

*Università degli Studi di Padova*

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE  
CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE

**RELAZIONE FINALE**

IL VALORE DELLA MARCA PER UN'AZIENDA DI MODA:  
IL CASO GUESS

**Relatore:** Dott MARCO PAIOLA

**Laureando:** LUCA CARRETTA

**ANNO ACCADEMICO 2003-2004**

# INDICE

## CAPITOLO 1: il valore del marchio per un'azienda di moda-brand equità

### Definizione di marca

1.1.1	Fedeltà.....	5
1.1.2	Notorietà del nome.....	5
1.1.3	Qualità percepita.....	6
1.1.4	Associazioni di marca.....	7

### 1.2 Concetto di brand equity

1.2.1	La marca per l'impresa.....	9
-------	-----------------------------	---

### 1.3 Potenzialità della marca

1.3.1	Potenziale di estensione.....	11
1.3.2	Potenziale di differenziazione .....	11
1.3.3	Potenziale di apprendimento.....	12
1.3.4	Potenziale di relazione.....	13

### 1.4 Strumenti per capire la brand equity

1.4.1	Ricerche di mercato: generalità.....	14
1.4.2	L'iceberg.....	22
1.4.3	Swot analysis.....	25
1.4.4	Schema a T: diagnosi della marca.....	27
1.4.5	Come guidare la gestione della marca: il timone.....	29

## CAPITOLO 2: caso Guess

2.1	descrizione dell'azienda e del suo prodotto.....	32
-----	--	----

### 2.2 ricerca di mercato sul brand status

2.2.1	motivo della ricerca.....	33
2.2.2	il timone della marca guess dal punto di vista del management.....	34
2.2.3	il campione dell'indagine.....	35
2.2.4	notorietà della marca e comportamento d'acquisto.....	36
2.2.5	Schema a T.....	44

2.2.6	L'iceberg: iconografia e credito della marca.....	48
2.2.7	Brand core: benefits, competenze, tonalità.....	57
2.2.8	Colori, pubblicità e prodotto tipico.....	61
2.2.9	Il timone della marca guess dal punto di vista del consumatore.....	64
2.2.10	Il timone della marca guess, obiettivo finale.....	65

## CAPITOLO 3: conclusioni

3.1	aspetti positivi e negativi della brand equity di Guess.....	66
3.2	swot analysis.....	70
3.3	strategie future di comunicazione, prodotto, distribuzione.....	71

# CAPITOLO 1:

## il valore del marchio per un'azienda di moda, la brand equity

### 1.1 Definizione di marca

Per marca s'intende "un nome, termine, segno, simbolo, disegno, o combinazione di questi, che mira ad identificare i beni o i servizi di un venditore o gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti"(Definizione fornita dall'American Marketing Association nel 1960).

Le imprese, contrassegnando i propri prodotti, forniscono agli acquirenti uno strumento utile per riconoscere e per specificare ciò che gli acquirenti stessi desiderano riacquistare o raccomandare agli altri.

In pratica la marca permette al suo titolare di evitare che il suo prodotto diventi un bene generico, acquistato semplicemente sulla base delle forze di mercato operanti in un particolare momento.

L'uso della marca da parte delle aziende si è esteso considerevolmente nel corso del tempo. Soprattutto nell'ultimo secolo divenendo un elemento centrale nella definizione delle politiche strategiche delle stesse.

Ciò ha portato alla nascita di una vera e propria "attività di creazione di marche" definita branding (dall'inglese brand=marchio), e portata a termine soprattutto alla ricerca e al mantenimento di un mix di valori (tangibili e intangibili) che sono rilevanti per i consumatori e che distinguono significativamente la marca di un'impresa da quella di un'altra.

Nel generico concetto di marca è possibile distinguere i "brand mark" (marchio) ossia quella parte della marca riconoscibile ma non pronunciabile e il "brand name" (nome di marca) che è, invece, la parte della marca vocabolizzata e quindi esprimibile a parole.

La marca ha la capacità di aggiungere valore ad un prodotto. Una marca solidamente affermata, infatti, ha *un capitale d'immagine* (Fonte Kotler, Scott 1998) che si traduce in un elevato grado di fiducia e di fedeltà da parte del consumatore.

Il valore della marca non deriva solamente dalla sola capacità di attrarre le vendite; il fatto che i consumatori percepiscano il possesso di una marca come il possesso di una serie di

valori ben precisi, significa che essi rifiuteranno o tenderanno a rifiutare le alternative che si presentano loro, in quanto queste possono non avere tutti i suddetti valori.

Nei mercati al consumo la marca riveste un ruolo fondamentale trovandosi al centro dei meccanismi di comunicazione tra domanda e offerta ed è perciò il presupposto per lo sviluppo di un contatto diretto con il consumatore.

La marca è la premessa per poter comunicare ai consumatori l'esistenza di nuovi prodotti e informarli sulle loro caratteristiche distintive. La diffusione della marca ha determinato lo sviluppo della tecnica del libero servizio. Grazie alla marca, infatti, non è più necessario che i distributori forniscano informazioni al consumatore; si dice che la marca "prevende" i prodotti.

La marca è un valore talmente importante per le imprese proprio perché costituisce la sintesi estrema della capacità di differenziazione e d'innovazione delle stesse, ed in più ritrae e ne riassume il vantaggio competitivo. Affinché la marca possa svolgere tale ruolo di substrato alle relazioni tra azienda e consumatori devono verificarsi due condizioni fondamentali (Fonte Zara 1997):

-la marca deve essere in grado di alimentare l'azienda e di autoalimentarsi attraverso l'innovazione

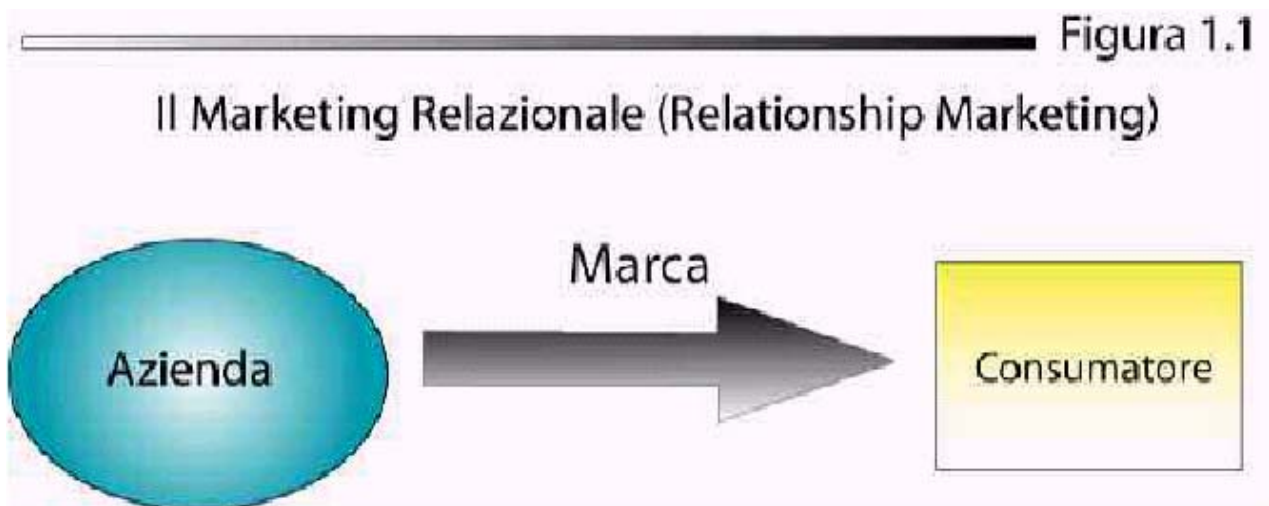
-la marca deve diventare una piattaforma di sviluppo per l'azienda

La prima condizione trova soddisfazione rispondendo alla domanda "quale valore reale è possibile attribuire alla relazione che sussiste tra il cliente/consumatore e l'azienda?", mentre la seconda condizione si verifica nel momento in cui s'individuano le modalità più economiche per supportare il capitale di fiducia e di conoscenza costruito con la relazione e di sfruttare tale supporto per estendere il valore prodotto dalla marca alle possibilità di diversificazione settoriale o di mercato dell'azienda.

Le aziende che sono passate ad una prospettiva cosiddetta di *marketing relazionale* investono quindi su tutti quelli attributi che possono comunicare i valori di competenza, qualità e fiducia di cui il brand image è solo l'aspetto esteriore.

La relazione su cui si basa la marca ha per le parti che si interfacciano con l'industria un significato diverso. La marca è, infatti, una delle più significative risorse di fiducia che alimenta e rende duratura l'interazione tra i soggetti interessati e l'azienda.

Figura 1.1 marketing relazionale



La capacità di relazione della marca verso gli altri soggetti deriva dal cosiddetto “discorso della marca”, cioè la capacità di aggregare attorno ad essa un complesso d'associazioni, di percezioni e d'opinioni che attribuiscono un valore ad un prodotto che superi quello legato alla performance tecnica funzionale. In pratica il valore della marca può essere riassunto attraverso questo schema:

Fig. 1 Gli elementi del valore della marca

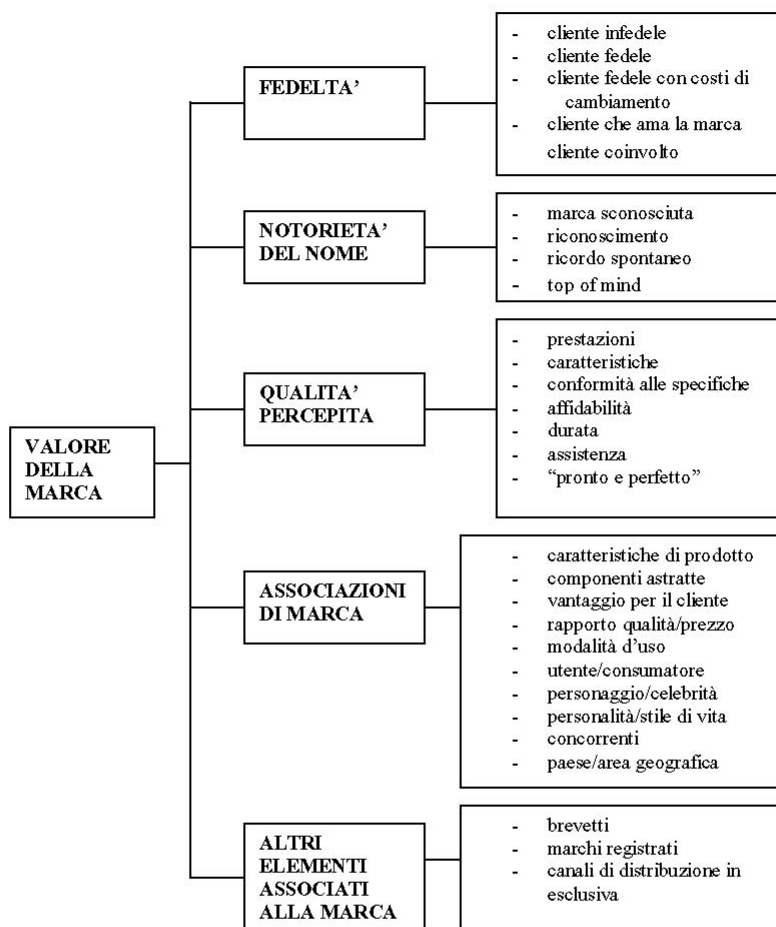


Figura 1.2

Questi sono, perciò, gli elementi su cui indirizzare gli investimenti per mantenere o accrescere il valore della marca.

### 1.1.1 Fedeltà

Nella maggior parte dei casi costituisce il nucleo forte del valore della marca perché, in un certo senso, dà una indicazione sui profitti futuri, in quanto un parco clienti fedele si tramuta, potenzialmente, in vendite.

Un elevato livello di fedeltà significa alte vendite e quota di mercato importante, pertanto è un indicatore fondamentale per la valorizzazione della marca in caso di cessione. E' legata strettamente all'esperienza d'uso da parte del consumatore, in quanto non si può essere fedeli ad una marca se non la non si è mai provata, mentre le si possono collegare gli altri aspetti (notorietà, qualità percepita e associazioni) anche se non c'è stato uso.

### 1.1.2 Notorietà del nome

E' la capacità da parte di un acquirente potenziale di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una determinata classe di prodotto.

Il riconoscimento si traduce nella familiarità, cioè riconoscere la marca perché si sono avute precedenti esposizioni alla marca stessa; il ricordo si ha invece quando il brand viene alla mente nel momento in cui si menziona la classe di prodotto a cui appartiene.

Si possono individuare quattro livelli di notorietà del nome (Fonte Lambin 1996):

- marca sconosciuta
- riconoscimento (basato sul test di ricordo aiutato)
- riconoscimento spontaneo (al menzionare la classe di prodotto)
- top of mind, fra le marche citate la prima che viene in mente.

La notorietà crea valore per il brand innanzi tutto perché facilita le associazioni, in modo tale da far associare il proprio nome con prodotti di qualità.

Una elevata notorietà si conquista con una comunicazione adeguata, che permetta di creare una identità e metterla in relazione con la classe di prodotto, utilizzando strumenti come l'associazione ad un simbolo o ad uno slogan, la sponsorizzazione d'eventi, la pubblicità.



### 1.1.3 Qualità percepita

E' la percezione da parte del consumatore della superiorità del prodotto o del servizio fornito rispetto all'uso a cui è destinato, tenendo conto delle alternative.

Non è misurabile perché è una valutazione soggettiva d'aspetti rilevanti per il consumatore, per cui uno stesso prodotto può avere qualità percepita diversa per due persone diverse. Viene definita in funzione di un obiettivo e delle aspettative del consumatore: è diversa dalla soddisfazione perché l'utente può essere soddisfatto perché ha basse aspettative; è diversa dalla valutazione perché una valutazione può essere positiva anche per un prodotto di qualità inferiore, se conveniente.

Genera valore per la marca perché fornisce motivazioni all'acquisto e consente un posizionamento differenziato.

Nel caso in cui sia alta è possibile inserirsi in una fascia *premium price* dove si riesce a sostenere un differenziale di prezzo rispetto ai concorrenti dello stesso segmento, che a sua volta è in grado di rafforzare la percezione.

Inoltre i prodotti che vengono percepiti da qualità elevata suscitano l'interesse della distribuzione che cerca di sfruttare la buona immagine della marca associandola alla propria; infine una buona qualità percepita facilita le estensioni di marca.

Viene valutata in base a sette elementi (Fonte Guatri, Vicari, Fiocca, 1999):

- prestazioni: caratteristiche primarie e funzionali del prodotto;
- caratteristiche: elementi secondari del prodotto;
- conformità alle specifiche: assenza di difetti;
- affidabilità: costanza nelle prestazioni;
- durata;
- assistenza: capacità di offrire un servizio al prodotto;
- pronto e perfetto: apparenza e sensazione di qualità (può influenzare tutte le altre caratteristiche).

Naturalmente per stimolare nel consumatore un sentimento di alta qualità percepita occorre prima di tutto che anche la qualità reale sia elevata, perché non è possibile mantenere un'immagine di qualità se l'esperienza dei consumatori non può confermarla. In secondo luogo la cultura della qualità deve essere presente in tutta la sua organizzazione, stimolando l'iniziativa dei dipendenti a sorvegliare il proprio lavoro e cercare di migliorare sempre la qualità di ciò che producono.

Anche in questo caso la comunicazione è importante per tradurre la qualità reale in qualità percepita per poterne sfruttare tutti i vantaggi, sviluppando segnali intrinseci (stimolare sensazioni visive su caratteristiche del prodotto) ed estrinseci (intensità della pubblicità, nome, prezzo).

Di norma il prezzo è considerato un elemento che si associa facilmente all'alta qualità, soprattutto in mancanza o debolezza di altri segnali estrinseci.

#### **1.1.4 Associazioni di marca**

Le associazioni di marca riguardano tutto ciò l'azienda vuole che il brand identifichi nella mente del consumatore: simboli, nomi, categorie di consumatori, stati d'animo.

Al crescere delle esperienze e delle comunicazioni verso il consumatore, cresce il legame con la marca e il sistema che costituisce l'insieme delle associazioni definisce l'immagine della marca.

Alle associazioni e all'immagine della marca è strettamente collegato il posizionamento, che quindi può essere considerato come il modo in cui l'azienda intende farsi percepire dai consumatori.

Generano valore nei seguenti modi:

- aiutano a sintetizzare una serie di fatti che altrimenti sarebbero difficili da ricordare ed elaborare da parte del consumatore e dispendioso da comunicare per l'azienda;
- aiutano nel posizionare efficacemente la marca in modo da rendere più difficile l'attacco dei concorrenti che devono scalzare l'avversario da una posizione radicata;
- riguardano caratteristiche di prodotto che sono alla base di motivazioni di acquisto, aumentando credibilità e fiducia;

- favoriscono l'immagine positiva della marca quando questa viene legata a personaggi amati che suscitano simpatia;
- può creare adattabilità fra marca e prodotto e fornire motivazione d'acquisto per l'estensione di marca.

## 1.2 Concetto di brand equity

Una volta chiarito il ruolo della marca in generale, vediamo nel dettaglio qual è il significato anche economico per l'industria e per il consumatore.

### 1.2.1 La marca per l'impresa

L'espressione di "brand equity" fa riferimento al valore generato dalla marca per l'impresa.

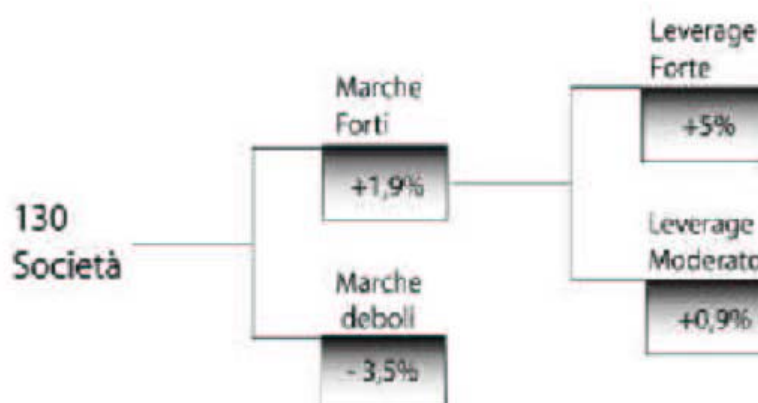
La brand equity è la capacità dell'impresa di utilizzare lo strumento marca per:

- Generare valore economico a livello di profitti e dividendi, ma anche di opportunità di sviluppo (nuove risorse a partire dalle esistenti).
- Rafforzare e stabilizzare le relazioni con i soggetti che s'interfacciano con l'azienda (consolidare e rilanciare le risorse esistenti, dati i costi dell'acquisizione di nuove risorse).

La capacità di generare valore economico in termini di profitti e dividendi è ormai un fatto mostrato anche da numerose evidenze empiriche. Una di loro è quella rappresentata nella figura 1.2 che riprende un'analisi svolta dalla McKinsey sulle prime 100 compagnie della classifica di Fortune, unite poi ad altre trenta compagnie di media e piccola dimensione (per rendere i dati più applicabili anche ad una realtà economica che effettivamente è fatta soprattutto di piccole imprese).

Figura 1.3

Rendimento totale per gli azionisti, settore Industriale, 1993-1997



Fonte: Mckinsey Quarterly Review

I risultati mostrano come nei quattro anni dal 1993 al 1997 le aziende che hanno puntato decisamente sulla leva marca (oltre che su altri intangible assets) hanno ottenuto risultati in termini di dividendi (e quindi di utili) superiori alla media dell'1,9%; coloro i quali hanno ridotto gli investimenti sulla marca hanno visto i risultati ridotti del 3,5%.

Tali risultati assumono ulteriore rilievo analizzando anche la seconda parte dell'assunto, cioè quello di generazione di valore in termini di opportunità.

L'utilizzo della marca in questa ottica si chiama **brand leverage**, oppure, con una locuzione italiana, "effetto alone", intendendo così l'utilizzo della marca come base per cogliere le opportunità eventualmente presenti in mercati diversi da quello di partenza, con una strategia di diversificazione. La diversificazione, oltre a ridurre significativamente il rischio aziendale, può risultare una fonte importante di profitto per l'azienda: non è un caso che, infatti, che i soggetti che hanno delle brand diversificate abbiano dei risultati notevolmente superiori alla media (sempre riferendosi alla figura precedente sono i soggetti identificati

con un uso della leva “forte”, cioè che utilizzano la marca come piattaforma per conquistare altri  
Mercati).

Il brand leverage è però solo una parte del potenziale generativo di valore della marca. E' possibile individuare almeno quattro dimensioni in cui si sviluppa il brand equity per l'industria (Fonte Zara, 1997).

## 1.3 Potenzialità della marca

### 1.3.1 Potenziale dei estensione

La possibilità di utilizzare la marca in molteplici contesti, oltre a tradursi in vantaggi di natura reddituale, come mostrato, aiuta anche a perseguire migliori economie di scopo e di velocità nella penetrazione di nuovi segmenti o mercati. La marca in poche parole riesce a dare un contributo decisivo alle strategie di sviluppo delle imprese.

### 1.3.2 Potenziale di differenziazione:

La non semplice limitabilità degli intangible asset inerenti la marca, aumenta decisamente la capacità di differenziazione, finendo così per innalzare barriere di tipo monopolistico di notevole efficacia, che costituiscono un vantaggio competitivo in termini di prezzo (un prodotto che non ha perfetti sostituti può sostenere un prezzo più elevato di quello di concorrenza) o di marginalità per singolo prodotto (maggiori margini a parità di volumi). Il potenziale di differenziazione ha un fondamento nella capacità dell'impresa di essere “di marca”.

Il sempre crescente numero dei prodotti di marca nel nostro paese riporta a due implicazioni: da un lato l'industria vuole essere “di marca” e dall'altro che il consumatore/cliente riconosce il valore di un prodotto “di marca”. Il sostegno di una marca, proprio a causa del potenziale di differenziazione, richiede tutta una realtà continua di ricerca, aggiornamento, promozione che permettano di confermare le aspettative indotte dal

“discorso della marca”: è la “faccia nascosta” della industria di marca (Fonte Kapferer, Laurent, 1998).

Quello su cui è necessario porre l’accento analizzando il potenziale di differenziazione della marca non è tanto il potenziale comunicativo della stessa e la sua influenza sul comportamento di consumo e d’acquisto, ma soprattutto sul valore aggiunto che è in grado di fornire, questa volta l’utilizzatore finale. La creazione di valore aggiunto verso i soggetti destinatari è una caratteristica imprescindibile e si basa su miglioramenti continui, col solo limite del costo che si è costretti a scaricare a valle sul cliente/consumatore rispetto al proprio posizionamento (il posizionamento è, in parole semplici, il livello di prezzo relativo proposto rispetto ai concorrenti nello stesso mercato e sullo stesso target).

La ricerca in questo senso deve tendere in due direzioni: assecondare il più possibile i bisogni attuali dei consumatori e cercare di prevederne l’evoluzione futura. Una volta che l’immagine di differenziazione e di soddisfazione del bisogno è stata costruita si crea quella che è detta la “promise”, cioè la promessa di prestazioni: il produttore che sostiene la marca, come elemento di differenziazione, è “obbligato” a mantenere costantemente coerente con la promessa, il livello qualitativo del prodotto anche a costo di sacrificare la produttività.

Una volta che si intraprende la strada della marca, dal punto di vista del prodotto in se stesso, la missione dell’azienda, di qualunque tipo e dimensione, non è più produrre, ma rispondere meglio di altri ad un’aspettativa che da altri non è soddisfatta.

### **1.3.3 Potenziale di apprendimento**

Il rapporto tra prodotto, marca e utilizzatore finale è legato dalla “promise”, che è alla fine il vero e proprio rapporto di fiducia tra l’azienda e chi con essa si mette in relazione. La fiducia non si esaurisce nello specifico atto di acquisto del proprio prodotto, ma genera ulteriore fiducia sulle aspettative che si pone l’azienda stessa, trasmettendogli coraggio nelle scelte e nelle decisioni fondamentali.

Inoltre aumenta il grado di certezza che le aspettative future di vendita saranno soddisfatte.

### **1.3.4 Potenziale di relazione**

Già si è detto che la marca svolge un ruolo di mediazione e di avvicinamento tra domanda e offerta.

La relazione con i consumatori migliora in funzione del ruolo svolto dalla marca che, in ultima analisi, facilita il rapporto consumatore/prodotto.

Altrettanto importante risulta il miglioramento delle relazioni con il *trade* in quanto la marca produce un effetto positivo sul valore degli assortimenti, qualifica positivamente il punto di vendita e aumenta la soddisfazione dei consumatori in riferimento tanto al prodotto quanto al punto di vendita stesso.



## 1.4 Strumenti per capire la brand equity

### 1.4.1 Ricerche di mercato: generalità

Lo sviluppo di una strategia di marketing che si rivolge ad un certo target predefinito di consumatori e di concorrenti richiede la raccolta e l'analisi dei dati relativi all'ambiente esterno.

Lo strumento che maggiormente consente di mantenere questo tipo di contatto e di delineare un quadro completo della brand equity di una certa azienda è la ricerca di mercato.

Quest'ultima può essere definita come la funzione che collega il consumatore, il cliente e il pubblico al marketing manager per mezzo di informazioni utili a identificare e definire le opportunità e le minacce del mercato, per creare, rifinire e valutare le azioni di marketing, per controllare la performance di marketing e migliorarne la comprensione, inteso come un processo in divenire.

Questa è la definizione di ricerca di mercato fornita dall'American Marketing Association, ma se prendiamo in esame ciò che considerano aziende come Coca-Cola e Marriot notiamo concetti del tutto uguali a quelli sopra citati, ma in più sottolineano l'importanza dei risultati delle ricerche di mercato non solo per i responsabili del marketing, ma per tutti i manager dell'organizzazione.

Infatti, ciò che dichiarano è (Fonte Winer, 2000):

“L'obiettivo di un dipartimento per la ricerca di mercato è la raccolta, l'analisi e l'interpretazione di informazioni di mercato o di altri dati significativi che si rivelano indispensabili per il processo decisionale a qualunque livello della gestione. Queste attività devono essere svolte con un buon rapporto costo/reddittività, che sia adeguato a elevati standard professionali.”

Innanzitutto bisogna dire che le indagini di mercato sono condotte con metodi diversi a seconda del tipo di problema che si vuole affrontare, delle risorse finanziarie, umane, del tempo a disposizione e del grado di precisione che si vuole raggiungere.

Comunque al di là di questa differenze sostanziali, esistono delle fasi fondamentali che costituiscono la metodologia delle ricerche di mercato (Fonte Lambin 1996).

### **a) Definizione del problema**

La prima fase della ricerca esige che il manager (utilizzatore del risultato della ricerca) e l'analista di mercato (il ricercatore) definiscano attentamente il problema e perché una sua errata determinazione potrebbe inficiare l'intera ricerca.

Si devono indicare chiaramente i motivi della ricerca, il campo da analizzare (settore del mercato, categorie di clienti, prodotto particolare, ecc.), gli aspetti da considerare, le risorse disponibili e i vincoli da rispettare.

Nella ricerca di marketing, vale sempre la pena ricordare un vecchio detto secondo cui "un problema ben definito è un problema già mezzo risolto"(Fonte Lambii 1996).

### **b) Piano della ricerca**

Il piano di ricerca è una struttura, un piano d'azione che specifica i metodi e i procedimenti di analisi e di raccolta dei dati richiesti.

Generalmente la sua elaborazione è compito dell'analista. Il piano di ricerca deve essere concepito in maniera professionale e deve specificare le ipotesi e le domande, le fonti di informazione, gli strumenti utilizzati (focus group, indagine attraverso questionario o sperimentazione), il metodo di campionamento, i tempi e i costi della ricerca. Il decisore approva il piano per far sì che le informazioni raccolte siano adatte alla soluzione del proprio problema.

Particolare importanza rivestono in questo ambito i diversi tipi di informazioni tra i quali può scegliere il marketing manager per analizzare attentamente l'impresa, il mercato in cui opera, i concorrenti e l'intero settore economico.

Innanzitutto si deve tracciare una distinzione tra le fonti di *dati primari e secondari*(Fonte Winer ,2000).

#### **b.1) Fonti di dati secondari:**

I dati secondari sono informazioni già esistenti che erano stati raccolti per altri scopi; esistono due tipi di fonti per questi dati:

- *fonte interna all'impresa:*

nella raccolta delle informazioni si comincia spesso dal materiale disponibile all'interno dell'azienda, che è più consistente di quanto si possa credere. Basti pensare ai vecchi piani di marketing redatti dall'azienda che rappresentano preziose fonti di informazione statistiche e strategiche, oppure alle relazioni sulla organizzazione delle vendite presentate dal personale di vendita. Queste relazioni contengono spesso anche informazioni utili sulle attività dei concorrenti e sui cambiamenti per esempio dei canali di distribuzione. I rappresentanti, inoltre, avendo un contatto diretto con il cliente, sono fonte insostituibile di informazione sull'atteggiamento del consumatore verso i propri prodotti e servizi.

Anche la contabilità generale fornisce un valido apporto di informazioni, in questo caso, sulle transazioni dell'azienda come anche il dipartimento di ricerca e sviluppo che oltre ad occuparsi della proposta di idee nuove, attraverso il reverse engineering costituisce un'ottima fonte di informazione relative alla qualità, alla tecnologia e ai costi dei concorrenti.

Queste sono solo alcune delle fonti interne all'organizzazione che possono aiutare il marketing manager a ottenere un quadro della situazione più limpido.

In ogni caso la maggiore difficoltà per quanto riguarda questi tipi di dati, sta nella difficile comunicabilità di queste informazioni tra ambiti diversi della stessa azienda.

Molte volte accade che il sistema informativo dei dati maneggiati dal reparto amministrativo, una volta inviati a quello del marketing management, risultino incompatibili. Ciò richiede come soluzione l'introduzione di sistemi informativi adeguati.

- *fonti esterne:*

grazie alla diffusione di internet in tutto il mondo, le informazioni circolano in modo veloce e completo ed è per questo motivo che diventa sempre più difficile capire se dei dati appartengono a fonti interne od esterne. Ogni azienda ormai possiede un proprio sito dal quale si possono ottenere per esempio l'elenco dei prodotti, la situazione dell'impresa dal punto di vista finanziario, le rassegne stampa e altri dati utili. Inoltre un altro modo per reperire attraverso fonti esterne dati secondari consiste nel prendere in considerazione:

-le associazioni che raggruppano imprese di uno stesso settore economico, le quali svolgono particolari ricerche su problemi riguardanti il settore oppure pubblicano informazioni aggiornate sulle caratteristiche delle imprese che fanno parte dell'associazione stesse.

-pubblicazioni di categoria cioè riviste specifiche che si rivolgono ai manager dei singoli settori e che forniscono informazioni dettagliate sulle vendite, sulla quota di mercato, sul lancio di nuovi prodotti e sulle strategie adottate.

-pubblicazioni accademiche. Periodici che si rivolgono ad un pubblico accademico quindi ad un target di professionisti delle ricerche di marketing.

-relazioni aziendali.

-pubblicazioni governative. Queste sono le fonti di informazione più sfruttate in quanto rappresentano tutte le informazioni raccolte dal governo di ogni singolo paese riguardo al commercio nazionale.

## **b.2) Fonti di dati primari:**

dopo aver esaminato le fonti secondarie, è possibile ottenere ulteriori spunti e idee discutendo con persone dotate di conoscenze ed esperienze specifiche in merito al problema preso in questione.

Esistono due diversi metodi di raccolta di tali tipo di dati chiamati primari:

- *metodo di osservazione:*

l'osservazione scientifica è il processo sistematico di registrazione degli schemi comportamentali di persone, oggetti o avvenimenti senza interrogarli o comunicare con loro. L'analista di mercato che ricorre a un metodo di osservazione per la propria raccolta di dati assiste agli avvenimenti nel loro verificarsi o registra semplicemente fatti passati.

Ad esempio una tecnica comune consiste nel posizionare uno specchio a riflesso unidirezionale in un supermercato o in un altro punto vendita per dare la possibilità al ricercatore o al marketing manager di osservare le varie tipologie di comportamento degli acquirenti di diversi gruppi demografici senza essere notato dal cliente.

- *metodi di comunicazione:*

La comunicazione comporta l'ottenimento delle informazioni desiderate attraverso l'intervista ad un certo numero di soggetti, che si avvale di un questionario. Un'ampia percentuale del budget delle ricerche di mercato è dedicata proprio alla formulazione di tali sondaggi sia le domande che le risposte possono essere presentate in forma scritta o orale; i dati dell'indagine vengono raccolti secondo tre modalità:

- le interviste dirette: si adattano perfettamente a concetti di prodotto complessi ,che richiedono spiegazioni articolate, o a nuovi prodotti. Esse consistono in incontri individuali tra un intervistatore e un intervistato nei quali generalmente l'intervistatore si basa su di un questionario e a volte ricorre ad aiuti visivi.

Il punto forte delle interviste sta nel fatto di avere un tasso di risposta molto elevato anche se ovviamente i costi sono più alti rispetto ad un altro tipo di indagine. Inoltre presenta un elevato controllo del processo di raccolta dei dati. Un aspetto da tenere in considerazione è il ruolo che esercita l'intervistatore, perché la sua presenza può influire sulle risposte del consumatore e deviare l'andamento della ricerca.

- le interviste telefoniche: si adattano a concetti di prodotto base ben definiti o a caratteristiche specifiche di un dato prodotto. Le domande vengono poste per telefono e le informazioni richieste sono definite, non riservate e in numero limitato. I vantaggi di questo metodo sono la velocità di raccolta delle informazioni e i costi contenuti. Tuttavia non tutti i numeri telefonici sono riportati nell'elenco quindi rende più difficile selezionare un campione significativo.

- i questionari postali: sono utilizzati per ampliare la base di indagine e si applicano soprattutto ai casi di concetti ben definiti, che richiedono risposte specifiche e limitate. Sono meno costosi rispetto agli altri due metodi, ma hanno un tasso di risposta più basso.

Le fonti di dati primari non costituiscono a volte un campione rappresentativo, ma possono essere d'aiuto per la formulazione delle ipotesi sulla qualità del prodotto di un concorrente, sulla propria strategia di marketing, e così via. Ad esempio un marketing manager che si interessa di un prodotto venduto al dettaglio può decidere di recarsi al negozio e osservare l'esposizione dei prodotti, parlare con i clienti e con il responsabile del punto vendita in modo da ottenere informazioni preziose sui rapporti con il canale distributivo.

## **Ricerca qualitativa**

Un tipo di ricerca che si basa su dati come quelli appena citati, viene definita ricerca qualitativa. Gran parte degli investimenti destinati alla ricerca di marketing viene devoluta proprio alle ricerche di questo tipo. Si fondano di solito su campioni esigui di clienti e le informazioni ricavate possono essere dei validi input per ulteriori ricerche, ma non possono condurre direttamente alle decisioni. Vengono distinte in tre gruppi (Fonte Lambin 1996):

- Fenomenologiche: quando si vuole indagare l'utilizzo del prodotto da parte del cliente nella vita quotidiana;
- Esplorative: questo tipo di ricerca qualitativa genera ipotesi per un'ulteriore ricerca spesso di carattere quantitativo. Ad esempio un marketing manager vuole mettere alla prova delle campagne pubblicitarie e vedere quale sarà la più efficace per raggiungere gli obiettivi fissati;
- Cliniche: nel condurre questa ricerca qualitativa il manager studia i motivi che determinano il potere d'acquisto del cliente;

## **Ricerche quantitative**

Si fondano normalmente su un'analisi statistica dei dati (non necessariamente solo primari) e offre risultati descrittivi, ad esempio una dimostrazione del rapporto fra variabili quali l'età, il reddito, la collocazione geografica e l'atteggiamento'acquisto. Mette alla prova ipotesi del tipo "la promozione del nostro prodotto ha avuto un impatto significativo sulle vendite".

### **c) Elaborazione dei dati**

Una volta completata la raccolta, i dati devono essere convertiti in una forma che risponda agli interrogativi del manager. Questa fase comporta la revisione, la codifica e la classificazione dei dati e lo sviluppo di una distribuzione ad una o due frequenze. Anche questi aspetti sono in genere affidati a società specializzate; inoltre richiesto un severo controllo delle regole e dei procedimenti seguiti.

Per riunire i dati, presentarli in modo adeguato, facilitare l'interpretazione o la ricerca di nuove analogie si fa generalmente appello alle tecniche d'analisi statistica.

### **d) Interpretazione dei risultati**

Dopo aver elaborato i dati raccolti si passa ad interpretare i risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi dell'indagine definiti in fase di progettazione.

Inoltre, a questo punto, si valuta se, ed in che misura, le ipotesi formulate a priori possano essere accettate.

### **e) Stesura del rapporto finale**

La fase finale del processo di ricerca consiste nell'interpretare le informazioni e nel trarre le conclusioni utili alle decisioni del management. Il rapporto di ricerca deve comunicare i risultati in maniera efficace e significativa per un pubblico di manager. Il rischio di quest'ultima fase è di incorrere in un eccesso di tecnicismo, benché l'obiettivo sia quello di convincere il manager dell'attendibilità del risultato. Anche in questo caso, l'interazione costante tra il manager e il ricercatore rappresenta un fattore chiave di successo.



## 1.4.2 L'iceberg

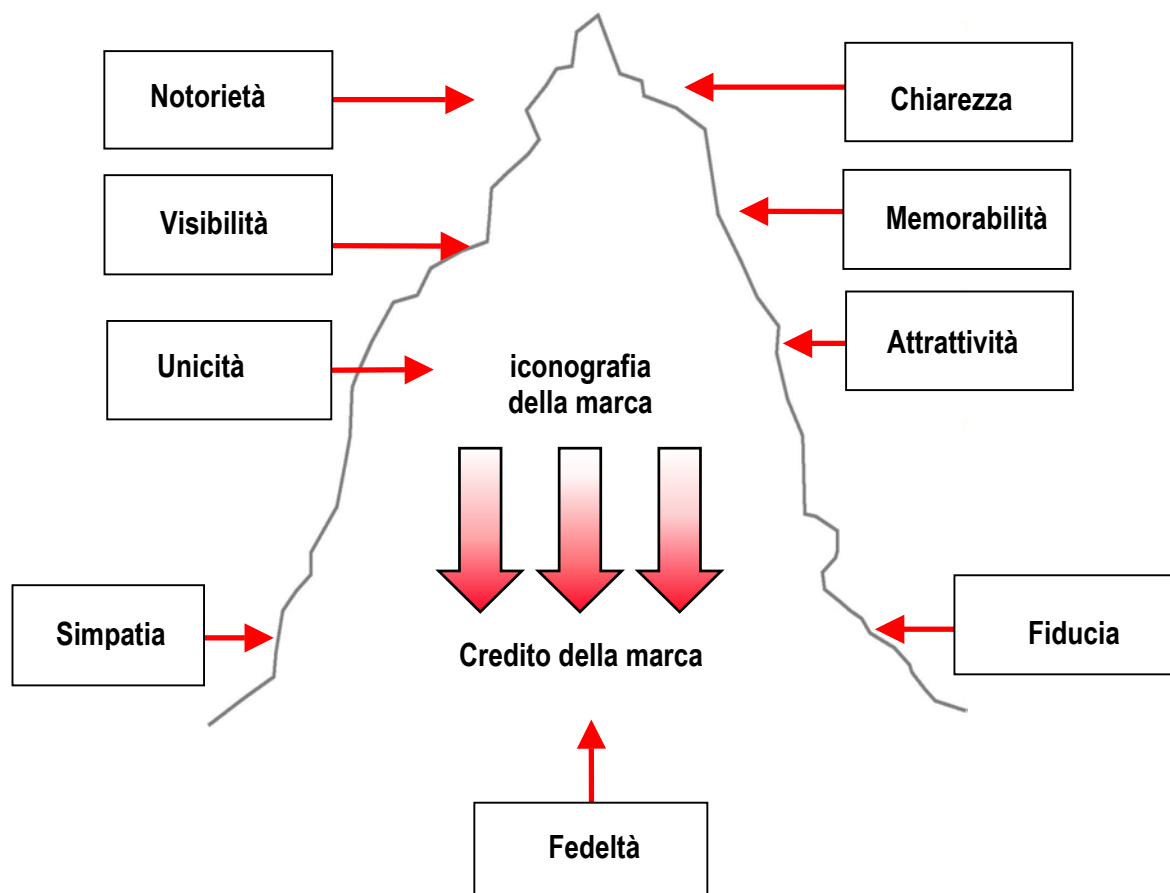


Figura 1.4 (Fonte Hertfelder 2003)

Uno degli strumenti migliori per valutare la brand equity di un marchio e lo stato di salute del brand è lo schema dell'Iceberg.

In questo modello di brand equity, il valore della marca è misurato grazie a due componenti principali: l'iconografia e il credito.

Le azioni di marketing intervengono indirettamente sul credito della marca e direttamente sull'iconografia. Quest'ultima è influenzata dall'insieme dei segnali con cui si presenta sul mercato il proprio prodotto e questi possono essere riassunti in sei semplici indici qualitativi:

- notorietà
- visibilità
- unicità
- chiarezza
- memorabilità
- attrattività

Ognuno di questi indici otterrà una valutazione numerica proveniente dall'elaborazione dei dati delle risposte a questionari ad esempio su una ricerca di mercato mirata a comprendere la brand equity di un certo prodotto.

La parte superiore dell'iceberg, come si può vedere in figura 1.4, è il risultato di strategie di marketing mirate ad incrementare il potenziale di ogni parte del prodotto e a farlo percepire nel modo voluto. Quindi si cerca di attrarre il consumatore grazie ad un prezzo competitivo o all'uso di un packaging d'effetto dai colori intensi oppure al design innovativo che può essere facilmente riconoscibile o infine all'utilizzo di un logo alternativo. Inoltre non bisogna dimenticare mezzi efficaci come la pubblicità su quotidiani, internet o su manifesti e all'uso di canali distributivi validi.

Tutto ciò porta ad una definizione completa dell'iconografia della marca che a sua volta crea il credito della marca. Anch'esso può essere spiegato grazie ad alcuni indici qualitativi quali:

- fiducia
- fedeltà
- simpatia

Un buon lavoro di marketing management sugli aspetti sopraccitati porterà inevitabilmente ad una valutazione positiva di questi tre indici e per cui ad un credito della marca solido e ben strutturato che si saprà difendere dalla concorrenza.

Inoltre il credito rappresenta in ultima analisi, il patrimonio emozionale-affettivo della marca.

Grazie all'utilizzo di questo strumento valutativo si possono delineare tramite i risultati ottenuti, delle mappe di posizionamento sulla base del credito e dell'iconografia per esempio di diverse marche messe a confronto.

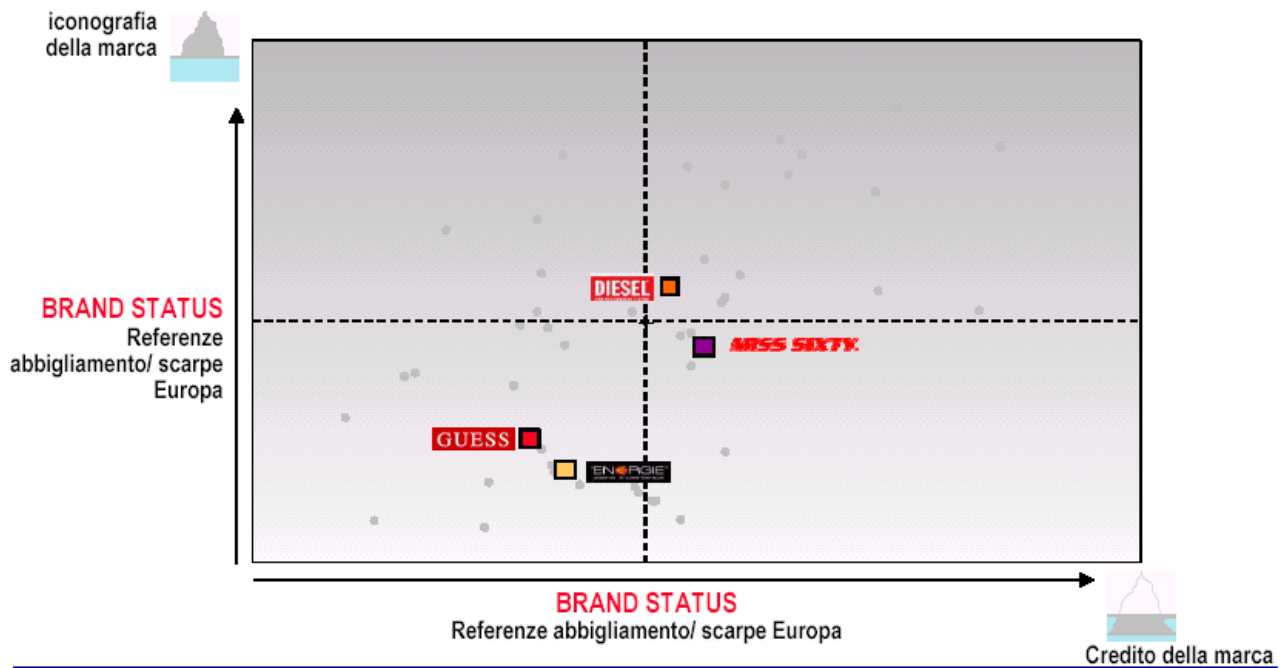


figura 1.5 (Fonte Hertfelder 2003)

Grazie a questo esempio di mappa di posizionamento possiamo notare le varie differenze tra quattro marchi di jeans che si dividono gran parte del mercato mondiale. Questo strumento è utile a fini strategici, in quanto può indicare che strada seguire per riuscire a incrementare le proprie vendite. Ad esempio, come visto in figura 4, il marchio Guess dovrà incrementare sia la propria iconografia e sia quindi il proprio credito a differenza di Diesel che ha già un ottimo rapporto credito/iconografia.

### 1.4.3 Swot analysis

Per riuscire a decidere quali scelte strategiche intraprendere in futuro, è necessario a volte, analizzare le singole aree strategiche di affari e quindi di approfondire l'indagine sulla propria azienda con uno strumento più duttile e articolato rispetto ai modelli visti in precedenza.

Per affrontare questo momento del processo di pianificazione bisogna procedere alla ricognizione delle variabili rilevanti e quindi ad una "valutazione della situazione", che consiste nell'analisi sistematica dei dati al fine di identificare le tendenze, le forze e le condizioni in grado di influenzare la performance dell'area strategica d'affari e la scelta di strategie adeguate.

I dati devono riguardare sia l'ambiente competitivo dell'impresa (variabili relative all'ambiente esterno) che le risorse e competenze di cui essa dispone (variabili relative all'ambiente interno).

Per poter ordinare in modo utile all'analisi strategica il materiale informativo ampio e disomogeneo relativo alle tendenze, alle forze, e alle condizioni, è diventato usuale il riferimento a quattro dimensioni valutative, che nel loro insieme compongono la griglia SWOT (Fonte Grandinetti, 2001):

- i punti forti dell'impresa (*strengths*);
- i punti di debolezza dell'impresa (*weaknesses*);
- le opportunità dell'ambiente (*opportunities*);
- le minacce dell'ambiente competitivo (*threats*)

<p>PUNTI DI FORZA</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p>	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p>
<p>OPPORTUNITA'</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p>	<p>MINACCE</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p>

Figura 1.6

Se opportunamente “riempita“, il confronto tra i quattro blocchi costitutivi della griglia consente di disegnare un’appropriata strategia di business, che consiste nel trovare un *matching* appropriato tra le opportunità dell’ambiente competitivo e i punti di forza dell’impresa, proteggendo nello stesso tempo i punti di debolezza dalle minacce dell’ambiente stesso.

Le opportunità sono tutte le tendenze, forze e condizioni decifrabili nell’ambiente che possiedono un valore positivo, attuale o potenziale, ai fini del vantaggio competitivo.

Le minacce possono essere classificate in relazione al diverso impatto sul rapporto business/impresa. Nel caso peggiore possono portare ad impedire l’attuazione della strategia stessa mentre in altri casi ne aumentano il rischio di insuccesso o i fabbisogni di risorse per attuarla.

I punti di forza risiedono nelle competenze distintive dell’impresa che corrispondono a fattori critici di successo del business. Al contrario dei punti di forza, i punti di debolezza enfatizzano le minacce, attenuano il valore delle opportunità, riducono il livello di raggiungimento degli obiettivi e più drasticamente determinano il fallimento della strategia.

### 1.4.4 Schema a T: diagnosi della marca

Tutti gli strumenti che abbiamo preso in considerazione fino adesso, analizzavano aspetti puramente strategici ed economici dell'azienda. Ciò pare ovvio e banale ma non bisogna dimenticare che il fine di un'impresa è vendere il proprio prodotto ad un certo cliente. Esso ne dovrà essere attratto e ciò comporta che un consumatore sceglie sia in base a considerazioni razionali quali possono essere il prezzo, la qualità o il packaging, sia in base ad aspetti puramente sensoriali come il gusto, l'immagine o tutte quelle caratteristiche astratte che rimangono impresse nella mente. Proprio a quest'ultima fa riferimento lo schema a T, in quanto pone in relazione la sfera dei valori "astratti" che risiede nell'emisfero sinistro del nostro cervello, con quella più concreta e razionale che si trova nella parte destra.

Infatti, solo un sistema di segni vivido e coinvolgente è in grado di depositare un sistema di valori rilevanti per il consumatore.

Proprio quest'ultima frase riassume ciò che lo schema a T prende in esame ossia rispondere a domande del tipo: "qual'è il vissuto spontaneo del brand oppure qual è il sistema di valori e segnali che ha lasciato traccia nel consumatore".

Come possiamo vedere in figura 1.7, la parte riguardante gli aspetti concreti può essere ricondotta all'iconografia della marca, in quanto si fa riferimento all'immagine del prodotto, al suo design, al suo colore e al target di consumatori di riferimento.

Invece la parte sinistra prende in esame la *valutazione* che viene data al prodotto, al suo design, alla sua qualità e quindi più in generale alla sua performance, dalla quale derivano i fattori astratti.

Proprio su quest'ultimi alcuni prodotti, basti pensare alle sigarette Marlboro, hanno costruito la loro fortuna trasmettendo, attraverso le pubblicità e corrette azioni di marketing, l'idea che fumando una sigaretta si potevano assaporare, oltre all'aroma pieno e al gusto piacevole, valori quali il senso di libertà e di avventura.

astratto

concreto

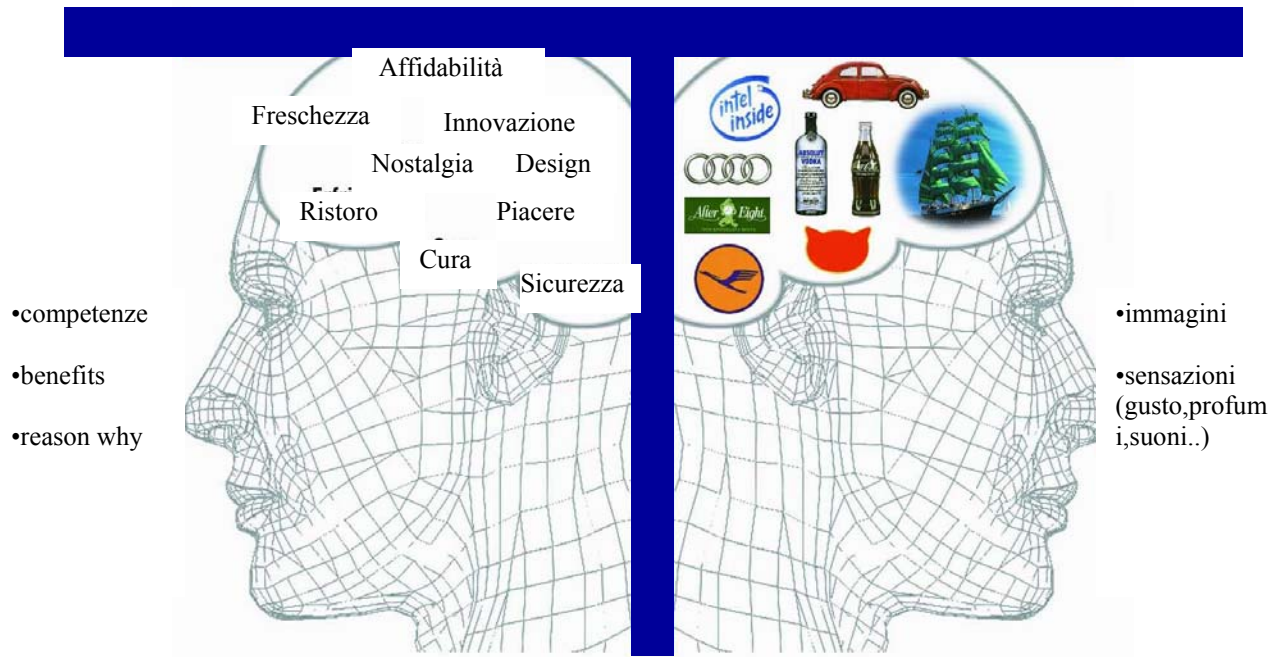


Figura 1.7 (Fonte Hertfelder 2003)

Dal punto di vista della rilevazione dei dati, questo strumento è utile perché a partire da un questionario con domande ad hoc si riescono ad ottenere degli indici di valutazione che spiegano quali tra i componenti sia astratti che concreti è maggiormente riconosciuto da un certo target di consumatori. Tali indici non sono altro che il numero di volte che un dato aspetto, sensoriale o razionale, viene scelto intuitivamente tra le varie alternative poste ad un certo numero di persone intervistate.

### 1.4.5 Come guidare la gestione della marca: il timone

Fino ad ora sono stati presi in considerazione gli strumenti per interpretare e capire il credito e l'iconografia della marca, il posizionamento di un prodotto all'interno del mercato e la diagnosi del marchio di un'azienda.

Vi è un altro aspetto molto importante che va ad integrarsi a quelli sopraccitati ossia la gestione della marca che trova la sua realizzazione nel cosiddetto "timone".

Viene definito in questo modo perché consente di visualizzare le componenti del marketing mix e di evidenziarne gli eventuali fattori di disequilibrio, quindi rappresenta il mezzo per "guidare" il proprio marchio all'interno del mercato.

Come la *swot analysis*, anch'esso è uno strumento descrittivo che però si differenzia sia per i contenuti sia per la modalità di esposizione dei risultati.

Infatti, lo schema del timone si presenta come una sfera divisa in quattro parti uguali e ciascuna parte rappresenta un lato della marca:

- Essenza della marca: risponde alla domanda *chi sono?* In questa parte, grazie ad un elenco di attributi, vengono delineati la mission della marca e la sua ragione d'essere sul mercato.
- Tonalità della marca: risponde alla domanda *come sono?* Qui vengono elencati tutti gli aspetti emozionali della marca quali possono essere lo stile, la personalità, il carattere e quindi quelle caratteristiche attraverso cui ci si interfaccia con il consumatore.
- Benefits della marca: risponde alla domanda *cosa offro?* Quindi riporta tutti quei benefits (funzionali, psicologici, ecc.) che saltano agli occhi del consumatore come ad esempio l'eccellente qualità di una macchina o la buona vestibilità di un capo d'abbigliamento.



- Iconografia della marca: risponde alla domanda *come appaio?* Questo punto rappresenta il sistema di segni e gli elementi di riconoscibilità che costituiscono l'immaginario della marca.

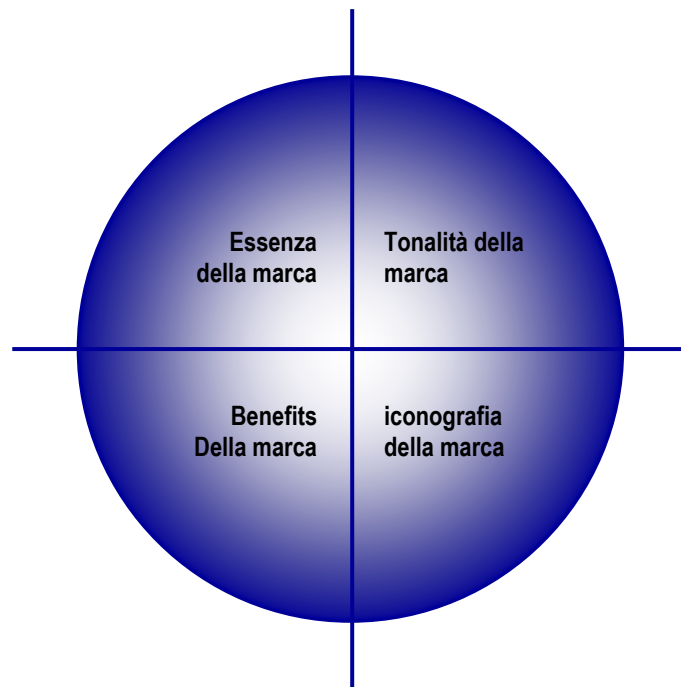


Figura 1.8 Il timone della marca (Fonte Hertfelder 2003)

Le risposte alle quattro domande sopraccitate vengono date in forma di elenco di attributi posti di fianco alla rispettiva parte di sfera.

Un'altra caratteristica molto importante di questo strumento è che viene utilizzato in tre diversi momenti all'interno di una ricerca di mercato che si pone come obiettivo quello di comprendere la brand equity dell'azienda:

- Stato dell'arte: questa parte coincide con l'inizio della ricerca e proprio da come ci indica il nome, ci fornisce uno schema di come viene percepita la marca dal punto di vista del management. Non vuole essere uno strumento valutativo iniziale ma solo un punto di partenza per l'analisi successiva.
- Diagnosi: dopo aver eseguito la prima parte della ricerca, vengono eseguite le interviste e vengono elaborati i primi dati inerenti alle risposte fornite. Da ciò si delinea un quadro generale della marca dal punto di vista del consumatore. A questo punto grazie allo schema del timone si può facilmente riassumere tali considerazioni quindi viene data una diagnosi della marca (da qui il nome di questa seconda fase).
- Fine tuning: una volta analizzato il punto di vista del management e poi quello del consumatore, confrontandoli, si può facilmente vedere se il marketing manager è riuscito a far percepire la visione che l'azienda vuole trasmettere al consumatore. Quest'ultima fase infatti è il punto di arrivo della ricerca di mercato nella quale si cerca di creare un quadro generale riassuntivo di tutto il lavoro fatto.

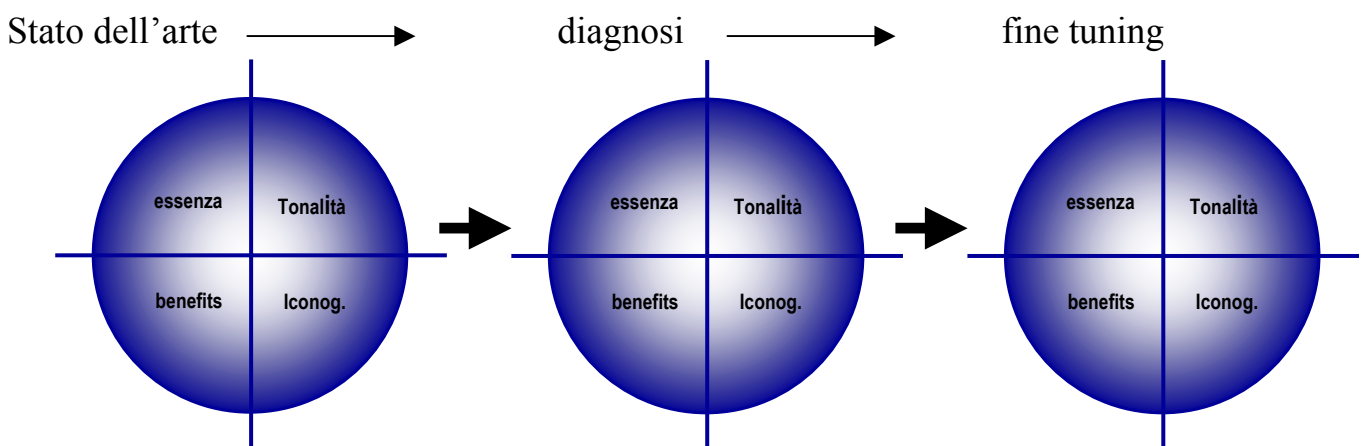


Figura 1.9 (Fonte Hertfelder 2003)

## CAPITOLO 2: il caso Guess

### 2.1 Descrizione dell'azienda

Nata da un'idea dei fratelli Marciano, originari della Francia del Sud, Guess è un'azienda di moda che fa del jeans-wear il suo punto di forza. Date le origini dei fondatori, cerca di comunicare attraverso i propri prodotti, il binomio perfetto tra la passione per lo stile Western americano e una sensibilità e un gusto tipicamente europei.

Negli anni '80, i Marciano rivitalizzano l'idea del jeans, il cosiddetto denim, trasformandolo in un prodotto puramente fashion contraddistinto da uno stile senza tempo, sensuale, forte e chic. L'approccio proposto da Guess segna l'inizio di un nuovo modo di concepire il denim. In una fase in cui il denim non suscita più gli interessi del mercato, l'intuizione dei fratelli Marciano è quella di introdurre un nuovo tipo di jeans, il *3-zip Marilyn*, un prodotto non più unisex ma studiato specificamente per la donna con uno stile sexy e inconfondibile, che cambia radicalmente l'utilizzo della tela denim. Infatti il jeans non viene più visto come un pantalone dal basso costo e dallo stile "da lavoratore"(workwear) ma bensì si passa a considerarlo come un capo abbinato ad un concetto prettamente fashion.

L'altro grande merito riconosciuto ai Marciano consiste in una profonda trasformazione nel modo di comunicare il marchio Guess nel mondo: sexy, passionale e anticonformista, le campagne di comunicazione Guess hanno osato più di quanto nessuno avesse osato prima.

Oggi Guess gode di fama internazionale ed è presente in tutto il mondo dall'Europa al Nord America, dal Sud America all'Estremo Oriente. Guess è sinonimo di vitalità e rappresenta una re-interpretazione del design per un consumatore globale vittima delle tendenze moda e carico di aspettative.

## 2.2 Ricerca di mercato sul brand status

### 2.2.1 motivo della ricerca

Il jeans in questo momento sta subendo notevoli cambiamenti in quanto molte aziende di moda vi hanno investito notevoli capitali in termini di stile, di comunicazione e di distribuzione. Cercare di trovare una propria collocazione all'interno di un mercato così differenziato e saturo di marchi è molto difficile. Ecco perché molte aziende tra le quali Guess, decidono di condurre ricerche di mercato con l'intento di capire innanzitutto come sono percepite dal consumatore, che parte del mercato occupano, quindi qual è il loro posizionamento nel mercato e infine confrontando i dati ottenuti, capire che strada prendere. Infatti d'ora in avanti verrà trattata la ricerca di mercato svolta da Guess in quattro paesi diversi (Italia, Francia, Germania e Uk), prendendo in esame il jeans-wear Guess messo a confronto con marchi in diretta concorrenza come Energie, Diesel e Miss Sixty. Sarà una ricerca qualitativa basata su dati primari, in quanto mirata ad aspetti complessi dell'ambito di scelta tra una marca ed un'altra. L'obiettivo primario è quindi l'analisi della brand equity che è la base per la gestione strategica della marca.

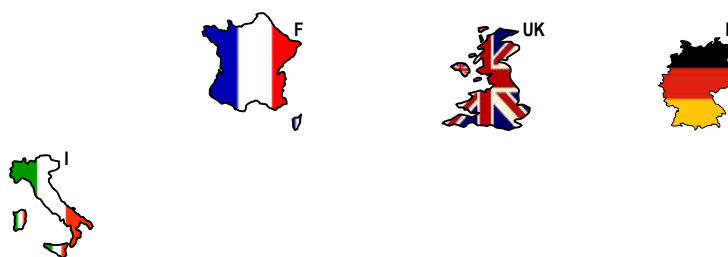
### 2.2.2. Il timone della marca Guess dal punto di vista del management

Lo schema del timone è il punto di partenza per una ricerca di mercato in quanto serve a fotografare la percezione che il management ha della propria marca.

Innanzitutto cominciamo con il prendere in considerazione ognuno dei quattro aspetti di questo strumento descrittivo:

- essenza della marca: per quanto riguarda questo aspetto il management di Guess considera il proprio jeans-wear in modo sexy, che punta su un tipo di pubblicità utilizzando campagne attraenti e di grande impatto visivo grazie a testimonial che riassumono proprio questi aspetti. Inoltre una linea guida che cerca di seguire è quella di “vendere” più l’immagine, ossia lo stile di vita che si vuole trasmettere, che il prodotto fine a sé stesso.
- Tonalità della marca: da questo punto di vista Guess vuole essere una marca sexy orientata maggiormente ad un pubblico giovane e femminile. Inoltre i capi d’abbigliamento vogliono far trasparire uno stile internazionale che ricordi specificatamente gli Stati Uniti e tutto questo grazie ad una pubblicità costante che sottolinea tale caratteristica.
- Benefits della marca: per quanto riguarda un benefit nell’ambito psicologico, indossando un capo guess si dovrebbe trasmettere un certo lifestyle, ossia un look, che ricordando sempre la campagna pubblicitaria, sia giovane, sexy e allo stesso tempo anche ricercato. Invece un benefit funzionale nel denim sta nella buona vestibilità e comfort anche se ad un prezzo di vendita elevato, giustificato però dalla presenza di un design fashion e ricercato. Guess vuole coprire un ampio range di capi d’abbigliamento, quindi vuole essere presente nel mercato non solo con jeans, ma anche t-shirt, camicie, maglioni, ecc. Vuole essere un total look.
- Iconografia della marca: Guess vuole apparire ed essere riconosciuto attraverso campagne di comunicazione che ritraggono modelle e testimonial intriganti in modo tale da far percepire principalmente “l’immagine “ che si vuole trasmettere e secondariamente il prodotto. Di quest’ultimo deve colpire il logo della marca, ossia il triangolo rosso con all’interno la scritta “Guess”, perché è la parte più importante per la riconoscibilità del capo.

### 2.2.3. Campione dell'indagine



- Campione generale*	n = 250	n = 250	n = 250	n = 250
- Quota				
Sesso	50% femmine 50% maschi	50% femmine 50% maschi	50% femmine 50% maschi	50% femmine 50% maschi
Età	50% 16-25 anni 50% 26-30 anni	50% 16-25 anni 50% 26-30 anni	50% 16-25 anni 50% 26-30 anni	50% 16-25 anni 50% 26-30 anni
Area geografica	26% Nord Ovest 19% Nord-Est 20% Centro 35% Sud e Isole	57% Nord 43% Sud	35% Nord 31% Centro 34% Sud	17% Nord 32% Ovest/Centro 29% Est 22% Sud
- Periodo di field	Settembre2003			
- Metodologia	: BRAND STATUS: analisi della brand equity, base per la gestione strategica della marca. Interviste face-to-face (durata media dell'intervista)			

Tabella 2.1

Come possiamo vedere dalla schematizzazione del piano di indagine, è un campionamento per quote nel quale sono state intervistate 250 persone dai quattro paesi: Italia, Francia, Gran Bretagna e Germania. Condizione necessaria è che tutte le persone intervistate dovevano possedere almeno un capo d'abbigliamento Guess e/o di una delle marche delle aziende giudicate concorrenti.

Inoltre il campione prende in considerazione una fascia d'età che può essere ritenuta rappresentativa, dai 16 ai 30 anni, infatti è proprio questo il target a cui si rivolge il jeans-

wear Guess. Dal punto di vista del territorio, la ripartizione è omogenea in ognuno dei quattro paesi.

Vista la complessità dell'obiettivo dell'analisi, la brand equity, è stato utilizzato come fonte di dati, l'intervista face to face. Grazie a questo strumento è possibile ottenere un più completo quadro di ciò che pensa il consumatore del prodotto e dei diretti concorrenti anche dal punto di vista emozionale, cosa che in un'intervista telefonica non può essere riscontrata.

#### **2.2.4. Notorietà della marca e comportamento d'acquisto**

In un primo momento viene analizzata la “notorietà spontanea“ della marca guess e dei suoi concorrenti. Ciò è importante per rendersi conto se il consumatore tipo abbina spontaneamente il marchio Guess al jeans-wear. Inoltre verrà poi studiata la “notorietà guidata” cioè l'intervistato dovrà scegliere tra le marche che l'intervistatore gli pone innanzi quelle che più secondo lui si addicono al concetto di jeans-wear.

D1- Domanda per la notorietà spontanea della marca: vorrei sapere quali marche di abbigliamento di moda, che fanno jeans, t-shirt e cose simili conosce, anche solo per averle viste o sentite nominare?

D2- Domanda per la notorietà guidata della marca: quali marche conosce anche se solo di nome tra queste quattro ?

	Italia				Francia			
Marche analizzate	Guess	Diesel	Miss Sixty	Energie	Guess	Diesel	Miss Sixty	Energie
Notorietà spontanea	37%	60%	20%	24%	30%	48%	20%	10%
Notorietà guidata	70%	96%	54%	78%	49%	83%	36%	23%
Possiede un capo di abbigliamento								
Campione generale	34%	58%	20%	23%	21%	44%	20%	6%

Tabella 2.2

	UK				Germania			
Marche analizzate	Guess	Diesel	Miss Sixty	Energie	Guess	Diesel	Miss Sixty	Energie
Notorietà spontanea	16%	51%	17%	2%	26%	72%	35%	16%
Notorietà guidata	56%	95%	48%	20%	51%	96%	60%	38%
Possiede un capo di abbigliamento								
Campione generale	17%	52%	21%	2%	18%	68%	27%	14%

Tabella 2.3



Dalle risposte ottenute possiamo notare che la scelta dei concorrenti selezionati dall'Azienda, per essere analizzati a confronto con Guess, ossia Diesel, Miss Sixty ed Energie è risultata adeguata.

Diesel, in tutti e quattro i paesi, è risultato essere effettivamente uno dei brand più noti e più utilizzati dal campione di interesse e dagli stessi user di Guess con percentuali di notorietà guidata sempre vicine al 90%.

Per quanto riguarda Miss Sixty bisogna tenere in considerazione che è presente solo nel segmento femminile, quindi la sua notorietà anche se più bassa rispetto alle altre è comunque significativa.

Energie, invece, sembra giocare un ruolo più marginale, infatti il suo grado di notorietà in paesi come la Gran Bretagna è praticamente nullo. Può essere ritenuto come un potenziale punto di riferimento anche se oggi non rappresenta un forte concorrente di Guess.

Guess ha una buona notorietà in Italia, Francia e UK e si pone direttamente alle spalle di Diesel. In Germania invece trova un forte concorrente in Miss Sixty che arriva ad avere un grado di notorietà guidata pari al 60%.

.1- I brand spontaneamente più ricordati nei quattro paesi :

D3- Domanda: vorrei sapere quali marche di abbigliamento Jeans- wear ha sentito nominare o conosce?

Risposte in %

	<b>Italia</b>	
	<b>Notorietà spontanea della marca top of mind</b>	<b>Notorietà spontanea della marca</b>
<b>Levi's</b>	38	84
<b>Diesel</b>	8	60
<b>Armani jeans</b>	12	55
<b>Calvin Klein jeans</b>	6	40
<b>Dolce e Gabbana</b>	3	40

Tabella 2.4

	<b>Francia</b>	
	<b>Notorietà spontanea della marca top of mind</b>	<b>Notorietà spontanea della marca</b>
<b>Levi's</b>	22	66
<b>Diesel</b>	17	61
<b>Calvin Klein jeans</b>	14	51
<b>Lee jeans</b>	12	45
<b>Guess</b>	5	36

Tabella 2.5

	<b>UK</b>	
	<b>Notorietà spontanea della marca top of mind</b>	<b>Notorietà spontanea della marca</b>
<b>Levi's</b>	28	86
<b>Calvin Klein jeans</b>	14	72
<b>Diesel</b>	6	51
<b>Armani jeans</b>	3	46
<b>Tommy Hilfiger</b>	5	45

Tabella 2.6

	<b>Germania</b>	
	<b>Notorietà spontanea della marca top of mind</b>	<b>Notorietà spontanea della marca</b>
<b>Levi's</b>	28	90
<b>Diesel</b>	8	48
<b>Esprit</b>	4	36
<b>Wrangler</b>	5	32
<b>Calvin Klein jeans</b>	1	30

Tabella 2.7

In ognuno dei quattro paesi Levi's possiede una grande notorietà, complice il fatto che è stato uno dei brand pionieri in questo mercato. Il classico modello di jeans 501 ha fatto la storia di questo capo d'abbigliamento rendendolo famoso in tutto il mondo. Quest'ultima analisi sulla notorietà spontanea riguarda tutti i marchi jeans-wear, infatti Levi's non è considerato concorrente di Guess in quanto compete in una parte di mercato più "basic" e con prezzi medio /bassi a differenza di Guess che si posiziona in un segmento più fashion con prezzi elevati.

Diesel è sempre tra i primi posti anche in questo caso presentando notevoli indici di notorietà soprattutto nei paesi europei.

2- I brand più conosciuti a livello guidato, fra quelli indicati di maggior interesse dall'azienda:

Risposte in %

D4- Domanda per la notorietà guidata: quali marche conosce, anche se solo di nome?

D5- Domanda per il relevant set: quali potrebbe prendere in considerazione di acquistare?

D6- Domanda per la first choice: e quale di queste marche preferisce in assoluto?

	<b>Italia, Francia, Uk, Germania</b>		
	<b>Notorietà guidata della marca</b>	<b>Relevant set</b>	<b>First choice</b>
<b>Diesel</b>	19	60	96
<b>Calvin klein jeans</b>	10	56	96
<b>Armani</b>	8	62	95
<b>Hugo Boss</b>	7	44	85
<b>Prada</b>	3	30	75
<b>Polo</b>	2	25	67
<b>Tommy Hilfiger</b>	2	21	60

Tabella 2.8

Posti di fronte ad un ventaglio predefinito di marche concorrenti tra le quali scegliere, ossia la rilevazione della notorietà guidata, il campione dell'indagine ha portato alla luce ancora una volta la supremazia del marchio Diesel su tutti gli altri. Le differenze sono minime se analizziamo questa tabella, con l'unica eccezione di Diesel che risulta di ben 9 punti in percentuale staccato da Calvin Klein. I dati sopra riportati sono le medie dei quattro paesi Europei ed è interessante notare che marchi come proprio Armani jeans hanno un'elavata percentuale in Italia e Uk per poi sparire in Francia e Germania. Armani jeans è conosciuto in tutta Europa grazie ai numerosi e imponenti punti vendita nelle più importanti città europee che manifestano l'eleganza, il design ricercato e alla moda di questa marca. Calvin

Klein è invece conosciuto quasi allo stesso modo in tutti e quattro i paesi come Hugo Boss. Marchi come Prada, Polo, e Tommy Hilfiger sono molto importanti solo in un paese e quindi mediamente sono nelle parte bassa della tabella. Ad esempio Tommy Hilfiger è terzo in Uk e presente in maniera minima sia in Germania che in Italia. Lo scopo di questa tabella è mostrare quanto sia importante essere conosciuti in tutti i paesi europei in modo omogeneo e non concentrarsi solo sul paese, per esempio di origine. Basti pensare a D&G che non rientra in questi primi sette posti anche se in Italia ha una percentuale di notorietà guidata pari all' 8% e quindi al secondo posto.

3- I brand maggiormente presenti “nell’armadio” di questo target, nei diversi paesi:

D7- Domanda: dovrebbe dirmi per ciascuna marca se lei possiede /usa attualmente un paio di jeans /e/o una maglietta /t-shirt e/o un altro capo di abbigliamento casual.

	<b>Italia, Francia, Germania, Uk</b>
	<b>Brand “nell’armadio”</b>
<b>Calvin Klein jeans</b>	55
<b>Diesel</b>	42
<b>Replay</b>	33
<b>Tommy hilfiger</b>	27
<b>Polo sport</b>	25
<b>Hugo Boss</b>	24.5
<b><u>Guess</u></b>	<u>22.5</u>

Tabella 2.9

I dati qui sopra citati non sono altro che le medie delle presenze “nell’armadio” dei jeans nei quattro paesi presi in considerazione.

La presenza “nell’armadio” del brand Guess serve per comprendere che percentuale di consumatori ha effettivamente acquistato il prodotto preso in esame da questa ricerca. Anche se mediamente Guess non ricopre un ruolo di assoluto rilievo nel panorama europeo, la percentuale di presenza risulta buona in Italia e Francia rispettivamente con il 34% e il 21% , mentre in Gran Bretagna e Germania si rivelano percentuali di scarso rilievo nei confronti della diretta concorrenza. In Italia Guess è al terzo posto come in questa specifica classifica, dietro a brand quali Diesel e Calvin Klein. Ecco che ancora una volta da queste tabelle si può notare come il campione dell’indagine percepisca marchi di tutt’altro segmento di appartenenza come concorrenti di Guess, infatti “nell’armadio” troviamo marchi come Hugo Boss e D&G che si posizionano in segmenti più fashion, eleganti e trendy. Anche in questo caso Calvin Klein, che appartiene anch’esso alla famiglia Marciano, ha buone percentuali di presenza e viene erroneamente collocato nello stesso segmento di Guess.

2.2.5. Schema a T

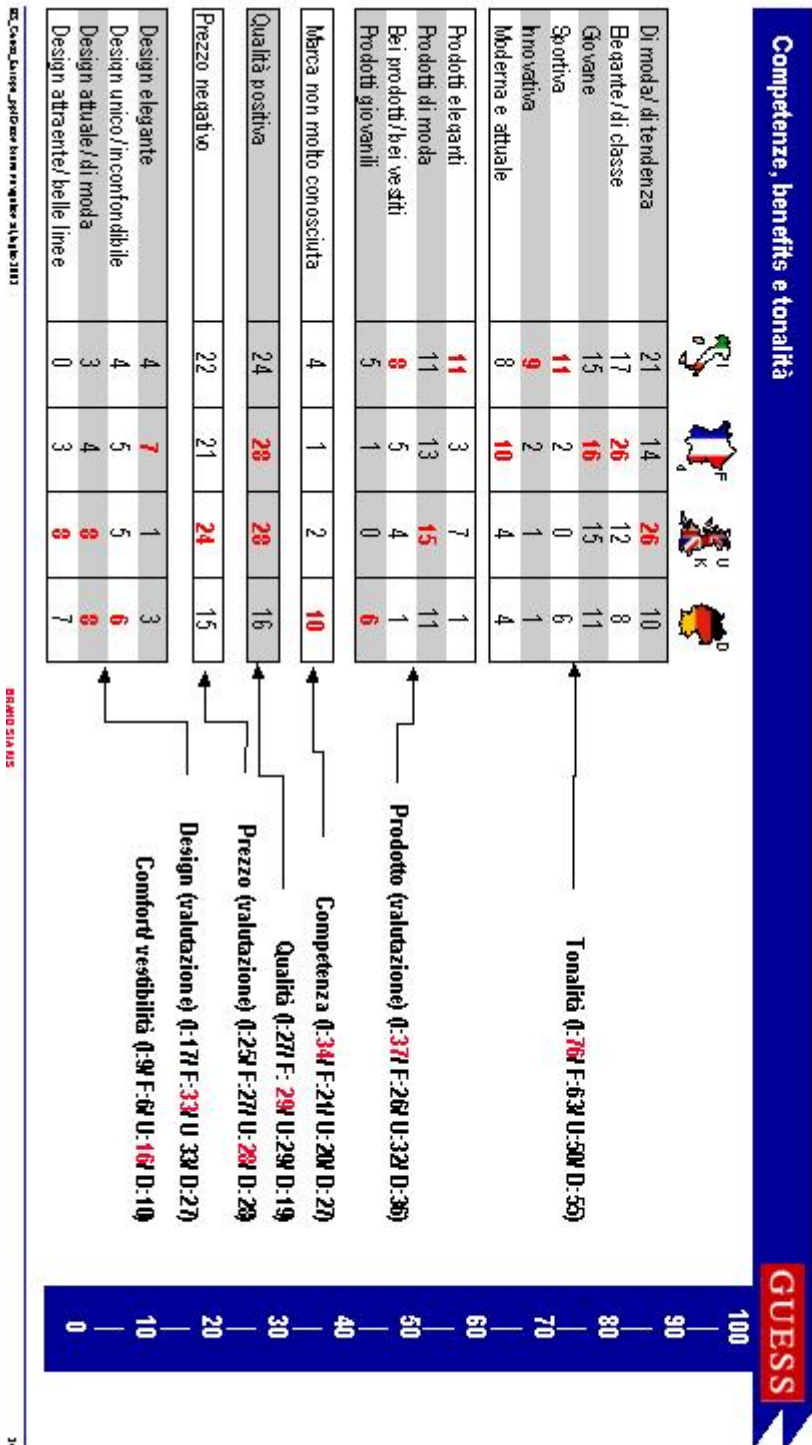


Figura 2.1

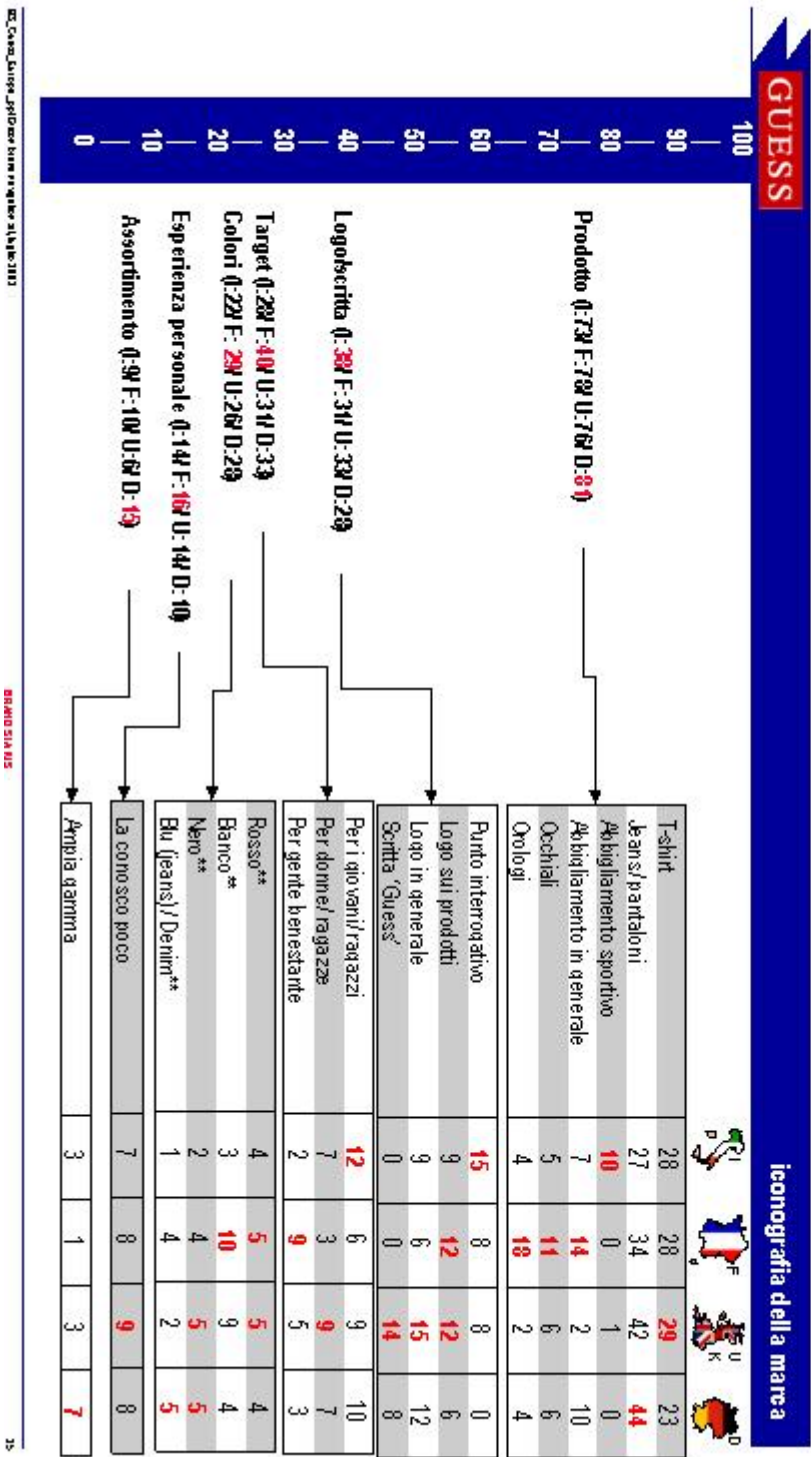


Figura 2.2



## Competenze, benefits e tonalità

Nella sfera della parte astratta del prodotto, ossia dove vengono riconosciute qualità quali il design, la tonalità, la cura e la sicurezza che mi offre, tutte queste caratteristiche vengono riportate secondo un indice di importanza, da 0 a 100. Come vediamo in figura 2.1, la competenza riguardante la tonalità ha il grado di importanza maggiore. Il jeans-wear Guess possiede come competenze maggiormente riconosciute il binomio “di moda/ di tendenza” seguito da “elegante/ di classe”. Da ciò deriva il motivo per cui non presenta caratteri sportivi e innovativi, entrambi con medie molto basse. Un aspetto su cui che Guess vorrebbe concentrare la sua attenzione e portarlo a standard più elevati è il carattere “moderno e attuale” che per un’azienda di moda è fondamentale.

Il secondo aspetto in ordine di importanza risulta essere il prodotto che, come appena visto, viene descritto come elegante e soprattutto alla moda.

Grazie a queste caratteristiche si spiega il perché venga percepito come un brand costoso che giustifica però tale caratteristica soprattutto con l’impiego di buoni tessuti e finiture. È inoltre considerato un prodotto di elevata qualità con un design inconfondibile che mira alla cura dei dettagli. Grazie al profilo svolto finora Guess sembrerebbe un brand tra i più importanti in Europa, se non il migliore, se non fosse per la bassa notorietà che riscontra. Come vedremo in seguito, uno dei punti critici di Guess è proprio questo e i piani di marketing management sono volti proprio a incrementare l’importanza di questo fattore fondamentale.

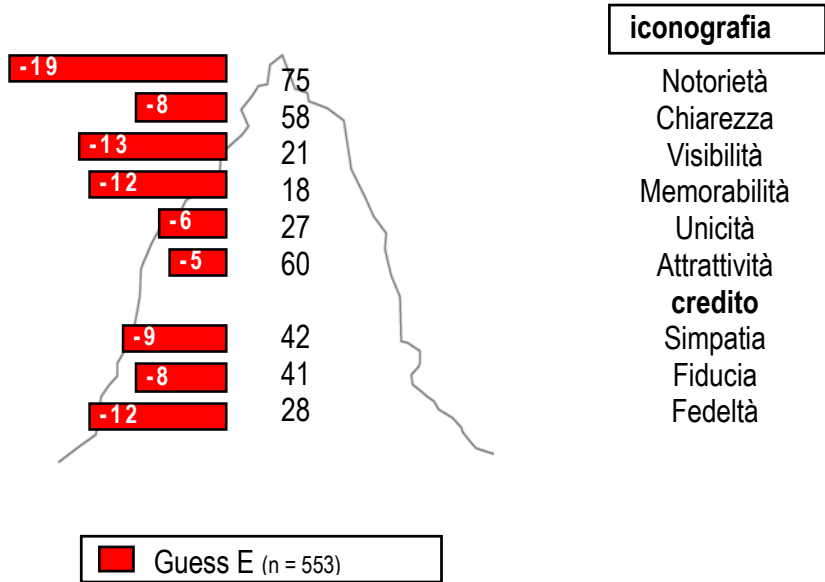
## Iconografia della marca

Per quanto riguarda la sfera concreta di Guess, ossia l’insieme delle immagini e sensazioni che trasmette, il prodotto risulta essere l’asse portante dell’iconografia. Tutte le competenze e i benefit appena trattati, sono rivolti proprio al prodotto, per trasmetterli quell’importanza che ne farà un brand conosciuto in tutto il mondo. I punti di forza risiedono nella produzione di jeans e t-shirt anche se comincia a delinearsi un’offerta più orientata al total look. Infatti notiamo un ampio range di che va appunto dall’abbigliamento agli occhiali e agli orologi. In ordine di importanza, vi sono i segnali di riconoscimento del brand ossia il logo, che non ha purtroppo una sua identità precisa e ben riconoscibile dalla clientela.

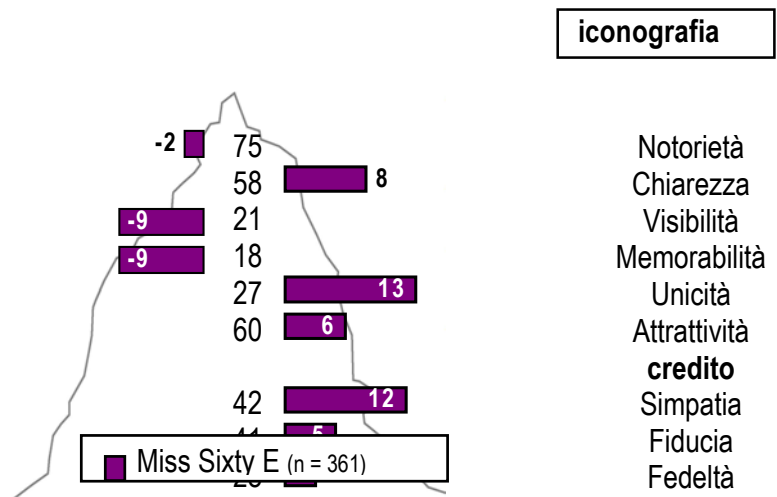
Questo è un altro motivo che conferma la carenza di notorietà di questo brand e comunque il più noto e anche utilizzato tra i loghi è il punto interrogativo (più che il triangolo) che appare abbastanza connotante. Anche se con bassi indici è importante notare come Guess in questo caso risulti un prodotto giovanile anche se rivolto non solo a ragazze e ragazzi ma anche a donne e uomini quindi anche ad un target d'età maggiore.

### 2.2.6. L'iceberg: Iconografia e credito della marca

- **Situazione europea di Guess, Miss Sixty, Diesel e Energie**



- iconografia**
- Notorieta
  - Chiarezza
  - Visibilita
  - Memorabilita
  - Unicita
  - Attrattivita
- credito**
- Simpatia
  - Fiducia
  - Fedelta

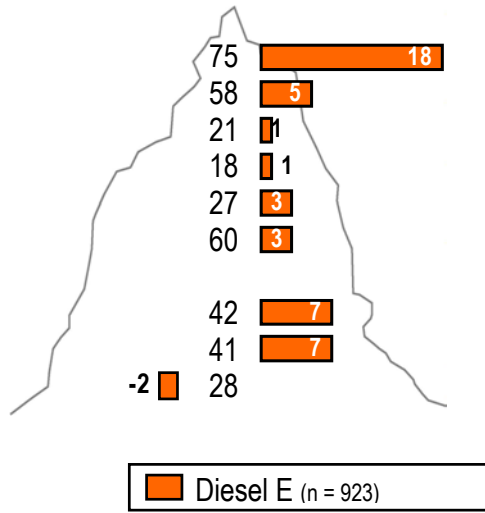


- iconografia**
- Notorieta
  - Chiarezza
  - Visibilita
  - Memorabilita
  - Unicita
  - Attrattivita
- credito**
- Simpatia
  - Fiducia
  - Fedelta

Figura 2.3, 2.4

**iconografia**

- Notorietà
- Chiarezza
- Visibilità
- Memorabilità
- Unicità
- Attrattività
- credito**
- Simpatia
- Fiducia
- Fedeltà



**iconografia**

- Notorietà
- Chiarezza
- Visibilità
- Memorabilità
- Unicità
- Attrattività
- credito**
- Simpatia
- Fiducia
- Fedeltà

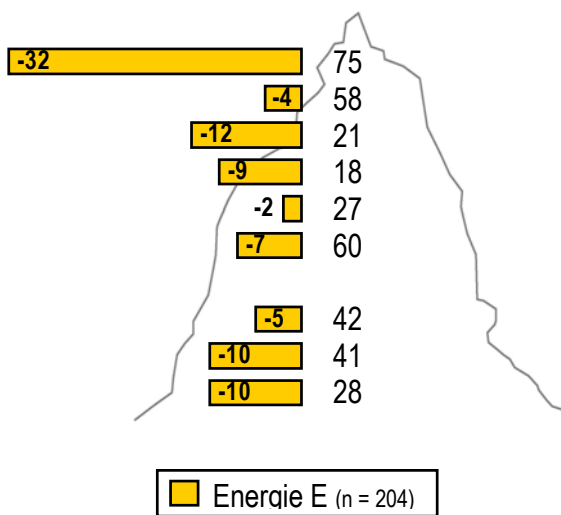


Figura 2.4, 2.5

Nel mezzo del grafico che rappresenta proprio un iceberg, notiamo dei numeri quali 75,58,21... Questi sono gli indici medi calcolati per le marche presenti in tutta Europa degli aspetti dell'iconografia della marca. Per esempio l'indice medio della notorietà è 75 mentre l'indice medio della chiarezza è 58 e così via. Ecco che grazie a questo schema possiamo facilmente riscontrare gli scostamenti dalla media europea degli indici di ogni singola marca. Guess per quanto riguarda la notorietà ha 19 punti al di sotto della media, quindi questo è un aspetto che dovrà sicuramente migliorare. La parte che risulta più importante di questo strumento è la parte inferiore nella quale si delineano gli aspetti del credito della marca. Quest'ultimo non è altro che la conseguenza dell'iconografia della marca per cui funge da strumento sintetico di analisi dell'intero iceberg.

Nel caso in esame comprendiamo che la brand equity di Guess mostra una situazione di relativa fragilità: non molto noto e non sufficientemente sostenuto dalla comunicazione, fatica a distinguersi nel panorama competitivo e questo si traduce in un basso credito. Infatti tutti i suoi indici sono al di sotto della media e il credito risultante non può essere che negativo. Migliore la performance di Diesel, aiutato dalla sua comunicazione (visibilità e memorabilità) e dalla sua notorietà, infatti ottiene picchi di 18 punti sopra la media come quasi tutti i suoi indici. Da ciò ne risulta un credito quasi totalmente positivo se non fosse per gli indici fedeltà che vanno appena al di sotto della media.

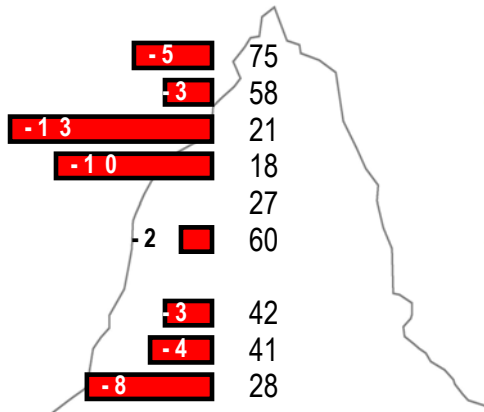
Miss Sixty grazie alla forte unicità dovuta alla sua sola presenza nel segmento femminile, ottiene una buona performance per quanto riguarda anche la chiarezza e l'attrattività. Non può che delinearsi un credito positivo che trova nella simpatia e nella fiducia i suoi punti di forza.

Situazione critica per Energie che presenta debolezze soprattutto nella bassa notorietà e penetrazione, dovuto interamente al fatto che è un brand in netta ascesa ed entrato da poco nel mercato. Ciò porta inevitabilmente come conseguenza una fiducia e una fedeltà alla marca negative.

• **Situazione europea di Guess**

E' interessante vedere come, per quanto concerne il marchio Guess, la situazione della schema dell'iceberg cambia da paese a paese.

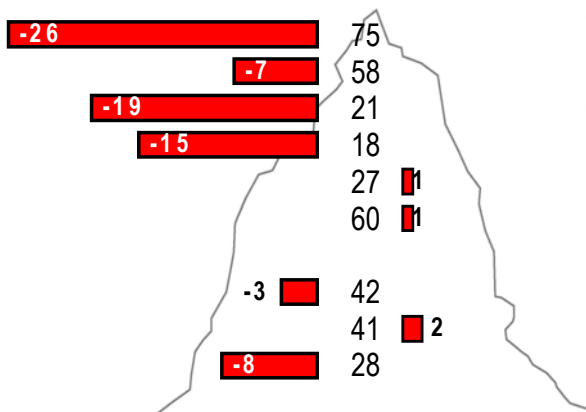
**Guess in Italia**



**iconografia**

- Notorietà
- Chiarezza
- Visibilità
- Memorabilità
- Unicità
- Attrattività
- credito**
- Simpatia
- Fiducia
- Fedeltà

**Guess in Francia**

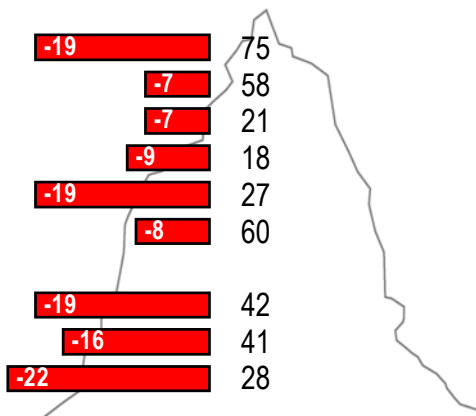


**iconografia**

- Notorietà
- Chiarezza
- Visibilità
- Memorabilità
- Unicità
- Attrattività
- credito**
- Simpatia
- Fiducia
- Fedeltà

Figura 2.6, 2.7

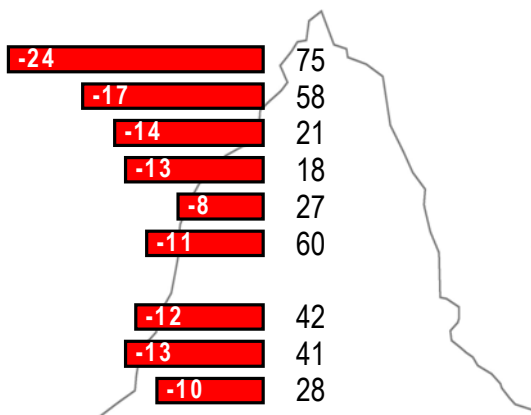
Guess in UK



iconografia

- Notorietà
- Chiarezza
- Visibilità
- Memorabilità
- Unicità
- Attrattività
- credito**
- Simpatia
- Fiducia
- Fedeltà

Guess in Germania



iconografia

- Notorietà
- Chiarezza
- Visibilità
- Memorabilità
- Unicità
- Attrattività
- credito**
- Simpatia
- Fiducia
- Fedeltà

Figura 2.8, 2.9

Da questo quadro generale ne deriva una situazione abbastanza critica. Il punto debole di Guess in tutti i paesi analizzati, come abbiamo già affermato in precedenza, è la bassa notorietà. È un fattore altamente limitante in quanto un'azienda può creare la migliore collezione d'abbigliamento possibile, con un design alla moda, con tessuti ricercati, ma se tutto ciò non arriva sotto gli occhi del consumatore in modo attraente, grazie a campagne pubblicitarie valide, lo sforzo del management non porta a nulla. Anche se un prodotto ha una bassa unicità, non è così limitante come possedere un indice di notorietà sotto la media. In Italia abbiamo il miglior indice per quanto riguarda la notorietà mentre in Francia Guess gode del miglior credito in generale grazie agli aspetti di unicità e attrattività dell'iconografia. Situazioni di notevole difficoltà si avvertono maggiormente in UK e Germania dove il credito della marca arriva a valori negativi addirittura di 22 punti sotto la media per la fedeltà alla marca. Nel nostro paese Guess non gode di buona visibilità e memorabilità, frutto dei non sufficienti investimenti in campagne pubblicitarie.



## Brand status in Europa

Per comprendere il posizionamento delle quattro marche analizzate fino ad ora, possiamo fare riferimento alla figura 2.10, Brand status. Nell'asse delle ordinate è calcolata l'iconografia della marca, mentre in quello delle ascisse è presente il credito. Viene rappresentata la situazione europea dei quattro brand a confronto.

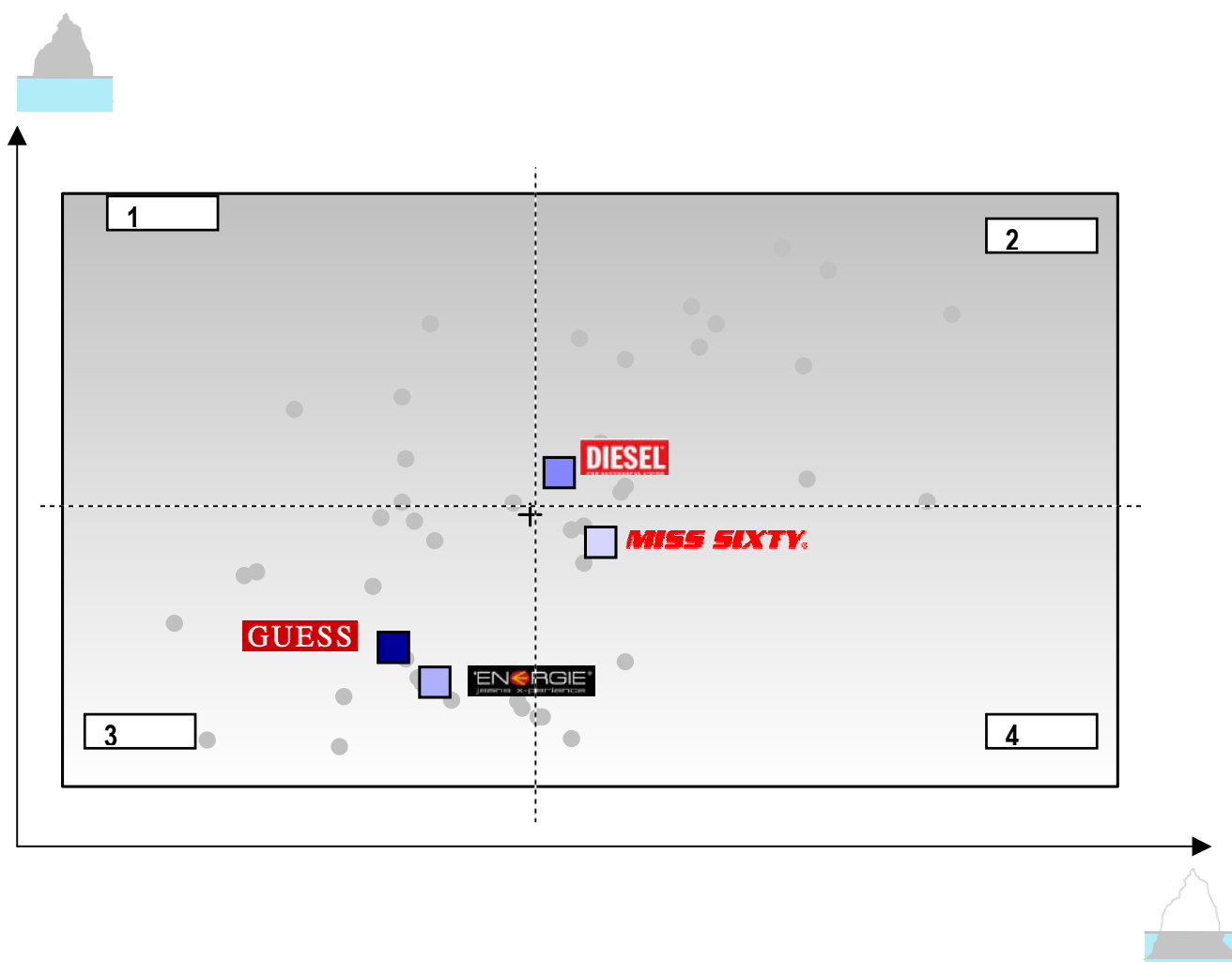


Figura 2.10

Come visto finora, Diesel gode di un notevole credito dovuto alla sua iconografia positiva e quindi, avendo la migliore brand equity, va a porsi su quel segmento di mercato appartenente alle marche di successo (settore 2). Il posizionamento qui sopra riportato, non è altro che la media dei posizionamenti specifici nei quattro diversi paesi. Sottolineo ciò

perché brand come Miss Sixty, che mediamente appartengono al settore 4, cioè marche con elevato credito ma bassa iconografia, nello specifico di alcuni paesi, si trovano nel settore di successo. Per esempio Miss Sixty in Germania è tra le marche di successo e invece a causa del basso credito in Italia, risulta mediamente a far parte del settore 4.

Per quanto riguarda Guess, è posizionato nel settore 3 dove troviamo marche in netta difficoltà a causa di basso credito e bassa iconografia.

Marchi all'interno dello stesso settore presentano differenti motivazioni per la loro collocazione. Guess ha tale collocamento per lo scarso apporto in fase di pubblicità e notorietà. Energie invece, si trova in questa condizione in quanto è un marchio giovane, emergente, in netta ascesa nel panorama europeo e quindi è normale che la notorietà e il credito non siano delle migliori. Forse con il tempo anch'essa creerà una sua base di valori per la quale acquisterà credito presso i consumatori.

Così è successo per Diesel che da piccola azienda veneta, ora rappresenta il punto di riferimento per i jeans denim in tutto il mondo.

- **Brand status di Guess nei quattro paesi**

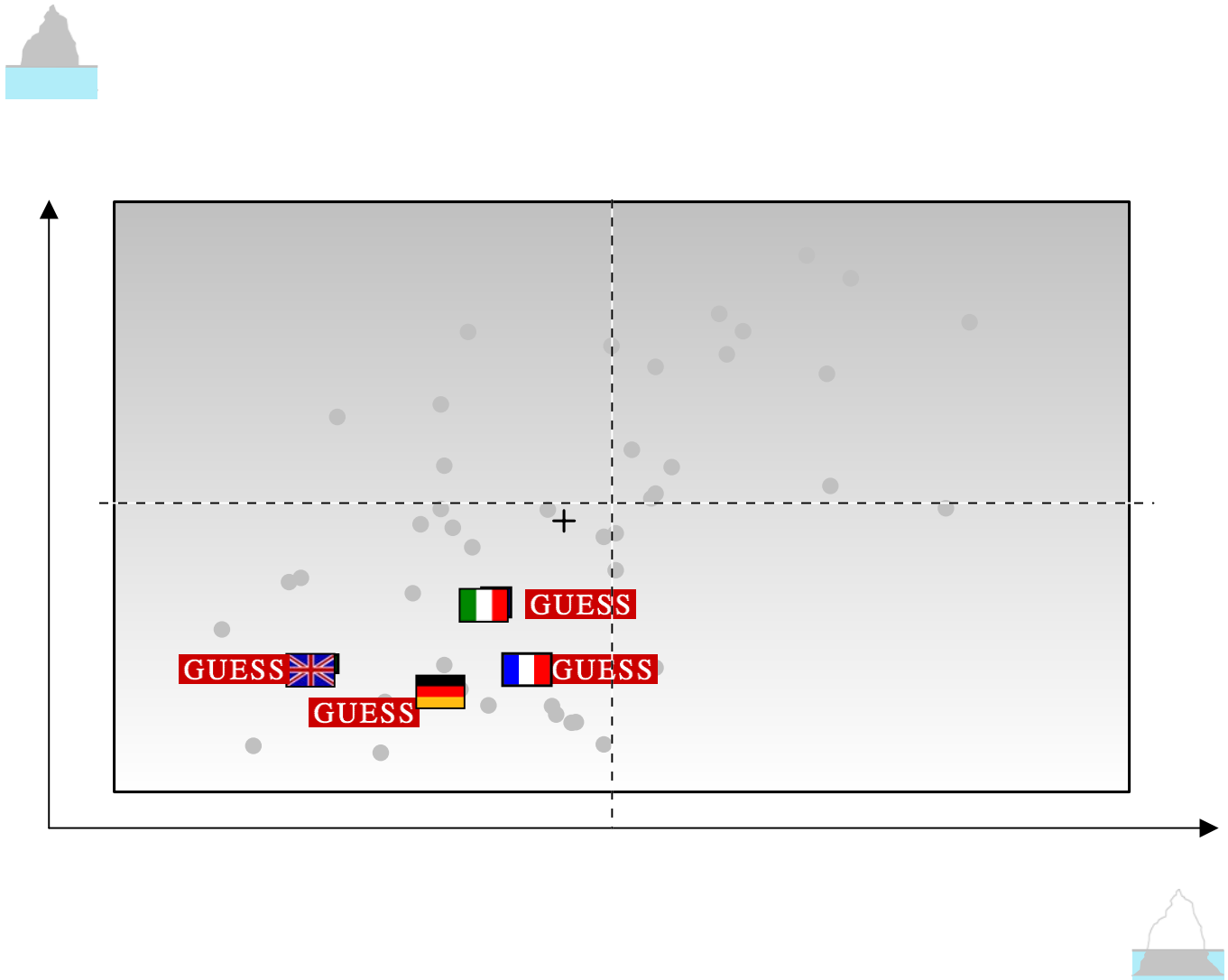


Figura 2.11

Il grafico 2.11 dimostra ancora una volta le grandi difficoltà che Guess deve affrontare in Europa. Sia il credito che l'iconografia è a livelli sotto le medie europee e non ci sono casi, come capita per Miss Sixty, di qualche paese che si posiziona in settori più alti. L'unico dato positivo è si riscontra in Italia dove Guess gode di credito maggiore rispetto agli altri paesi.

### 2.2.7. Brand core :benefits,competenze e tonalità

Attraverso l'analisi della brand core si può vedere qual è il posizionamento dei diversi brand a confronto, misurato attraverso un set omogeneo di dimensioni d'immagine. Quest'ultime si addicono più a soggetti umani che a prodotti di moda ma ,come possiamo notare in tabella 2.16, si addicono anche alla sfera dell'abbigliamento. Per comprendere meglio come sono stati ottenuti questi risultati è utile riportare la domanda che sta alla base di tutto ciò ed è la stessa che l'intervistatore ha posto al campione di consumatori scelto:

“ Adesso le leggerò alcune caratteristiche , con le quali di solito si descrivono le persone. Anche le marche si possono descrivere come le persone. Per questo vorrei chiederle di valutare quanto queste caratteristiche si addicono alle marche Guess, Diesel, Miss Sixty e Energie”. La scala di valutazione è la seguente:

- (3) si addice perfettamente
- (2) si addice in parte
- (1) non si addice per niente

	<b>Guess</b>	<b>Diesel</b>	<b>Miss Sixty</b>	<b>Energie</b>
<b>Moderna/attuale</b>	52	66	78	63
<b>Internazionale</b>	52	65	47	41
<b>Giovane</b>	49	64	86	71
<b>Esteticamente curata</b>	42	36	43	29
<b>Creativa</b>	40	48	63	48
<b>Innovativa</b>	39	50	61	49
<b>Elegante</b>	39	18	27	13
<b>Trendy</b>	38	52	71	48
<b>Desiderabile</b>	36	38	53	27

<b>Femminile</b>	35	11	84	6
<b>Allegra</b>	34	37	71	41
<b>Di forte impatto</b>	34	46	47	41
<b>Anticipatrice</b>	33	39	48	40
<b>Seria</b>	32	23	14	13

Tabella 2.16

Guardando i risultati (tabella 2.16) si deduce che a livello europeo in generale il jeans-wear di queste quattro marche è visto come moderno, attuale con uno spirito internazionale mirato ai giovani. Se scendiamo più nel particolare alcune caratteristiche vengono maggiormente sottolineate come l'estetica curata e il design creativo ed elegante per Guess. Diesel infonde una personalità più internazionale ed innovativa maggiormente rivolta ad un pubblico maschile. Miss Sixty invece è percepito come trendy, colorato, allegro e soprattutto ,essendo mirato al segmento femminile, sexy. Energie è anch'esso trendy ma innovativo, colorato e tendenzialmente trasgressivo. Questo è per quanto concerne le tonalità, mentre se analizziamo i benefits della marca cambia la domanda iniziale e gli attributi su cui scegliere ma non il metodo di rilevazione. Al posto dei semplici attributi ora l'intervistato dovrà dare una valutazione a vere e proprie frasi. La domanda è la seguente:

“adesso le leggerò alcune espressioni con le quali si possono descrivere le marche di abbigliamento di moda. Mi dica per ognuna di queste espressioni se si addice alle marche Guess, Diesel, Energie e Miss Sixty.” La sua valutazione dovrebbe avvenire sulla base della seguente scala:

- (3) si addice perfettamente
- (2) si addice in parte
- (1) non si addice per niente

i risultati sono i seguenti:

	<b>Guess</b>	<b>Diesel</b>	<b>Miss Sixty</b>	<b>Energie</b>
<b>benefits</b>				
<b>Usa tessuti di elevata qualità</b>	55	55	42	38
<b>Fa altre cose oltre l'abbigliamento</b>	54	62	42	29
<b>Questa marca è piuttosto cara</b>	50	43	43	35
<b>Cura i dettagli</b>	47	47	54	36
<b>È la marca di chi vuole essere all'ultima moda</b>	47	60	73	50
<b>È una marca emergente</b>	44	46	63	42
<b>Con questa marca si fa bella figura</b>	43	49	53	39
<b>Ha delle linee innovative di tendenza</b>	42	52	64	48
<b>Questa marca offre un assortimento attraente</b>	41	51	54	37
<b>Questa marca offre un assortimento ampio</b>	41	53	48	38
<b>È presente nei negozi giusti</b>	41	51	53	38
<b>Questa marca ha un marchio molto riconoscibile</b>	40	63	52	43
<b>È per persone dinamiche</b>	39	54	56	52
<b>Fa capi con una buona vestibilità</b>	38	46	49	35
<b>È la marca di chi vuole farsi guardare</b>	37	44	67	48
<b>Fa capi adatti ad ogni occasione</b>	36	26	29	17
<b>È per le persone attente alle novità</b>	36	42	58	44
<b>Ha uno stile che dura nel tempo</b>	36	43	26	30

Tabella 2.17

Grazie alla valutazione secondo indici qualitativi, possiamo delineare il carattere delle quattro marche prese in esame e confrontarle. Il punto di riferimento di questo segmento di mercato, ossia Diesel, innanzitutto è una marca molto riconoscibile grazie, oltre che al prodotto innovativo e di tendenza, alla pubblicità trasgressiva e giovanile. È la marca di chi vuole essere all'ultima moda e per di più la clientela è cosciente del fatto che vengono utilizzati tessuti di buona qualità dai più svariati trattamenti. Proprio quest'ultimi rendono il prodotto costoso, infatti si possono trovare dagli invecchiamenti del jeans denim ai lavaggi a base di the verde. Altra caratteristica importante è che il campione di intervistati vede in Diesel non solo jeans ma altri capi d'abbigliamento, quali t-shirt e felpe. Quest'ultimo aspetto è presente anche in tutte le altre marche. Infatti come noteremo nella tabella 2.21, Guess oltre ai jeans produce t-shirt, orologi, occhiali, camicie e giubbotti. A differenza di Diesel, viene percepita come una marca che pone l'accento più sulla qualità dei tessuti e la cura dei dettagli trascurando uno stile aggressivo a beneficio dell'eleganza. Ne quindi deriva un prezzo elevato per un capo che nell'immaginario del consumatore "ti fa fare una bella figura". Marca completamente diversa è Miss Sixty che gioca sulla connotazione sexy e attraente per i suoi prodotti. È rivolto solo ad un target femminile e chi indossa capi di questa ditta lo fa per "farsi guardare" ed essere soprattutto alla moda. Infatti nell'ultima collezione presentata, vi sono solo jeans a vita bassa, aderenti, che seguono le forme femminili.

Energie non ha indici molto elevati, dovuti al fatto che non è ancora molto conosciuto e quindi il campione ha dato risposte con gradi di importanza non elevati. Si può comunque capire che è una marca alla moda con tendenze innovative per persone dinamiche. Il punto di forza sta nel design estremo e non viene data molta importanza alla qualità. Di certo non produce capi adatti a tutte le occasioni anche perché non offre ancora un concetto di total look come le più importanti marche di jeans-wear.

### 2.2.8. Colori ,pubblicità e prodotto tipico

Questa analisi serve per capire come un consumatore tipo abbina la marca Guess ad un colore o cosa ricorda delle campagne vendita o ancora quale prodotto identifica al sentir nominare la marca Guess.

- Colore: la domanda posta all'intervistato è la seguente: “pensando alla marca Guess, quali colori o combinazioni di colori le vengono in mente?”

	Italia	Francia	Uk	Germania
Nero	25	31	33	25
Blu (jeans)	19	37	30	44
Bianco	18	42	32	31
Rosso	15	8	16	21
Bianco-nero	14	0	0	0
Grigio-ghiaccio	3	14	4	14
Azzurro	11	1	5	5
Marrone/beige	7	8	9	16
Rosa	6	4	3	3
Giallo	6	2	3	3
Rosso-nero	5	1	0	1

Tabella 2.18

Emerge che anche quando chiesto esplicitamente, non c'è un colore dominante nell'iconografia di Guess. È spiegabile tale fatto pensando alla tipologia di prodotto proposto. Infatti il range d'abbigliamento comprende sia jeans e t-shirt che orologi e occhiali, per cui è difficile riuscire a identificare un colore dominante.

Il colore maggiormente abbinato a questa marca è il nero, perché ricorda lo sfondo nero di uno dei loghi Guess. Come tutte i brand che si occupano di jeans-wear, uno dei colori ovviamente più presenti è il blu, ossia il vero colore del denim.

Nella filosofia Guess, il colore sulla quale basare le proprie pubblicità e il ricordo del proprio logo è il rosso. Grazie a questa ricerca si può notare il ruolo di comprimario di questo colore.



- Pubblicità: la domanda posta all'intervistato è la seguente: “ quando pensa alla marca Guess, quale pubblicità le vengono in mente? Quali sono le immagini , le modelle o le parole che ricorda? Non sto parlando solo delle pubblicità più recenti ma di tutta la pubblicità che lei può ricordare. Cosa veniva mostrato o detto in quelle pubblicità?”

	<b>Italia</b>	<b>Francia</b>	<b>Uk</b>	<b>Germania</b>
<b>Ricordano la pubblicità</b>	34	32	33	29
<b>Non ricordano la pubblicità</b>	66	68	67	71

	<b>Italia</b>	<b>Francia</b>	<b>Uk</b>	<b>Germania</b>
<b>Testimonial modelle</b>	14	10	13	14
<b>Manifesti</b>	5	1	2	5
<b>Logo/scritta</b>	5	4	9	2
<b>Accessori</b>	3	6	2	2

Tabella 2.19, 2.20

La situazione è abbastanza critica in quanto nei quattro Paesi, solo il 32% in media del campione si ricorda la pubblicità di Guess in generale. È desolante pensare che per esempio in Germania, 7 persone su 10 non ricordano alcuna pubblicità proposta da Guess. Nello stesso paese Diesel, suo diretto concorrente, registra il 64% di ricordo della propria pubblicità. Altro dato non molto confortante è che tutte le campagne pubblicitarie sono incentrate su testimonial di forte impatto visivo, come modelle o attrici, e solo il 12,75% in media del campione ha ricordato ciò. Una minima parte, il 3.5%, ha colto le pubblicità sui manifesti, mentre una parte leggermente più ampia del campione, il 5%, abbina il nome Guess al suo logo.

- prodotto tipico: la domanda posta all'intervistato è la seguente: “ Ora le leggerò un elenco di prodotti. Per favore, mi dica quali secondo lei la marca Guess produce. E secondo lei , qual è il prodotto in cui la marca Guess esprime il meglio di sé?”

	Italia, Francia, Germania, Uk	
	Produce	Esprime il meglio di sé
Jeans	96	38
T-shirt	91	33
camicie	66	2
Felpe	57	2
Occhiali	54	8
Orologi	53	6
Cinture	52	0.5
Maglieria	45	2
Giubbotti	41	1

Tabella 2.21

L'idea che guida la creazione di ogni modello di capi d'abbigliamento Guess è quella originaria dei suoi fondatori: creare una linea jeans-wear che sia alla moda e con uno stile forte ma chic.

Ecco spiegato il perché al primo posto nella graduatoria del prodotto tipico troviamo i jeans, seguiti dalle t-shirt. Anche in questo caso la tabella 2.21 rappresenta la media delle risposte raccolte nei quattro paesi. Scendendo nel dettaglio, in Italia anche se l'indagine è stata condotta a livello guidato, l'offerta di Guess è nelle percezioni decisamente articolata, ma sono soprattutto le t-shirt e i jeans a sostenere nell'immaginario il brand. anche in Francia i jeans si configurano come i prodotti cardine della sua offerta , accompagnati da t-shirt ed orologi. In Uk l'offerta percepita è molto ampia e Guess si esprime al meglio nei jeans e meno nelle t-shirt. Agli occhi del consumatore tedesco Guess appare abbastanza diversificato e comunque il prodotto maggiormente caratterizzante rimane il jeans.

### 2.2.9. Il timone della marca Guess dal punto di vista del consumatore

Dalle analisi svolte fino ad ora si è delineato il punto di vista dei consumatori nei confronti della marca Guess. Lo schema del timone è utile per riassumere proprio tali risultati. Come è stato fatto nella parte iniziale della ricerca anche qui riportiamo i quattro elementi distintivi:

- essenza della marca: per il campione di indagine la marca Guess appare come un brand giovane, ma non la marca dei giovani anche se è allineata alle tendenze della moda grazie al design fashion. Non è di certo la marca del momento in quanto ha una debole identità data soprattutto dal fatto che in Europa non gode di una notorietà sufficiente a farla emergere nel panorama competitivo. Altro punto a sfavore sta nel fatto che è un brand poco caratterizzato ossia con poca personalità.
- Tonalità della marca: la componente della scarsa notorietà appare evidente anche in questa fase descrittiva. Dai consumatori emerge che Guess è vista come una marca internazionale e moderna, con uno stile elegante ma allo stesso tempo giovane e femminile. Il range dei capi d'abbigliamento è ampia e ciò sta ad indicare una certa versatilità di questa marca.
- Benefits della marca: dalle indagini risulta che Guess non offre alla clientela solamente t-shirt, jeans o capi d'abbigliamento basic ma presenta un buon assortimento. Una caratteristica importante che è stata percepita dal consumatore è stata la buona qualità dei prodotti Guess che è verificabile nella cura dei materiali utilizzati e nella buona finitura dei dettagli. Lo stile tendenzialmente pulito ed essenziale è però affiancato ad un prezzo elevato. È stata sottolineata anche la non buona distribuzione del prodotto che risulta non facile da reperire.
- Iconografia della marca: anche se Guess offre non solo abbigliamento, al campione dell'indagine questa marca appare solo sotto forma di t-shirt e jeans. Colpa della non sufficiente penetrazione delle campagne pubblicitarie nell'immaginario della clientela, Guess appare con un logo non univoco. Infatti viene ricordata per il logo con il punto interrogativo più che con il triangolo che rappresenta la vera immagine della marca. Non viene percepito un colore preponderante ed emerge la presenza tra i prodotti degli occhiali e degli orologi.

### 2.2.10. Il timone della marca Guess : obiettivo finale

All'inizio della ricerca è stata descritta la situazione dalla quale si partiva e dopo la raccolta dei dati sono stati forniti i risultati della ricerca da parte dei consumatori. Visualizzando nell'insieme i due schemi e trendone le conclusioni ne deriva questo ultimo schema:

- essenza della marca: Guess vuole essere un brand giovane, allineato alle tendenze della moda, con proposte innovative che non rinunciano al concetto di eleganza e qualità, attento al prodotto e all'estetica, comunicando uno stile ben riconoscibile, vivace, di forte impatto, con una nota sensualità.
- Tonalità della marca: “come sono?” Un brand noto, internazionale con una collezione moderna e giovane. Lo stile deve essere coinvolgente ed elegante accompagnato da un design creativo che propone capi versatili, adatti ad ogni occasione.
- Benefits della marca: “cosa offro?” Guess vuole offrire un prodotto con linee innovative e con una buona qualità, dall'ampio assortimento che comprende non solo abbigliamento. Il punto forte è la cura dei dettagli e dei materiali che si riconduce all'attenzione per una buona vestibilità dei capi. Guess deve offrire una buona distribuzione concentrandosi sulla visibilità e qualificazione del prodotto.
- Iconografia della marca: l'obiettivo finale dell'iconografia della marca è apparire come una ditta che non produce solo jeans e t-shirt ma anche altri prodotti come occhiali, cinture e orologi. Innanzitutto deve avere un logo identificativo valido. Per ottenere ciò deve essere pubblicizzato grazie a testimonials di grande effetto visivo che rimangano quindi nella mente del consumatore. Vanno organizzati eventi sponsorizzati da Guess e un'ampia azione di pubbliche relazioni. In generale la comunicazione deve essere tesa a costruire un modo di essere giovane e moderno ma senza toni estremi.

## **CAPITOLO 3 : Conclusioni**

### **3.1 Aspetti positivi e negativi della brand equity di Guess**

Grazie alla ricerca di mercato impostata sul campione di indagine scelto nei quattro paesi e in relazione alle altre tre marche concorrenti, ne è emerso un mix di aspetti positivi e negativi per quanto riguarda la brand equity di Guess:

- 1- la brand equity di Guess non è confinata al solo abbigliamento, ma è proiettata verso un concetto di total look, grazie alla produzione per esempio di maglieria, felpe, occhiali e orologi.
- 2- È una marca costosa, ma posizionata all'interno di un mondo in cui il prezzo in sé non rappresenta necessariamente una barriera a patto che il brand sia sufficientemente affermato e desiderabile.
- 3- Offre un prodotto ben rifinito, di buona qualità, in linea con le tendenze della moda.
- 4- Si distingue grazie ad un carattere tendenzialmente moderno, giovane, internazionale e pone una buona attenzione all'eleganza e all'estetica.

Dunque Guess è senza apparenti punti di debolezza nel profilo dell'immagine, ma decisamente meno connotato (al di là dell'alone di essenzialità, eleganza, e serietà che lo circonda) rispetto ai principali concorrenti ossia :

- Miss Sixty che ha una personalità molto più spiccata , trendy, allegra, colorata e sexy.
- Energie ,con una visibilità più ridotta, ma uno stile abbastanza ben definito, di forte impatto, più aggressivo e trasgressivo.
- Diesel ,che gode di una credibilità consolidata nel tempo: non più di rottura ma in qualche misura rassicurante , conserva immutata la sua modernità, la sua capacità di rinnovarsi, il suo giovanilismo e il suo carattere maschile.

Questi tre brands rappresentano tre punti di riferimento ai quali guardare, perché fanno tendenza, anche se Guess tende più facilmente ad essere associato (oltre a Diesel, effettivamente rilevante) a Calvin Klein jeans e a un gruppo di brand, più o meno rilevanti a seconda dei paesi, da Armani jeans a Replay, da D&G a Tommy Hilfiger. Da ciò deriva che Guess non è mirato ai più giovani.

La brand equity di Guess, pur non mancando, in sintesi, degli “ingredienti” fondamentali per competere in questo mercato, mostra segnali di relativa fragilità:

- 1- ha una notorietà contenuta, basti pensare agli scarsi risultati ottenuti con la notorietà guidata e spontanea.
- 2- ha un profilo d'immagine un po' “sbiadito”, poco differenziato, e come tale schiacciato dai concorrenti.
- 3- ha un prodotto curato, tendenzialmente apprezzato, ma senza particolari tratti distintivi.
- 4- coniuga moda con eleganza, con conseguente aspirazione da designer, ma senza avere la forza necessaria per competere in quest'ambito.

“In sintesi Guess non gioca un ruolo da protagonista nel mercato europeo.”(Fonte Hertfelder 2003).

Brand relativamente giovane, Guess ha così in sé delle potenzialità, ma deve rafforzare la sua identità, oggi non sufficientemente chiara e così non di grande impatto, conseguenza anche di una strategia poco “armonica”:

- 1- un prodotto abbastanza basico, sufficientemente in linea con le tendenze, ma non fortemente caratterizzato, non un prodotto che si impone.
- 2- uno stile di comunicazione allineato all’orientamento strategico dei brand “fashion” (riviste patinate, top model, pubblicità che puntano sull’estetica, da contemplare).
- 3- negozi monomarca che sembrano voler replicare le tendenze dei brand più trendy.

Dunque vi sono tre direttrici distinte, che non lavorano in sinergia, e quindi non comunicano un posizionamento univoco.

Diventa così fondamentale sostenere il brand, che ha in sé delle potenzialità, come conferma l’analisi dell’impatto che le diverse variabili del marketing mix esercitano nel sostenere l’iconografia:

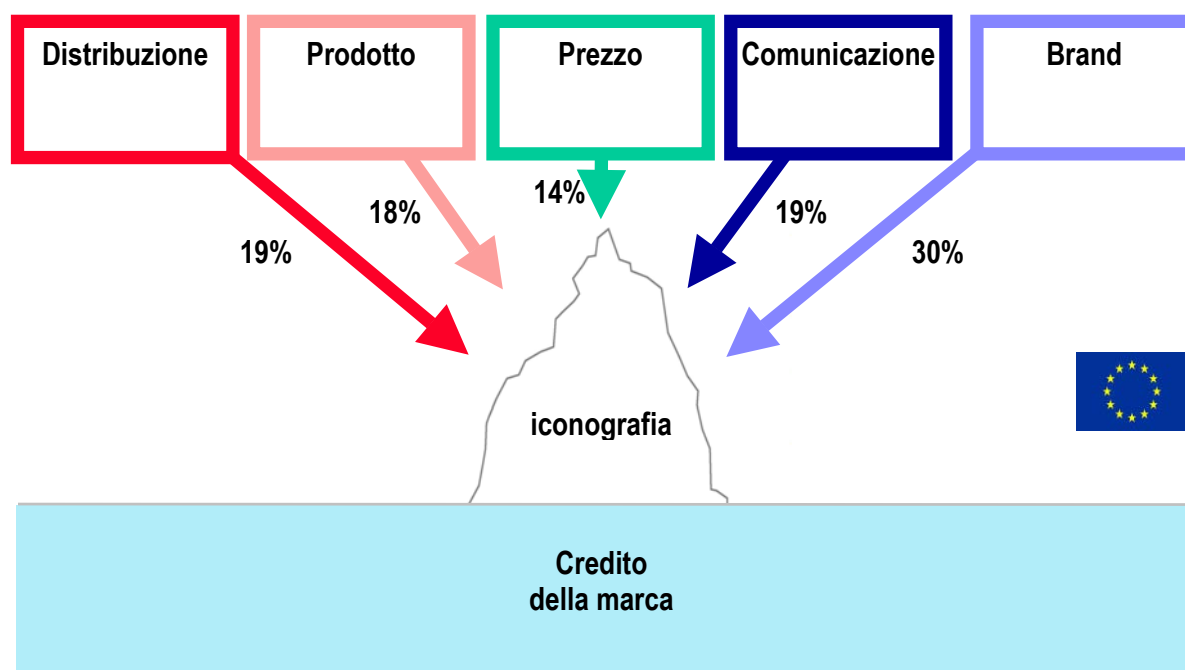


Figura 3.1

Guess deve così sfruttare il patrimonio d'immagine di cui oggi beneficia, valorizzando il trinomio qualità-moda-eleganza, che oggi lo differenzia dai concorrenti della fascia più giovane e "d'avanguardia".

Il che significa collocarsi a pieno titolo nell'area "fashion", tenuto conto che:

- Guess non ha le prerogative necessarie per competere con i brand più "sperimentali", segmento che "tira", ma orientato a un target più volubile, con conseguenti margini di rischio, dove troviamo brand come Miss Sixty (e c'è un progetto per una linea Miss Levi's), Energie, Replay, Pepe Jeans, G. Star, Gas, Levi's Vintage, ecc., che hanno un contenuto moda molto più accentuato e una forte ricerca sul prodotto: brand così da tenere sotto osservazione, ma non per entrare in diretta concorrenza.
- comincia a delinearsi un ritorno da parte dei giovani verso le marche accreditate, per rispondere ad un crescente bisogno di rassicurazione, il che crea nuove opportunità per l'area "fashion".
- va, però, tenuto presente che diversi brand stanno creando linee "top" (da D'Squared, a Stylelab, a We-R-Replay, alla parte "Luxory" di Miss Sixty), che vanno di fatto a competere nell'area "fashion", per riqualificare il brand, più che per fare volumi, rendendo in prospettiva più affollato il segmento più "giovane" di quest'area.



### 3.2 Swot Analysis

<p><b>Punti di forza</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Forte offerta di maglieria tagliata per stampe proposte e per colori</li> <li>2.Buona struttura della collezione dell'uomo</li> <li>3.Forte immagine del marchio espressa attraverso la comunicazione</li> </ol>	<p><b>Debolezze</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Scarsa proposta di tessuti non denim</li> <li>2.Poche sono state le proposte nelle seguenti categorie merceologiche: Maglieria Calata e Giacche/ Capi Spalla</li> <li>3.Campionari consegnati in ritardo per l'inizio della campagna vendite</li> </ol>
<p><b>Opportunità</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Consegnare la merce in tempo è essenziale per aumentare il sell out e per definire meglio le strategie di riassortimento</li> <li>2.Potremmo sfruttare maggiormente i prodotti e le immagini della Guess del passato</li> <li>3.La pubblicità dovrebbe riflettere i concetti principali delle nostre collezioni, I consumatori potrebbero così identificare meglio il marchio</li> </ol>	<p><b>Minacce</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Dobbiamo bilanciare meglio i nostri prezzi, sfruttando sia la prima che la seconda che la terza fascia</li> <li>2.Dovremmo identificare i trend del momento attraverso flash o piccole collezioni di nicchia per soddisfare i nostri clienti</li> <li>3.Il denim sta registrando un grosso calo, è necessario identificare nuovi prodotti o concetti che potrebbero sostituirlo</li> <li>4.Dobbiamo creare il nostro stile, che deve essere unico ed innovativo, ma soprattutto non dobbiamo imitare i nostri diretti concorrenti</li> </ol>

Figura 3.2

### 3.3 Strategie future

Le strategie future di Guess dovranno muoversi coerentemente con una chiara ipotesi di posizionamento:

- a) definendo il target di riferimento, che tende a collocarsi nella fascia 25-30 anni (pur coprendo un range d'età più ampio), dunque non giovanissimo, ma mentalmente molto giovane, aperto, dinamico, che ha però già maturato un suo stile, un suo modo di essere.
- b) investendo sul prodotto, che non sembra esser oggi il primo problema di Guess, ma va affinato lo stile, tenendo conto che oggi la tendenza “congiunturale” è verso un uso intenso del colore e verso il recupero della sensualità e che nel “fashion” il jeans non è trainante come negli streetwear brand, ma è importante valorizzare il total look.
- c) lavorando sulla distribuzione, oggi punto di debolezza relativa, in una logica di diversificazione, con:

- punti vendita monomarca nelle vie della moda (in assenza di una prima linea) che diano visibilità, prestigio e internazionalità al brand (sintomatica l'apertura di Miss Sixty in Montenapoleone a Milano), ma anche - seguendo la tendenza del momento - nelle zone più vivaci e trendy della città, per sintonizzarsi con il target giovanile locale.
- presenza nella grande distribuzione, fra gli altri brand “fashion” (da CKJ ad Armani Jeans), ma in prossimità dei brand più giovani e innovativi (Diesel, Miss Sixty, ecc.), per veicolare un'immagine comunque vivace ed attuale.
- presenza nei punti vendita multimarca più giovanili/alternativi, più che nelle jeanserie.
- presenza negli outlet, che aiutano a dare visibilità, senza penalizzare l'immagine, ma stando ben attenti a differenziare il punto vendita per comunicare una proposta alternativa alla collezione in corso.

E questo con la comune logica di una selezione qualificante e di una particolare cura del punto vendita, tenendo presenti le tendenze oggi prevalenti:

- aree espositive sempre più grandi, minimaliste, con layout bianchi e luci naturali, per esaltare il colore e le novità, dove è il prodotto che veste il punto vendita e che permette di rinnovarlo nel tempo.
- creazione di un contesto, di un'atmosfera, di un "mondo" nel punto vendita, con un'esposizione organica e non spazi isolati, dedicati alle singole proposte.
- particolare investimento nelle vetrine, che oggi rivestono un ruolo fondamentale, comunicando più di quanto non faccia la comunicazione istituzionale.
- investendo in comunicazione (tenendo sempre presente che per il consumatore il brand è uno solo, e che ci sarà sempre qualche interferenza della comunicazione - e dell'approccio stilistico - di Guess by Marciano), perché questo rappresenta oggi un anello debole ed è invece un fattore strategico per Guess, per il duplice bisogno:
  - di diffondere notorietà
  - di creare un'identità più chiara, conferendo una personalità distintiva al

brand

Il che significa lavorare su più fronti:

a) uniformare il più possibile il logo, perché la parola chiave oggi è: fare ordine e semplificare, affinché possa svolgere dignitosamente il suo ruolo segnaletico, mentre sotto il "cappello" Guess convivono più loghi alternativi:



figura 3..3, 3.4



figura 3.5, 3.6

Come possiamo vedere dalla figura 3.7, la confusione è a partire dal punto vendita (San Babila – Milano)



Figura 3.7

dovendo fare una scelta:

- il punto interrogativo sembra aver lasciato un segno maggiore del triangolo, è coerente/si sposa bene con il brand name Guess, a livello simbolico evoca qualcosa di misterioso e di intrigante, in linea con la vocazione di un brand “fashion”.
- il triangolo è più da street brand ed è troppo elaborato per rappresentare eventualmente un segnale breve di riconoscimento, oltre al logo estensivo, così come fanno oggi alcuni brand, soprattutto per le seconde linee (la versione “ridotta” del triangolo Guess sulle etichette può però svolgere questa funzione).

b) investire in sponsorizzazioni, eventi, relazioni pubbliche, come alcuni stanno già facendo (anche attraverso il sito, che non si limita al tradizionale ruolo di vetrina): festival/mostre/premi d’arte e di moda, supporto a giovani artisti/designer, locali (café, disco bar, ristoranti), produzioni “alternative” (dolci, fiori, vino), “vestire” le star, legarsi a qualche personaggio ...

c) investire in pubblicità, tenendo presente che:

- più che altrove, nella moda la comunicazione deve parlare il linguaggio ed esprimere i valori in cui crede il target, per attivare sentimenti di complicità e favorire processi di identificazione.
- oggi la pubblicità tende ad essere ironica e divertente (la pubblicità di Diesel ha fatto scuola, fuori dagli schemi, tesa a comunicare uno stile di vita improntato all’originalità, alla non omologazione, alla libertà).
- un brand che si colloca nell’area “fashion” può conservare uno stile più tradizionale (il testimonial, la cura estetica, il catalogo “d’autore”, ecc.), ma dando un tocco più giocoso, per esprimere la sua attualità.

## **BIBLIOGRAFIA**

KAPFERER L., La marca, Guerini e associati, 1991.

LUGLI G., Economia delle aziende commerciali –vol. 2, UTET, 1998.

ZARA C., La valutazione della marca, ETAS Libri, 1997.

WINER RUSSELL S., Marketing Managment, APOGEO, 2000.

GRANDINETTI R., Concetti e strumenti di marketing, ETAS, 2001.

LAMBIN J., Marketing Strategico- una prospettiva europea, McGraw-Hill, 1996.

KOTLER P., SCOTT W., Marketing management-analisi, pianificazione, attuazione e controllo, ISEDI, 1998.

Mckinsey Quaterly review, 1999 number 2.

GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R., Marketing, McGraw-Hill, 1999.

HERTFELDER U., Kein folientitel, Icon brand-navigation, 2003.