



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Comunicazione ed Economia

Corso di Laurea Magistrale in

Management e comunicazione d'impresa

IL BRAND COME LEVA STRATEGICA

Relatore:

Prof. Marcello Tedeschi

Laureando: *Andrea Castrovilli*

Matricola: *174539*

Anno accademico 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	
IL CONCETTO DI BRAND EQUITY E IL VALORE DELL'INTANGIBILE	
1.1 L'evoluzione del concetto di marca	3
1.2 Marca e prodotto, due livelli distinti di creazione del valore	4
1.3 Il modello di Aaker del valore della marca	5
1.4 Customer-based brand equity	18
CAPITOLO 2	
LE BASI PER CREARE BRAND EQUITY	
2.1 L'identità di marca	28
2.2 Il sistema dell'identità di marca	30
2.3 I benefici offerti dall'identità di marca	45
CAPITOLO 3	
IL POSIZIONAMENTO DI MARCA	
3.1 Il concetto di posizionamento	47
3.2 Il posizionamento come traduzione dell'identità e base per lo sviluppo della brand equity	57
CONCLUSIONI	60
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	63

INTRODUZIONE

La presente tesi affronta il tema del brand equity come leva strategica per la creazione di valore nell'economia contemporanea, mettendo in evidenza il progressivo spostamento del vantaggio competitivo dalla sfera del tangibile a quella dell'intangibile. Oggi le aziende, e più in generale i consumatori, vivono in un contesto caratterizzato da mercati maturi, ipercompetizione e commoditizzazione dei beni ed in tale contesto la marca emerge non più come semplice segno distintivo, ma come asset strategico centrale capace di generare valore.

Nel contesto competitivo attuale, e soprattutto in ottica futura, risulta essenziale la distinzione tra marca e prodotto. Mentre il prodotto risponde a benefici funzionali e prestazionali, la marca opera in un livello più ampio, è un qualcosa in più, un insieme di significati che si aggiungono ai benefici offerti dal prodotto/servizio attribuendogli valore (emotivo/auto-espressivo), riducendo il rischio percepito e orientando le scelte di consumo oltre la razionalità economica immediata. Benefici funzionali, benefici emotivi e auto-espressivi insieme formano la proposta di valore della marca. Oggi avere un vantaggio competitivo basato solo su benefici offerti funzionali è di rado possibile, l'azienda deve allora cercare di dare del significato al brand per differenziarlo dai competitor. Per differenziarsi, attribuendo benefici emotivi o auto-espressivi, l'azienda deve sviluppare un significato del brand prima internamente con la creazione dell'identità e poi esternamente attraverso il posizionamento del brand nel mercato.

La tesi approfondisce l'architettura multidimensionale dell'identità di marca, evidenziando come essa non possa essere compresa attraverso una singola prospettiva. Il contributo di David Aaker, con il suo modello di sistema dell'identità di marca, articola l'identità di marca in quattro dimensioni: marca come prodotto, marca come organizzazione, marca come persona e marca come simbolo. Il suo studio ha permesso di cogliere la complessità del brand superando visioni riduzionistiche e consentendo di comprendere come il valore della marca derivi dall'integrazione coerente di attributi funzionali, valori organizzativi, tratti antropomorfici e segni simbolici. Particolare rilevanza assume la distinzione tra identità e immagine di marca. Mentre l'immagine riflette le percezioni del mercato, l'identità rappresenta una costruzione intenzionale effettuata dall'impresa e a sua volta svolge una funzione di guida per le decisioni strategiche future. Un'identità chiara e condivisa consente di evitare una gestione reattiva del brand, preservando coerenza e continuità anche in contesti di cambiamento. All'interno di questa architettura dell'identità l'essenza del brand emerge come il principio sintetico che rende governabile la complessità identitaria. L'essenza del brand non costituisce una semplificazione

dell'identità, ma rappresenta il perno intorno a cui ruotano tutti gli elementi identitari della marca. L'identità del brand, e più in particolare l'essenza della marca, definisce il ruolo che il brand intende occupare nella vita del consumatore fungendo da criterio di coerenza per tutte le scelte strategiche, dalla comunicazione all'innovazione, dalle estensioni di linea al posizionamento competitivo.

Il posizionamento di marca nell'elaborato è analizzato come sintesi operativa dell'identità di marca, in quanto rappresenta il punto di contatto tra identità interna e percezione esterna. Il posizionamento si intende come una sorta d'estensione dell'identità del brand, ovvero il brand decide chi essere (identità) e comunicandolo cerca di ottenere una rappresentazione/percezione nella mente dei consumatori (immagine) il più simile possibile. Lungi dall'essere una mera dichiarazione comunicativa il posizionamento si configura come una scelta strategica che orienta il modo in cui il brand compete e viene interpretato nel mercato. Attraverso il contributo di Keller, il quale analizza la definizione del frame competitivo (points of parity e points of difference), il posizionamento risulta consentire alla marca di occupare uno spazio nella mente del consumatore distintivo e rilevante, sottraendosi alla logica della pura competizione di prezzo.

L'analisi della letteratura sul brand equity ha mostrato come il valore della marca non possa essere ridotto a una misura esclusivamente finanziaria o economica. Il contributo di Aaker con il suo sistema dell'identità di marca e Keller con la customer-based brand equity hanno consentito di evidenziare la natura multidimensionale del valore della marca. Aaker con le dimensioni del valore della marca e Keller con la risonanza di marca hanno sottolineato come notorietà, qualità percepita, associazioni, fedeltà, coinvolgimento ecc. (fattori intangibili) siano da una parte il risultato generato dal valore della marca, dall'altra siano esse la forza generatrice di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, il quale si traduce in elementi tangibili come: premium price, quota di mercato, stabilità nella domanda ecc.

Nel loro insieme i concetti analizzati nella tesi delineano una visione del valore della marca come sistema integrato di elementi tangibili e intangibili, i quali se correttamente progettati attraverso l'identità di marca e il suo posizionamento sul mercato, possono portare ad una differenziazione e possibile vantaggio competitivo che ne consegue, difficilmente imitabile. Tale impostazione genererà dei risultati economici e finanziari positivi.

CAPITOLO 1

IL CONCETTO DI BRAND EQUITY E IL VALORE DELL'INTANGIBILE

1.1 L'evoluzione del concetto di marca

Nel corso degli ultimi decenni il concetto di marca ha subito una trasformazione profonda; come riportato da Keller (2013), per anni la marca ha svolto la mera funzione di far distinguere i beni di un produttore da un altro produttore. Tutt'oggi questa funzione è ancora svolta ed ha un valore legale soprattutto in funzione dalla protezione e tutela dei prodotti del brand, ma in quanto il concetto di marca è evoluto nel corso degli anni si sono aggiunte diverse funzioni, a seconda della logica del mercato, che sia esso B2B oppure B2C.

Come riportato dalla Gabrielli (2014), ad oggi la marca svolge funzioni di:

In logica B2B

Protezione e tutela legale, intesa come tutela della proprietà industriale

Capitalizzazione, intesa come la capacità di raccogliere i benefici della propria condotta perdurata nel tempo e incorporarla nel valore dell'azienda. In questa funzione il brand viene visto come asset intangibile

In logica B2C

Praticità, intesa come capacità di esprimere una sintesi delle caratteristiche del prodotto, in modo da poter velocizzare il processo di scelta

Orientamento, intesa come capacità di semplificare il processo di scelta, il brand viene preso come benchmark per valutare altri brand

Ludica, intesa come capacità di stimolare la sfera emotiva del consumatore

Garanzia, intesa come capacità di far percepire credibile un prodotto agli occhi del consumatore

Autoespressione, intesa come capacità di divenire segnale di alcune caratteristiche dell'individuo

L'evoluzione del concetto di marca è da ricondurre all'avvento della globalizzazione e dell'evoluzione tecnologica.

La globalizzazione ha fatto sì che la distanza geografica si sia praticamente azzerata, con la progressiva liberalizzazione dei mercati internazionali, e quindi una competizione a livello mondiale; l'evoluzione tecnologica ha invece portato i prodotti ad essere sempre più simili tra di loro, in molti settori i prodotti hanno raggiunto livelli di qualità funzionale comparabili, rendendo sempre più difficile costruire una differenziazione basata esclusivamente su attributi tecnici. Tale fenomeno è definito commoditizzazione e rappresenta una delle principali minacce strategiche per le imprese contemporanee, in quanto se i prodotti vengono percepiti come sostituibili e indifferenziati la competizione tende inevitabilmente a concentrarsi sul prezzo, generando una possibile guerra al ribasso che comprime i margini e riduce la capacità di investimento nel lungo periodo. La competizione si è progressivamente spostata da ciò che le imprese producono a ciò che esse rappresentano nella mente del consumatore.

Si è quindi modificato il concetto di marca, non più inteso come semplice simbolo il cui scopo è identificare il produttore, bensì come asset dell'impresa che si aggiunge al valore generato da un certo prodotto/servizio Aaker (1997).

Nelle economie industriali mature la creazione di valore era storicamente associata alla disponibilità e al controllo di risorse tangibili: capitale fisico, capacità produttiva, infrastrutture, scorte e forza lavoro. In tale contesto il valore generato dall'impresa era prevalentemente il risultato dell'efficienza operativa, delle economie di scala e della capacità di ridurre i costi unitari di produzione.

Restano valide e imprescindibili la buona gestione delle risorse produttive, ricercando sempre efficacia ed efficienza produttiva, ma nel nuovo scenario la creazione di valore si riconfigura spostando l'ago della bilancia dalla sfera del tangibile a quella dell'intangibile.

Conoscenza, reputazione, relazioni, cultura organizzativa e marca diventano risorse centrali nella costruzione della differenziazione e della ricerca vantaggio competitivo, tra queste la marca assume un ruolo privilegiato, poiché sintetizza in sé questi elementi. La marca diviene quindi il nucleo strategico attorno a cui si architetta la proposta di valore dell'impresa.

1.2 Marca e prodotto, due livelli distinti di creazione del valore

Per comprendere il concetto di creazione valore attraverso la marca, è necessario operare una distinzione concettuale netta tra prodotto e marca. Il prodotto può essere definito come un insieme di attributi funzionali, progettato per essere offerto ad un mercato per l'attenzione,

l'acquisizione, l'uso o il consumo e che potrebbe soddisfare un bisogno o un desiderio specifico, pertanto esso può essere un bene fisico o un servizio (Keller 2013). La marca invece rappresenta un costrutto simbolico che vive nella mente del consumatore e che attribuisce significato al prodotto stesso.

Ad oggi i prodotti sono intrinsecamente imitabili mentre le marche, se correttamente costruite e gestite, possono diventare uniche e difficilmente replicabili. Il valore del prodotto è legato alle sue prestazioni, mentre il valore della marca è legato alle percezioni, alle associazioni e alle relazioni che la marca è in grado di generare con i consumatori. In questa logica la marca non si limita ad aggiungere valore al prodotto, ma ne ridefinisce la natura economica, trasformandolo da bene funzionale a esperienza simbolica.

Questa distinzione risulta cruciale nei mercati maturi dove la convergenza tecnologica rende sempre più labile la differenziazione basata sugli attributi fisici. La marca diventa quindi il principale strumento attraverso cui l'impresa costruisce significato, orienta le aspettative del consumatore e giustifica scelte di acquisto, le quali vanno oltre la semplice razionalità economica.

Come sottolineato dalla Gabrielli (2014) il valore della marca non risiede esclusivamente nella possibilità di aumentare i volumi di vendita, ma anche nella capacità di stabilizzare la domanda, ridurre la sensibilità al prezzo, ridurre il rischio percepito dal consumatore e svolgere la funzione di barriera competitiva che protegge l'impresa dall'erosione dei margini e dall'instabilità dei mercati.

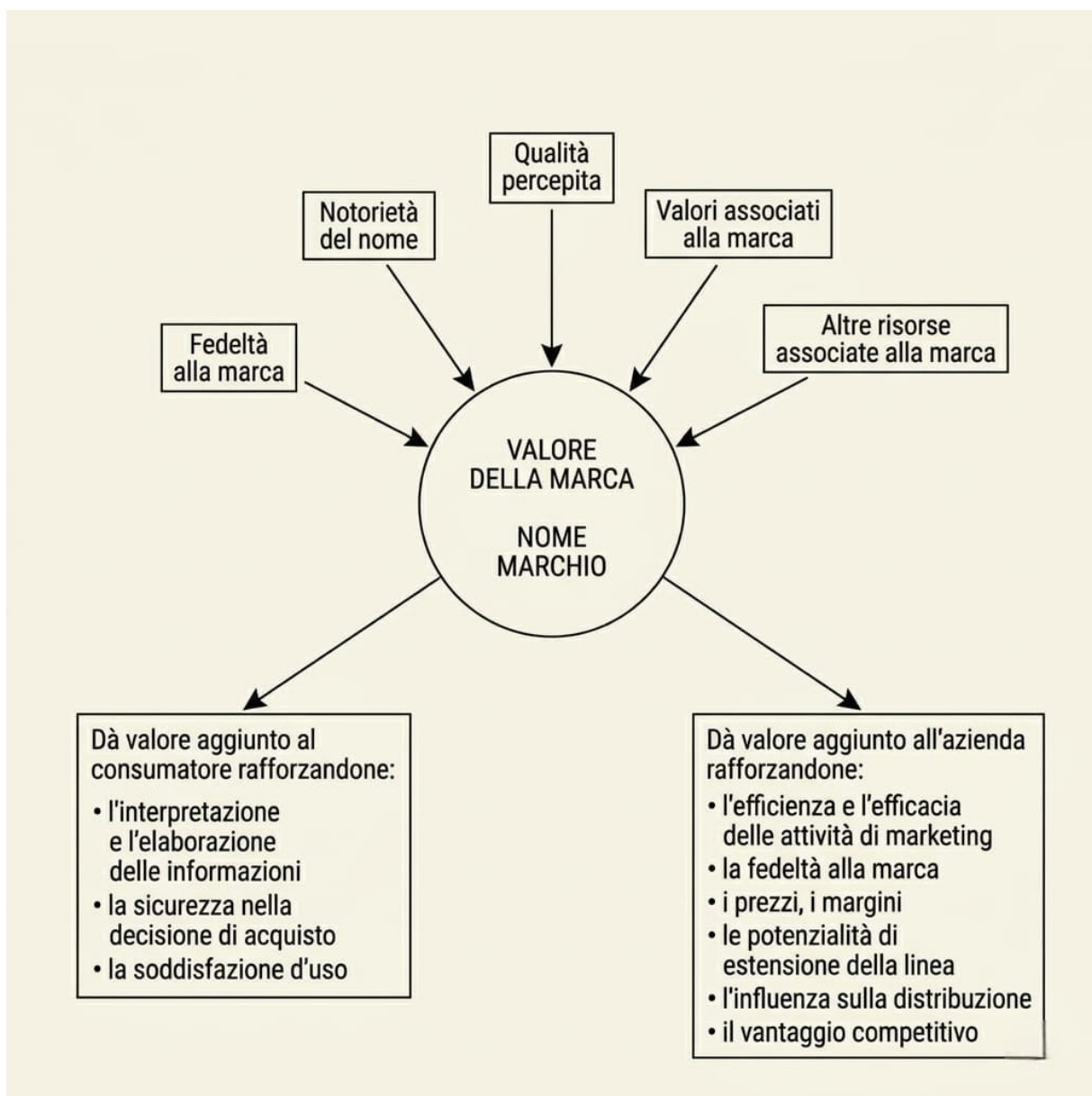
Questa configurazione del brand e del valore da esso generato viene definito Brand Equity, il quale diventa fondamentale nella differenziazione e nel possibile vantaggio competitivo, consentendo all'impresa di sottrarsi alla logica della pura comparabilità funzionale/economica. In quest'ottica la Brand Equity non è soltanto un concetto teorico, ma una leva strategica che permette di ricostruire una differenziazione sostenibile in contesti di elevata competitività.

1.3 Il modello di Aaker del valore della marca

Il contributo di David Aaker (1997) rappresenta uno dei pilastri teorici nello studio della Brand Equity. L'autore definisce il valore di marca come un asset strettamente collegato al nome e ai simboli della marca, che si basa su una serie di "attività" e "passività", capaci di aggiungere o sottrarre valore al prodotto o servizio. Le "attività" e le "passività" su cui si basa il valore di

marca possono cambiare da un contesto ad un altro; le dimensioni individuate da Aaker sono cinque: fedeltà di marca, notorietà del nome, qualità percepita, associazioni di marca e altre risorse esclusive della marca (come brevetti, marchi registrati, canali distributivi esclusivi). Queste dimensioni costituiscono un sistema integrato che genera valore sia a livello del consumatore, in quanto possono influenzare la sicurezza nella decisione di acquisto basandosi su esperienze passate, oppure facendo riferimento alla qualità percepita e/o alle associazioni che possono facilitare la soddisfazione, e sia a livello del produttore, in quanto nel momento stesso in cui dà un valore aggiunto al consumatore lo conferisce anche all'azienda.

Fig. 1.1 – Valore della marca



Fonte: Aaker (1997)

La fedeltà alla marca è il nucleo forte del valore generato dalla marca, se i clienti comprano valutando le caratteristiche del prodotto o guardando la convenienza economica, il valore generato dalla marca è marginale; mentre se il consumatore continua a comprare la marca anche a fronte di offerte da parte di competitor con prodotti superiori o a prezzi più vantaggiosi, allora la marca ha un valore sostanziale. La fedeltà di marca può essere intesa con l'attaccamento del consumatore nei confronti della marca, ed è un indicatore di valore di marca. Esistono diversi livelli di fedeltà:

Fig. 1.2 – La piramide della fedeltà



Fonte: Aaker (1997)

Al livello più basso della piramide della fedeltà troviamo l'acquirente definito "infedele", ovvero il consumatore per il quale la marca è indifferente e non ha valore, segue una logica definita "economy", ovvero tende a scegliere in base alla convenienza economica. Sono i consumatori che continuano a passare da una marca all'altra senza avere una preferenza predefinita.

Nel secondo livello troviamo i consumatori soddisfatti del prodotto, i quali non hanno motivi di cambiare, soprattutto se per il cambiamento devono sostenere degli sforzi. Questi consumatori possono essere definiti clienti abituali, essi diventano vulnerabili sono nel momento in cui un nostro competitor propone un suo prodotto con un chiaro vantaggio e quindi possa spingerli al cambiamento.

Al terzo livello troviamo dei clienti sempre soddisfatti, ma da abitudinari passano ad essere definiti fedeli. Sono tutti quei consumatori che hanno imparato ad usare un prodotto (es. sistema operativo IOS) e il cambiamento sarebbe visto come un costo, inteso non solamente economico, ma soprattutto come tempo per dover imparare, di nuovo, ad utilizzare un prodotto differente, con il rischio di non trovarsi meglio di prima. In questo livello un competitor per insidiare la loro fedeltà dovrebbe offrire un incentivo al cambiamento, oppure promettere un vantaggio tale da giustificare i costi da dover sostenere.

Nel quarto livello della piramide troviamo gli amici della marca, quelle persone che provano una sorta di "amore" per la marca, da intendersi come legame emotivo di attaccamento alla marca. Questo senso di prossimità può essere dovuto a simpatia, rispetto, amicizia e fiducia che la marca riscuote nei confronti dei consumatori. I consumatori a questo livello sono disposti a pagare un "sovrapprezzo" per avere accesso alla loro marca.

Nel quinto ed ultimo livello sono presenti i consumatori coinvolti, i quali sono orgogliosi di aver scoperto la marca e di utilizzarla. In questo livello i consumatori si sentono rappresentati dalla marca, quasi come fosse una caratteristica della loro personalità. Questo tipo di consumatori tende a parlare bene della marca con altre persone, fino ad arrivare a consigliarla.

Dal punto di vista aziendale la fedeltà del cliente nei confronti della marca è un obiettivo da perseguire perché porta dei benefici:

Fig. 1.3 – Il valore della fedeltà alla marca



Fonte: Aaker (1997)

Riduce i costi di marketing, in quanto le comunicazioni per i consumatori soddisfatti e fedeli alla marca sono più facili e meno costose da fare rispetto a dover cercare di contattare e attrarre un nuovo cliente. Lavorare a livello comunicativo su consumatori fedeli, non solo permette di risparmiare in termini economici, ma anche di diminuire le possibilità che un attacco da parte di competitor possa sedurli dal cambiare marca. La fedeltà rappresenta un'importante barriera d'ingresso nei confronti dei potenziali competitor.

È una leva sulla distribuzione, in quanto i consumatori cercheranno attivamente la marca per rimanere fedeli e se in un punto vendita non è presente tenderanno a non andarci. Questo permette alle imprese di aver forza contrattuale con i distributori/commercianti al dettaglio, i quali saranno quasi obbligati ad avere la marca presente nel punto vendita e a renderla ben visibile al pubblico, in modo da attrarre tutti i consumatori fedeli alla marca.

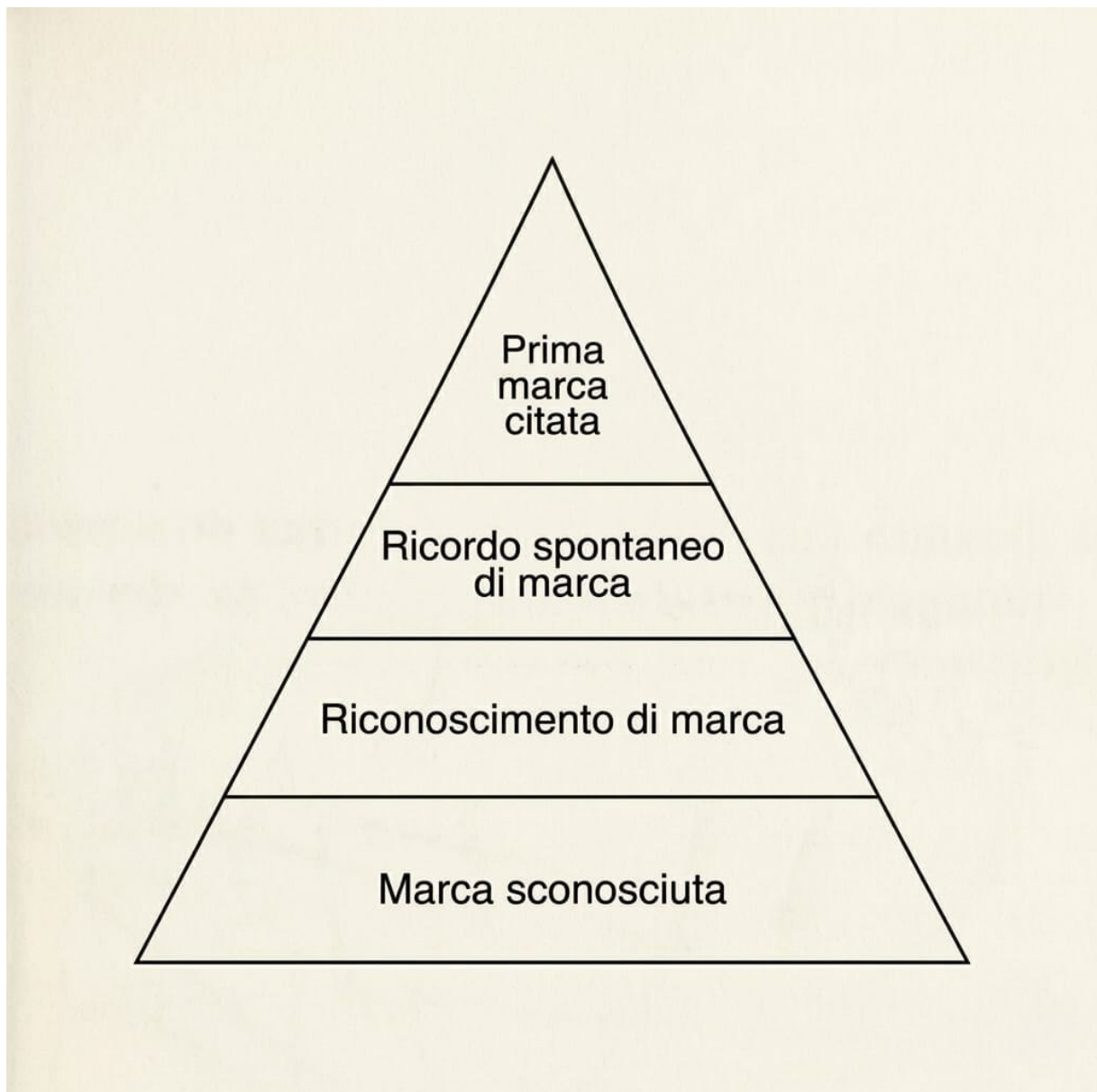
Attrarre nuovi consumatori, questo è possibile facendo leva sul pacchetto clienti già esistente e consolidato, soprattutto puntando su coloro che “amano” il brand e si sentono coinvolti. Questi attraverso il loro rapporto con la marca e di come ne parlano con altre persone danno un'immagine positiva del brand nel mercato, garantendo una sorta di garanzia del prodotto/servizio agli occhi dei possibili nuovi utilizzatori, invogliandoli a provare il brand.

Dà tempo per rispondere alle minacce della concorrenza. Se un competitor lancia un nuovo prodotto di qualità superiore, il consumatore fedele alla marca darà tempo ad essa di

“rispondere” senza sentire il bisogno di cambiare da subito. Questo è un vantaggio in termini di risorse, in quanto l’azienda non dovrà investire ingenti risorse in ricerca e sviluppo per poter sviluppare e collocare sul mercato un prodotto superiore alla concorrenza per poter vendere; le basterà seguire una strategia da “follower” in modo preservare la quota di mercato.

La notorietà di marca è intesa come la capacità di un potenziale consumatore di riconoscere la marca e di richiamarla alla mente pensando ad una determinata categoria merceologica. La notorietà è da intendersi come un continuum, va dall’incertezza sul riconoscimento al pensare che esista solo quella marca in una determinata classe merceologica. Questo continuum è stato “tradotto” in una piramide per definire i vari livelli di notorietà della marca. La misura in cui la notorietà di marca contribuisce a formare il valore aggiunto del brand dipende molto dal livello di notorietà raggiunto dalla marca stessa.

Fig. 1.4 – La piramide della notorietà



Fonte: Aaker (1997)

La piramide della notorietà è suddivisa in quattro livelli:

Il primo livello è il più basso in grado, ovvero il brand è sconosciuto, i consumatori non sanno della sua esistenza.

Il secondo livello invece è il semplice riconoscimento della marca, qui i consumatori riconoscono il brand e sanno della sua esistenza.

Il terzo livello inizia ad essere importante nella logica di valore aggiunto per il brand, in quanto i consumatori pensando ad una certa categoria di prodotto/servizi richiamano alla mente il brand.

Il quarto livello è definito top of mind, in quanto nel ricordare e richiamare alla mente delle marche in una certa categoria merceologica, il consumatore richiama per primo il brand in questione. Questo è il livello dove la notorietà contribuisce maggiormente a generare valore per l'impresa, in quanto il brand ha un vantaggio di stare in prima posizione e quindi avanti ad altri brand competitor.

La notorietà della marca contribuisce a rafforzare la marca in quattro aspetti:

Fig. 1.5 – Il valore della notorietà di marca



Fonte: Aaker (1997)

Un'ancora a cui possono essere agganciate altre associazioni. Il riconoscimento della marca è il primo step da fare e ottenere per poi andare a svolgere un'attività comunicativa, in quanto è inutile avviare un programma di comunicazione cercando di veicolare determinate caratteristiche o proprietà se questa non è conosciuta.

Familiarità e simpatia. Il riconoscimento di una marca la può rendere familiare e questo può favorire la scelta di quel determinato brand piuttosto che un altro, soprattutto in situazioni a basso coinvolgimento, le quali non richiedono di valutare le caratteristiche intrinseche del prodotto.

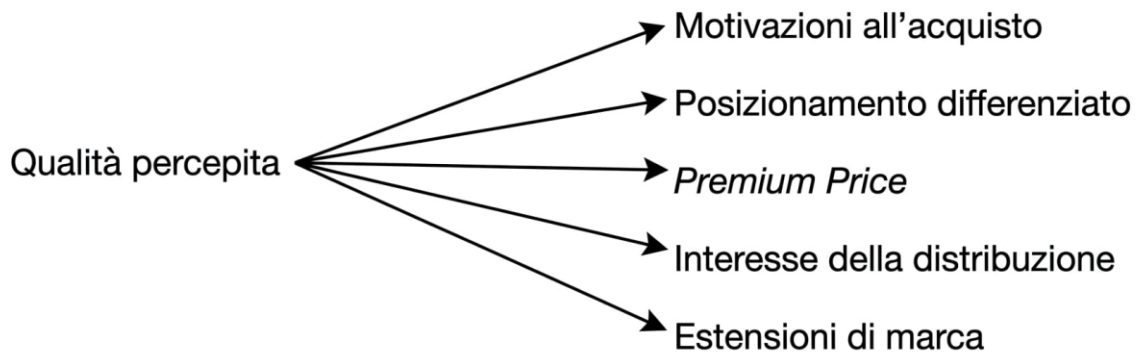
Segnale forte di coinvolgimento, inteso come conoscenza della marca da parte del consumatore. La sola conoscenza della marca da parte del consumatore rappresenta un segnale di presenza, coinvolgimento e forza, tutte caratteristiche importanti nei processi decisionali ad alto costo. Solitamente un consumatore riconosce il brand quando l'azienda ha fatto molta pubblicità, e/o l'azienda è presente sul mercato da molto tempo, e/o l'azienda ha una distribuzione capillare del proprio brand. Questa conoscenza del brand da parte di potenziali consumatori permette negli acquisti ad alto coinvolgimento, come possono essere i beni durevoli (macchinari industriali o settore automotive), di legittimare il brand ad entrare nel paniere dei brand valutati dal consumatore per il potenziale acquisto. Un brand conosciuto viene valutato come importante agli occhi dei potenziali acquirenti, si pensi all'acquisto di un'automobile, dove la presenza di una marca da molto tempo sul mercato la rende più affidabile di una marca sconosciuta.

Marca considerata al momento dell'acquisto. La notorietà, con riferimento al ricordo e conoscenza della marca, influenza attivamente la selezione dei brand in fase di valutazione di un potenziale acquisto, sia esso un prodotto d'uso quotidiano (es. borotalco), o sia un prodotto a lunga durata (es. automobile). Le marche maggiormente conosciute e ricordate entrano nel paniere delle possibili scelte, quelle con poca notorietà o con assenza di notorietà non verranno incluse.

La qualità percepita è intesa come la percezione di superiorità o qualità in senso generale di un determinato brand, all'interno di una determinata categoria prodotto (es. Iphone). La qualità percepita non è mai oggettiva, nella misura in cui essa è determinata da una percezione personale del consumatore e viene definita dagli aspetti che il singolo consumatore ritiene importanti; questi possono differire da una persona ad un'altra. La qualità reale (misurata oggettivamente), intesa come qualità di base del prodotto (composizione del prodotto) e qualità di produzione (certificazioni, assenza difetti), resta importante per la valutazione complessiva; affidabilità e prestazioni entrano in concorso nella definizione della qualità percepita, ma non saranno mai del tutto valutate correttamente, in quanto le persone assumo criteri di valutazione diversi a seconda del variare della propria personalità, bisogni, preferenze.

La qualità percepita genera valore dal punto di vista aziendale:

Fig. 1.6 – Il valore della qualità percepita



Fonte: Aaker (1997)

La motivazione all'acquisto fa riferimento al processo tramite cui le persone selezionano prima, e scelgono poi, i brand per l'acquisto di un loro prodotto. Spesso le persone non sono motivate a cercare informazioni dettagliate sulle caratteristiche del prodotto o hanno difficoltà nel reperirle, ma anche qualora fossero disponibili potrebbero non avere le conoscenze e competenze per una valutazione oggettiva; in questo contesto la qualità percepita assume una valenza importantissima, in quanto guida la selezione e la scelta dei prodotti in base al percepito da parte dei consumatori.

Il posizionamento differenziato può essere una fonte di vantaggio competitivo rispetto ai competitor. Nel formare e definire il posizionamento la qualità percepita svolge un ruolo cruciale, in quanto il posizionamento perseguito dall'azienda deve rispecchiare la qualità percepita dal mercato del brand in questione. Apple con l'Iphone è percepito dal mercato come marchio premium ed esclusivo, Apple posiziona l'Iphone ad un livello alto sfruttando tale percezione; se Xiaomi, con un telefono di pari livello a riguardo di caratteristiche tecniche, si posizionasse al pari o addirittura al di sopra di Apple verrebbe snobbato dal mercato in quanto la qualità percepita è inferiore.

Il premium price è un risultato diretto della qualità percepita. Solo quando il mercato riconosce un'alta qualità percepita della marca e quindi un alto valore del prodotto, i potenziali clienti saranno disponibili a spendere di più. Questo effetto è tanto maggiore quanto le persone avranno difficoltà a valutare in maniera oggettiva il valore reale (mancanza di informazioni/conoscenze tecniche). Il premium price a sua volta consolida la qualità percepita. Un altro effetto derivante dall'alta qualità percepita è il numero di vendite, se il brand ha un'elevata qualità percepita può

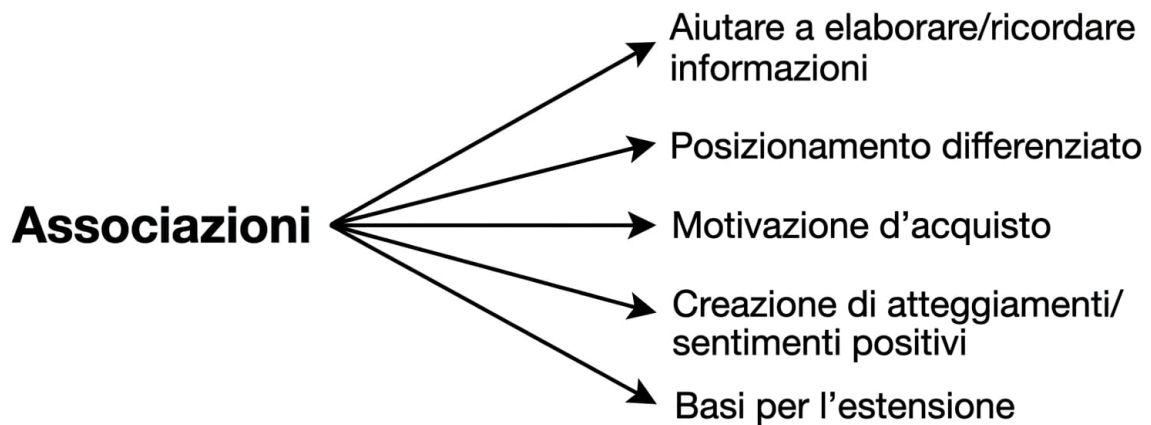
decidere di uscire ad un prezzo competitivo e aumentare il numero di vendite e di conseguenza la quota di mercato.

L'interesse della distribuzione rispetto al brand è influenzato molto dalla qualità percepita della marca. I dettaglianti o distributori sono interessati ad attirare clienti nella propria attività, aver prodotti in vendita percepiti come di qualità è uno degli aspetti cruciali. Non di rado anche le grandi distribuzioni (cosiddette GDO) inseriscono e pubblicizzano sui volantini prodotti ad alta qualità percepita in modo da attirare le persone nei loro punti vendita.

Le estensioni di marca possono essere sostenute in maniera importante dalla qualità percepita del brand. Il lancio di un nuovo prodotto, in una categoria diversa dalla solita occupata dal brand, può beneficiare della qualità percepita del brand in senso generale; molte aziende hanno messo in pratica questo concetto, tra le altre ci sono Samsung, Apple, Bosch ecc. I consumatori tendono a valutare la qualità del nuovo prodotto come superiore rispetto ad uno simile ma senza un brand conosciuto e percepito di qualità a supporto.

Le associazioni alla marca sono da intendersi tutto ciò che è presente nella mente delle persone in riferimento alla marca. Le associazioni possono essere più o meno forti e si formano/rafforzano attraverso l'esperienza diretta con i prodotti del brand o con l'influenza che viene esercitata dalla pubblicità svolta dal brand stesso. Per i brand famosi e consolidati nel mercato esistono un gran numero di associazioni, le quali vengono divise e organizzate per "argomento". L'insieme di questi "argomenti" (gruppi di associazioni) concorre a formare l'immagine di marca. Le associazioni e l'immagine di marca che si crea in un mercato generano un valore per il brand:

Fig. 1.7 – Il valore delle associazioni di marca



Fonte: Aaker (1997)

Aiuta a elaborare/ricordare informazioni. Le associazioni sono un potente strumento per le aziende, in quanto essendo una sintesi di diversi fatti, se correttamente gestite, facilitano il ricordo e l'elaborazione d'informazioni nelle persone.

Un'associazione, legata ad un determinato prodotto di un brand, lo può far risultare diverso dagli altri e può essere la base per un posizionamento differenziato. Un'associazione differenziante, se correttamente sfruttata per il posizionamento, può portare ad un vantaggio competitivo rispetto ai brand competitor. Quando il mercato conferisce una determinata caratteristica al brand (associazione forte), questa può risultare importante per differenziarsi, creare un vantaggio competitivo e fungere da barriera protettiva nei confronti della concorrenza.

Le associazioni, se riguardano caratteristiche di prodotto o benefits per il consumatore, possono funzionare come propulsore per la motivazione d'acquisto. Questo tipo di associazioni lavorano a livello di credibilità e fiducia nella marca, rendendo i prodotti maggiormente preferiti. Questo tipo di associazioni sono molto utilizzate a livello di naming; un esempio sono le pizzerie in giro per il mondo, il solo fatto di richiamare alla mente l'Italia attraverso il naming porta con sé associazioni positive.

Le associazioni possono essere sfruttate per facilitare la creazione di atteggiamenti/sentimenti positivi nei confronti del brand, questa funzione è spesso ricercata dalle aziende durante gli atti comunicativi. Un esempio è quando l'azienda assolda un personaggio noto per la simpatia come

testimonial, l'azienda cerca di trasferire le associazioni e sentimenti che egli evoca, in questo caso allegria e simpatica, verso il brand.

Le associazioni possono anche essere un'importante base per le estensioni del brand. Si pensi ad un brand costruttore di moto come Honda, se l'azienda decidesse di fare un'estensione in un'altra categoria di prodotto affine, qualsiasi categoria di prodotto bisognosa di un motore compatto ad alte prestazioni (giardinaggio, motori per pompe idrauliche ecc.), potrebbe portarsi con sé le associazioni sviluppate nel suo segmento principale e quindi avere una base solida nel nuovo mercato.

Un'altra fonte di valore per l'azienda è il possesso di risorse esclusive. Queste possono essere i brevetti industriali, i quali permettono di avere un vantaggio sulla concorrenza. Si pensi ad un'innovazione tecnologica che venga brevettata, questa può portare per diversi anni ad avere il diritto esclusivo di produzione e distribuzione sul mercato di tale innovazione. Un esempio concreto sono le soles delle scarpe da running, un'azienda pioniera nella ricerca e sviluppo di prodotti innovativi come la Nike ha brevettato le sue migliori scoperte in termini di soles, una su tutte l'Air zoom. Questo ha fatto sì che un consumatore, se vuole l'air zoom, deve per forza comprare Nike. Un'azienda può decidere anche di concedere il brevetto ad altre aziende in cambio di denaro, facendo una vera e propria concessione di utilizzo contro denaro. Una risorsa simile in tale dinamica è il marchio, questo se costruito in ottima maniera e riconosciuto dal mercato, ha un valore a sé, in quanto è un asset. Questo può essere usato per tutti i benefici che porta all'azienda (notorietà, qualità percepita ecc.), ma in questo caso si fa riferimento a quelle aziende che hanno come core business una certa categoria merceologica (presidiata da loro direttamente), e decidono di concedere la licenza del brand ad un'azienda che produce un prodotto in una categoria affine, ma diversa. Un esempio reale è la Blauer, in Italia la produzione dei giubbotti è affidata ad un'azienda, mentre gli accessori come scarpe, zaini, marsupi ecc. ad un'altra azienda. Questa concessione di licenza avviene sempre contro denaro. La concessione di licenza può essere fatta anche per la stessa categoria merceologica, è spesso usata su mercati extracontinentali, dove l'azienda proprietaria del brand conosce poco il mercato straniero, allora può concedere la licenza del brand ad un'azienda simile che conosca meglio il mercato.

Il modello di Aaker evidenzia come la Brand Equity non sia un qualcosa d'astratto, è sì intangibile, ma è un valore che si manifesta nella vita quotidiana aziendale, aggiungendo/sottraendo valore al prodotto o servizio offerto dal brand. Il valore di marca è il

risultato dell'interazione delle cinque dimensioni, le quali si influenzano a vicenda, aumentando/diminuendo di valore. Queste dimensioni che formano il valore della marca hanno una duplice forza, sia verso il consumatore, sia per conseguenza verso l'azienda. Questi elementi generano un valore che si accumula nel tempo e che risulta difficilmente imitabile dai concorrenti. Il valore generato può portare ad un vantaggio competitivo stabile nel tempo. La gestione del brand e del suo valore diventa così un'attività strategica che coinvolge l'intera organizzazione e che richiede una visione di lungo periodo.

Ancor oggi in molte aziende, seppur riconosciuta l'esistenza del valore del brand, si guardano i risultati a breve termine, lasciando in secondo piano strategie volte all'accrescimento della brand equity; spesso questo succede perché i manager non riescono a percepire, o a far percepire al CDA, il valore generato del brand e quindi di quanto sia importante investire risorse ed energie nel suo accrescimento.

Solitamente il valore del brand equity viene valutato sulla differenza a livello finanziario tra book value e market value, o in termini di premium price, o di quota di mercato ecc. Tutti questi indicatori economici sono corretti, ma come sottolineato da Aaker (1997), il valore della marca è un qualcosa di più: la fedeltà stabilizza i ricavi, la notorietà facilita il ricordo nel processo di selezione, la qualità percepita permette di applicare un premium price o avere una quota importante di mercato, le associazioni concorrono a formare nel loro insieme l'immagine del brand. I valori generati da queste dimensioni sono per la maggior parte difficili da quantificare nell'immediato e quindi molte volte sottovalutati e/o tralasciati. In tale contesto Keller (1998) propone una visione/definizione della forza di brand che è basata sugli aspetti appena descritti; egli definisce che il potere di un brand è insito nella mente e nel cuore dei clienti in base a ciò che essi hanno imparato, provato, visto e sentito nei confronti della marca nelle loro esperienze passate.

1.4 Customer-based brand equity

Keller (2013) sviluppa la customer-based brand equity, un modello in cui il valore generato dal brand risulta essere il valore percepito dal cliente. Keller definisce la natura di questo valore come «l'effetto differenziale che produce nel consumatore la consapevolezza del brand sulla risposta alle attività di marketing dell'impresa». In tale ottica un brand che avrà generato un alto valore di marca, rispetto ad uno che non l'ha generato (no brand), avrà una risposta migliore alle attività di marketing, e questo come sottolineato dalla Gabrielli (2014) significa che «a

parità di prodotto o di prezzo, o di modalità distributive o di attività di comunicazione, il solo sapere che una certa proposta proviene da quell'azienda e porta quel particolare brand la rende più appetibile e degna di valutazione più positiva rispetto alla medesima iniziativa a opera di un competitor».

Il concetto di Brand Equity sviluppato da Keller nasce dall'esigenza di rendere analizzabile il valore generato dalla marca, e come esso si formi, superando una visione riduttiva del brand come semplice segno distintivo e/o valore economico-finanziario. La letteratura di marketing e di economia aziendale concorda nel riconoscere alla Brand Equity una natura intrinsecamente multidimensionale, che richiede l'integrazione di approcci interpretativi differenti ma complementari.

Da una prospettiva definibile come finanziaria, la Brand Equity viene interpretata come il valore monetario attribuibile alla marca in quanto asset dell'impresa. In questa accezione il valore del brand si manifesta nel differenziale tra il valore di mercato dell'azienda e il valore contabile delle sue attività nette, riflettendo le aspettative degli investitori circa la capacità futura della marca di generare flussi di cassa superiori, più stabili e meno rischiosi rispetto a quelli di un prodotto privo di marca. Tale approccio risulta particolarmente rilevante nelle operazioni di valutazione aziendale, fusioni e acquisizioni e licensing. Da un'altra prospettiva, che si può definire economica, il valore generato dal brand può essere definito come il differenziale di prezzo che i clienti sono disposti a pagare per il prodotto del brand rispetto ad un prodotto no brand.

In tale contesto Keller segnala che una lettura esclusivamente finanziaria/economica della Brand Equity non è sufficiente a spiegare le origini profonde del valore di marca. Essa può descrivere il risultato economico del brand, ma non ne chiarisce i meccanismi generativi. Il modello CBBE di Keller risponde a tale esigenza, secondo la Gabrielli (2014) «è un modello olistico, in quanto lambisce sia la sfera razionale che quella emozionale, includendo diversi gradi di approfondimento del valore del brand, inoltre esso è un modello processuale in quanto propone una graduale costruzione di valore del brand attraverso il consolidamento di diversi livelli, a ciascuno dei quali corrisponde un diverso grado di coinvolgimento del consumatore». La CBBE di Keller aiuta a comprendere come mai un brand dotato di valore risulti agli occhi del consumatore migliore di uno sconosciuto o con minor valore, nei seguenti ambiti:

Migliore percezione delle prestazioni del prodotto

Maggiore fedeltà

Minore vulnerabilità alle azioni di marketing della concorrenza

Minore vulnerabilità alle crisi di marketing

Margini più ampi

Reazione dei consumatori meno elastica agli aumenti di prezzo

Reazione dei consumatori più elastica alle diminuzioni di prezzo

Maggiore cooperazione e supporto commerciale

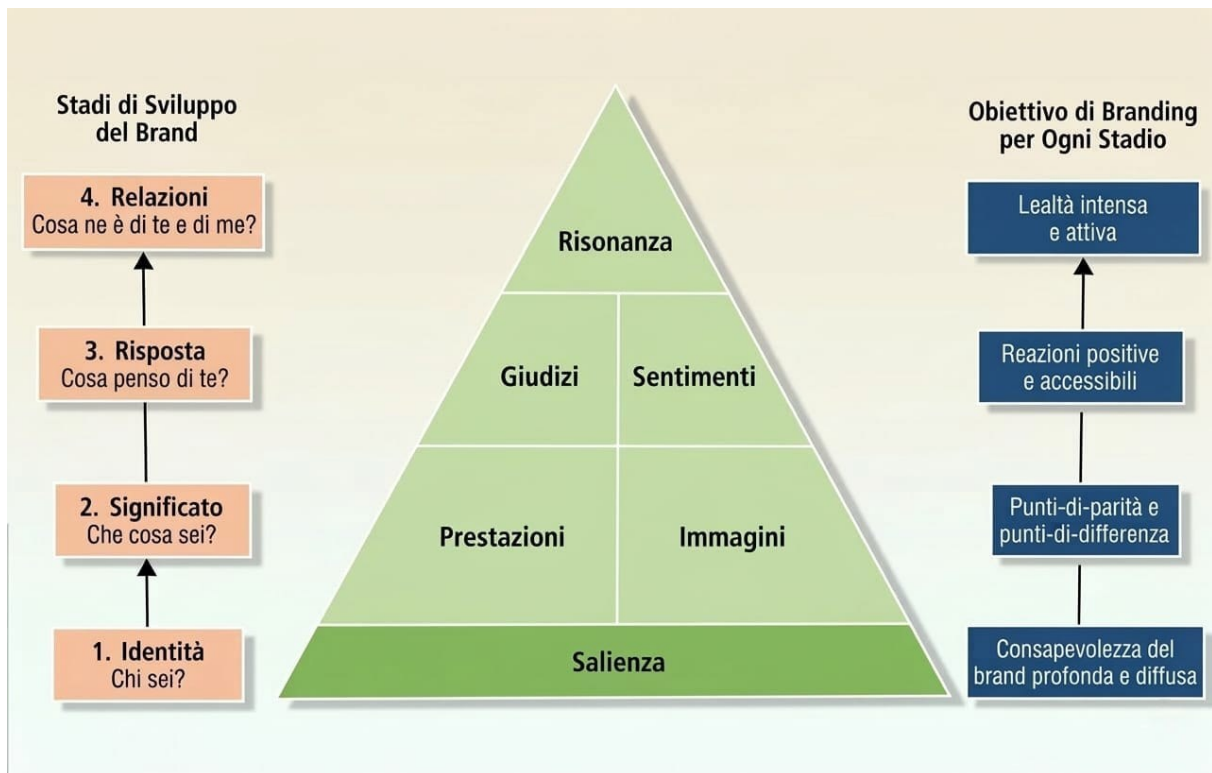
Maggiore efficacia della comunicazione di marketing

Possibili opportunità di licenza

Ulteriori opportunità di estensione del marchio

Il modello CBBE di Keller si presenta come una piramide formata da sei blocchi, divisi per livello in base al grado in cui partecipano alla creazione del valore di marca. La forma a piramide è la rappresentazione della realtà, man mano che il livello di coinvolgimento del consumatore aumenta diminuisce il numero di persone coinvolte. La piramide ha il lato sinistro riferito alla sfera razionale e quello destro a quello emozionale, questo perché nella generazione di valore di marca subentrano sia ragionamenti razionali, sia fattori emotivi/affettivi.

Fig. 1.8 - CBBE



Fonte: Keller (2013)

La Customer-Based Brand Equity si fonda su tre elementi chiave: la conoscenza della marca, le associazioni mentali ad essa collegate e le esperienze cumulative vissute dal consumatore. Questi elementi influenzano la percezione di qualità, il livello di fiducia, la rilevanza simbolica e la disponibilità a instaurare una relazione duratura con il brand. Un brand, per generare il massimo valore e poterlo poi sfruttare per le sue azioni future, deve costruire la propria comunicazione per raggiungere il livello successivo. Keller afferma a tal proposito che l'obiettivo massimo deve essere la risonanza, ma essa non si può ottenere senza aver concluso con successo i precedenti blocchi.

L'attività comunicativa aziendale deve assicurarsi che il brand sia prima conosciuto e ricordato dal mercato, poi che esso abbia sviluppato delle associazioni tangibili e intangibili per formare la propria immagine, in seguito arrivare a suscitare giudizi e emozioni nei consumatori, per poi convogliare tutto ciò in una relazione duratura e leale con i propri clienti.

Alla base della piramide risiede la salièza, intesa come notorietà del brand e capacità di richiamarlo alla mente in certe situazioni. Questo primo livello risponde alla domanda «who

are you?») e sta ad indicare che il mercato è a conoscenza del brand. La salienza è letta in due dimensioni:

La profondità da intendersi come facilità di richiamo alla mente del brand, un brand che si ricorda con facilità ha una notorietà superiore rispetto ad uno che invece si fatica a ricordare.

L'ampiezza da intendersi come la varietà di situazioni, che siano esse di acquisto o di consumo, in cui viene richiamata la marca alla mente.

Un brand di valore ha una notorietà sia profonda che ampia, in modo tale che sia richiamato alla mente dai clienti con facilità e in vari contesti in cui potrebbe essere utilizzato o consumato.

Il livello successivo della piramide è quella che risponde alla domanda «What are you?». In questo livello il consumatore sviluppa delle associazioni nei confronti della marca (lato emotivo), definite immagine e degli attributi-benefici a riguardo del prodotto/servizio (lato razionale), definiti performance.

Per quanto concerne le performance secondo Keller «Il prodotto stesso è al centro della generazione del valore per la marca, perché influenza ciò che i consumatori sperimentano con il brand stesso». Con questo Keller pone l'accento sull'importanza di allineare il prodotto alle aspettative dei clienti in termini di benefici e bisogni soddisfatti. Secondo l'autore un prodotto, per portare valore al brand, deve avere delle caratteristiche essenziali in termini di:

Ingredienti principali e caratteristiche secondarie. Spesso i clienti hanno delle aspettative in termini di ingredienti principali del prodotto (essenziali al funzionamento del prodotto), e di caratteristiche secondarie offerte dal prodotto (es. possibilità di personalizzazione).

Affidabilità, durata e riparabilità. I clienti vogliono prodotti affidabili che durino nel tempo e che si possano riparare se si rompono (quest'ultima caratteristica vale soprattutto per beni durevoli, es. elettrodomestici).

Efficacia, efficienza ed empatia del servizio. Le persone tendono ad associare ed equiparare la qualità del servizio (consulenza, vendita, installazione) alle performance del prodotto. Quindi è importante il prodotto quanto la qualità del servizio in generale.

Stile e design. Lo stile e design di un prodotto deve essere sia funzionale, sia accattivante, in modo da catturare l'attenzione delle persone. Ad oggi con l'avanzamento tecnologico la

funzionalità è garantita da quasi tutti i prodotti dei vari brand, e proprio il design può far risaltare e preferire il prodotto agli occhi del consumatore.

Prezzo. Il prezzo è un elemento che è segnale di qualità. Spesso le persone associano un prezzo elevato a prestazioni elevate. Il prezzo, e più in generale la politica di prezzo, può influenzare la categoria d'appartenenza dell'azienda in ottica dei consumatori, in quanto essi dividono una categoria prodotto in base a fasce di prezzo.

Per il lato emotivo, ossia l'immagine, ci si riferisce a ciò che le persone pensano del brand. Questo pensiero è riferito agli aspetti più intangibili del brand come:

Profilo utente, vale a dire l'idea che il mercato ha dell'utilizzatore tipo del brand, questo può essere idealizzato attraverso fattori socio-demografici o psicologici. Si pensi al mercato delle auto, un utilizzatore tipo di Mercedes viene configurato in maniera diversa da un utilizzatore tipo di Audi, entrambe macchine costose, ma una più "elegante" e una più "sportiva".

Situazioni d'acquisto e d'uso. Questo tipo di associazioni si riferiscono a come il brand si configura nella mente del cliente. Un brand di lusso avrà un'associazione di esclusività nelle situazioni d'acquisto, per esempio LV vende in ottica private sale, ossia il cliente ha l'intero negozio e personale a disposizione durante gli acquisti, non è pensabile che LV sia venduto in un negozio self-service. Le situazioni d'uso invece possono essere associazioni a riguardo dell'uso del prodotto, un esempio sono i modelli di supercars, nell'immaginario collettivo non sono pensate per essere usate tutti i giorni come macchina daily, ma come auto da sfoggiare il weekend o da usare in pista.

Personalità e valori del marchio. Keller riferisce che «i brand, attraverso le esperienze dei consumatori o in seguito ad attività pubblicitarie, possono assumere tratti di personalità o valori umani». Questa configurazione del brand assume una notevole importanza per tutti i prodotti che vengono consumati in pubblico, in quanto le persone cercano di veicolare un certo tipo d'immagine di se stessi agli occhi altrui, e oltre ciò le persone tendono solitamente a scegliere e consumare marchi che siano coerenti con il proprio concetto di sé.

Storia, patrimonio ed esperienze. In questa dimensione sono da intendersi come un patrimonio a cui far richiamo e utilizzare come leva per sviluppare e/o evocare pensieri positivi nei confronti del brand.

Un brand forte è colui che ha un prodotto che soddisfa in pieno le aspettative dei clienti sui benefici attesi e che ha delle associazioni forti, uniche e favorevoli, le quali veicolano un'immagine percepita positiva e accettabile da parte del mercato.

Nel terzo livello della piramide sul lato razionale si trovano i giudizi, i quali possono essere considerati come le opinioni che i consumatori si sono fatti a riguardo del brand circa le performance e l'immagine del brand. Questo livello risponde alla domanda «What about you?». I giudizi possono essere riassunti e declinati in quattro dimensioni:

Qualità percepita del prodotto/servizio.

Credibilità del brand, intesa come competenza dell'azienda, affidabilità (attenzione ai clienti) e piacevolezza.

Considerazione, intesa come percezione del brand da parte dei consumatori come personalmente rilevante. È essenziale che il brand sia rilevante per il potenziale cliente, altrimenti non entra nel processo di selezione.

Superiorità, intesa come supremazia del brand rispetto ai competitor.

Sul lato emotivo del terzo livello si trovano i sentimenti, ovvero le risposte emotive che evoca il brand nei consumatori. I sentimenti evocati dal brand, che generano un valore positivo per lo stesso, possono essere racchiusi in sei classi:

Calore, il marchio richiama tranquillità e calma

Divertimento, il marchio richiama gioia, allegria e spensieratezza

Eccitazione, il marchio richiama l'euforia

Sicurezza, intesa come richiamo di sicurezza, tranquillità e calma

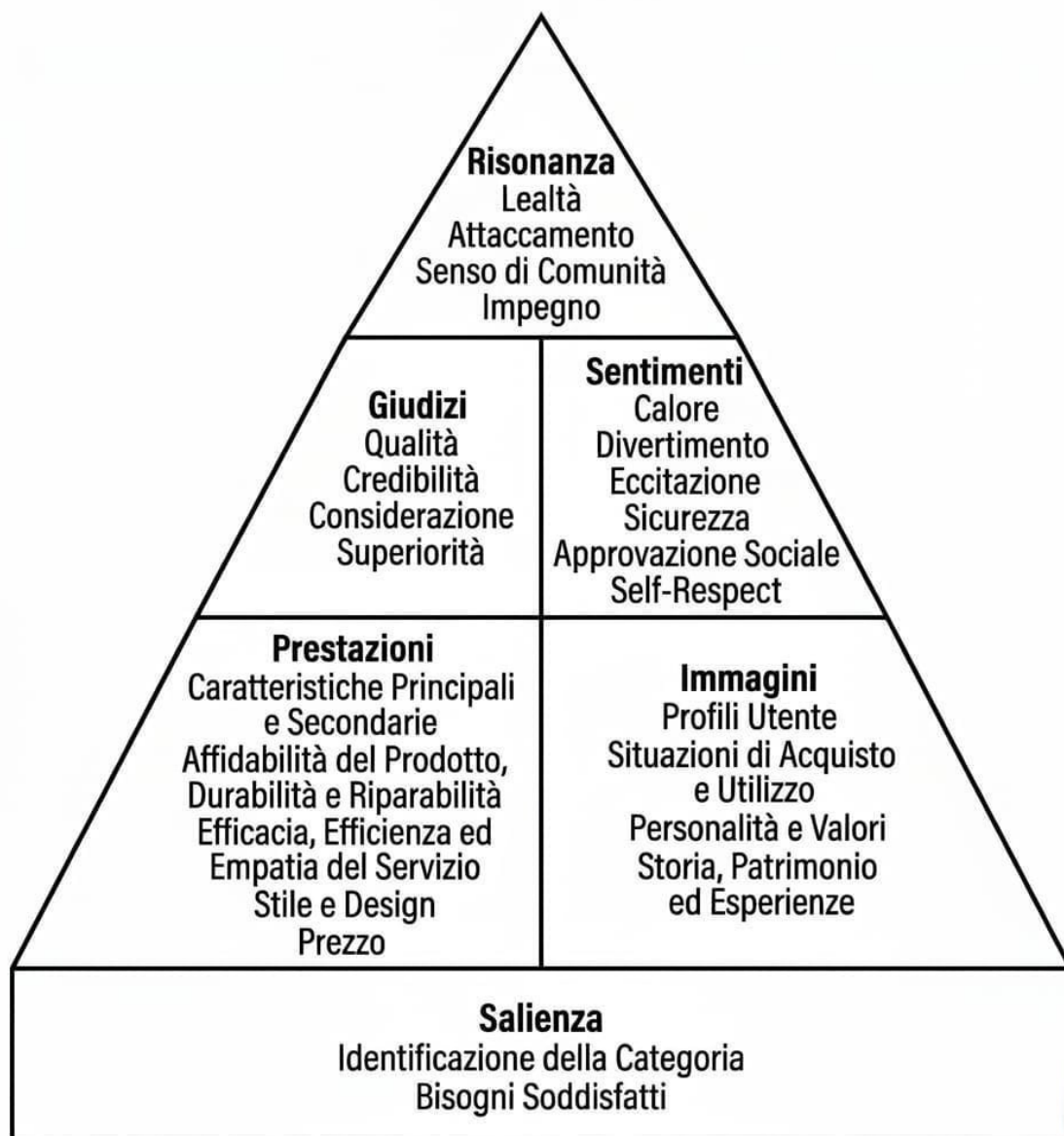
Approvazione sociale, intesa come l'uso del prodotto sia socialmente accettato e possa trasmettere tale caratteristica anche al consumatore

Autostima, l'utilizzo e il consumo del marchio innalza l'autostima, fornendo al consumatore una sensazione di appagamento e realizzazione

Un brand di successo deve convincere e conquistare i consumatori sia con i prodotti/servizi, quindi legato ad una logica di ragionamento (percorso razionale), sia con le sensazioni che trasmette e che arrivano dritte al cuore delle persone (percorso emotivo).

All'apice della piramide c'è la risonanza, questa dimensione è raggiungibile solo se il brand è riuscito ad ottenere successo nei blocchi precedenti.

Fig. 1.9 – Le dimensioni della piramide CBBE



Fonte: Keller (2013)

La risonanza del brand è intesa come la relazione che il consumatore instaura con il brand. La forza di questa relazione porta a quattro elementi fondamentali per l'impresa e per il suo valore in generale:

Fedeltà comportamentale, intesa come fedeltà nella scelta del brand. Questa fedeltà dovrebbe essere un obiettivo per le aziende, in quanto un cliente fedele genera un valore prolungato nel tempo grazie alla ripetizione d'acquisto. Questo vale sia per aziende che vendono beni durevoli (es. automobili), sia per aziende che vendono prodotti a basso coinvolgimento (es. dentifricio).

Attaccamento attitudinale, inteso come senso di attaccamento al brand. Questa dimensione della relazione è forse la più importante per il brand, in quanto la fedeltà agli acquisti può essere il semplice risultato di mancanza di alternative o d'acquisto per necessità, mentre un senso di attaccamento nei confronti del brand è una scelta deliberata di possedere e consumare quel brand. In questa chiave di lettura il consumatore prova una sorta "d'amore" nei confronti del brand e non lo "tradisce" con altri brand concorrenti.

Senso di comunità. Questa dimensione si sviluppa quando i consumatori si sentono rappresentati dal brand e da ciò che incarna come significato, ma oltre a questo si sentono simili a tutti coloro che condividono tale pensiero per il brand. Si pensi alle comunità che si sono sviluppate intorno alle Harley Davidson. Quando il brand riesce a raggiungere tale concetto, sarà promosso e difeso dagli appartenenti alla comunità.

Coinvolgimento attivo. Questo è strettamente collegato al senso di comunità ed è la sua rappresentazione massima. Le persone a questo livello si sentono parte integrante del brand, in quanto hanno aderito in maniera profonda con esso e i suoi valori. Le persone saranno promotori, difensori e svolgeranno delle funzioni a supporto del brand, investendo il proprio tempo e denaro. Si pensi ai gruppi di elettronica, dove le persone si scambiano informazioni e si aiutano a vicenda quando c'è una problematica. Oggi con i social questo senso di comunità e di coinvolgimento è più "facile" che si formi, in quanto una volta le persone si dovevano radunare dal vivo per vivere il brand insieme, ad oggi basta una chat o una pagina Facebook e le persone si possono scambiare idee, pensieri e sentirsi parte di un gruppo, direttamente da casa propria.

Il modello di creazione di valore sviluppato da Keller pone enfasi su aspetti che non verrebbero valutati guardando esclusivamente indicatori economici. Viviamo in un'epoca dove i prodotti

hanno raggiunto livelli di funzionalità equiparabili, non si può più basare una differenziazione e vantaggio competitivo che deriva solo da caratteristiche funzionali del prodotto/servizio. Ad oggi è più che mai indispensabile investire e costruire un valore intangibile (immagine di marca), affiancandolo ai benefici e attributi offerti dai prodotti/servizi, in modo da ottenere un vantaggio competitivo stabile e difficilmente replicabile.

La storia, le associazioni, l'immagine, il senso di comunità e il coinvolgimento attivo sono aspetti chiave per distinguersi dai competitor, ed essi sono tutti intangibili.

CAPITOLO 2

LE BASI PER CREARE BRAND EQUITY

2.1 L'identità di marca

Per arrivare a sviluppare una Brand Equity che possa essere fonte di differenziazione e soprattutto di vantaggio competitivo rispetto ai competitor, bisogna partire dalle fondamenta concependo un'identità di marca.

Secondo Keller (2013) un'azienda per costruire un brand forte e arrivare alla sua risonanza, deve seguire una serie di passaggi:

Creare l'identità del brand

Creare il giusto significato del brand

Suscitare le giuste risposte nei confronti del brand da parte dei consumatori

Instaurare le giuste relazioni con i clienti

Soltanto quando l'azienda sarà riuscita a completare tutti i passaggi appena descritti potrà arrivare alla risonanza e ai benefici che ne comporta. L'autore della CBBE sottolinea come «la risonanza si verifica quando tutti i valori fondamentali del marchio sono perfettamente "in sintonia" con i bisogni, i desideri e le aspettative dei clienti». Questo significa che un brand, per essere rilevante, deve essere in "sintonia" con i propri clienti. Secondo Keller il percorso per arrivare a questa "sintonia", ed avere un marchio forte, deve iniziare dall'averne un'identità chiara in grado a sua volta di sviluppare associazioni forti, uniche e favorevoli.

Anche Aaker e Joachimsthaler (2001) vedono nell'identità di marca lo strumento principale per portare valore al brand. Essi nel loro modello della leadership di marca (modello in cui la marca e il valore generato da essa sono al centro della gestione strategica aziendale) dichiarano: «Il responsabile di gestione strategica dell'azienda deve assumere il controllo strategico della marca determinando ciò che essa debba essere agli occhi dei clienti e degli altri che siano coinvolti, comunicando questa identità in modo coerente, efficiente ed efficace». Risulta chiaro da tale informazione comprendere come sia essenziale sviluppare un'identità del brand in modo tale da poter generare valore nel tempo.

Fig. 2.1 – Analisi strategica della marca



Fonte: Adattata da Aaker, Joachimsthaler (2001)

Per arrivare a definire un'identità di marca che porti alla risonanza con i clienti, che differenzi la marca dai competitor e che possa essere una fonte di vantaggio competitivo stabile e sostenibile, i responsabili (es. dirigenti) del brand devono svolgere:

L'analisi dei clienti (a tutti gli effetti una segmentazione del mercato) così riusciranno a capire chi sono i clienti (personalità, gusti, benefici ricercati, motivazioni, tendenze ecc.) e cosa ricercano in un brand. In questo tipo d'analisi assumono un ruolo centrale le interviste profonde e le osservazioni dal vivo per riuscire ad indagare a fondo sugli aspetti qualitativi del brand, oltre a ciò si possono comprendere anche problemi legati all'utilizzo del prodotto in sé. Particolare importanza assumono i clienti fedeli, in quanto si cercherà di capire ancor meglio cosa li lega alla marca, cercando di ampliare questa categoria il più possibile.

L'analisi dei competitor, in modo da capire i loro punti di forza e debolezza, e come essi si posizionano e comunicano sul mercato. Si analizzerà la loro comunicazione attuale e passata per capire su che aspetti cercano di far leva; anche in quest'analisi può esser utile intervistare i clienti per chiedere cosa pensano delle altre marche (cosa pensano della personalità mostrata,

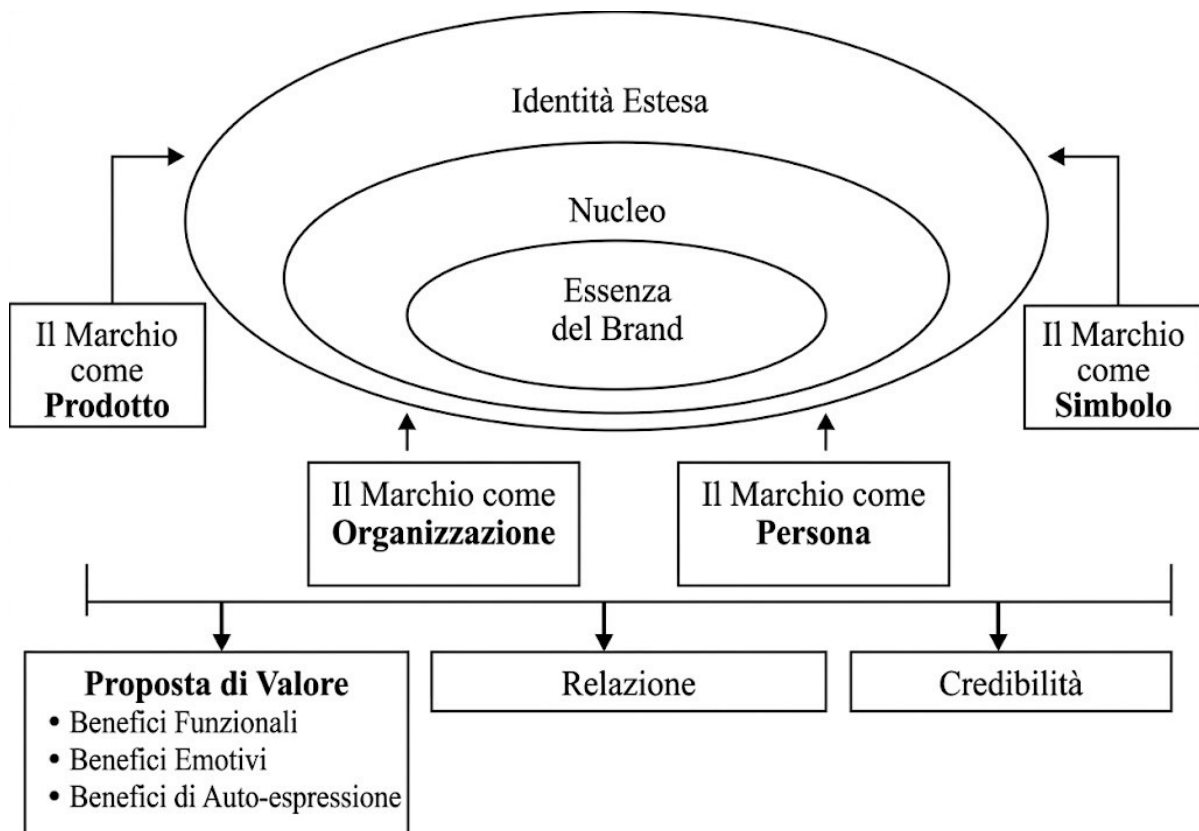
se le valutano positivamente o negativamente ecc.). Tale analisi risulta essenziale se ci si vuol differenziare dalla massa.

L'auto-analisi, si concentrerà su ciò che la marca è oggi (la sua immagine sul mercato), analizzando i punti di forza e debolezza, e come potrà essa generare valore nel futuro. Un'importante distinzione a livello teorico è da fare sull'immagine di marca e sull'identità: l'identità è ciò che l'azienda vuol essere e che cerca di comunicare, l'immagine è ciò che è realmente sul mercato e quindi ciò che è percepito del brand da parte dei clienti. Quest'analisi serve a capire ciò che la marca è oggi e se essa dispone delle risorse e capacità necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Una volta effettuato questo tipo d'analisi e avendo i diversi dati a disposizione, i manager responsabili potranno passare a definire il sistema dell'identità di marca.

2.2 Il sistema dell'identità di marca

Fig. 2.2 – Il sistema dell'identità di marca



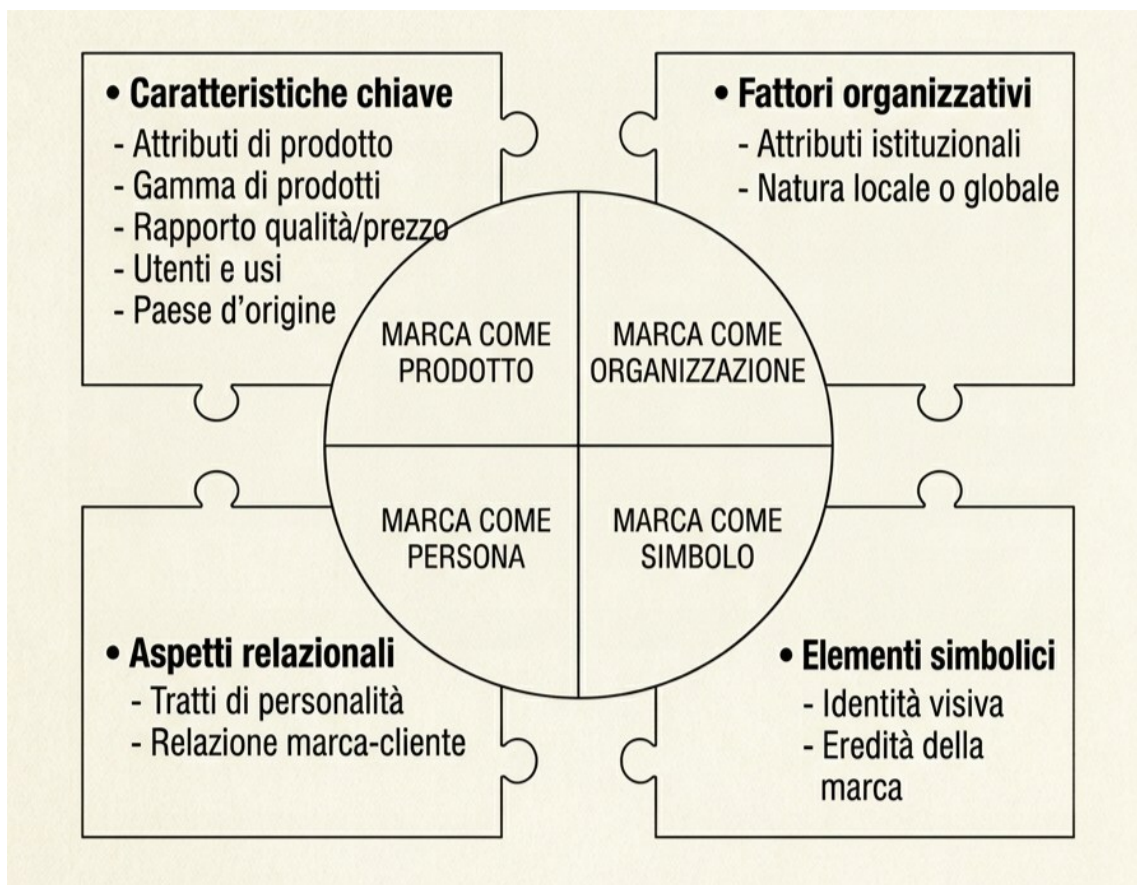
Fonte: Adattata da Aaker, Joachimsthaler (2001)

L'identità di marca secondo Aaker (1996) serve a fornire scopo, direzione e significato del marchio.

Tutti i manager responsabili della creazione e sviluppo del brand dovrebbero dedicare energie e risorse sufficienti alla creazione di un sistema d'identità chiaro, in quanto è esso a permettere lo sviluppo di associazioni nei confronti del brand da parte dei clienti. Secondo Aaker: «l'identità di marca è un insieme unico di associazioni di marca che lo stratega del marchio aspira a creare o mantenere; queste associazioni rappresentano ciò che il marchio rappresenta e implicano una promessa ai clienti da parte dei membri dell'organizzazione». È tramite l'identità che i clienti svilupperanno nei confronti del brand un rapporto durevole, e sempre tramite essa si genererà un ammontare di valore che implicherà benefici funzionali, emotivi, di auto-espressione o conferendo credibilità all'azienda stessa. L'identità di marca è quindi il pilastro fondamentale per la creazione di valore per il brand, soprattutto in ottica medio/lungo termine.

Aaker propone un modello di costruzione della propria identità, tale modello è basato su quattro prospettive, ognuna declinata in sottoclassi.

Fig. 2.3 – Le dimensioni dell'identità



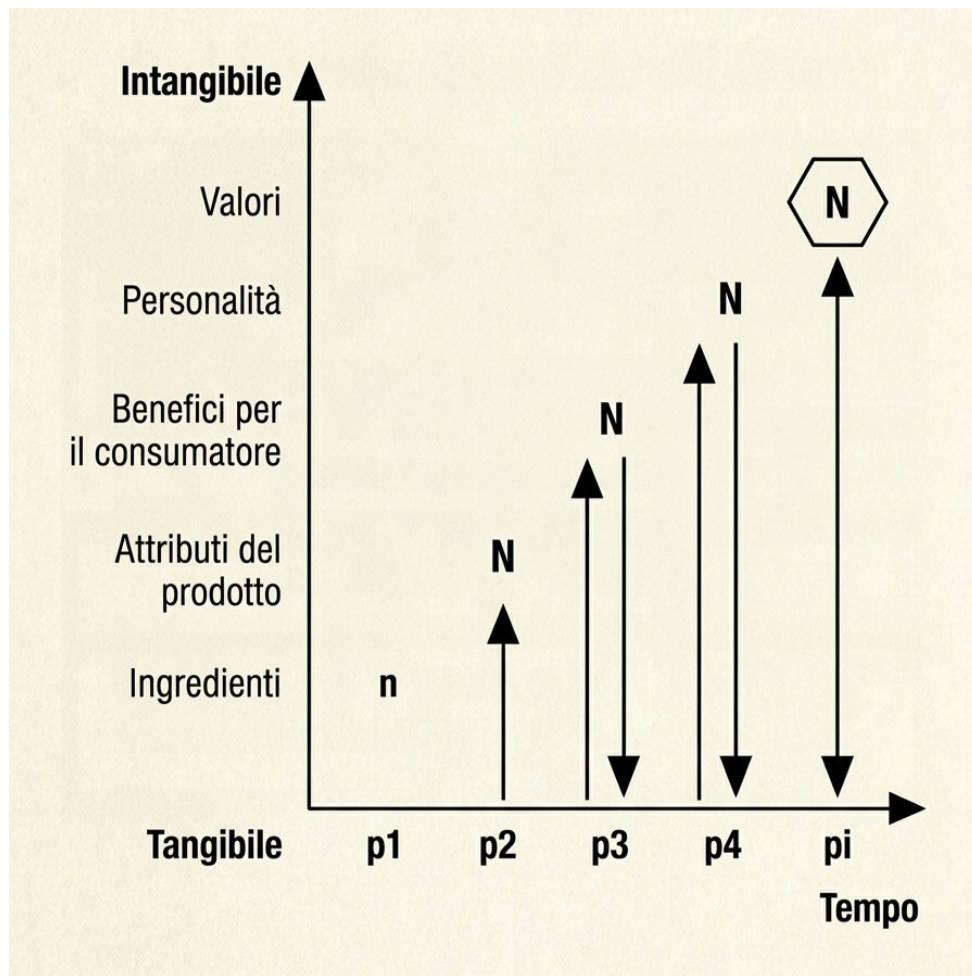
Fonte: Adattata da Aaker, Joachimsthaler (2001)

L'autore sottolinea come i responsabili della costruzione dell'identità del brand dovrebbero analizzare attentamente la propria situazione e decidere su quali classi puntare: marca come prodotto, marca come organizzazione, marca come persona, marca come simbolo. Aaker stesso riferisce di non sviluppare un'identità su tutte le classi e le relative sottoclassi, ma basarla solo sugli elementi che possano chiarire, arricchire e differenziare l'identità stessa.

Marca come prodotto

La prospettiva di marca come prodotto si riferisce all'ambito di attività caratteristica dell'impresa, ovvero la produzione di un prodotto o l'erogazione di un servizio. I responsabili della creazione o sviluppo dell'identità dovrebbero, sì includere lo sviluppo di associazioni basate su questa dimensione, in quanto la scelta di un marchio e della sua esperienza d'uso sono strettamente collegate all'ambito di appartenenza dell'impresa, ma dovrebbero evitare di cercare di creare associazioni esclusivamente su caratteristiche legate al prodotto, poiché con il correre della tecnologia potrebbero spesso essere superate e quindi si dovrebbe risviluppare/modificare l'identità. Secondo Aaker la dimensione di marca come prodotto dovrebbe essere utilizzata nel formare l'identità soprattutto quando «un attributo relativo al prodotto può creare una proposta di valore offrendo qualcosa in più (come funzionalità o servizi) o offrendo qualcosa di migliore». A tal proposito Kapferer (2002) sottolinea come l'identità di un brand deve essere in primo luogo costituita partendo dal prodotto e via via con il tempo arricchirla di significati intangibili. Kapferer sottolinea come «per un consumatore l'esistenza precede l'essenza», in quanto il primo contatto con il brand potrebbe avvenire su uno scaffale di un supermercato. Per l'autore il brand, in ottica del consumatore, va dal concreto all'astratto, dal tangibile all'intangibile. Kapferer guarda alla costruzione d'identità in ordine cronologico: partendo dal prodotto, con il passare del tempo e delle esposizioni alle pubblicità, il brand potrà aggiungere associazioni intangibili.

Fig. 2.4 – Il ciclo di vita della marca: dal tangibile all'intangibile



Fonte: Kapferer (2002)

L'autore ammonisce i responsabili della creazione e sviluppo dell'identità, in quanto a suo parere spesso si insiste in una comunicazione volta esclusivamente su aspetti intangibili del brand. Kapferer sottolinea: «non bisogna mai dimenticare che gli elementi fondamentali in termini dell'identità di marca e di motivazione all'acquisto sono in parte di natura fisica e quindi tangibile». Risulta chiaro che nella propria identità l'impresa deve includere l'aspetto di marca come prodotto, anche se non in maniera esclusiva.

La marca come prodotto ha diverse sottocategorie:

La gamma di prodotti, intesa come l'assortimento di modelli di prodotto offerti dall'impresa, sia in termini d'ampiezza, sia in termini di profondità. La Gabrielli (2014) definisce l'ampiezza come «assortimento di modelli offerti dall'impresa per ogni singolo prodotto», la profondità come «varianti di colore, taglie ecc. per ogni singolo modello offerto». Ci si può quindi ritrovare nel pensare ad un'impresa perché ha un assortimento composto da più modelli, la quale a sua

volta potrebbe avere più varianti disponibili nei singoli modelli; oppure ad un'impresa iperspecializzata in un singolo modello di prodotto, il quale può avere più varianti, un esempio è il brand Vespa. La scelta di puntare sulla gamma di prodotti, come caratteristica integrante dell'identità, dipende da che tipo d'azienda siamo e vorremmo essere in futuro. Questo potrebbe essere il caso del brand Vespa, in quanto non ha mai ampliato la sua gamma di prodotti.

Attributi di prodotto, intesi come caratteristiche direttamente riferite, e riferibili, al prodotto e/o servizio. Questo può essere utile quando il prodotto dell'azienda ha una funzione che è fonte di differenziazione e possibile vantaggio competitivo che ne deriva. Bisogna però essere molto attenti a centrare l'identità su degli aspetti funzionali, in quanto oggi può essere fonte di differenziazione, ma domani con il progresso tecnologico potrebbe non esserlo più.

Rapporto qualità/prezzo. Questa sotto classe è molto utile quando l'azienda ha un'alta qualità di prodotto e/o servizio. La qualità percepita è uno dei principali riconoscitori di prezzo. Utilizzando la qualità per costruire un'identità, e di riflesso un'immagine di qualità percepita alta, l'azienda farà leva su un aspetto che le sarà riconosciuto dal mercato. Saranno due le strade che potrà percorrere: applicazione del premium price, oppure vendere a prezzo di mercato ma con una qualità percepita superiore, quindi si potrebbe tradurre in una maggior quota di mercato.

Utenti e usi, è quando il brand decidere di basare la propria identità associandosi ad un certo tipo d'utente o a una certa situazione d'uso. Un esempio può essere Gatorade, la quale ha associato il suo brand allo sforzo fisico, incentrando la sua identità, e la comunicazione a sostegno d'essa, principalmente in ambito sportivo. Un altro esempio simile a Gatorade può essere Red-Bull, la quale si è concentrata più sull'utente che l'ambito. Red-bull incentra l'identità e la comunicazione su chi deve compiere uno sforzo, che sia esso uno sportivo o uno studente che deve concentrarsi per studiare un esame. Famosa e epica è la loro frase "Red-Bull ti mette le ali".

Paese d'origine. Quest'ultima sottoclasse della marca come prodotto fa riferimento e richiamo al paese del brand, utilizzando quest'ultimo per aumentare le associazioni positive nei confronti del brand stesso. Questo tipo di sottoclasse può essere usata per costruire l'identità e far leva sul percepito, quando il paese d'origine del brand gode di un'alta reputazione nella classe merceologica in cui l'azienda opera. Vari sono gli esempi, la moda per la Francia, la tecnologia per il Giappone, il cibo per l'Italia; il solo sapere che quel prodotto arriva da un'azienda di quel paese lo fa percepire meglio. In tale ottica Aaker (2014) sottolinea che: «numerosi studi hanno confermato che la credibilità di un brand all'interno di una determinata categoria di prodotto

viene influenzata dal paese d'origine. Un brand nazionale o regionale può far ben altro che dare credibilità al prodotto, può fornire anche dei benefici emozionali e auto-espressivi».

La marca come organizzazione

In questa prospettiva l'identità del brand si va a configurare su ciò che l'azienda è nel suo complesso, e in che ottica si muove e opera. Due sono le sottoclassi: gli attributi istituzionali, la natura globale o locale.

Per quanto concerne la sottoclasse degli attributi istituzionali si fa riferimento a più aspetti:

La forma giuridica dell'azienda, può essere una cooperativa oppure una società quotata in borsa.

L'adozione di un codice etico, sempre più aziende adottano un codice etico per comunicare i propri valori sia all'interno che all'esterno.

In Europa per società di grandi dimensioni, e con un certo fatturato, è divenuto obbligatorio il bilancio sociale, il quale è un documento che va oltre i soli dati finanziari ed economici, è a tutti gli aspetti un documento di trasparenza e responsabilità in temi di governance, impatto sociale e ambientale. Questo strumento è stato pensato per comunicare al mondo finanziario come si muovono le aziende in temi ESG (environmental, social and governance). Questa obbligatorietà nasce dal fatto che sempre più clienti e potenziali consumatori sono attenti a tali tematiche e quindi nella valutazione dei prodotti questi aspetti possono incidere sulla scelta finale. Questo ovviamente è un aspetto che gli investitori tengono sotto controllo, poiché può incidere in maniera importante nei risultati economici e di riflesso in quelli finanziari.

Nella sottoclasse riferita agli attributi istituzionali si includono anche gli attributi definiti organizzativi, questi sono da intendersi come quelli fondamentali dal punto di vista dell'identità e quindi dell'immagine che vogliamo ottenere sul mercato. Mentre gli attributi istituzionali "classici" sono previsti per legge (quindi obbligatori), questi sono la modalità che l'azienda vuole assumere e utilizzare nel proprio operato per scelta deliberata della stessa, comunicandoli al mercato cercherà di ottenere delle associazioni positive che comporta tale modo di operare.

Gli attributi organizzativi sono attributi che derivano da persone, cultura e valori dell'impresa e possono diventare una solida base per differenziarsi e portare ad un vantaggio competitivo stabile. È molto più semplice per un competitor raggiungere o superare un'azienda su aspetti legati al prodotto, un altro conto è riuscire a raggiungere un'impresa che è vista dal mercato come attenta ai clienti, innovativa, attenta all'ambiente ecc.

Diverse sono le associazioni che un'impresa può cercare di sviluppare sul mercato in base al modo in cui opera:

Attenzione al cliente, questa è una dimensione molto valida oggi e che le persone con la loro esperienza apprezzano e possono portare a consigliare l'azienda ad altre persone. Si pensi all'assistenza clienti, se un'azienda è veloce nel fornire risposte e assistenza, questa caratteristica potrebbe diventare radicata nell'immagine percepita dal mercato e quindi in centri contesti può portare l'azienda ad essere preferita rispetto ad altre. Un esempio in tale contesto potrebbe essere l'assistenza clienti di un operatore telefonico, in questo settore la comparabilità funzionale è praticamente al massimo livello e la differenza tra un servizio clienti attento e veloce può risultare decisivo; le persone potrebbero scegliere deliberatamente di pagare un "premium price" (solitamente differenze di pochi euro) perché apprezzano tale attenzione.

Orientamento sociale/comunitario, questa dimensione è molto attenzionata dai consumatori. Diversi sono gli studi dove i consumatori a parità di prodotto scelgono un brand che supporti delle cause sociali, in quanto le persone facendo un acquisto allo stesso tempo fanno una donazione. Diversi sono gli ambiti, i più comuni sono quello sanitario, scolastico e ricerca contro malattie. Da sottolineare che questa dimensione se non governata può avere anche risvolti negativi; le aziende che producono in paesi esteri sfruttando del lavoro sotto pagato, o in condizioni pessime, o minorile se scoperto porta ad un danno d'immagine di valore enorme, poiché il mercato è sempre più attento a queste tematiche (un esempio è Loro Piana). Quindi l'attenzione a tematiche sociali/comunitarie può essere fonte di un valore aggiunto per il cliente, ma se non governata tale dimensione (sotto una certa soglia di "rispetto sociale") può portare ad un danno enorme. Questa dimensione per un brand è fondamentale che venga monitorata.

Ambientale, questa dimensione ad oggi come visto in precedenza è diventata obbligatoria per certe aziende, ma anche per le medio/piccole aziende (le quali non sono obbligate a redigere il bilancio sociale) può portare delle associazioni positive, come l'attenzione all'ambiente e all'inquinamento. Questa caratteristica oggi è molto presa in considerazione dal consumatore finale, poiché a parità di prodotto tenderà a sceglierne uno che "inquina meno". Con l'inquinamento s'intende il processo di produzione e il packaging del prodotto. Mentre il packaging è visibile ad occhio "nudo", il processo di produzione (inquinamento co2, risorse idriche utilizzate) non è visibile al consumatore finale, e quindi per poter far leva su tale aspetto identitario l'azienda deve comunicarlo al consumatore attraverso la pubblicità, il packaging stesso ecc. Diverse sono le aziende che hanno adottato un percorso o l'altro, o addirittura

entrambi. Degli esempi possono essere la Yomo, la quale ha sostituito tutti i suoi vasetti di yogurt realizzati in plastica, in vasetti realizzati in carta; oppure la San Benedetto che ha abbracciato il risparmio di emissioni di CO₂ etichettando tutti i suoi prodotti con San Benedetto Eco Green e supportando tale iniziativa in tutte le sue attività comunicative.

Innovazione, questa caratteristica viene riferita ad aziende che hanno nel loro dna l'innovazione. Quando si riesce a raggiungere tale immagine nel mercato, un consumatore potrebbe pensare che i prodotti disponibili di quel determinato brand siano i più innovativi sul mercato, anche se magari così non è.

Qualità percepita, è simile all'innovazione. Un'impresa che riesce a configurare nel tempo un'immagine percepita di qualità, avrà con sé sempre questa caratteristica e quindi nella valutazione di due alternative di prodotto identico, ma di brand diversi, il brand con una qualità percepita come maggiore verrà preferito, in quanto si pensa di "superiore di qualità". Tanti sono gli esempi possibili, uno su tutti sono i prodotti al supermercato, magari due prodotti sono identici o addirittura prodotti nello stesso stabilimento, ma uno ha un brand x e uno y, il cliente che riferirà una qualità percepita superiore per il brand x tenderà a scegliere tale brand.

Oltre agli attributi istituzionali/organizzativi assume una notevole importanza nella dimensione di marca come organizzazione la natura dell'organizzazione, sia essa locale o globale.

La natura locale dell'azienda fa riferimento ad un'azienda radicata nel territorio e quindi può essa essere letta dal mercato come attenta all'economia locale e al tessuto sociale che è presente in tale luogo. Questa caratteristica la potrebbe far apprezzare nel mercato di riferimento (a livello geografico). Sempre con riferimento alla natura locale la Baghi (2014) riferisce la possibilità per aziende presenti in più mercati (geografici) di costruire uno Spin-off del brand, da intendersi come stesso brand ma con un posizionamento e comunicazione diversa in base al mercato geografico in cui si opera, tale impostazione viene definita Think local, Act local.

La natura invece globale di un'azienda la può far percepire come superiore in termini di capacità di sviluppo di prodotti innovativi, in termini di sicurezza percepita e credibilità associata al prestigio internazionale. Questa dimensione è spesso usata da aziende di grandi dimensioni. Un esempio nel mercato europeo di tale configurazione è la LIDL, ovunque si va in Europa è presente e l'impostazione del negozio è simile, questo perché l'azienda al di là del luogo fisico vuol apparire uguale in tutti i suoi punti vendita, in modo che le associazioni create in un mercato si possano mantenere anche in altri mercati. L'immagine del brand è simile in diversi

contesti in quanto l'identità è sviluppata in ottica globale. La Baghi definisce tale impostazione come Think global, Act Global.

Ci sono infine aziende che operano su più mercati ma con una logica Go Local, intesa come la strategia di adattamento al mercato in cui si è. Alcune aziende decidono di modificare certi prodotti per esser più vicino alla comunità e alla cultura che c'è in un determinato territorio. Diversi sono gli esempi, uno su tutti Mc Donald, il quale da anni inserisce panini con prodotti del territorio, pur mantenendo fede alla logica Fastfood. Questa caratteristica viene definita dalla Baghi (2014) come Think global, Act local e secondo l'autrice è proprio questo approccio il più usato per le imprese internazionali, definendolo come Glocal. La Baghi riferisce: «Con il Glocal si riesce a sfruttare in modo sinergico il potere del modello del brand globale senza dimenticare le esigenze locali, che possono essere meglio soddisfatte attraverso l'adattamento dei diversi elementi e supporti che veicolano l'identità della marca e la sua comunicazione».

Fig. 2.5 – Contributo alla generazione di valore della marca come organizzazione



Fonte: Aaker (1996)

Come visto basare la costruzione della propria identità su degli aspetti organizzativi può portare a formare delle associazioni e quindi un'immagine di mercato difficilmente imitabile dai competitor. Questa dimensione dell'identità può essere anche fonte di vantaggio competitivo, in quanto offre una forma di proposta di valore (che si aggiunge al prodotto/servizio) in cui il cliente si può rivedere e aderire (es. rispetto per ambiente/sociale ecc.), e può altresì essere declinata su più prodotti del brand. La marca come organizzazione può assumere anche una valenza interna. Un dipendente che ha chiaro cos'è l'azienda e come si muoverà in futuro, potrebbe essere motivato dal lavorarci insieme, essere fiero di appartenere a tale azienda (con riferimenti ai valori che l'azienda ha) e di conseguenza rendere meglio sul posto di lavoro.

La marca come persona

La dimensione della marca come persona fa riferimento al tentativo di antropomorfizzazione del brand. In tale ottica sono due gli obiettivi dell'azienda: conferire al brand tratti di personalità e ricercare una relazione tra brand e consumatore. Per arrivare ad avere una personalità di brand che possa favorire benefici di auto-espressione e l'instaurazione di una relazione sulla base della sovrapposizione del sé tra il consumatore e il brand, sono diverse le possibilità per l'azienda. Una può essere sfruttare l'immagine del CEO o del fondatore dell'impresa, in modo di cercare di trasferire caratteristiche che vengono riconosciute a tali persone in maniera diretta al brand. Un'altra maniera può essere l'utilizzo di un testimonial, la Gabrielli (2014) sottolinea come l'associazione con un testimonial può essere fatta in più modi:

Fit di categoria, s'intende la maniera più "diretta" di selezionare un testimonial, ricercando una figura nella categoria d'appartenenza dell'azienda. Diversi sono gli esempi, Adidas nel calcio con Messi, Nike nella pallacanestro con LeBron James ecc. Con questo fit si cerca di sottolineare la professionalità e la competenza dell'impresa, in quanto un campione di livello mondiale sceglie di usare il brand in questione.

Fit di performance, qui s'intende selezionare un testimonial sulla base delle performance, non per forza della stessa categoria. Si pensi a Fastweb, difficilmente si può trovare un testimonial nella categoria di "fornitori di rete" di fama nazionale/globale, allora l'azienda si è affidata all'immagine di Jannik Sinner, campione del tennis conosciuto a livello globale. Qui si utilizza un testimonial di "livello" per convincere i consumatori di essere tra i migliori sul mercato.

Fit d'immagine, s'intende invece selezionare un testimonial non per risultati di categoria o performance, ma per cercare di trasferire tratti di personalità della persona al brand. Questo può essere il caso quando vengono selezionati dei comici, cercando di trasferire la simpatia al brand

e renderlo divertente agli occhi dei consumatori. Un esempio di tale strategia è quella perseguita da ACE, che ha selezionato Claudio Bisio come testimonial.

Un aspetto importante della personalità per i brand è l'utente tipo, l'azienda come appena detto, cercherà di selezionare il suo miglior testimonial, ma potrebbe anche basare una comunicazione cercando di sviluppare tratti di personalità promovendo scene di vita normale, dove una determinata persona (con certe caratteristiche) utilizzerà il brand in questione, quindi cercando di costruire un "prototipo" di utilizzatore del brand.

Infine c'è un ultimo modo di cercare di conferire tratti di personalità al brand, quello di utilizzare un simbolo, più precisamente o un logo o un personaggio stilizzato. Un esempio di tale strategia è quella del brand Duracell, il quale utilizza da molti anni un coniglietto (elettrico e che dura più di tutti) come immagine del brand, qui l'immagine che l'azienda cerca di ottenere è di simpatica e divertente, utilizzando la propria personalità per far risaltare un beneficio funzionale (la lunga durata delle batterie Duracell). Aaker (1996) sottolinea come tal volta sia più facile riuscire a far risaltare un beneficio funzionale attraverso una personalità di marca, invece di insistere su comunicazione di dati dove si sostiene tale beneficio. Ovviamente creare una personalità di marca è un compito arduo, ma se un'azienda ci riesce può essere una vera fonte di differenziazione, in quanto i benefici funzionali possono essere copiati, una personalità no o anche se un'azienda ci provasse è molto probabile che il mercato la rifiuti, poiché appartiene già al brand in questione. Questo nei mercati maturi e con benefici funzionali saturi, può non solo differenziare il brand ma portarlo ad avere un vantaggio competitivo. Per quanto riguarda i benefici auto-espressivi, la personalità di marca è lo strumento principale per cui una persona si possa rivedere nell'azienda. Un esempio è il brand Patagonia, ha una personalità riconosciuta d'attenzione all'ambiente e dell'impatto umano sull'ecosistema, tutte le persone che si rivedono in tale pensiero tendono a preferire Patagonia rispetto ad altri brand, perché sostengono la stessa idea, oltre ciò utilizzare tale brand in pubblico permette a loro di comunicare verso l'esterno chi sono. Un altro esempio è l'Harley Davidson, chi la possiede e "vive" quel prodotto non sta solamente comprando e utilizzando una moto, sta comunicando parte di sé verso l'esterno. La personalità può portare alla nascita e sviluppo di brand community, in quanto le persone che si rivedono nel brand e la sua personalità, si vedranno simili anche a tutti colori che partecipano nel consumo del brand, le Harley Davidson sono un esempio.

Costruire una personalità di marca può servire a raggiungere la risonanza descritta da Keller, in quanto solo le persone che “vivono” il brand e lo conoscono (sanno chi è) possono decidere in maniera deliberata di relazionarsi con esso e potrebbero diventare al tempo stesso promotrici del brand verso altre persone.

La costruzione di personalità del brand prevede coerenza in tutte le attività comunicative, packaging, pubblicità ecc. devono essere coerenti con la personalità dell’azienda.

Includere la personalità di marca come tratto identitario può essere fondamentale per differenziarsi e ottenere un vantaggio competitivo stabile. Aaker (2014) dichiara: «Una personalità di marca può contribuire a comunicare caratteristiche offerte dalla marca, a dare energia, a definire una relazione con il cliente, a dare una direzione ai programmi di brand building. La scelta della personalità giusta dipenderà dall’immagine di marca, dalla brand vision e dal ruolo che la personalità dovrà svolgere in futuro. I brand che hanno la fortuna di potersi costruire una personalità hanno un grosso vantaggio in termini di acquisizione e mantenimento della visibilità, differenziazione e fedeltà del cliente, perché emularla è, di solito, molto difficile, oltre che inutile».

La marca come simbolo

Questa dimensione dell’identità del brand fa riferimento al logo del brand, il quale è un elemento riassuntivo di tutto ciò che l’impresa è (ed ha comunicato sul mercato). Il logo secondo la Gabrielli (2014): «ha la caratteristica dell’immediatezza e memorizzabilità, ma lo svantaggio della superficialità». È quindi un potente strumento se viene supportato dalle altre dimensioni. La dimensione della marca come simbolo possiamo declinarla in due sottoclassi: gli elementi visivi e l’eredità/patrimonio del marchio.

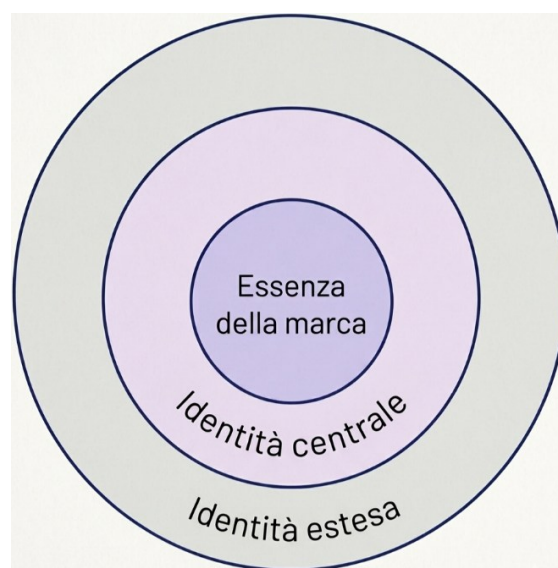
Con gli stimoli visivi si fa riferimento, per il naming al font grafico e colori scelti, per il logo a una figura che abbia un valore per l’azienda, quest’ultima funzionerà ancora di più se avrà la funzione di metafora, che richiami un beneficio funzionale del prodotto, o emotivo, o di auto-espressione. In questa categoria si può far riferimento anche agli stimoli audio-visivi, un esempio è Netflix. Il naming già richiama i film, in quanto Netflix nasce dalla fusione di "Net" (internet) e "Flix" (abbreviazione di flicks, slang per film). Per il logo si utilizzò la prima lettera la N stilizzandola e in più nel 2015 Todd Yellin e Lon Bender ci abbinarono insieme una musica, quella che esce ogni qual volta si apre l’app o si inizia una puntata o film di Netflix. In un’intervista dichiararono di aver ricercato l’associazione tra il momento di apertura dell’app (logo + musica) e la sensazione di essere al cinema. Prima di arrivare alla versione finale fecero

vari test su dei campioni, chiedendogli cosa gli venisse in mente venendo quel logo e sentendo quella musica insieme, fino ad arrivare ad avere per la maggior parte risposte che coincidevano con una sensazione di essere al cinema, si optò quindi per la scelta che oggi rappresenta Netflix a livello mondo. Se infatti si sente quella intro (musica) senza vedere alcun logo, si penserà comunque subito a Netflix. Questo di Netflix è un esempio chiaro che gli stimoli visivi (qui anche audio) di un brand possano favorire delle associazioni e che se supportate possono portare alla riconoscibilità (prominenza). La marca come simbolo può funzionare ma solo se supportata da altri aspetti dell'identità, in quanto un logo è un semplice simbolo, l'immagine che il mercato gli dà dipende dalla comunicazione aziendale.

Con eredità/patrimonio di marca si fa riferimento ai richiami della storia aziendale, includendoli nel naming o logo. Esempi possono essere tutte quelle aziende che dopo la ragione sociale mettono dal (anno di costituzione dell'azienda), o quelle che utilizzano un font che faccia richiami al passato facendo riferimento "all'anzianità" dell'azienda. Questi richiami al passato secondo la Gabrielli (2014) possono portare ad un vantaggio competitivo originato dalla storicità e lunga tradizione dell'impresa in questione.

L'impresa non può e non deve presidiare tutte queste dimensioni e sottoclassi nella definizione della sua identità, in quanto risulterebbe impossibile mantenere una coerenza identitaria così estesa per lungo periodo. Lo stesso Aaker consiglia di scegliere quelle più importanti per l'impresa e concentrarsi solo su di esse, da un minimo di sei ad un massimo di dodici. A tal proposito Aaker suggerisce un'identità a nuclei.

Fig. 2.6 – I nuclei dell'identità di marca



Fonte: Aaker (1996)

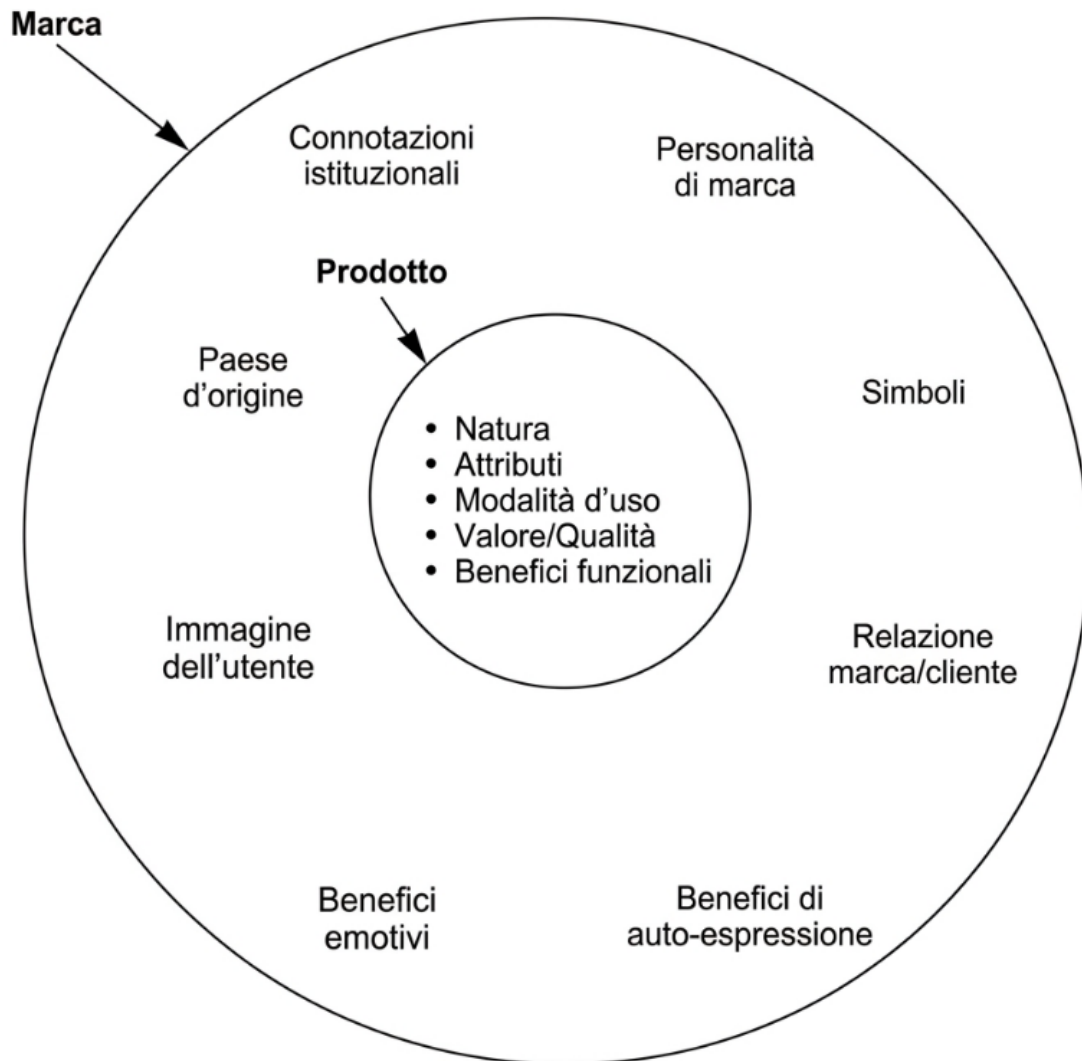
Aaker (1996) mostra con il suo modello d'identità a nuclei come la definizione dell'identità si possa articolare a più livelli, sottolineando come più ci si avvicina al centro e più gli elementi che compongono tale dimensione dell'identità devono essere fondamentali per l'impresa e resistere nel tempo ai vari cambiamenti che potrebbero avvenire. Secondo l'autore l'identità centrale dovrebbe essere composta da due a quattro dimensioni che abbiamo descritto prima, le quali devono essere un riassunto sintetico della visione strategica dell'impresa e devono rispondere ad alcune domande «Qual è l'anima del marchio? Quali sono i principi e i valori fondamentali che guidano il marchio? Quali sono le competenze dell'organizzazione che sta dietro al marchio? Cosa rappresenta l'organizzazione che sta dietro al marchio?». L'identità centrale deve includere quegli elementi che rendono unica la marca e che le conferiscono credibilità, aiutando la stessa a generare valore (brand equity), e migliorare la percezione dei suoi prodotti/servizi aggiungendogli valore. L'essenza di marca è il nocciolo di tale modello Aaker e Joachimsthaler (2001) la definiscono come: «un'essenza di marca efficace non è semplicemente un collage dei concetti che compongono l'identità centrale della marca, essa invece deve essere concepita come la colla che li tiene insieme o come il perno al quale ruotano tutti gli elementi dell'identità centrale». Secondo Gabrielli (2014) «l'essenza di marca si propone di essere un'estrema sintesi del contributo che l'impresa intende dare all'interno del proprio contesto di riferimento, essa può semplicisticamente coincidere con la mission dell'impresa oppure prevedere di ampliarsi ad aspetti valoriali». L'identità estesa è composta da tutti gli elementi che completano l'identità fornendogli spessore e completezza, soprattutto agli occhi dei consumatori. Sono tutte le azioni di marketing che l'azienda propone sul mercato per sviluppare certe associazioni nei confronti del brand. Secondo Gabrielli: «questa dimensione contiene tutte le potenziali associazioni mentali al brand afferenti alle dimensioni di marca come prodotto, marca come organizzazione, marca come persona, marca come simbolo».

Marca e prodotto

Come visto precedentemente marca e prodotto sono da intendersi su due livelli distinti, Aaker e Joachimsthaler (2001) con riferimento alla creazione dell'identità di marca propongono uno schema a nuclei, in cui il prodotto fa parte della marca, ma la marca è un qualcosa in più, è un significato che va oltre il semplice prodotto/servizio in sé. Essi dichiarano: «il prodotto ha caratteristiche quali la sua natura, i suoi attributi, il rapporto qualità/valore, le modalità d'uso e i benefici funzionali che apporta, mentre la marca comprende, sì queste caratteristiche di

prodotto, ma è un qualcosa in più. È utile concepire la marca come ciò che resta dopo che sono stati eliminati gli effetti delle caratteristiche dei prodotti».

Fig. 2.7 – Una marca è più di un prodotto



Fonte: Aaker, Joachimsthaler (2001)

Come si può notare da tale schema, la marca comprende la dimensione di marca come prodotto al suo centro, e nel cerchio più esterno tutte le dimensioni che fanno riferimento a valori intangibili che rientrano nelle dimensioni di marca come organizzazione, marca come persona e marca come simbolo. Non esiste marca senza prodotto, ma il significato va oltre il prodotto in sé.

2.3 I benefici offerti dall'identità di marca

Benefici offerti

L'identità di marca è strettamente correlata alla proposta di valore del brand offerta ai clienti, in quanto offre benefici funzionali, emotivi e auto-espressivi. Un'identità chiara può portare a una proposta di valore efficace in grado di stabilire una relazione tra brand e cliente. Questo, come sottolineato da Keller (2013), dovrebbe essere l'obiettivo ultimo dell'azienda, in quanto si passa da una logica transazionale a una relazionale con il cliente e questo se bene gestito può essere un valore per il brand e un vantaggio competitivo difficilmente erodibile dai competitor.

I benefici funzionali sono la base per offrire una proposta di valore al cliente che sia interessante, in quanto in primis il cliente consumerà il prodotto. Il segreto in tale offerta è ricercare benefici che per il cliente siano importanti così da poterlo attrarre. La nota negativa nei benefici funzionali è che sono scarsamente difendibili, possono essere copiati dai concorrenti e quindi risultare nulli in logica di differenziazione e creazione (o mantenimento) del vantaggio competitivo.

I benefici emotivi sono direttamente collegati a ciò che il brand riesce a riscuotere nei confronti dei clienti, può essere sicurezza nell'uso del prodotto, familiarità, divertimento ecc. Aaker e Joachimsthaler (2001) definiscono un beneficio emotivo come: «la capacità della marca di far sentire al compratore, o all'utente, qualcosa di speciale all'atto dell'acquisto o durante l'esperienza d'uso». Un esempio di tale beneficio offerto da un Brand è Volvo, il quale nei clienti riscuote una sensazione di sicurezza nell'uso dei suoi prodotti. Riuscire ad aggiungere dei benefici emotivi, oltre a quelli funzionali, migliora e rende diversa l'esperienza d'uso con i prodotti del brand in questione rispetto all'uso di prodotti di brand concorrenti.

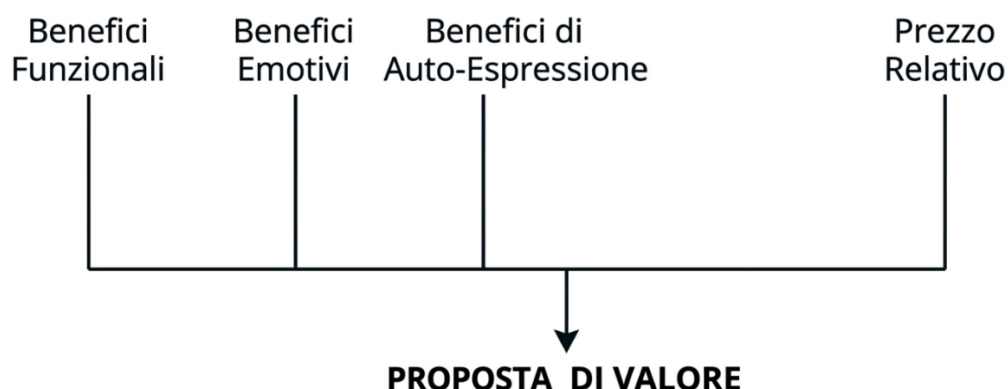
I benefici di auto-espressione sono uno strumento potentissimo per il brand e per la generazione di valore (brand equity). Questi benefici sono riconosciuti dal mercato e più in particolare dai clienti, solo quando è chiaro che cos'è il brand. Questi benefici sono da intendersi come uno strumento offerto dal brand ai consumatori per comunicare qualcosa di se stessi, in quanto comportano una sovrapposizione tra ciò che comunica il brand (inerente al suo utilizzo) e il concetto di sé delle persone. Nell'utilizzare un prodotto con tale beneficio offerto, la persona sta comunicando parte della sua personalità verso l'esterno, e solo le persone che si rivedranno in ciò che rappresenta il brand lo utilizzeranno. La differenza con il livello emotivo è che uno è una sensazione personale (emotivo), l'altro (auto-espressione) è una comunicazione di valori

verso l'esterno. Questo livello è il più difficile da raggiungere, ma il più ambito, in quanto è strettamente collegato al costrutto di relazione tra marca e cliente, definito da Keller risonanza.

Il prezzo come risultato dell'identità e i benefici offerti

L'identità della marca insieme ai benefici funzionali, emotivi e di auto-espressione che il brand offre, concorrono alla definizione del prezzo e soprattutto all'accettazione da parte del mercato di esso. Secondo Aaker (1996): «Un prezzo troppo elevato rispetto ai benefici offerti comprometterà la proposta di valore del prodotto o servizio, poiché i marchi non vengono valutati indipendentemente dal prezzo. Un marchio che viene percepito come troppo caro dai clienti non verrà premiato anche se offre benefici chiari e significativi». Questo significa che bisogna riuscire a trovare un equilibrio tra i benefici offerti e la definizione del prezzo. La definizione del prezzo è comunque un costrutto complesso, in quanto se da una parte può diminuire la percezione della proposta di valore, dall'altro può essere segnale di un'elevata qualità o di un marchio premium (es. Bmw, Mercedes ecc.), quindi ha molto a che vedere sul posizionamento di mercato che l'impresa sceglie. Se l'identità dell'impresa è basata su un valore alto (marchio premium), un prezzo elevato diventa parte integrante dell'identità stessa, in quanto è un brand esclusivo e il consumo dei suoi prodotti rientra in uno status quo. Se invece l'impresa basa l'identità su un'offerta di qualità percepita elevata, ma con un'idea di bene "comune", allora potrebbe posizionare un prezzo nella media, ma avendo un'identità percepita come di alta qualità, a parità di prezzo il brand in questione potrebbe essere preferito dai clienti rispetto a beni equivalenti di competitor senza tale beneficio offerto.

Fig. 2.8 – La composizione della proposta di valore



Fonte: Aaker (1996)

Dal grafico proposto si capisce bene che il prezzo è un segnale dell'identità del brand, e che tale prezzo è anche segnale del posizionamento che l'impresa sceglie per il proprio brand.

CAPITOLO 3

IL POSIZIONAMENTO DI MARCA

3.1 Il concetto di posizionamento

Il posizionamento può essere definito come l'insieme di percezioni, associazioni e significati che una marca riesce a stabilizzare nella mente del pubblico di riferimento rispetto ai concorrenti. Non si tratta dunque di un'azione puramente comunicativa, ma di una scelta strategica che coinvolge l'intera architettura dell'identità di marca. Aaker (1996) dichiara: «Il posizionamento del marchio è la parte dell'identità e della proposta di valore del marchio che deve essere comunicata attivamente al pubblico di riferimento e che dimostra un vantaggio rispetto ai marchi concorrenti».

Il posizionamento secondo Arnold (1992) è una parte fondamentale della brand strategy: «l'obiettivo della strategia è un vantaggio competitivo sostenibile, che può derivare da una qualsiasi parte dell'attività dell'organizzazione. Giudice di questo vantaggio è il mercato. La brand strategy è il processo per il quale l'offerta viene posizionata nella mente del consumatore così da generare una percezione di vantaggio». Il posizionamento è quindi il processo tramite il quale un'impresa offre i propri prodotti/servizi cercando di configurarsi (e quindi essere percepita) in una determinata maniera dal mercato.

Il posizionamento risulta essere quindi una parte fondamentale della creazione di valore per il brand. Un posizionamento per essere efficace ed efficiente nella differenziazione e nella creazione/mantenimento di vantaggio competitivo deve rispettare determinate caratteristiche. Arnold (1992) le racchiude in quattro punti:

La posizione deve essere saliente per il mercato, altrimenti non verrà presa in analisi dal mercato.

La posizione deve essere basata su reali punti di forza, in quanto se si promette un'esperienza premium ma poi nell'utilizzo del prodotto/servizio non si rivela così, si rischierà di creare un danno d'immagine al brand, in quanto verrà percepito come incoerente tra ciò che dichiara di essere e ciò che è realmente.

La posizione deve essere comunicabile al mercato in modo chiaro. Se la comunicazione al mercato della posizione è altamente complessa da capire, le persone non “sprecheranno” tempo a decifrare tale messaggio proveniente dal brand, rendendo vana la posizione scelta dal brand.

La posizione deve rispecchiare un vantaggio competitivo, poiché posizionarsi su caratteristiche simili o addirittura uguali a quelle di un competitor non porterebbe ad una reale differenziazione (e quindi ad un vantaggio competitivo), finendo per entrare in competizione con altri brand solo sul prezzo. Per questo è importante includere la propria identità nella strategia di posizionamento, in quanto se l'azienda si posiziona sulla base di ciò che è lei, “unica nel suo genere”, allora potrà sfruttare l'identità e il posizionamento per avere un vantaggio competitivo stabile nei confronti dei consumatori.

Il concetto di posizionamento di marca rappresenta uno dei pilastri della brand strategy. Il posizionamento nasce come risposta alla crescente saturazione dei mercati e all'aumento esponenziale delle alternative disponibili per il consumatore. In un contesto caratterizzato da sovrabbondanza informativa e competitiva, il problema centrale non è più “creare” un prodotto migliore, bensì occupare una posizione distintiva e rilevante nella mente del consumatore.

Il posizionamento secondo Aaker (1996) deve basarsi su quattro prospettive:

Deve includere parte dell'identità/proposta di valore del brand. Secondo l'autore un posizionamento deve essere basato sull'identità di base (essenza di marca), su dei punti di leva all'interno dell'identità e la proposta valore fornita dal brand. Un esempio può essere Nike, il brand ha un'essenza basata su sport e fitness, questa concezione del brand è valida sempre in qualsiasi ambito comunicativo per l'impresa. Una parte dell'identità riconosciuta dal mercato a Nike è la sua continua innovazione nelle scarpe, questa viene utilizzata come leva per il posizionamento dei suoi prodotti, in quanto le nuove tecnologie spesso vengono lanciate sul mercato da Nike con una sorta di altro brand, in modo da far risaltare le nuove caratteristiche di superiorità tecnologica, esempio le Nike Air. La proposta valore deve essere anch'essa inclusa nel posizionamento, i benefici devono essere chiari e visibili al pubblico. L'esempio citato prima può essere usato anche in quest'ottica, Nike Air va subito a sottolineare il beneficio funzionale che deriva dalla tecnologia “Air” presente nella scarpa. Nike offre altresì benefici emotivi e/o auto-espressivi, poiché pubblicizza i suoi nuovi prodotti con testimonial di livello internazionale, o facendo campagne pubblicitarie in cui si alimenta l'aspetto emotivo; un esempio è la campagna Just Do It.

Deve mirare ad un determinato pubblico. Il posizionamento del brand deve essere fatto in base all'identità e avendo bene a mente chi l'azienda vuole andar a "conquistare" come pubblico target. Si noti che un brand può avere più segmenti target, uno primario e uno secondario, per esempio uno donne e l'altro uomini, «la strategia di posizionamento dovrebbe quindi considerare il pubblico secondario e, in particolare, non antagonizzarlo in alcun modo».

Deve essere comunicato attivamente. Il posizionamento è un'attività in cui cerchiamo di ottenere una determinata percezione del brand da parte del mercato e ovviamente deve essere supportata da un'attività comunicativa coerente con quel determinato obiettivo. Prima di procedere all'attività di comunicazione per raggiungere l'obiettivo di posizionamento, è sempre utile fare delle indagini di mercato per scoprire come i clienti vedono/percepiscono l'impresa (l'immagine). «L'immagine del marchio non dovrebbe dettare il posizionamento (o l'identità), ma non dovrebbe nemmeno essere ignorata. Spesso un posizionamento efficace del marchio rafforza e sfrutta un punto di forza dell'immagine». Partendo da ciò che i consumatori pensano del brand si può stabilire il programma comunicativo, cercando di rafforzare o modificare certe caratteristiche dell'immagine percepita. Aaker (1996) a tal proposito dichiara «l'immagine di una marca potrebbe essere troppo restrittiva, ovvero potrebbe essere orientata a un solo gruppo di età o applicazione, mentre l'identità indica la strada per aggiungere altri segmenti o applicazioni. Il posizionamento del marchio potrebbe quindi tentare di aggiungere associazioni all'immagine del marchio e di attenuare le percezioni restrittive».

Deve basarsi su un vantaggio competitivo. Un posizionamento per essere efficace deve basarsi su aspetti che siano differenzianti rispetto ai concorrenti, cercando come ultimo fine la risonanza descritta da Keller, la quale è un vantaggio competitivo stabile e difficilmente erodibile dai competitor.

Quest'ultima prospettiva (aspetti differenzianti) secondo Aaker e Myers (1996) può essere raggiunta in diverse maniere. In base al brand e soprattutto alla sua identità l'azienda può differenziarsi:

Impiegando delle caratteristiche del prodotto o dei benefici offerti per il consumatore. Questa forma è la più usata e consiste nello sfruttare delle caratteristiche del prodotto per creare una certa immagine. «I benefici si riferiscono a elementi che aumentano il benessere del consumatore o dell'utilizzatore».

Attraverso il rapporto prezzo-qualità. Questa è a tutti gli effetti una componente delle caratteristiche di prodotto e dei benefici offerti, ma essendo di grande valore assume un ruolo a sé. Esistono principalmente due modi per le aziende di lavorare su una posizione basata sul rapporto prezzo-qualità. La prima è quando un brand si posiziona come “premium” o “innovativo” e ha un prezzo in uscita “alto”, questo per due motivi, il primo è che un’innovazione ha dei costi di ricerca e sviluppo da ammortizzare, il secondo è per rendere visibile al pubblico la superiorità rispetto ai competitor, il modo per segnalarlo è appunto applicare un premium price. La seconda invece riguarda le aziende che cercano di far percepire il loro brand come conveniente, a parità di qualità offerta il prezzo d’uscita sarà inferiore rispetto ad altri brand. Tra intraprendere la prima o la seconda strada l’azienda deve aver chiara la sua brand strategy e scegliere il posizionamento più consono in base ad essa.

Attraverso l’impiego o l’applicazione. Questa modalità di posizionamento non è mai la prima scelta per le aziende, ma risulta davvero importante e preziosa nel caso in cui l’azienda voglia ampliare gli usi del proprio prodotto. Un esempio citato dalla Gabrielli (2014) è quello delle autovetture monovolume, inizialmente pensate per i liberi professionisti, ma poi ampliate all’uso familiare attraverso un riposizionamento del prodotto. Nota negativa di tale posizionamento (ampliamento) è che può essere emulato dai nostri competitor.

Tramite l’utilizzatore di prodotto. Questa modalità di posizionamento cerca di far leva sul prototipo di persona che utilizzerà il prodotto. È molto simile alla concezione di marca come persona, e le modalità sono simili. Si punterà ad usare un testimonial che possa favorire l’associazione della sua immagine con l’uso del prodotto e classificarlo come prodotto di quel “genere” di persona (sportiva, stravagante, intellettuale ecc.). Si può usare un testimonial famoso o puntare su una persona “qualsiasi”, ma che sia chiaro che “tipo” di persona è. Un esempio di tale strategia di posizionamento/riposizionamento è stato il marchio Miller, il cui posizionamento passò da birra “premium” a birra dei lavoratori, facendo ricorso a una campagna pubblicitaria incentrata sugli operai.

Tramite la classe di prodotto. Questa strategia di posizionamento ha a che vedere con la categoria in cui l’impresa voglia far competere il prodotto. Possiamo posizionare il prodotto in una categoria diversa da quella “tradizionale”. Un esempio di questa strategia di posizionamento è la 7-Up, la quale ha sempre posizionato il prodotto come soft drink, ma la maggior parte delle persone la utilizzava come bevanda da mescolare ad altre, allora l’azienda decise di modificare il proprio posizionamento sfruttando tale immagine del mercato, si

posizionò come soft drink ma in alternativa alle classiche cole (spesso utilizzate nei drink), la campagna pubblicitaria prese il nome di Uncola.

Tramite simbolo culturali. Questa strategia di posizionamento fa riferimento all'utilizzo di simboli che abbiano una valenza agli occhi dei consumatori. È simile alla concezione di marca come simbolo. Si possono usare diversi simboli, in base al contesto in cui si opera, un esempio famoso è il cowboy Marlboro, ragazzo americano "forte e figo". Un altro esempio è Il Volkswagen Transporter, noto come Bulli (T1 e T2), diventato un'icona della cultura hippie negli anni '60 e '70, trasformandosi da semplice veicolo commerciale a simbolo di libertà e viaggio. Nelle pubblicità dell'epoca, Volkswagen ha saputo cogliere e sfruttare questa tendenza, spesso focalizzandosi sulla versatilità, l'economicità e lo spirito anticonformista del mezzo. L'associazione che ne è nata di libertà e "controcultura" è stata sfruttata in ottimo modo da Volkswagen: anche se nato come veicolo da lavoro, il Bulli è stato adottato dai "figli dei fiori" (hippies) grazie alla sua capacità di ospitare intere comunità, essere personalizzato e guidato verso luoghi iconici come Woodstock. Le pubblicità hanno iniziato a mostrare il van non più solo per le consegne, ma come uno stile di vita "on the road". Da questi due esempi si può capire che si può usare sia un simbolo stilizzato/immaginario inventato apposta per richiamare alla mente una certa immagine, o anche un prodotto dell'azienda che sia stato configurato in una maniera ma poi adottato dal mercato in un'altra. Il riferimento del Volkswagen Transporter è un chiaro esempio di simbolo culturale, che va oltre il semplice prodotto.

Rispetto alla concorrenza. Questo posizionamento può assumere due connotazioni. Il primo può essere utile quando l'azienda ha un competitor "forte" e strutturato. Solitamente questa strategia viene usata per avvicinare la percezione del brand in questione ad un brand più famoso e riconosciuto, sottolineando spesso il rapporto qualità-prezzo. Un esempio è liquore Sabroso che ha fatto una pubblicità comparativa con il leader di mercato Kahlua, con un messaggio iconico "due grandi liquori al caffè d'importazione, ma uno con un gran prezzo". Questo tipo di strategia ricorre alla pubblicità comparativa, molto usata in America, ma meno in Europa in quanto ci sono regole più stringenti. Questa strategia in Europa è usata in logica opposta a quella Americana, si utilizza la pubblicità comparativa, ma non con un brand famoso, al contrario il brand leader farà una pubblicità verso i prodotti di altri brand o no brand (senza mai citarli direttamente) per sottolineare come il rapporto qualità-prezzo sia superiore. Un esempio di questo posizionamento è la Swiffer, che paragona i suoi panni rispetto a quelli concorrenti (solitamente meno costosi) ed evidenzia come con un pacco di Swiffer si raccolga più polvere

rispetto a due pacchi della concorrenza, in modo da sottolineare un rapporto qualità-prezzo migliore.

Anche Keller sottolinea l'importanza del posizionamento per arrivare ad avere una relazione con il cliente. Il posizionamento secondo Keller (2013) è «l'atto di progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda in modo che occupi un posto distinto e di valore nella mente del cliente target, massimizzando così il potenziale beneficio per l'azienda». Posizionare un brand nella mente del consumatore significa che il brand in questione verrà percepito in una determinata maniera, la quale a sua volta influirà in maniera dominante sull'accettazione di un possibile premium price, di una qualità percepita alta, di una personalità attenta all'ambiente ecc. In sostanza il posizionamento è come un'azienda intende "entrare in gioco sul mercato". Per arrivare a occupare una determinata posizione, l'azienda dovrà fare un'attenta comunicazione, coerente con la sua personalità e protratta nel tempo. La scelta del posizionamento da voler raggiungere dipende dalle caratteristiche interne ed esterne, bisogna fare un'analisi interna per vedere quali sono i punti di forza e di debolezza dell'azienda; analizzare anche i punti di forza e di debolezza dei competitor e fare indagini di mercato per capire come essi sono percepiti; l'ultimo aspetto, ma forse il più importante è capire le motivazioni e i desideri dei clienti, in modo da potere capire quali sono le caratteristiche che muovono i processi di valutazione e scelta d'acquisto. Secondo Keller per arrivare a scegliere come posizionarsi bisogna prima di tutto stabilire il mercato target (chi sono i nostri potenziali clienti), in quanto tra un segmento ed un altro possono variare desideri e bisogni; in secondo momento bisogna porsi due fondamentali domande: definire e comunicare il quadro di riferimento competitivo, e scegliere e stabilire punti di parità e punti di differenza. Per definire un posizionamento efficace è necessario individuare con precisione il cosiddetto frame of reference, ovvero l'insieme delle marche e delle categorie con cui il brand intende competere. Il frame of reference non è un dato oggettivo, ma una scelta strategica: decidere chi sono i propri concorrenti equivale a definire come si vuole essere percepiti.

Secondo Keller, un posizionamento chiaro richiede che il brand stabilisca:

una categoria di riferimento comprensibile per il consumatore.

un insieme di benefici rilevanti all'interno di tale categoria.

Un frame of reference troppo ampio rischia di generare confusione, mentre uno troppo ristretto può limitare le opportunità di crescita. Ad oggi molti brand includono nel proprio frame of reference anche brand di settori diversi, questo perché «la concorrenza si verifica spesso a livello di benefici piuttosto che a livello di attributi, pertanto un bene di lusso con un forte beneficio edonico come un impianto stereo, può competere tanto con una vacanza quanto con altri beni durevoli come i mobili ».

La definizione del contesto competitivo è quindi un atto identitario, che riflette la visione strategica dell'impresa e la sua ambizione di mercato. Una volta definito l'ambiente in cui si dovrà posizionare l'azienda, con riferimento ai clienti target e ai concorrenti, assumono notevole importanza all'interno del frame competitivo due componenti fondamentali:

i Points of Parity (PoP), ovvero gli attributi o benefici che il brand deve necessariamente possedere per essere considerato credibile all'interno della categoria.

i Points of Difference (PoD), ossia gli elementi distintivi che rendono il brand unico e preferibile rispetto ai concorrenti.

I Points of Parity svolgono una funzione di legittimazione, mentre i Points of Difference costituiscono il cuore della differenziazione strategica. Keller evidenzia come un posizionamento efficace richieda un equilibrio tra queste due dimensioni: un brand che punta esclusivamente sulla differenziazione rischia di risultare poco credibile, mentre uno che si concentra solo sulla parità perde rilevanza competitiva.

Fig. 3.1 – Punti di parità e punti di differenza

PUNTO DI PARITÀ E PUNTO DI DIFFERENZA



Fonte: Adattata da Keller (2013)

I PoD più solidi sono quelli radicati nell'identità centrale del brand. Questi sono difficilmente replicabili poiché fondati su significati simbolici, relazioni emotive e narrazioni consolidate nel tempo.

I consumatori target devono trovare il punto di differenza (PoD) personalmente rilevante e importante, in modo tale da crearne un'associazione di sufficiente forza, favorevolezza e unicità per essere un punto di differenziazione efficace. Risulta importante ai fini del posizionamento, e quindi dell'immagine che si crea il mercato nei confronti del brand, che i PoD si basino su aspetti sia tangibili (razionali/funzionali), che intangibili (emotivi/auto-espressivi).

Un esempio di tale utilizzo, di PoD e PoP, può essere questo proposto tra Volkswagen e Renault.

Fig. 3.2 – PoP e PoD, Volkswagen vs Renault



Fonte: Skema Business School (2014)

In questo esempio fornito sono presenti due grandi brand automobilistici, rispettivamente Volkswagen e Renault. I punti di parità (PoP) sono la partecipazione alla Formula 1, distribuzione del brand a livello mondiale, ingenti capitali da investire in pubblicità. Questi punti di parità stanno a significare che sono concorrenti “diretti”, in quanto brand che non hanno le stesse caratteristiche non possono definirsi concorrenti diretti, soprattutto nell’immaginario collettivo del mercato. Si pensi ad un marchio come Dr. Automobiles, non sarà mai paragonato ad aziende come Volkswagen e Renault anche solo per la mancanza di un PoP, ovvero la distribuzione capillare dei brand a livello europeo e la relativa rete di assistenza e manutenzione.

Le due aziende hanno dei PoP che le classificano come grandi aziende di produzione auto, soprattutto in ambito europeo, ma esse per crearsi un’immagine ben distinta l’una dall’altra, hanno sviluppato dei points of differences (PoD), i quali sono basati su tratti identitari differenti. Questo aspetto è molto importante, in quanto sviluppare dei PoD basati su tratti identitari sarà un fattore di differenziazione difficilmente replicabile dai concorrenti, poiché il mercato tenderà ad assoggettare quelle determinate caratteristiche direttamente all’azienda in questione. Tra

questi i tratti identitari intangibili (emotivi/autoespressivi) che si configurano come PoD saranno i migliori, in quanto un aspetto funzionale può essere replicato con successo da un competitor, mentre per un aspetto emotivo o auto-espressivo di un certo brand è altamente improbabile che ciò avvenga.

Volkswagen ha sviluppato i suoi PoD come:

Qualità tedesca, in quanto la Germania come paese d'origine per le auto è sinonimo di garanzia, di prestazioni e di affidabilità.

Produzione nazionale principale, in riferimento alla qualità appena descritta, è un rafforzativo.

Presenza negli U.S.A, a rimarcare come sia un brand internazionale/globale.

Auto premium e di lusso, Volkswagen (come brand e gruppo) è considerato uno dei marchi più prestigiosi in Europa e nel mondo.

La Renault ha invece sviluppato dei PoD differenti, in modo che venisse percepita in maniera diversa e potesse occupare un'altra posizione nel mercato:

Prezzo economico, se si guarda al mercato delle auto il brand Renault, per la qualità offerta, è da sempre uno dei più vantaggiosi in termini di risparmio economico.

Veicoli elettrici, è stata tra i primi brand in Europa ad adottare una visione strategica "futuristica" investendo in ricerca e sviluppo sulle auto elettriche. È molto importante per le aziende avere una visione e presenza nel presente (oggi), ma avere anche un occhio al futuro (domani), in modo che un PoD di oggi possa esserlo per molti anni.

Tutela ambientale, in quanto lo sviluppo e l'incentivo a produrre e vendere flotte di auto elettriche ne fa un'azienda attenta all'inquinamento, tema oggi più che mai "sentito" da molti consumatori, il che potrebbe farla preferire rispetto ad altri brand.

Fabbricato in Francia, è l'unico brand ancora al 100% francese, in quanto il gruppo PSA è stato assorbito da FCA, in quella che oggi è Stellantis. Questo sul mercato francese potrebbe segnare una differenza importante, perché è l'ultimo brand "patriotta".

3.2 Il posizionamento come traduzione dell'identità e base per lo sviluppo della brand equity

La tipologia di posizionamento da perseguire è quindi un costrutto di più posizioni:

posizionamento funzionale, basato su benefici pratici e risoluzione di problemi.

posizionamento emotivo, focalizzato sulle sensazioni e sulle emozioni generate dall'interazione con il brand.

posizionamento auto-espressivo, legato all'espressione dell'identità personale e sociale.

Nei mercati contemporanei, il posizionamento basato su caratteristiche intangibili (emotivo ed auto-espressivo) assume un ruolo crescente, soprattutto nei settori ad alta intensità. I brand più forti sono quelli capaci di offrire al consumatore non solo utilità, ma anche significato. Il posizionamento diventa così uno strumento facilitatore di comprensione dell'identità e di traduzione di essa in una determinata immagine nel mercato. Come evidenzia Keller (2013) questi livelli di posizionamento sono quelli che alimentano maggiormente la Customer-Based Brand Equity, in quanto l'obiettivo ultimo dell'impresa dovrebbe essere la risonanza, la quale si può raggiungere solo con la combinazione di aspetti tangibili (legati al prodotto) e aspetti intangibili (emotivi/auto-espressivi).

L'identità centrale del brand rappresenta il denominatore comune che garantisce coerenza tra queste diverse dimensioni del posizionamento, evitando che il brand comunichi messaggi disallineati o contraddittori.

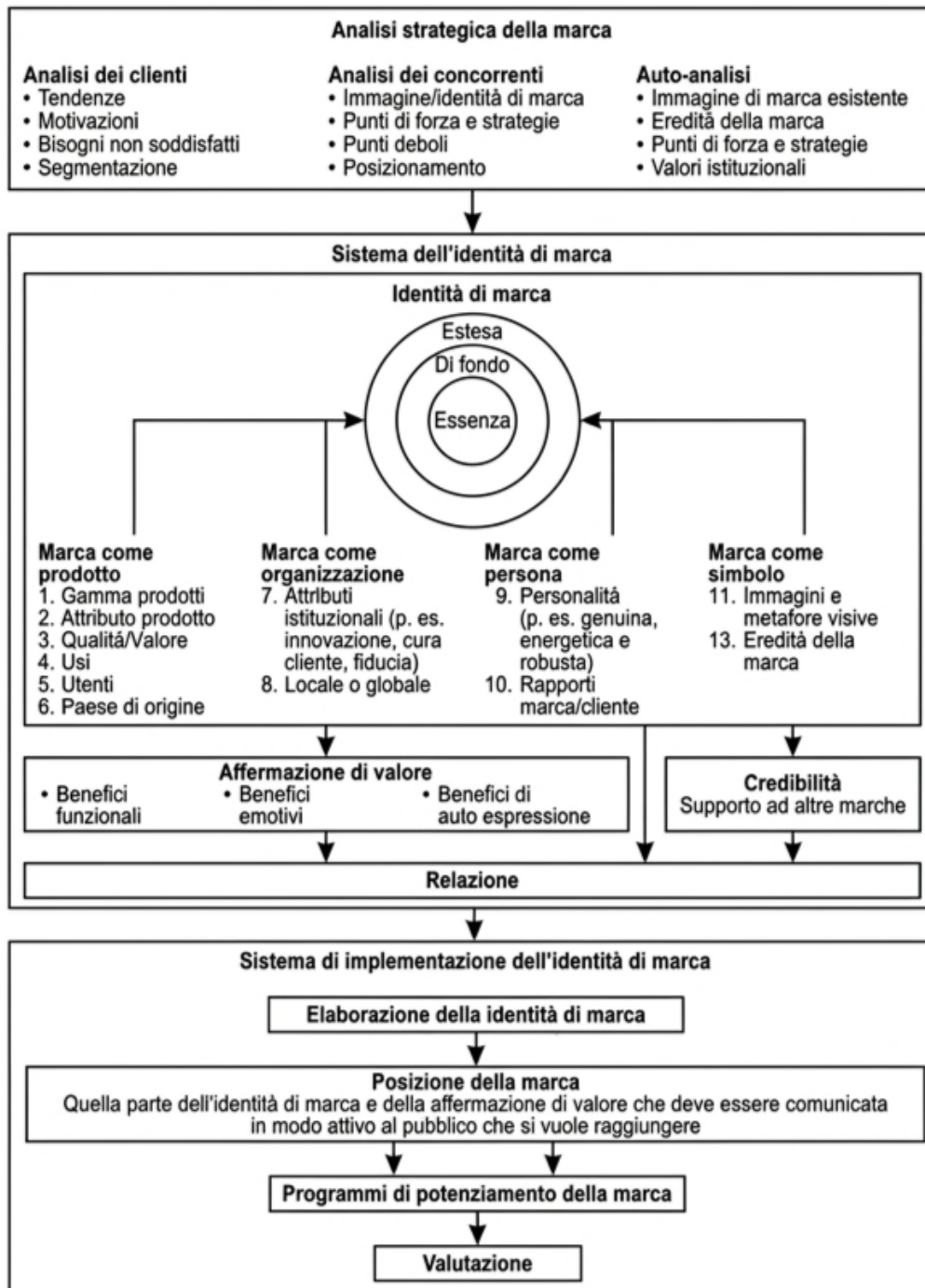
Il posizionamento strategico rappresenta la sintesi operativa dell'identità di marca. Esso traduce l'identità del brand in una proposta di valore chiara, distintiva e rilevante, consentendo al brand di orientarsi nel contesto competitivo e di costruire relazioni significative con il consumatore. Il posizionamento non è quindi un semplice strumento tattico, ma un principio guida che connette identità, comunicazione e valore economico. Esso richiede un processo di consolidamento nel tempo. La comunicazione di marca svolge in questo senso una funzione cruciale, fungendo da meccanismo di traduzione dell'identità in segnali coerenti e riconoscibili. La coerenza dei segni comunicativi è essenziale affinché il posizionamento venga interiorizzato dal pubblico. Ogni punto di contatto, dalla pubblicità al packaging, dal punto vendita alla

presenza digitale, contribuisce a rafforzare o indebolire la posizione occupata dal brand nella mente del consumatore.

Il posizionamento è da intendersi come una sorta d'estensione dell'identità del brand, ovvero il brand decide chi essere (identità) e comunicandolo cerca di ottenere una rappresentazione/percezione nella mente dei consumatori (immagine) il più possibile simile. Quindi sia la formazione dell'identità, sia il posizionamento, vengono creati internamente all'impresa, in base alla strategia che l'impresa intende perseguire per generare valore. King (1973) dichiara: «il principio base è che la marca si fa il suo modello. La marca, per così dire, si sceglie i consumatori, e non viceversa. Non si può scegliere il gruppo target giusto finché non è stata inventata la marca». Questa concezione della brand strategy è ancora tutt'oggi valida, in quanto solo un'impresa che ha chiaro che cos'è e cosa vuol essere in futuro potrà generare un capitale relazionale con i clienti. È pur vero che oggi i bisogni base sono soddisfatti da una pluralità di prodotti tra loro interscambiabili, quindi se l'azienda vuol raggiungere un capitale relazionale con i clienti, in base a ciò che essa è (la sua personalità), deve per forza operare una segmentazione, in modo da trovare il proprio target e potersi posizionare nei loro confronti in maniera ottimale. Kolter (1991) in tale ottica dichiara: «il punto nodale del moderno marketing strategico può essere chiamato marketing per segmentazione, targeting e positioning. Questo non diminuisce l'importanza del marketing classico, ma fornisce un più ampio quadro di riferimento per il successo strategico nel mercato... Oggi le aziende trovano sempre meno redditizio praticare il marketing di massa o quello basato sulla varietà dei prodotti. I mercati di massa stanno diventando demassificati, si stanno dissolvendo in centinaia di micromercati». Arnold (1992), in riferimento a quanto dichiarato da Kolter, sottolinea come la strategia di differenziazione che l'impresa opera per la formazione dell'identità e posizionamento non esclude la segmentazione del mercato, anzi in realtà sono entrambe necessarie. «Nessuno nega che una grande marca è differenziata e allo stesso tempo finisce con l'aver un richiamo per alcuni consumatori più che per altri». Aaker e Joachimsthaler (2001) propongono una visione di brand strategy a sostegno di quanto dichiarato da King, per gli autori le analisi preliminari, la creazione dell'identità di marca e la sua implementazione (posizionamento), sono da intendersi come un unico processo. Le analisi di mercato porteranno a creare una determinata identità, la quale a sua volta porterà ad un determinato posizionamento. Oggi più che mai l'unione della differenziazione e segmentazione in un'unica strategia è molto valida, in quanto nel costruire la marca (l'identità) bisogna già pensare a chi saranno i nostri clienti obiettivo

(segmentazione). Si partirà quindi da un'analisi del mercato, dei concorrenti e interna in modo da arrivare a sviluppare un sistema di marca coerente in tutti i suoi aspetti.

Fig. 3.3 – Modello di pianificazione della marca

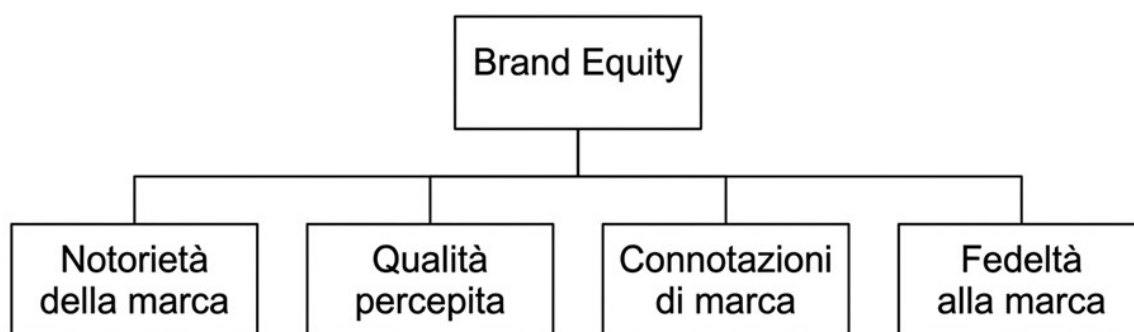


Fonte: Aaker, Joachimsthaler (2001)

CONCLUSIONI

Il processo analizzato in questa tesi di creazione dell'identità e posizionamento è da intendersi come unico e interconnesso, in quanto solo con un'identità chiara e sapendo chi sono i clienti target l'azienda potrà sviluppare una comunicazione per attrarli e convincerli che il brand è la migliore opzione per loro sul mercato. Il fine ultimo è la generazione di brand equity, che come abbiamo visto ha un duplice valore, uno intangibile basato su: notorietà di marca, qualità percepita, connotazioni di marca e fedeltà di marca.

Fig. 3.4 – Brand Equity

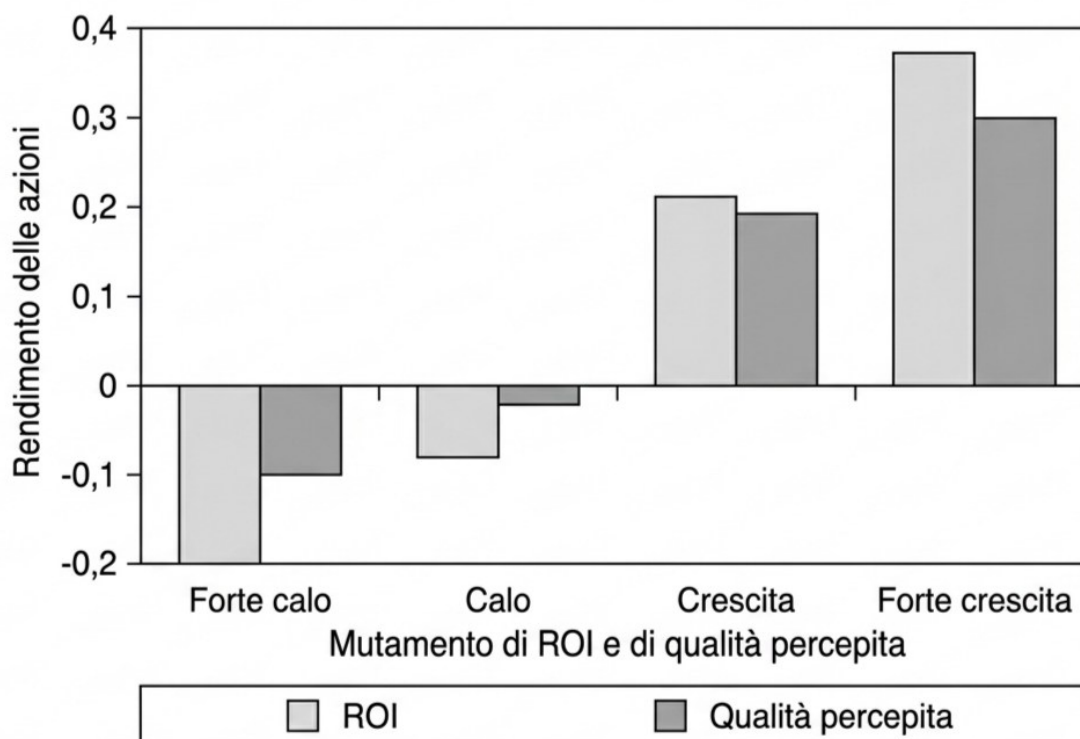


Fonte: Aaker e Joachimsthaler (2001)

Il raggiungimento di queste dimensioni è frutto del valore generato dalla marca derivante dal processo strategico di definizione dell'identità e del suo posizionamento. Queste dimensioni a loro volta generano un secondo valore per la marca, portando alla formazione di valore di natura tangibile: possibilità di applicare un premium price, domanda di prodotti/servizi stabile e miglioramento dei valori finanziari (il valore delle azioni del brand).

Uno studio citato da Aaker e Joachimsthaler (2001) mostra come una qualità percepita come migliore a sua volta migliori il valore azionario dell'azienda.

Fig. 3.5 – Rapporto tra qualità percepita e ROI



Fonte: Ricerca di EquiTrend

La ricerca è stata condotta su un campione di 2.000 soggetti con lo scopo di analizzare se ci fosse l'esistenza di una correlazione tra una maggiore qualità percepita (brand equity in senso intangibile) e una miglior performance finanziaria.

I risultati della ricerca forniscono una base realistica del perché bisogna investire nel branding, in quanto un alto valore di qualità percepita corrispondeva a marca preferita, fiducia nel brand, orgoglio e disponibilità a consigliare il brand ad altre persone, ovvero tutte le dimensioni che fanno parte della risonanza descritta da Keller e queste a loro volta erano correlate ad un aumento o diminuzione del ROI, a seconda che esse aumentassero o diminuissero.

I risultati mostrati in tabella “parlano chiaro”, all'aumentare della qualità percepita aumenta il ROI, al diminuire di essa diminuisce di conseguenza il ROI. C'è una correlazione tra le due variabili.

Questo risultato finanziario (ROI maggiore) è dovuto alla qualità percepita (brand equity intangibile), in quanto le aziende con più alta qualità percepita riescono ad applicare dei prezzi più alti e quindi con un margine migliore.

Un ROI migliore corrisponde ad un valore azionario maggiore, il che a sua volta permette di prendere a prestito maggior capitale a parità di numero di azioni da fornire a garanzia. Sono molteplici gli aspetti positivi che derivano da tale risultato finanziario.

Un esempio degli aspetti positivi di un alto valore della marca è proposto da Zhang, Nie e Song (2025) nell'articolo "In Brand We Trust: How Brand Equity Can Influence a Firm's Default Risk", il quale analizza come il valore del brand influisca sul rischio di default delle aziende. Nello studio l'obiettivo era analizzare il rischio di insolvenza delle aziende e i risultati hanno evidenziato come un alto valore di brand sia negativamente correlato al rischio di insolvenza e invece positivamente correlato ad una diminuzione del costo di capitale a prestito. Quanto evidenziato nello studio dimostra che le dimensioni intangibili, che generano brand equity (notorietà, qualità percepita, fedeltà alla marca, associazioni collegate), solitamente difficilmente misurabili in termini economici, generano in realtà anche un valore di natura tangibile (interesse sul debito minore).

Risulta quindi chiaro che la natura del brand equity intangibile influisce attivamente su valori economici e finanziari dell'impresa. Al giorno d'oggi, in un contesto di ipercompetizione e di commoditizzazione dei beni, investire nello sviluppo del brand è più che mai importante per ottenere una differenziazione, la quale può essere fonte di un vantaggio competitivo. Un alto valore della marca permette di sfuggire dall'anonimato e dalla guerra al prezzo che ne consegue, permettendo all'azienda di stabilizzare la domanda, applicare premium price e ottenere più in generale dei benefici economici.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker David, *Aaker on branding. 20 principi che guidano il successo*, (Trad. di Tomassucci E.), Milano, Franco Angeli, 2014
- Aaker David, *Strategia di gestione del brand portfolio*, (Trad. di Merlini R.), Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 202 - 203
- Aaker David e Joachimsthaler Erich, *Brand leadership*, (Trad. di Mortara A.), Milano, Franco Angeli, 2001, pp. 19 - 117
- Aaker David, *Brand Equity: La gestione del valore della marca*, (Trad. di Visentini M. & Merlini R.), Milano, Franco Angeli, 1997
- Aaker David e Myers John, *Advertising management*, (Trad. di Maddaloni S.), Milano, Franco Angeli, 1996, pp. 177 - 188
- Aaker David, *Building strong brands*, New York, The Free Press, 1996
- Arnold David, *Manuale del brand management*, (Trad. di Maddaloni S.), Milano, Franco Angeli, 1992
- Gabrielli Veronica, *Brand Communication*, Bologna, Il Mulino, 2014
- Kapferer Jean-Noël, *Re-inventare la marca*, (Trad. di Mortara A.), Milano, Franco Angeli, 2002 pp. 45 - 53
- Keller Kevin Lane, *Strategic brand management*, (4^a ed., Global ed.), Harlow, Pearson Education Limited, 2013
- King Stephen, *Developing New Brands*, Londra, Pitman, 1973, pp. 94 – 5, cit. in Arnold David, *Manuale del brand management*, (Trad. di Maddaloni S.), Milano, Franco Angeli, 1992
- Kotler Philip, *Marketing management*, 7^a ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991, cit. in Arnold David, *Manuale del brand management*, (Trad. di Maddaloni S.), Milano, Franco Angeli, 1992
- Zhang Chi, Nie Zi, Song Meizhe, “In Brand We Trust: How Brand Equity Can Influence a Firm’s Default Risk, *Review of Marketing Science*, vol. 23, n. 1, 2025, pp. 1 – 27

SITOGRAFIA

- Sytyi, D. (2014), *PODs & POPs. Marketing Audit: Renault & Volkswagen*. SKEMA Business School. Disponibile su: <https://rockstarsbm.wordpress.com/2014/12/06/pods-pops/>, (accesso il 24 marzo 2026)