177.
3. Roland Marchand, «The Corporation Nobody Knew: Bruce Barton, Alfred Sloan, and the Founding of the General Motors "Family"», *Business History Review*, 22 dicembre 1991, p. 825.
4. Randall Rothenberg, *Where the Suckers Moon*, Vintage, New York 1995, p. 137.
5. Statistiche tratte dal rapporto di previsione della spesa pubblicitaria di McCann-Erikson apparso su *Advertising Age* e dallo United Nations Human Development Report del 1998. La maggior parte degli osservatori del settore industriale stima che la spesa delle multinazionali negli Stati Uniti rappresenta il 40% dell'ammontare totale della spesa per la pubblicità nel resto del mondo. In Canada, la spesa per la pubblicità segue lo stesso tasso di crescita, ma con cifre inferiori. Tra il 1978 e il 1994, per esempio, è cresciuta da 2,7 miliardi di dollari a 9,2 miliardi di dollari. (Fonte: «A Report Card on Advertising Revenues in Canada», 1995).

6. Yumiko Ono, «Marketers Seek the "Naked" Truth in Consumer Psyches», *Wall Street Journal*, 30 maggio 1997, B1.
7. *Daily Mail* (Londra), 17 novembre 1997.
8. *Wall Street Journal*, 14 aprile 1998.
9. *Boston Globe*, 21 luglio 1993.
10. *Marketing Management*, primavera 1994.
11. *Economist*, 10 aprile 1993.
12. Statistiche americane tratte da «100 Leading National Advertisers», *Advertising Age*, 29 settembre 1993. In Canada, nel 1991 la spesa complessiva per la pubblicità ebbe un tracollo del 2,95% e nel 1993 si abbassò di un ulteriore 0,3%. (Fonte: «A Report Card on Advertising Revenues in Canada», 1995).
13. Jack Myers, *Adbashing: Surviving the Attacks on Advertising*, American Media Council, Parsippany, N.J. 1993, p. 272.
14. *Guardian*, 12 giugno 1993.
15. Shelly Reese, «Nibbling at Brand Loyalty», *Cincinnati Enquirer*, 11 luglio 1993, G1.
16. Scott Bedbury (in qualità di vicepresidente del marketing di Starbucks, parlando all'Association of National Advertisers - Associazione Nazionale Pubblicitari), come riportato sul *New York Times*, 20 ottobre 1997.
17. Howard Schultz, *Pour Your Heart into It*, Hyperion, New York 1997, p. 5.
18. Tom Peters, «What Great Brands Do», *Fast Company*, agosto/settembre 1997, p. 96.
19. Geraldine E. Willigan, «High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight», *Harvard Business Review*, luglio 1992, p. 92.
20. Tom Peters, *The Circle of Innovation*, Alfred A. Knopf, New York 1997, p. 16.
21. Jennifer Steinhauer, «That's Not a Skim Latte, It's a Way of Life», *New York Times*, 21 marzo 1999.
22. Association of National Advertisers (Associazione Nazionale Pubblicitari).
23. *Wall Street Journal*, 1° aprile 1998, da «Trends in Corporate Adverti-

sing, a joint project of the Association of National Advertisers and Corporate Branding Partnership, in association with the Wall Street Journal».

24. Donald Katz, *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*, Adams Media Corporation, Holbrook 1994, p. 25.
25. «In the Super Bowl of Sport Stuff, the Winning Score is $2 Billion», *New York Times*, 11 febbraio 1996, sezione 8, p. 9.
26. John Heilemann, «All Europeans Are Not Alike», *New Yorker*, 28 aprile e 5 maggio 1997, p. 175.
27. «Variations: A Cover Story», *New York Times Magazine*, 13 dicembre 1998, p. 124.
28. *Report on Business Magazine*, *World in 1997*.
29. *Business Week*, 22 dicembre 1997.
30. Sam I. Hill, Jack McGrath e Sandeep Dayal, «How to Brand Sand», *Strategy & Business*, secondo trimestre 1998.
31. Tom Peters, *The Circle of Innovation*, cit., p. 337.

CAPITOLO DUE: IL MARCHIO SI ESPANDE

1. *Business Week*, 24 maggio 1999, e *Wall Street Journal*, 12 febbraio 1999.
2. Matthew P. McAllister, *The Commercialization of American Culture*, Sage, Thousand Oaks 1996, p. 177.
3. *Ibid.*, p. 221.
4. *Wall Street Journal*, 12 febbraio 1999.
5. Lesa Ukman, «Assertions», *IEG Sponsorship Report*, 22 dicembre 1997, p. 2.
6. *Advertising Age*, 28 settembre 1998.
7. «Old-fashioned Town Sours on Candymaker's New Pilch», *Wall Street Journal*, 6 ottobre 1997, A1.
8. Gloria Steinem, «Sex, Lies & Advertising», *Ms.*, luglio/agosto 1990.
9. «Chrysler Drops Its Demand for Early Look at Magazines», *Wall Street Journal*, 15 ottobre 1997.
10. *Independent*, 5 gennaio 1996, I, ed *Evening Standard*, 5 gennaio 1996, p. 12; e Andrew Blake, «Listen to Britain», in *Buy This Book*, a

cura di Mica Nava, Andrew Blake, Lain MacRury e Barry Richards, Routledge, London 1997, p. 224.
11. *Saturday Night*, luglio/agosto 1997, pp. 43-51.
12. «MTV Man Warms about Branding», *Globe and Mail*, 19 giugno 1998, B21.
13. «Sing a Song of Selling», *Business Week*, 24 maggio 1999.
14. Michael J. Wolf, *L'economia dell'entertainment*, Edizioni Olivares, Milano 2000, p. 74.
15. Intervista andata in onda su *New Music* di Citytv con il titolo «Smokes and Booze» (Fumo e alcol), special del 22 febbraio 1997.
16. Intervista andata in onda su *New Music* di Citytv il 9 settembre 1995.
17. Kyle Stone, «Promotion Commotion», *Report on Business Magazine*, dicembre 1997, p. 102.
18. Ann Powers, «Everything and the Girl», *Spin*, novembre 1997, p. 74.
19. Michael J. Wolf, *L'economia dell'entertainment*, cit., p. 42.
20. «And the Brand Played On», *Elm Street*, aprile 1999.
21. «Star Power, Ster Brands», *Forbes*, 22 marzo 1999.
22. Geraldine E. Willigan, «High-Performance Marketing», art. cit., p. 94.
23. Donald Katz, *Just Do It*, cit., p. 8.
24. *New York Times*, 20 dicembre 1997, A1.
25. Donald Katz, *Just Do It*, cit., p. 284.
26. *Ibid.*, pp. 34, 231.
27. *Ibid.*, pp. 30-31.
28. *Ibid.*, pp. 36, 119.
29. *Ibid.*, p. 233.
30. *Ibid.*, p. 24.
31. *Ibid.*, p. 24.
32. «Michael Jordan's Full Corporate Press», *Business Week*, 7 aprile 1997, p. 44.
33. Donald Katz, *Just Do It*, cit., p. 35.
34. «Space Jam Turning Point for Warner Bros., Jordan», *Advertising Age*, 28 ottobre 1996, p. 16.
35. «Merchandise Upstages Box Office», *Wall Street Journal*, 24 settembre 1996.

36. «Armchair Adventures», *Globe and Mail*, 11 gennaio 1999, C12.
37. Donald Katz, *Just Do It*, cit., p. 82.
38. Roy F. Fox, «Manipulated Kids: Teens Tell How Ads Influence Them», *Educational Leadership*, settembre 1995, p. 77.

CAPITOLO TRE: ALT.QUISIPARLADITUTTO

1. Materiale promozionale su Mean Fiddler ottenuto dall'autrice.
2. «Woodstock at 25» (editoriale), *San Francisco Chronicle*, 14 agosto 1994, p. 1.
3. «Hits replace jingles on TV Commercials», *Globe and Mail*, 29 novembre 1997.
4. Robert Goldman e Stephen Papson, *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising*, Guilford Press, New York 1996, p. 43.
5. *Greater Baton Rouge Business Report*, 28 giugno 1994, p. 30. Decoteau è co-proprietario del negozio Serape a Baton Rouge.
6. Eric Ransell, «IBM's Grassroots Revival», *Fast Company*, ottobre/novembre 1997, p. 184.
7. *Compaign*, 30 maggio 1997.
8. *USA Today*, 4 settembre 1996.
9. «Levi's Blues», *New York Times Magazine*, 21 marzo 1998.
10. «Job Titles of the Future», *Fast Company*, ottobre/novembre 1997, p. 54.
11. Marc Gunther, «This Gang Controls Your Kids' Brains», *Fortune*, 27 ottobre 1997.
12. *Ibid.*
13. Robert Sullivan, «Style Stalker», *Vogue*, novembre 1997, pp. 182, 187-88.
14. Janine Lopiano-Misdom e Joanne De Luca, *Street Trends: How Today's Alternative Youth Cultures are Creating Tomorrow's Mainstream Markets*, HarperCollins Business, New York 1997, p. 11.
15. Norman Mailer, «The Faith of Graffiti», *Esquire*, maggio 1974, p. 77.
16. «Off the Street...», *Vogue*, aprile 1994, p. 337.
17. Janine Lopiano-Misdom e Joanne De Luca, *Street Trends*, cit., p. 37.
18. Erica Lowe, «Good Rap? Bad Rap? Run-DMC Pushes Rhyme, Not Crime», *San Diego Union-Tribune*, 18 giugno 1987, E-13.

19. Christopher Vaughn, «Simmons' Rush for Profits», *Black Enterprise*, dicembre 1992, p. 67.
20. Lisa Williams, «Smaller Athletic Firms Pleased at Super Show; Shoe Industry Trade Show», *Footwear News*, 16 febbraio 1987, p. 2.
21. *Advertising Age*, 28 ottobre 1996.
22. Josh Feit, «The Nike Psyche», *Willamette Week*, 28 maggio 1997.
23. *Tommy Hilfiger 1997 Annual Report*.
24. Paul Smith, «Tommy Hilfiger in the Age of Mass Customization», in *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*, a cura di Andrew Ross, Verso, New York 1997, p. 253.
25. Nina Munk, «Girl Power», *Fortune*, 8 dicembre 1997, p. 137.
26. «Old Navy Anchors Micro-Radio Billboard», *Chicago Sun-Times*, 28 luglio 1998.
27. Editoriale, *Hermenaut # 10: Popular Culture*, 1995.
28. Nick Compton, «Who Are the Plastic Palace People?» *Face*, giugno 1996, pp. 114-15.
29. Janine Lopiano-Misdom e Joanne De Luca, *Street Trends*, cit., pp. 8-9.
30. *Ibid.*, p. 110.
31. James Hibberd, «Bar Hopping with the Bud Girls», *Salon*, 1° febbraio 1999.
32. *Business Week*, 12 aprile 1996.
33. *Hype!*, Doug Pray, 1996.
34. Susan Sontag, «Note su Camp», in Contro l'interpretazione, Mondadori, Milano 1967, p. 359.
35. *Ibid.*, p. 370.
36. *Ibid.*, p. 378.
37. *Globe and Mail*, 22 novembre 1997.
38. *Women's Wear Daily*, 7 novembre 1997.

CAPITOLO QUATTRO: IL BRANDING DELL'ISTRUZIONE

1. Jack Myers, *Adbashing*, cit., p. 151.
2. *Wall Street Journal*, 24 novembre 1998.
3. «A La Carte Service in the School Lunch Program», opuscolo preparato per la Subway da Giuffrida Associates, Washington, D.C.

4. *Wall Street Journal*, 15 settembre 1997.
5. The Center for Commercial-Free Public Education, Oakland, California, 9 ottobre 1997 release.
6. *Extra! The magazine of Fairness and Accuracy in Reporting*, maggio/giugno 1997, 10, n. 3.
7. *Wall Street Journal*, 24 novembre 1997, B1.
8. «Captive Kids: Commercial on Kids at School», Consumers Union paper, 1995.
9. Josh Feit, «Nike in the Classroom: Nike's effort to teach kids about treading lightly on Mother Nature meet with skepticism from educators and consumer watchdogs», *Willammette Week*, 15 aprile 1998.
10. «ZapMe! Sparks Battle Over Ads», Associated Press, 6 dicembre 1998.
11. «Schools Profit from Offering Pupils for Market Research», *New York Times*, 5 aprile 1999.
12. *Advertising Age*, 14 agosto 1995.
13. Kim Bolan, *Vancouver Sun*, 20 giugno 1998, B5.
14. *Ibid.*
15. Associated Press, 25 marzo 1998.
16. Stuart Ewen, *I padroni della coscienza: la pubblicità e le origini sociali del consumismo*, De Donato, Bari 1988, p. 88.
17. *Wisconsin State Journal*, 21 maggio 1996.
18. *Kentucky Gazette*, 17 giugno 1997.
19. Associated Press, 13 aprile 1996.
20. Entrambe la citazioni vengono da interviste dell'autrice alle persone coinvolte nel boicottaggio all'Università di Kent State.
21. Mark Edmundson, *Harper's*, settembre 1997.
22. *Science*, vol. 273, 26 luglio 1996, e *Science*, vol. 276, 25 aprile 1997.
23. «A Cautionary Tale», *Science*, vol. 273.
24. Michael Valpy, «Science Friction», *Elm Street*, dicembre 1998.
25. *Science*, vol. 276, 25 aprile 1997.
26. W. Cohen, R. Florida, W.R. Goe, «University-Industry Research Centers in the United States», Carneige Mellon University Press, Pittsburgh 1994.
27. *Business Week*, 22 dicembre 1997.

28. Julianne Basinger, «Increase in Number of Chairs Endowed by Corporations Prompt New Concerns», *Chronicle of Higher Education*, 24 aprile 1998, A51.
29. «ZapMe! Invites Ralph Nader Back to School», PR Newswire, 10 dicembre 1998.
30. Janice Newson, «Technical Fixes and Other Priorities of the Corporate-Linked University: The Humanists' Challenge», documento presentato alla Humanities Research Group dell'Università di Windsor, ottobre 1995.

CAPITOLO CINQUE: FUSIONI E SINERGIA

1. Alexis de Tocqueville, La democrazia in America, vol. 11, Rizzoli, Milano 1992.
2. *New York Times*, 7 gennaio 1998, D4: articolo citato EPM Communications' *Licensing Letter*.
3. Michael J. Wolf, *L'economia dell'entertainment*, cit., p. 214.
4. *Ibid.*, pp. 17-18.
5. «Nelvana Acquires Leading Children's Publisher Kids Can Press», Canadian NewsWire, 19 agosto 1998.
6. *Forbes*, 17 ottobre 1994.
7. «Diesel's Guide to Working, Living Large», *Ad Age International*, maggio 1997.
8. «Why Foot Locker Is in a Sweat», *Business Week*, 27 ottobre 1997, p. 52.
9. Frances Anderton, «Hawking the Hustler Sensibility», *New York Times*, 21 marzo 1999.
10. «Mass Marketers Invade the Land of Chic», *Wall Street Journal*, 4 ottobre 1996, B1.
11. Kelly Barron, «Theme Players», *Fortune*, 22 marzo 1999, p. 53.
12. Geoff Pevere, *Team Spirit: A field Guide to Roots Culture*, Doubleday, Toronto 1998, p. 50.
13. *Ibid.*, p. 47.
14. *Ibid.*, p. 137.
15. Da «Atopias: The Challenge of Imagineering», conferenza tenutasi al Toronto's Design Exchange.

16. Michael J. Wolf, *L'economia dell'entertainment*, cit., p. 27.
17. L'Associazione Librai Americana (Aba) e ventisei librerie indipendenti hanno intentato una causa nel marzo del 1998 contro la Borders e la Barnes & Noble accusandole di sfruttare la loro importanza per concludere contratti «segreti e illegali» con i pubblicitari. Durante la stesura di questo libro, la causa è ancora pendente presso il Tribunale della California. (L'Aba è la fonte delle cifre delle librerie per anno).
18. *Globe and Mail*, 21 novembre 1997.
19. *Vancouver Sun*, 10 dicembre 1996, C7.
20. *Forbes*, 17 ottobre 1994.
21. Jack Myers, *Adbashing*, cit., p. 253.
22. Thomas Ferraro, UPI, 10 novembre 1983.
23. *Ibid.*
24. Peter Szekely, Reuters, 12 luglio 1985.
25. *New York Times*, 14 novembre 1993, p. 21.
26. Andrew L. Shapiro, «Memo to Chairman Bill», *Nation*, 10 novembre 1997.

CAPITOLO SEI: LA FABBRICA RINNEGATA

1. Sito Web della Landor.
2. «People Buy Products Not Brands», di Peter Schweitzer (J. Walter Thompson serie White Papers, senza data).
3. «Big Brand Firms Know the Name Is Everything», *Irish Times*, 27 febbraio 1998.
4. Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*, Random House, New York 1998, p. 342.
5. «Trade and Development Report, 1997», Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo economico.
6. Donald Katz, *Just Do It*, cit., p. 204.
7. Cathy Majtenyi, «Were Disney Dogs Treated Better Than Workers?», *Catholic Register*, 23-30 dicembre 1996, p. 9.
8. «Extreme Spreadsheet Dude», *Baffler*, n. 9, p. 79, e *Wall Street Journal*, 16 aprile 1998 (on line).

9. John Gilardi, «Adidas Share Offer Set to Win Gold Medal», Reuters, 26 ottobre 1995.
10. *Globe and Mail*, 26 settembre 1997.
11. Charles Kernaghan, «Behind the Label: "Made in China"», preparato per la National Labor Committee, marzo 1998.
12. *Los Angeles Times*, 16 settembre 1997, D5.
13. Tom Peters, *The Circle of Innovation*, cit., 16.
14. David Leonhardt, «Sara Lee: Playing with the Recipe», *Business Week*, 27 aprile 1998, p. 114.
15. *Ibid.*
16. Jennifer Waters, «After Euphoria, Can Sara Lee Be Like Nike?», *Crain's Chicago Business*, 22 settembre 1997, p. 3.
17. Nina Munk, «How Levi's Trashed a Great American Brand», *Fortune*, 12 aprile 1999, p. 83.
18. «Levi Strauss & Co. to Close 11 of Its North American Plants», *Business Wire*, 22 febbraio 1999, B1.
19. *Wall Street Journal*, 4 novembre 1997, B1.
20. Joanna Ramey, «Levi's Will Resume Production in China After 5-Year Absence», *Women's Wear Daily*, 9 aprile 1998, p. 1.
21. «Anti-Sweatshop Activitists Score in Campaign Targeting Athletic Retailers», *Boston Globe*, 18 aprile 1999.
22. Richard S. Thoman, *Free Ports and Foreign Trade Zones*, Cornell Maritime Press, Cambridge 1956.
23. Queste sono le cifre dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro relative al maggio 1998 ma in «Behind the Label: "Made in China"», di Charles Kernaghan, del marzo 1998, le cifre sulle zone franche cinesi sono diverse. Kernaghan stima che ci siano 30 milioni di persone che vi lavorano e che ci siano 400 – invece che 124 – zone franche all'interno della Cina.
24. Programma dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sulle zone industriali di esportazione. Fonte: Auret Van Heerden.
25. Questa stima è stata fornita da Michael Finger all'Organizzazione Mondiale del Commercio in una corrispondenza privata. Nessuna cifra ufficiale è disponibile.

26. Le cifre per il 1985 e il 1995 sono fornite dall'Organizzazione Mondiale del Commercio. Le cifre per il 1997 sono fornite da Maquila Solidarity Network/Labor Behind the Label Coalition, Toronto.
27. *World Accounting Report*, luglio 1992.
28. Saskia Sassen, *Fuori controllo*, Il Saggiatore, Milano 1998, p. 27.
29. «Castro Dampens WTO Party», *Globe and Mail*, 20 maggio 1998.
30. Martin Cottingham, «Cut to the Bone», *New Statesman & Society*, 12 marzo 1993, p. 12.
31. Intervista dell'autrice, 2 settembre 1997.
32. The Workers' Assistance Center, Rosario.
33. «Globalization Changes the Face of Textile, Clothing and Footwear Industries», comunicato stampa dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, 28 ottobre 1996.
34. «Working Conditions in Sports Shoe Factories in China Making Shoes for Nike and Reebok», da Asia Monitor Resource Centre e Hong Kong Christian Industrial Committee, settembre 1997.
35. Intervista dell'autrice, 1° settembre 1997.
36. «Behind the Wire: Anti-Union Repression in the Export Processing Zones», rapporto dell'International Confederation of Free Trade Unions.
37. Steven Greenhouse, *New York Times*, 29 febbraio 1999.
38. Suzanne Goldenberg, «Colombo Stitch-Up», *Guardian*, 7 novembre 1997.
39. Martin Cottingham, «Cut to the Bone», art. cit., p. 12.
40. Suzanne Goldenberg, «Colombo Stitch-Up», art. cit.
41. «The Globe-Trotting Sports Shoe» di Peter Madden e Bethan Books, pubblicato da Christian Aid.
42. Charles Kernaghan, «Behind the Label: "Made in China"», cit.
43. Da una discussione in una conferenza all'«International Relocation» tenutasi a Bruxelles il 19-20 settembre 1996.
44. «Globalization Changes the Face of Textile...», cit.
45. «Submission Concerning Pregnancy-Based Discrimination in Mexico's Maquiladora Sector to the United States National Administrative Office», sostenuta da Human Rights Watch Women's Rights Project.

Human Rights Watch/Americas, Internationals Labor Rights Fund, and Asociacion National de Abogados Democraticos, 15 maggio 1997.

46. «No Guarantees: Sex Discrimination in Mexico's Maquiladora Sector», Human Rights Watch Women's Rights Project, agosto 1996.
47. Laura Eggertson, «Abuse Part of Jobs at Mexican Firms», *Globe and Mail*, 14 ottobre 1997.
48. Martin Cottingham, «Cut to the Bone», art. cit.
49. «General Motors Corporation's Response to June 28, 1996 Letter from Human Rights Watch.» Allegato a una lettera datata 14 agosto 1996 firmata da Gregory E. Lau, amministratore delegato, Worldwide Executive Compensation and Corporate Governance.
50. *Wall Street Journal*, 21 novembre 1997 (on line).
51. Kate Bronfenbrenner, «We'll Close! Plant Closings, Plant-Closing Threats, Unions Organizing and NAFTA», *Multinational Monitor*, 18, n. 3, marzo 1997.
52. David Fischer, «Global Hopscotch», *U.S. News and World Report*, 5 giugno 1995.
53. Henry Sander, « Sprinting to the Forefront», *Far Eastern Economic Review*, 1° agosto 1996, p. 50.
54. Intervista dell'autrice, 3 settembre 1997.
55. Bob Ortega, *In Sam We Trust*, cit., p. 250.
56. «South Korea Will Leave Indonesia if Strikes Continue», *Straits Times* (Singapore), 30 aprile 1997, p. 18. L'articolo riferiva che il dirigente della Reebok in Indonesia, Scott Thomas, si era incontrato con i funzionari della Corea del Sud affermando che se gli scioperi dei lavoratori fossero continuati in Indonesia l'azienda avrebbe dovuto nuovamente trasferirsi dicendo che la Reebok «poteva piazzare i suoi ordinativi facilmente con altri Paesi se la situazione si fosse protratta».
57. *Jakarta Post*, 30 aprile 1997.
58. «Nike in China» (compendio), Harvard Business School, 9-390-092, 12 agosto 1993.
59. «Nike Joins President Clinton's Fair Labor Coalition», PR NewsWire, 2 agosto 1996.

60. Christopher Reed, «Sweatshop Jobs Don't Put Food On Table», *Globe and Mail*, 9 maggio 1997.
61. Allen R. Myerson, «In Principle, a Case for More "Sweatshops"», *New York Times*, 22 giugno 1997, pp. 4-5.
62. *Ibid.*
63. «Labour-Women Say Nike Supports Women in Ads, But Not in Factories», Inter Press Service, 29 ottobre 1997.
64. «Raising Wages a Penny an Hour», comunicato stampa della National Labor Committee, 29 marzo 1999. Gli stipendi passarono da 27 cent a 15 cent orari, anche dopo che la Nike aveva annunciato un aumento del 6%.
65. «High Unemployment, Higher Prices and Lower Wages», comunicato stampa della Ibon, 15 marzo 1999.
66. «Two Shoe Firms Close RP Shops», *Philippine Daily Enquirer*, 22 febbraio 1999. Le due aziende erano la P.K. Export, che licenziò 300 lavoratori nel 1998 e ne assunse altri 767 dopo aver annunciato la chiusura, e la Lotus Footwear, che assunse 438 lavoratori pur avendo annunciato la chiusura.
67. Aaron Bernstein, «Outsourced – And Out of Luck», *Business Week*, 17 luglio 1995, pp. 60-61.

CAPITOLO SETTE: MINACCE E LAVORATORI INTERINALI

1. «A Conversation with Charles Handy», *Organizational Dynamics*, estate 1996, pp. 15-26.
2. Per esempio, in Canada, «tra il 1976 e 1997, la proporzione dei canadesi occupati in aziende di produzione e beni si ridusse da 27 al 36%, in base alle statistiche canadesi. Nel frattempo, la proporzione della popolazione impiegata presso industrie di servizi è aumentata dal 65 al 73%», *Report on Business Magazine*, aprile 1998, p. 74.
3. Donna Smith e Carol Lusby, «Analysis of Educational Needs Assessment of Retail Employees»», Ryerson Polytechnic University, 14 febbraio 1997.
4. Intervista dell'autrice, 7 ottobre 1997.
5. Intervista dell'autrice, 7 ottobre 1997.

6. Intervista dell'autrice, 24 novembre 1997.
7. Negli Stati Uniti la paga media oraria per un lavoratore locale era di 8,26 dollari.
8. Bob Ortega, *In Sam We Trust*, cit., p. 361. In Canada, i dipendenti di Wal-Mart guadagnano 8 dollari canadesi all'ora e hanno un reddito annuale medio intorno ai 12.000 dollari.
9. *San Francisco Chronicle*, 3 ottobre 1997, A19.
10. Dan Gallin è segretario generale della International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Association (Iuf) con sede a Ginevra. Diede la definizione in un'intervista sul sito Web McSpotlight.
11. Sentenza deliberata il 19 giugno 1997.
12. *Good Morning America*, 16 aprile 1998, intervista di Kevin Newman a Bryan Drapp e Dominic Tocco.
13. Intervista dell'autrice, 7 ottobre 1997.
14. Lettera indirizzata ai «Borders Booksellers, Musicsellers, and Cafe Staff», da Richard L. Flanagan, direttore delle librerie Borders, 30 maggio 1997.
15. Intervista dell'autrice, 24 novembre 1997.
16. «Why Store 21 Tried to Unionize», sito Web della Borders Books & Union Stuff.
17. Fonte: Dan Gallin, segretario generale della International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Association (Iuf), sito Web McSpotlight.
18. *Globe and Mail*, 13 giugno 1998.
19. Ontario Labour Relations Board, pratica n. 0387-96-R. Decisione di Janice Johnston, vicepresidente, e membro del comitato direttivo H. Peacock, 10 febbraio 1997.
20. Il numero di lavoratori part-time negli Stati Uniti nel 1997 era di 23,2 milioni. *Handbook of U.S. Labor Statistics*, Bureau of Labor Statistics, 1998. Secondo Harry Pold, impiegato dello Statistics Canada, tra il 1975 e il 1997, il lavoro part-time in Canada aumentò del 4,2%, mentre il lavoro a tempo pieno è aumentato solo dell'1,5% («Employment & Job Growth», Labour & Household Surveys Analysis Division, 1998).

21. Andrew Jackson, «Creating More and Better Jobs Through Reduction of Working Time», dichiarazione alla Canadian Labour Conference, febbraio 1998.
22. Intervista dell'autrice, 24 novembre 1997.
23. Bob Ortega, *In Sam We Trust*, cit., p. 351.
24. *USA Today*, 5 agosto 1997, B1.
25. *Ibid.*
26. Bob Ortega, *In Sam We Trust*, cit., p. xiii.
27. Jim Frederick, «Internment Camp: The Intern Economy and the Culture Trust», *Baffler*, n. 9, pp. 51-58.
28. *Ibid.*
29. Dipartimento del Lavoro americano.
30. «Staffing Services Annual Update», National Association of Temporary and Staffing Services, 1999.
31. Infatti, Manpower, che impiega oltre 800.000 lavoratori, è un datore di lavoro più grande di Wal-Mart, che ne impiega 720.000, ma poiché i lavoratori di Manpower non sono sempre senza lavoro, Wal-Mart ha costantemente più lavoratori sul libro paga di Manpower.
32. *USA Today*, 5 agosto 1997, B1.
33. Helen Cooper e Thomas Kamm, «Europe Firms Lift Unemployment by Laying Off Unneeded Workers», *Wall Street Journal*, 3 giugno 1998.
34. *Ibid.*
35. *Ibid.*
36. Helen Cooper e Thomas Kamm, «Europe Firms Lift Unemployment», art. cit.
37. United States Bureau of Labor Statistics.
38. Bruce Steinberg, «Temporary Help Annual Update for 1997», *Contemporary Times*, primavera 1998.
39. Aaron Bernstein, «Outsourced – and Out of Luck», art. cit.
40. *Ibid.*
41. Tom Peters, *The Circle of Innovation*, cit., p. 240.
42. Bruce Steinberg, «Temporary Help Annual Update for 1997», art. cit.
43. Chris Benner, «Shock Absorbers in the Flexible Economy: The Rise of

Contingent Employment in Silicon Valley», maggio 1996. Pubblicato da Working Partnerships Usa.

44. Leslie Helm, «Microsoft Testing Limits on Temp Worker Use», *Los Angeles Times*, 7 dicembre 1997, D1.
45. *Ibid.*
46. La Microsoft non vuole divulgare il numero dei lavoratori «in affitto» che impiega ma la cifra di 5750 proviene dalla National Writers Union.
47. Leslie Helm, «Microsoft Testing Limits», art. cit.
48. TechWire, 26 luglio 1997.
49. *Business Insurance*, 9 dicembre 1996,3.
50. Kevin Ervin, «Microsoft Clarifies Relationship with Temporary Workers», Knight Ridder Tribune Business News, 24 giugno 1998.
51. Alex Fryer, «Temporary Fix at Microsoft?» *Seattle Times*, 16 dicembre 1997, A1.
52. Note di Bob Herbold, Seattle, Washington, 24 luglio 1997. Trascrizioni.
53. Leslie Helm, «Microsoft Testing Limits», art. cit.
54. Jonathan D. Miller, «Microsoft cutting back? In one sense it has, official says», *Eastside Journal* (Bellevue WA), 17 luglio 1997.
55. Commenti di Bob Herbold, responsabile operativo della Microsoft, Meeting annuale degli azionisti della Microsoft Corporation, 14 novembre 1997, Seattle, Washington.
56. Tom Peters, *The Circle of Innovation*, cit., pp. 184-85.
57. Daniel H. Pink, «Free Agent Nation», *Fast Company*, dicembre 1997/gennaio 1998.
58. «Opportunity Rocks!» *Details*, giugno 1997, p. 103.
59. Ron Lieber, «Don't Believe the Hype», *Details*, giugno 1997, p. 113.
60. «How We Work Now», *Newsweek*, 1° febbraio 1999.
61. «Nonstandard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S.», Economic Policy Institute, Washington, DC.
62. Chris Benner, «Shock Absorbers in the Flexible Economy», cit.
63. *Employment and Unemployment in 1997: The Continuing Jobs Crisis*, Canadian Labour Congress.
64. Clive Thompson, «The Temp», *This Magazine*, febbraio 1998, p. 32.

65. *San Francisco Examiner*, 27 aprile 1998, D27.
66. *Wall Street Journal*, 22 maggio 1998 (on line).
67. Daniel H. Pink, «Free Agent Nation», cit.
68. *Wall Street Journal*, 23 febbraio 1988, A22.
69. «Runaway CEO Pay», sul sito Web della Afl-Cio's Executive PayWalch.
70. «Executive Excess '98: Fifth Annual Executive Compensation Survey», United for a Fair Economy, Boston, 23 aprile 1998.
71. *Globe and Mail*, «Report On Business», 21 aprile 1998.
72. Jennifer Reingold, «Executive Pay», *Business Week*, 20 aprile 1998, pp. 64-70.
73. Da «Corporate Success, Social Failure, Corporate Credibility», discorso tenuto al Canadian Club di Toronto, 23 febbraio 1998.

CAPITOLO OTTO: L'INTERFERENZA CULTURALE

1. Intervista dell'autrice.
2. Saul D. Alinsky, *Rules for Radicals: A Pragmatic for Realistic Radicals*, Random House, New York 1971, p. 152.
3. Intervista dell'autrice. La maggior parte dei «sabotatori» che ha intervistato hanno chiesto di rimanere anonimi.
4. Intervista dell'autrice.
5. Mary Kuntz, «Is Nothing Sacred», *Business Week*, 18 maggio 1998, pp. 130-37.
6. *Ibid.*
7. Intervista dell'autrice.
8. Intervista dell'autrice.
9. Donald Katz, *Just Do It*, cit., p. 39.
10. *New York Times*, 4 aprile 1990, B1. DeWitt F. Helm Jr., presidente della Association of National Advertisers (Associazione Nazionale Pubblicitari), battezzò «censori-vigilanti» quei gruppi parrocchiali che imbiancavano i manifesti pubblicitari che promuovevano alcolici e sigarette.
11. Alison Fahey, «Outdoor Feels the Drought», *Advertising Age*, 6 agosto 1990, p. 3.
12. «The Greatest Taste Around», *Dispepsi*, Negativland, 1997.

13. «Soda Pop», *Entertainment Weekly*, 26 settembre 1997.
14. Susan J. Douglas, *Where the Girls Are*, Times Books, New York 1994, p. 227.
15. Intervista dell'autrice.
16. Stephanie Strom, «Billboard Owners Switching. Not Fighting», *New York Times*, 4 aprile 1990, B1.
17. Gloria Steinem, «Sex, Lies & Advertising», art. cit.
18. Intervista dell'autrice.
19. John Seabrook, «The Big Sellout», *New Yorker*, 20 e 27 ottobre 1997, pp. 182-95.
20. Bob Paquin, «E-Guerrillas in the Mist», *Ottawa Citizen*, 26 ottobre 1998.
21. Intervista dell'autrice.
22. Manifesto prodotto da Earth First a Brighton, Inghilterra.
23. *Guerrilla Shots* 1, n. 1.
24. Carrie McLaren, «Advertising the Uncommercial», *Escandola*, pubblicato da Matador Records, novembre 1995.
25. Jim Boothroyd, «ABC Opens the Door», *Adbusters*, inverno 1998, pp. 53-54.
26. Intervista dell'autrice.
27. Mitchel Raphael, «Corporate Perversion», *Toronto Star*, 7 febbraio 1998, M1.
28. Doug Saunders, «One Person's Audio Debris Is Another's Musical Treasure», *Globe and Mail*, 25 settembre 1997, C5.
29. Barnaby Marshall, «Negativland: Mark Hosler on the Ad Assault», *Shift on-line*, p. 22.
30. *Time*, 17 novembre 1997.
31. *Advertising Age*, 18 novembre 1996.
32. Lopiano-Misdom and De Luca, *Street Trends*, pp. 27-28.
33. «Anarchy in the U.K.», *Times* (Londra), 16 maggio 1998.
34. Martin Espada, *Zapata's Disciple*, South End Press, Boston 1998.
35. «Nader Nixes Nike $25K Run», *Washington Post*, 13 maggio 1999.
36. Wilson Bryan Key, *Subliminal Seduction*, Penguin, New York 1973, p. 7.
37. James Twichell, *Adcult USA: The Triumph of Advertising in American Culture*, Columbia University Press, New York 1996, p. 12.

38. Il termine «psichiatria creativa» viene da un discorso tenuto dal professore di giornalismo della Columbia Walter B. Pitkin alla convention del 1933 della Association of National Advertisers (Associazione Nazionale Pubblicitari).
39. James Rorty, *Our Master's Voice*, The John Day Company, New York 1934, pp. 382-83.
40. *Ibid.*
41. C.B. Larrabee, «Mr. Schlink», *Printer's Ink*, 11 gennaio 1934, p. 10.

CAPITOLO NOVE: RIPRENDIAMO LE STRADE

1. John Jordan, «The Art of Necessity: The Subversive Imagination of Anti-Road Protest and Reclaim the Streets», in *DiY Culture: Party & Protest in Nineties Britain*, a cura di George McKay, Verso, London 1998.
2. *Ibid.*
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*
5. Agit-prop Rts.
6. Intervista dell'autrice.
7. *Mirmag*, n. 73, giugno 1997, p. 101.
8. Uno scaricatore di porto di Liverpool citato in *Do or Die*, n. 6, p. 9.
9. *Daily Telegraph*, 14 aprile 1997.
10. *Express*, 13 aprile 1997.
11. Intervista dell'autrice.
12. Relazione ufficiale del gruppo Rts di Sydney.
13. Entrambe le citazioni sono state estrapolate dalla relazione della *SchNews* sull'evento.
14. *San Francisco Weekly*, 27 maggio 1998.
15. L'elenco indica tutte le città che hanno cercato di organizzare un raduno in strada. Non tutti hanno avuto successo e alcuni sono stati annullati all'ultimo momento.

CAPITOLO DIECI: CRESCE IL MALUMORE

1. Da un'intervista fatta da Oxblood Ruffin del gruppo hacker Cult

of the Dead Cow, la cui autenticità è stata verificata alla fonte.
2. «Derr Piedl», comunicato stampa del gruppo Biotic Baking Brigade, 10 marzo 1999.
3. «Entarteurs Take Note: Custard Wins Test of Best Pies for Throwing», *Wall Street Journal*, 26 maggio 1999.
4. Kitty Krupat, «From War Zone to Free Trade Zone», in *No Sweat*, p. 56.
5. «Toy Story», *Dateline*, Nbc, 17 dicembre 1996.
6. Sydney H. Schamberg, «Six Cents an Hour», *Life*, giugno 1996.
7. «Suu Kyi Calls for Halt to Investment in Burma», *Australian Herald*, 4 settembre 1995.
8. «Disney Labor Abuses in China», relazione della Hong Kong Christian Industrial Committee.
9. Bob Ortega, *In Sam We Trust*, cit., p. 236.
10. Philip S. Foner, *Women and the American Labor Movement*, The Free Press, New York 1979, p. 358.
11. William Greider, *One World, Ready or Not*, Simon & Schuster, New York 1997, p. 338.
12. Fonte: «Baby Milk: Destruction of a World Resource», Istituto cattolico per le relazioni internazionali, Londra 1993, p. 3.
13. Fred Pearce, «Legacy of a Nightmare», *Guardian*, 8 agosto 1998. Le cifre rappresentano stime approssimative. Satinath Sarangi, un ricercatore di Bhopal, dà un bilancio di 16.000 morti.
14. Myriam Vander Stichele e Peter Pennartz, *Making It Our Business: European NGO Campaigns on Transnational Corporations*, Istituto cattolico per le relazioni internazionali, Londra 1996.
15. Intervista dell'autrice.
16. «Corporations and Human Rights», *Human Rights Watch 1997 World Report*.
17. Julie Light, «Repression, Inc.: The Assault on Human Rights», *Corporate Watch*, 4 febbraio 1999.
18. «The "Enron Project" in Maharashtra: Protests Suppressed in the Name of Development», Amnesty International, 17 luglio 1997, p. 2.
19. Doonesbury, *Toronto Star*, 25 e 27 giugno 1997.

20. Pico Lyer, «India's Night of Death», *Time*, 17 dicembre 1984.
21. Intervista dell'autrice.
22. Intervista dell'autrice.

CAPITOLO UNDICI: L'EFFETTO BOOMERANG DEL MARCHIO

1. Stuart Ewen, *I padroni della coscienza*, cit., pp. 79-80.
2. Intervista dell'autrice.
3. Lorraine Dusky, «What Jogging Has to Do with Jogjakarta», *USA Today*, 21 maggio 1998.
4. Neal Stephenson, *Snow Crash*, Shake edizioni Underground, Milano 1996, p.11.
5. «Testimony of Wendy Diaz before the Committee on International Relations», verbale del Congresso del Federal Document Clearing House, 11 giugno 1996.
6. Joyce Barrett e Joanna Ramey, «Sweatshop-buster Charles Kernaghan: Fashion Hits its Nader; Ralph Nader», *Women's Wear Daily*, 6 giugno 1996, p. 1.
7. Steven Greenhouse, «Anti-Sweatshop Crusader Makes Celebrities, Big Business Tremble», *New York Times*, 4 luglio 1996.
8. Charles Kernaghan, «Behind the Label: "Made in China"», cit.
9. Fonti varie. Confermato dalla Nlc.
10. Cathy Majtenyi, «Were Disney Dogs Treated Better Than Workers?», *Catholic Register*, 23-30 dicembre 1996, p. 9.
11. «An Appeal to Walt Disney», in *No Sweat*, a cura di Andrew Ross, p. 101.
12. Cynthia Enloe, «We Are What We Wear», in *Of Common Cloth*, a cura di Wendy Chapkis e Cynthia Enloe, Transnational Institute, Amsterdam 1983, p. 119.
13. Intervista dell'autrice.
14. Bob Ortega, *In Sam We Trust*, cit., p. 228.
15. «Cosa c'è di sbagliato in McDonald's?», pubblicato per la prima volta da London Greenpeace nel 1986.
16. «Honduran Child Labor Described», *Boston Globe*, 30 maggio 1996.
17. Andrew Ross, «Introduction», in *No Sweat*, cit., p. 27.

18. «Tarnished Rings?», *Wall Street Journal*, 6 gennaio 1999.
19. «Hootie & the Blowfish Criticizes Suzuki for Ties to Burmese Military Junta», comunicato stampa del gruppo Hootie & the Blowfish, 24 maggio 1999.
20. Josh Feit, «Stepping on Nike's Toes», Now, 27 novembre-3 dicembre 1997, ristampato da *Willamette Week*.
21. «Pond Crowd Pummels Eisner's Mighty Bucks», *Variety*, 2 marzo 1997.
22. *Hollywood Reporter*, 26 febbraio 1997 e *Variety*, 3 marzo 1997.
23. *The Sweatshop Quandary: Corporate Responsibility on the Global Frontier*, a cura di Pamela Valery, Investor Responsibility Research Center, Washington, D.C. 1998, p. 19.

CAPITOLO DODICI: LA STORIA DI TRE LOGO

1. Appunto del 4 maggio 1998 del Maquila Solidarity Network, «Nike Day of Action Canada Report & Task Force Update».
2. «Nike protest update», *Labour Alerts*, 18 ottobre 1997.
3. «Nike Mobilization: Local Reports», *Labor Alerts*, Campaign for Labor Rights, 26 ottobre 1998.
4. Mark L. Zusman, rubrica personale, *Willamette Week*, 12 giugno 1996.
5. *Oregonian*, 16 giugno 1996.
6. Sito Web Campaign for Labor Rights, rapporti regionali.
7. Nick Alexander, «Sweatshop Activism: Missing Pieces», *Z Magazine*, settembre 1997, pp. 14-17.
8. Intervista dell'autrice, 6 ottobre 1997.
9. Donald Katz, *Just Do It*, cit., p. 271.
10. Lettera del 24 ottobre 1997.
11. Intervista dell'autrice.
12. David Gonzalez, «Youthful Foes Go Toe to Toe with Nike», *New York Times*, 27 settembre 1997, B1.
13. Intervista dell'autrice.
14. Verbali della riunione del 10 settembre tra i dirigenti della Nike e l'Edenwald-Gun Hill Neighborhood Center.

15. Intervista dell'autrice.
16. «Wages and Living Expense for Nike Workers in Indonesia», rapporto rilasciato dal Global Exchange, 23 settembre 1998.
17. «Nike Raises Wages for Indonesian Workers», *Oregonian*, 16 ottobre 1998.
18. «Nike to Improve Minimum Monthly Wage Package for Indonesian Workers», comunicato stampa della Nike, 19 marzo 1999.
19. Steve Greenhouse, «Nike Critic Praises Gains in Air Quality at Vietnam Factory», *New York Times*, 12 marzo 1999.
20. Shanthi Kalathil, «Being Tied to Nike Affects Share Price of Yue Yuen», *Wall Street Journal*, 25 marzo 1998.
21. «Third quarter brings 70 percent increase in net income for sneaker giant», Associated Press, 19 marzo 1999.
22. «Cole Haan Joins Ranks of Shoe Companies Leaving Maine», Associated Press, 23 aprile 1999.
23. Mark L. Zusman, rubrica personale, cit.
24. Robin Grove-White, «Brent Spar Rewrote the Rules», *New Statesman*, 20 giugno 1997, pp. 17-19.
25. «Battle of Giants, Big and Small», *Guardian*, 22 giugno 1995, p. 4.
26. «Giant Outsmarted: How Greenpeace Sank Shell's Plan to Dump Big Oil Rig in Atlantic», *Wall Street Journal*, 7 luglio 1995.
27. Robin Grove-White, «Brent Spar Rewrote the Rules», art. cit.
28. «Battle of Giants», *Guardian*, art. cit.
29. Suzanne Moore, «Sea Changes in Political Talk», *Guardian*, 22 giugno 1995.
30. Megan Tresidder, «Slick Answers in Oily Waters», *Guardian*, 24 giugno 1995, p. 27.
31. «Giant Outsmarted», *Wall Street Journal*, art. cit.
32. Memo scritto da Paul Okuntimo, in data 5 maggio 1994, pubblicato su *Harper's*, giugno 1996.
33. Andrew Rowell e Stephen Kretzmann, «The Ogoni Struggle», relazione del Project Underground, Berkeley, 1996.
34. Nadine Gordimer, «In Nigeria, the Price for Oil is Blood», *New York Times*, 25 maggio 1994.

35. Lettera inserita nell'elenco dei siti «shell-nigeria-azione» del 2 giugno 1998.
36. Da una lettera di R.B. Blakely all'autrice, 6 giugno 1997.
37. Janet Guyon, «Why Is the Most Profitable Company Turning Itself Inside Out?», *Fortune*, 4 agosto 1997, p. 120.
38. Jonathan Schorr, «Board Holds Off on Shell Decision», *Oakland Tribune*, 8 agosto 1997.
39. Victor Dania, portavoce della Shell, «Stiamo lavorando per guarire le ferite», citato in «Shell Cleaning Up Act for Ogoniland Return», *Times* (Londra), 11 luglio 1997.
40. Matthew Tostevin, «Attacks Cut Nigerian Oil Output by One Fifth», Reuters, 7 ottobre 1998.
41. «Nigerian Protesters Seize Shell Helicopters», Bbc, 8 ottobre 1999, e «Nigerians Seize Shell Oil Stations», Associated Press, 7 ottobre 1998.
42. Franny Armstrong, «Why Won't British TV Show a Film about McLibel?», *Guardian*, 19 giugno 1998.
43. *Ibid.*
44. «McLibel in London», *Fortune*, 20 marzo 1995.
45. «Anti-McDonald's Activists Take Message Online», Associated Press, 27 marzo 1996.
46. «Activists Win Partial Victory in Appeal Over McDonad's Libel Case», Associated Press, 31 marzo 1999.
47. «Few Nuggets and Very Small Fries», *Guardian*, 20 giugno 1997, p. 22.
48. «Guess Who's Still in Trouble?», Campaign for Labor Rights, Notiziario # 9, ottobre 1997, p. 4.
49. John Vidal, *McLibel*, McMillan, London 1997, pp. 314-15: citazione tratta dalla postfazione scritta da Steel e Morris.
50. «Asian Workers Sue Retailers in U.S., Apparel Firms», *Wall Street Journal*, 14 gennaio 1999.
51. David A. Love, «A new Leaf for Nigeria?», *Washington Post*, 22 agosto 1998, A17. Citazione da Jenny Green: «Shell faces Saro-Wiwa Legal Action», *Independent*, 21 maggio 1999.

52. «Sites for Sore Consumers», *Washington Post*, 29 marzo 1998.
53. Eveline Lubbers, «Counterstrategies Against Online Activism», *Telepolis*, 22 settembre 1998.
54. Tale cifra, fornita da McSpotlight, indica tutte le visite al sito e perciò comprende anche quelle ripetute dagli stessi visitatori.
55. Intervista dell'autrice.
56. Eveline Lubbers, «Counterstrategies Against Online Activism», cit.
57. John Vidal, «Modern Warfare», *Guardian*, 13 gennaio 1999.

CAPITOLO TREDICI: OLTRE IL MARCHIO

1. William Greider, *One World, Ready or Not*, cit., p. 497.
2. «Nike and Free Trade Failures: An Analysis by Campaign for Labor Rights», *Labor Alerts*, 14 luglio 1998.
3. «Starbucks Criticized on Coffe-Workers Promise», *Seattle Post-Intelligencer*, 6 marzo 1997.
4. Bob Ortega, *In Sam We Trust*, cit., p. 317.
5. William J. Holstein, «Casting Nike as the Bad Guy», *News and World Report*, 22 settembre 1997, p. 49.
6. Gerard Greenfield, «The Impact of TNC Subcontracting on Workers in Asia: Strategy Report - Part 2». Non pubblicato.
7. Bob Ortega, *In Sam We Trust*, cit., p. xv.
8. Intervista dell'autrice.
9. «Heineken Bows to Pressure and Withdraws fron Burma», Reuters, 10 luglio 1996.
10. «U.S. Oil Company Vows to Remain in Thai-Burmese Pipeline Project», Deutsche Press-Agentur, 17 giugno 1997.
11. Gordon Laird, «Speak No Evil», *This Magazine*, marzo/aprile 1998, pp. 18-25.
12. Lettera di Tokiro Kawamura, presidente della Daishowa-Marubeni International, indirizzata a Bernard Ominayak, capo della popolazione dei Lubicon, 20 maggio 1998.
13. Intervista dell'autrice.
14. «M&S Bows to Shoppers' Fears and Orders Ban on Frankenfoods», *Daily Mail*, 16 marzo 1999.

15. Gerard Greenfield, «The Impact of TNC Subcontracting on Workers in Asia: Strategy Report - Part 2», cit.
16. Alan L. Rolnick, «Muzzling the Offshore Watchdogs», *Bobbin*, febbraio 1997, p. 71.
17. Pubblicità Shell, *Business Week*, 5 aprile 1999.
18. «Profit, Profit, Profit: An Act of Commitment», dichiarazione rilasciata dall'UK Oil Overthrow Association, 21 aprile 1999.
19. Saul D. Alinsky, *Rules for Radicals*, cit., p. 152.
20. «A China Business Code», *Labor Alerts*, 5 giugno 1999.
21. «Business-Humanitarian Forum Holds First Meeting», comunicato stampa del Business Humanitarian Forum, 27 gennaio 1999.
22. Debora L. Spar, «The Spotlight on the Bottom Line», *Foreign Affairs*, 13 marzo 1998.
23. «Nike, Reebok Compete to Set Labor Rights Pace», *Labor Alerts*, 25 marzo 1999.
24. *Journal of Commerce*, 17 aprile 1997.

CONCLUSIONE: CONSUMISMO CONTRO CIVISMO

1. Guy de Jobquieres, «Network guerrillas», *Financial Times*, 30 aprile 1998.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, David A., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996.

Barlow, Maude e Heather-jane Robertson, *Class Warfare: The Assault on Canada's Schools*, Key Porter Books, Toronto 1994.

Barnet, Richard J. e John Cavanagh, *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order*, Simon & Schuster, New York 1994.

Bey, Hakim, *T.A.Z.: Zone temporaneamente autonome*, Shake edizioni Underground, Milano 1993.

Cahn, William, *Lawrence, 1912: The Bread & Roses Strike*, The Pilgrim Press, New York 1977.

Chapkis, Wendy e Cynthia Enloe, a cura di, *Of Common Cloth: Women in the Global Textile Industry*, Transnational Institute, Amsterdam 1983.

Clarke, Tony, *Silent Coup: Confronting the Big Business Takeover of Canada*, The Canadian Centre for Policy Alternatives and James Lorimer & Company, Ottawa 1997.

Danaher, Kevin, a cura di, *Corporations Are Gonna Get Your Mama: Globalization and the Downsizing of the American Dream*, Common Courage Press, Monroe 1996.

Debord, Guy, *La società dello spettacolo*, Baldini&Castoldi, Milano 1997.

Dobbin, Murray, *The Myth of the Good Corporate Citizen: Democracy Under the Rule of Big Business*, Stoddart, Toronto 1999.

Ewen, Stuart, *I padroni della coscienza: la pubblicità e le origini sociali del consumismo*, De Donato, Bari 1988.

Frank, Thomas, *The Conquest of Cool*, The University of Chicago Press, Chicago 1997.

Goldman, Robert e Stephen Papson, *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising*, The Guilford Press, New York 1996.

Greider, William, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*, Simon & Schuster, New York 1997.

Hargrove, Buzz, *Labour of Love: The Fight to Create a More Humane Canada*, Macfarlane Walter & Ross, Toronto 1998.

Herman, Edward S., *Triumph of the Market: Essays on Economics, Politics, and the Media*, South End Press, Boston 1995.

Herman, Edward S. e Robert W. McChesney, *The Global Media: The New Missionaries of Global Capitalism*, Cassell, Londra 1997.

Karliner, Joshua, *The Corporate Planet: Ecology and Politics in the Age of Globalization*, Sierra Club Books, San Francisco 1997.

Katz, Donald, *Just Do It: The Nike Spirit in the Corporate World*, Adams Media Corporation, Holbrook 1994.

Korten, David C., *When Corporations Rule the World*, Kumarian Press and Berrett-Koehler Publishers, West Hartford 1995.

Kunstler, James Howard, *The Geography of Nowhere: The Rise and Decline of America's Man-Made Landscape*, Simon & Schuster, New York 1993.

Kuttner, Robert, *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*, Alfred A. Knopf, New York 1997.

Mander, Jerry e Edward Goldsmith, a cura di, *Glocalismo: l'alternativa strategica alla globalizzazione*, Arianna Editrice, Casalecchio, Bologna 1998.

McKay, George, a cura di, *Atti insensati di bellezza: hippy, punk, squatter, raver, eco-azione diretta: culture di resistenza in Inghilterra*, Shake edizioni Underground, Milano 2000.

Miller, Mark Crispin, *Boxed In: The Culture of TV*, Northwestern University Press, Evanston 1988.

Moody, Kim, *Workers in a Lean World*, Verso, Londra 1997.

Moore, Michael, *Downsize This! Random Threats from an Unarmed American*, Crown Publishers, New York 1996.

Nava, Mica, Andrew Blake, Iain MacRury e Barry Richards, a cura di, *Buy This Book: Studies in Advertising and Consumption*, Routledge, Londra 1997.

Ortega, Bob, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring America*, Random House, New York 1998.

Peters, Tom, *The Circle of Innovation*, Alfred A. Knopf, New York 1997.

Rail, Genevieve, a cura di, *Sport and Postmodern Times*, State University of New York Press, Albany 1998.

Ritzer, George, *Il mondo alla McDonald's*, Il Mulino, Bologna 1997.

Rodrik, Dani, *Has Globalization Gone Too Far?, Institute for International Economics*, Washington 1997.

Rorty, James, *Our Master's Voice, The John Day Company*, New York 1934.

Ross, Andrew, a cura di, *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*, Verso, Londra 1997.

Rothenberg, Randall, *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign*, Vintage, New York 1995.

Sassen, Saskia, *Fuori controllo*, Il Saggiatore, Milano 1998.

Saul, John Ralston, *La civiltà inconsapevole*, Il Saggiatore, Milano 1999.

Savan, Leslie, *The Sponsored Life: Ads, TV, and American Culture, Temple University Press*, Philadelphia 1994.

Schiller, Herbert I., *Culture Inc.: The Corporate Takeover of Public Expression*, Oxford University Press, New York 1989.

Shorris, Earl, *A Nation of Salesmen: The Tyranny of the Market and the Subversion of Culture*, Avon Books, New York 1994.

Smoodin, Eric, a cura di, *Disney Discourse: Producing the Magic Kingdom*, Routledge, New York 1994.

Sontag, Susan, «Note su Camp», *in Contro l'interpretazione*, Mondadori, Milano 1967.

Twitchell, James B., *Adcult USA: The Triumph of Advertising in American Culture*, Columbia University Press, New York 1996.

Vanderbilt, Tom, *L'anima di gomma: industria e culture della scarpa sportiva*, Feltrinelli, Milano 2000.

Vidal, John, *McLibel: Burger Culture on Trial*, Macmillan, Londra 1997.

Wernick, Andrew, *Promotional Culture: Advertising, Ideology and Symbolic Expression*, Sage Publications, Londra 1991.

Wilson, William Julius, *When Work Disappears: The World of the New Urban Poor*, Alfred A. Knopf, New York 1996.

Wolf, Michael J., *L'economia dell'entertainment: l'impatto dei mega media sull'economia globale e i consumi individuali*, Edizioni Olivares, Milano 2000.

I Saggi

1. Giulietto Chiesa, *Cronaca del golpe rosso*
2. *Il dio che è fallito. Testimonianze sul comunismo*
3. Michael Harsgor, Maurice Stroun, *Il rifiuto del passato*
4. Vito Piazza, *«Atté ti picchia, Luigi?»*
5. Valdo Spini, *Viaggio dentro le istituzioni*
6. Alfred Tomatis, *L'orecchio e la vita*
7. Arkadij Vaksberg, *La mafia sovietica*
8. Vladimir Solovyov, Elena Klepikova, *Corvo bianco*
9. Susan Faludi, *Contrattacco*
10. Edvard Radzinsky, *L'ultimo zar*
11. *Tirature '92*, a cura di Vittorio Spinazzola
12. Lietta Tornabuoni, *'92 al cinema*
13. Nando dalla Chiesa, *Milano-Palermo: la Nuova Resistenza*
14. Zeev Sternhell, *Nascita dell'ideologia fascista*
15. Anna Cataldi, *Sarajevo. Voci da un assedio*
16. Giampiero Borghini, *Sempre Milano*
17. Walter Veltroni, *Il sogno spezzato* (5ª ediz.)
18. Alfred Tomatis, *L'orecchio e la voce*
19. Rinaldo Gianola, *Senza fabbrica*
20. Gianni Cervetti, *L'oro di Mosca*
21. AA.VV., *Lo specchio dell'altro*
22. Orson Welles, Peter Bogdanovich, *Io, Orson Welles*
23. Donald Spoto, *Laurence Olivier. Una biografia*
24. Lietta Tornabuoni, *'93 al cinema*
25. *Tirature '93*, a cura di Vittorio Spinazzola
26. Giorgio Boatti, *C'era una volta la Guerra Fredda*
27. Gianni Brera, *Derby!*
28. *Smetamorfosi*, a cura di Corinna Cristiani
29. Letizia Paolozzi, Alberto Leiss, *Voci dal quotidiano. l'Unità da Ingrao a Veltroni*
30. Walter Veltroni, *La sfida interrotta. Le idee di Enrico Berlinguer*
31. Marco Sotgiu, *La coda del drago. Vita di Deng Xiaoping*
32. Russ Rymer, *In volo dal silenzio. La storia di Genie*
33. *Tirature '94*, a cura di Vittorio Spinazzola
34. Lietta Tornabuoni, *'94 al cinema*
35. Paolo Brera, Alberto Scherillo, *Annuario economico del calcio italiano 1994-1995*

36. Milli Martinelli, *Russia: l'ultimo inganno*
37. Bart Kosko, *Il fuzzy-pensiero* (3ª ediz.)
38. Elizabeth Debold, Marie Wilson, Idelisse Malavé, *Madri e figlie: una rivoluzione*
39. Umberto Simonetta, *Celentano*
40. Ugo Pecchioli, *Tra misteri e verità* (2ª ediz.)
41. Nando dalla Chiesa, *I trasformisti*
42. Mark Hertsgaard, *A Day in the Life - La musica e l'arte dei Beatles*
43. Akira Kurosowa, *L'ultimo samurai - Quasi un'autobiografia*
44. Antonio Carlucci, Antonio Di Pietro, *Grazie Tonino* (2ª ediz.)
45. John Sack, *Occhio per occhio* (2ª ediz.)
46. Paul Hill con Ronan Bennett, *Anni rubati*
47. Hope Edelman, *Figlie senza madre* (2ª ediz.)
48. *Tirature '95*, a cura di Vittorio Spinazzola
49. Lietta Tornabuoni, *'95 al cinema*
50. Silvestro Montanaro, Tiziana Panella, *Le parole della fame*
51. Sandra Fei, *Il complesso del Principe Azzurro*
52. Mimmo Lombezzi, *Bosnia. La torre dei teschi*
53. Filippo Gentiloni, *Karol Wojtyla. Nel segno della contraddizione*
54. Biancamaria Fontana, *Benjamin Constant e il pensiero post-rivoluzionario*
55. Gianfranco Piazzesi, *La caverna dei sette ladri*
56. Elena Loewenthal, *Gli ebrei questi sconosciuti. Le parole per saperne di più* (2ª ediz.)
57. Romano Canosa, *Storia della magistratura in Italia*
58. Giovanni Berlinguer, Volnei Garrafa, *La merce finale*
59. Ernesto Che Guevara, *I giovani* (2ª ediz.)
60. Ernesto Che Guevara, *Il socialismo e l'uomo a Cuba* (2ª ediz.)
61. Ernesto Che Guevara, *Cuba: eccezione storica o avanguardia nella lotta al colonialismo?* (2ª ediz.)
62. Ernesto Che Guevara, *L'economia* (2ª ediz.)
63. Marisa Fumagalli, *Le donne dei preti. Amori, drammi, trasgressioni*
64. Gian Antonio Stella, *Schei. Dal boom alla rivolta: il mitico Nordest* (5ª ediz.)
65. Ida Magli, *Per una rivoluzione italiana*
66. Ernesto Che Guevara, *Creare due, tre, molti Vietnam*
67. Ernesto Che Guevara, *Politica e sviluppo*
68. Ernesto Che Guevara, *La guerra di guerriglia*
69. Ernesto Che Guevara, *Lettere scelte*
70. Wolfgang M. Achtner, *Penne, antenne e Quarto potere*

71. Jeffrey Moussaieff Masson, Susan McCarthy, *Quando gli elefanti piangono. Sentimenti ed emozioni nella vita degli animali* (7ª ediz.)
72. Ugo Zatterin, *Al Viminale con il morto*
73. Fabio Barberi, *Germania 4 - Italia 0. Federalismo, governabilità, finanza, informazione: le soluzioni tedesche*
74. Fiorenzo Toso, *Frammenti d'Europa*
75. Andrea Berrini, *L'anima dei bulldozer. Viaggio nella nuova baraccopoli africana*
76. Michele Santoro, *Michele chi?* (2ª ediz.)
77. María Del Carmen Tapia, *Oltre la soglia. Una vita nell'Opus Dei*
78. *Tirature '96*, a cura di Vittorio Spinazzola
79. Gian Antonio Stella, *Dio Po* (2ª ediz.)
80. Rita Levi Montalcini, *Senz'olio contro vento* (5ª ediz.)
81. Ernesto Che Guevara, *Opere scelte 1. L'azione armata*
82. Ernesto Che Guevara, *Opere scelte 2. La trasformazione politica, economica e sociale*
83. Bill Clinton, *Tra storia e speranza. Le sfide degli Stati Uniti per il Terzo Millennio*
84. Lietta Tornabuoni, *'96 al cinema*
85. Antonio Caronia, Domenico Gallo, *Houdini e Faust. Breve storia del Cyberpunk*
86. Jon Lee Anderson, *Che. Una vita rivoluzionaria* (2ª ediz.)
87. Zeev Sternhell, *Né destra né sinistra. L'ideologia fascista in Francia*
88. Walter Veltroni, *Governare da sinistra* (2ª ediz.)
89. Guy Debord, *La società dello spettacolo*
90. John Harris, *Wonderwoman e Superman*
91. Giuseppe Turani, *Scappiamo in Europa*
92. Valdo Spini, Fabio Isman, *Naia? No grazie*
93. Marcello Mastroianni, *Mi ricordo, sì, io mi ricordo* (2ª ediz.)
94. Robin Baker, *Guerre sessuali. Alle origini dell'infedeltà*
95. Rosario Bentivegna, Carlo Mazzantini, *C'eravamo tanto odiati* (a cura di Dino Messina) (2ª ediz.)
96. Jeffrey M. Masson, *I cani non mentono sull'amore* (3ª ediz.)
97. Norman M. Ford, *Quando comincio io?*
98. Massimo Franco, *Il re della Repubblica*
99. Carlo Sagan, *Il mondo infestato dai demoni*
100. S. Mazzocchi, A. Purgatori, *Il bello della rabbia*
101. Giuseppe Turani, *Il miracolo economico mondiale*
102. Pietro Folena, *I ragazzi di Berlinguer* (2ª ediz.)
103. Marcello Flores, *In terra non c'è il paradiso* (2ª ediz.)

104. Vezio De Lucia, *Napoli. Cronache urbanistiche 1994-1997* (a cura di Antonio Pastore)
105. *Petrolkimiko,* a cura di Gianfranco Bettin
106. Ivan Berni, *Pattumiere, pepite e pistole*
107. Joseph LeDoux, *Il cervello emotivo* (2ª ediz.)
108. Romano Giachetti, *Il giovane Salinger*
109. Alfred Tomatis, *Ascoltare l'universo*
110. Claudio Camarca, *I santi innocenti* (5ª ediz.)
111. Sebastiano Vassalli, *Gli italiani sono gli altri*
112. Uberto Scarpelli, *Bioetica laica*
113. Antonio Lubrano, Anna Bartolini, *Consumario. Il dizionario dei consumi*
114. Peter H. Duesberg, *Aids. Il virus inventato* (2ª ediz.)
115. Mario Sconcerti, *Baggio vorrei che tu Cartesio e io...*
116. Ross Gelbspan, *Clima rovente*
117. Ben Cohen, Jerry Greenfield, *Doppio gusto*
118. Rita Levi Montalcini, *L'asso nella manica a brandelli* (4ª ediz.)
119. Enzo Boschi, Franco Bordieri, *Terremoti d'Italia*
120. Jean-Claude Lavie, *L'amore è il delitto perfetto*
121. Susan Allport, *Tutti i genitori del mondo. Viaggio nella famiglia animale*
122. Jeremy Rifkin, *Il secolo biotech. Il commercio genetico e l'inizio di una nuova era* (2ª ediz.)
123. Melvyn C. Goldstein, *Il dragone e la montagna*
124. Gian Antonio Stella, *Lo spreco* (4ª ediz.)
125. Marcella Andreoli, *Borrelli. Direttore d'orchestra*
126. Gerald e Loretta Hausman, *Il mio cane è un mito* (2ª ediz.)
127. Robert Greene, *Le 48 leggi del potere* (a cura di Joost Elffers) (3ª ediz.)
128. Carl Sagan, *Miliardi e miliardi*
129. Giuseppe Saragat, *L'umanesimo marxista* (2ª ediz.)
130. Romano Canosa, *Storia dell'epurazione in Italia*
131. Zorzi Adige, *La Chiesa nascosta. Un viaggio nella Cina cattolica*
132. Andrea Branzi, *Introduzione al design italiano*
133. Jas Gawronski, *Vinti e vincitori*
134. Rita Levi Montalcini, *La galassia mente* (3ª ediz.)
135. Jean Verdon, *Il piacere nel Medioevo*
136. Kristin von Kreisler, *Anche gli animali amano*
137. José Antonio Marina, *Etica per naufraghi*
138. Zeev Sternhell, *Nascita di Israele. Storia, miti, contraddizioni*
139. Don Campbell, *L'effetto Mozart*
140. Georges Charpak, Richard L. Garwin, *Il fuoco del 2000. L'energia nucleare nel Terzo millennio*

141. Stephen Budiansky, *Se un leone potesse parlare. Intelligenza animale ed evoluzione della coscienza*
142. Giovanni Fasanella, *D'Alema. L'ex comunista amato dalla Casa Bianca*
143. Gavino Angius (con Andrea Bianchi), *Frequentare il futuro. Le sfide di Berlinguer e la sinistra di domani*
144. Nicholas Shakespeare, *Bruce Chatwin*
145. Chet Raymo, *Il dubbio e la fede. L'elettrizzante contatto tra scienza e religione*
146. Rush W. Dozier Jr., *I perché della paura*
147. Gerald e Loretta Hausman, *Il mio gatto è un mito*
148. James G. Ballard, *Fine millennio: istruzioni per l'uso* (2ª ediz.)
149. Jane Goodall, *Le ragioni della speranza*
150. Myriam Anissimov, *Primo Levi o la tragedia di un ottimista*
151. Mauro Cervia, Fabio Borganti, *Amo gli animali*
152. Biljana Srbljanovic, *Diario da Belgrado*
153. Rich Cohen, *Ebrei di mafia. La malavita a New York: anni 1920-30* (2ª ediz.)
154. G. Carrada, E.A. Jannini, *La scienza dell'amore* (2ª ediz.)
155. Daniel Callahan, *La medicina impossibile. Scopi e limiti dell'assistenza sanitaria*
156. Max Perutz, *Spaccare l'atomo in quattro. La scienza, gli scienziati e altre storie*
157. Pia Pera, *L'arcipelago di Longo maï. Un esperimento di vita comunitaria*
158. Paolo Naso, *Il mosaico della fede. Le religioni degli italiani*
159. Rinaldo Gianola, *Luraghi. L'uomo che inventò la Giulietta*
160. Bo Coolsaet, *Il pennello dell'amore. Vita e opere del pene*
161. Jean Verdon, *La notte nel Medioevo*
162. *Il dovere della felicità*, a cura di Alessandro Carrera e Filippo La Porta
163. Giancarlo Mazzuca, *I signori di Internet. La via italiana alla New Economy*
164. Vittorio Agnoletto, *La società dell'AIDS. La verità su politici, giornalisti, medici, volontari e multinazionali durante l'emergenza*
165. Matilde Passa, *Lacrime e sangue. Viaggio nella religiosità popolare*
166. Franco Tatò, *Perché la Puglia non è la California*
167. A. Gropnik, Andrew N. Meltzoff, Patricia K. Kuhl, *Tuo figlio è un genio*
168. Léonard Anthony, Rachid Nekkaz, *Millenarium. Quale avvenire per l'umanità?*
169. Kary Mullis, *Ballando nudi nel campo della mente. Le idee (e le avventure) del più eccentrico tra gli scienziati moderni* (2ª ediz.)
170. Jeffrey M. Masson, *L'abbraccio dell'imperatore. Riflessioni sulla famiglia e la paternità nel mondo animale*

171. Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, *Conversazioni difficili. Come parlare di ciò che conta davvero*
172. Meyer Friedman e Gerald W. Friedland, *Le 10 più grandi scoperte della medicina*
173. Nicholas Shredy, *Strade sacre. Avventure sul cammino dei pellegrini*
174. Robin Baker e Elizabeth Oram, *Piccole guerre. Come sopravvivere ai propri figli*
175. Francesco Gnerre, *L'eroe negato. Omosessualità e letteratura nel Novecento italiano*
176. Claudio Camarca, Maria Rita Parsi, *S.O.S. Pedofilia. Parole per uccidere l'orco*
177. Massimo Franco, *I voti del cielo. La caccia all'elettorato cattolico*
178. Antonio Padellaro, *Senza cuore* (2ª ediz.)
179. Reuben Hersh, *Cos'è davvero la matematica*
180. Jean Verdon, *Il viaggio nel Medioevo*
181. Franco Debenedetti, *Sappia la destra*
182. Naomi Klein, *No logo. Economia globale e nuova contestazione* (4ª ediz.)
183. Ralph «Sonny» Barger, *Hell's Angel. La vita spericolata di Sonny Barger*

Stampato nel giugno 2001 per conto di
Baldini&Castoldi S.p.A.
presso «La Tipografica Varese S.p.A.»

007-7
2001