



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE**

**CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE**

**LA GESTIONE DEL VALORE DELLA MARCA:  
L'APPROCCIO TRADIZIONALE E ALCUNI DEI PIU' RECENTI  
SVILUPPI**

Relatore: Ch.mo Prof. Roberto Grandinetti

Laureanda: Elena Tosetto

N. matricola: 472317-GEI

## **INDICE**

### **INTRODUZIONE**

### **PARTE PRIMA**

#### **1. LA MARCA**

- 1.1 La situazione attuale
- 1.2 L'evoluzione del mercato
- 1.3 Una definizione di marca
- 1.4 Fasi dello sviluppo moderno
- 1.5 La relazione "Odi et amo" tra impresa e marca e le risorse e gli obblighi della marca
- 1.6 Identità di marca: un approccio semiotico (cenni)
- 1.7 Le componenti cognitive della marca
- 1.8 Il ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa
- 1.9 Conclusione

#### **2. IL VALORE DELLA MARCA**

- 2.1 Il valore della marca per l'impresa
- 2.2 Il valore della marca per il consumatore
- 2.3 La gestione aziendale della marca: gli archetipi gestionali
- 2.4 Conclusione

### **PARTE SECONDA**

### **3. GESTIONE DEL VALORE DELLA MARCA (BRAND EQUITY): PREMESSA**

#### **4. LA FEDELTA' DI MARCA**

Definizione

- 4.1 I livelli di fedeltà alla marca
- 4.2 Possibili metodologie per misurare la fedeltà alla marca
- 4.3 Il valore strategico della fedeltà alla marca
- 4.4 Come mantenere e rafforzare la fedeltà alla marca
- 4.5 Focalizzare le vendite sui clienti acquisiti
- 4.6 Conclusione

#### **5. NOTORIETA' DI MARCA**

Definizione

- 5.1 I livelli della notorietà di marca
- 5.2 Il valore strategico della notorietà di marca
- 5.3 Efficacia e limiti della notorietà di marca
- 5.4 L'anzianità rende le marche più forti
- 5.5 Come raggiungere, mantenere, migliorare la notorietà di marca
- 5.6 Notorietà, ricordo e ripetizione
- 5.7 Conclusione

#### **6. LA QUALITA' PERCEPITA**

Definizione

- 6.1 Il valore strategico della qualità percepita
- 6.2 I fattori che influenzano la qualità percepita
  - 6.2.1 La qualità del prodotto
  - 6.2.2 La qualità del servizio
- 6.3 Mirare all'alta qualità

6.4 I segnali di alta qualità

6.5 Favorire la corrispondenza tra percezioni e qualità reale

6.6 Conclusione

## **7. LE ASSOCIAZIONI DI MARCA**

Definizione

7.1 Il valore strategico delle associazioni

7.2 I tipi di associazioni

7.3 Misurare le associazioni

7.4 Scegliere le associazioni

7.4.1 Fase preliminare: autoanalisi

7.4.2 Prima fase: conoscere le associazioni dei concorrenti

7.4.3 Seconda fase: il mercato principale

7.5 Creare le associazioni

7.5.1 Il ruolo delle promozioni

7.5.2 Il ruolo della pubblicità

7.6 Modificare le associazioni

7.7 Mantenere le associazioni

7.8 Gestire e reagire ai disastri

7.9 Conclusione

## **8. NOME, SIMBOLO, SLOGAN**

8.1 Il nome

8.1.1 Generazione e valutazione delle alternative

8.1.2 Il processo di selezione

8.1.3 Cambiare nomi

8.2 I simboli

8.3 Gli slogan

8.4 Conclusione

## **9. ESTENSIONI DI MARCA (CENNI)**

9.1 Indicazioni pratiche: come procedere

9.2 Considerazioni strategiche

9.3 Conclusione

## **10. RIVITALIZZARE LA MARCA E ALTRE ALTERNATIVE DI GESTIONE**

10.1 La rivitalizzazione di marca

10.2 Le alternative alla rivitalizzazione: gestire il declino

10.3 Conclusione

## **CONCLUSIONE**

## **PARTE TERZA**

### **11. UN PUNTO SULLA SITUAZIONE**

Globalizzazione

L'impatto di Internet

### **12. LA SFIDA DELLA MARCA**

### **13. ALCUNI DEI PIU' RECENTI SVILUPPI**

13.1 La marca, gli spazi e le esperienze polisensoriali: l'evento "Evanescence" di Zanotta

13.2 I nuovi marchi

Premessa

13.2.1 I marchi di forma

13.2.2 I marchi di colore

13.2.3 I marchi olfattivi

13.2.4 I marchi sonori

**MARCHI FUTURIBILI**

13.2.5 Il marchio gustativo

13.2.6 Il marchio tattile

13.2.7 Il marchio gestuale

13.2.8 Il marchio di posizionamento

13.2.9 Brevi sequenze di immagini, marchi di luce e ologrammi

13.2.10 Conclusione

13.3 Il leasing del marchio

## **BIBLIOGRAFIA**

## **INTRODUZIONE**

La marca è un'istanza astratta, imprevedibile, un'entità molteplice e sfuggente, e come tale andrebbe trattata, ma proprio questo la rende difficile da definire ed analizzare in maniera completa. Consapevoli di ciò, ci si rende conto che la trattazione sarà riduttiva e insufficiente, ma si spera che la marca ne risulti, comunque, un pò più chiara e definita almeno in parte.

La marca può essere vista come la “memoria del prodotto” (Deichmann, 1991), ciò che ne riassume l'evoluzione della prestazione, i miglioramenti più o meno evidenti realizzati, l'esperienza che di ciò ha fatto il consumatore, gli investimenti che l'industria ha fatto, nel corso del tempo, su quel prodotto.

La marca è anche ciò che consente al singolo consumatore, all'individuo, di esprimere anche socialmente la sua specificità individuale, poichè la serie delle sue scelte di consumo, scelte di diverse marche, oltre che di diversi prodotti, costituisce uno dei segnali più rilevanti, rispetto al contesto sociale, in merito alla sua personalità, ai suoi orientamenti, bisogni e desideri. Anche se potrebbe essere visto come superficialità esteriorizzante, non si può negare che le scelte di consumo di un individuo, tra le quali principalmente la marca, sono spesso l'opportunità che permette di percepire e comprendere la sua visione del mondo e lo stesso mondo in cui vive.

Ciò dimostra come la marca stia assumendo sempre più importanza per il consumatore e diventando elemento rilevante nella gestione aziendale di prodotti e servizi. Risulta quindi fondamentale comprendere l'essenza, il valore della marca e gestirlo adeguatamente.

Questo lavoro mira proprio a questo, articolandosi in tre parti. Nella prima parte si definisce la marca, ne si delinea il valore, offrendo anche un quadro della situazione attuale. Nella seconda parte si tratta la gestione del valore della marca, segmentandola nei cinque assets (fiducia di marca, notorietà di marca, qualità percepita, associazioni e altri assets), che ne determinano il valore. Nella

terza parte, infine, si traccia un quadro riassuntivo della situazione, presentando anche i più recenti sviluppi nella gestione del valore della marca.

## **PARTE PRIMA**

In questa prima parte si svilupperanno principalmente due temi: la marca e il valore della marca. Il primo tema verrà trattato nel capitolo 1, cercando di offrire una visione chiara, sebbene sicuramente incompleta, di questa risorsa intangibile. Il secondo tema, quello del valore della marca, sarà trattato nel capitolo 2, mettendo in luce le diverse prospettive che lo compongono.

### **1. LA MARCA**

#### **1.1 La situazione attuale**

“Al giorno d’oggi sarebbe semplicemente impensabile lanciare sul mercato un prodotto senza nome e soprattutto senza personalità. Esso sarebbe un prodotto trasparente, per così dire invisibile, in ragione tanto della debolezza della sua voce, che della forza delle voci dei suoi concorrenti” (Semprini, 1993).

La marca è diventata certamente una dimensione fondamentale, un elemento strategico nella gestione aziendale, che deve il suo peso crescente alla convergenza di due movimenti di fondo:

- Il passaggio dalla commercializzazione del prodotto alla messa in discorso del prodotto stesso,
- La crescente importanza degli aspetti immateriali rispetto a quelli materiali;

Ovvero il prodotto per sopravvivere deve arricchirsi di un supplemento di personalità, datagli dalla sua messa in discorso, che si focalizza sempre di più su aspetti immateriali. Per aspetti immateriali



si intende tutti quegli aspetti legati all'immaginario evocato dal prodotto: dal simbolismo profondo di cui un prodotto può eventualmente disporre alle caratteristiche del prodotto percepibili soggettivamente.

I due movimenti di fondo di cui sopra sono stati causati dallo sviluppo di dieci tendenze, individuate da Semprini come: *la moltiplicazione quantitativa e qualitativa dell'offerta*, *la saturazione progressiva dei mercati* (con il crescere del benessere delle popolazioni occidentali, si sono evolute anche le attese, gli atteggiamenti e le esigenze per quanto riguarda la qualità dei prodotti da parte dei consumatori, determinando un'evoluzione costante dei mercati fino alla saturazione), *l'apertura delle aziende alla comunicazione* (si è formata una cultura della comunicazione, non semplicemente intesa come pubblicità esterna e interna, che è data dalla presenza di un destinatario e un ricevente ("Non c'è messaggio se non c'è ricezione", Semprini, 1993). L'azienda si trova così immersa in un reticolo di relazioni e feed-back multipli. Aprendosi alla comunicazione, l'azienda è diventata un vero e proprio attore sociale), *l'inquinamento mediatico* (si è imposto un vero e proprio obbligo di parlare per non scomparire dalla scena comunicativa, provocando così un affollamento caotico dei messaggi, che ormai cadono nel vuoto o entrano in conflitto con altri, trovandosi così svuotati di contenuto. Ne consegue che i messaggi risultano più fragili e, come governati da una selezione naturale, solo i messaggi più forti ovvero i più credibili, i più potenti, i più coerenti...sopravvivono. I messaggi cominciano a consumarsi e via via si assiste ad una banalizzazione dei messaggi, ad un'inflazione delle parole. "La marca è obbligata ad un meccanismo di rilancio completo. L'immobilità la condanna inesorabilmente al regresso e all'affievolimento" (Semprini, 1993)), *la dematerializzazione dei prodotti* (i prodotti in quanto oggetti tendono a sparire, divenendo fenomeni comunicativi. Lo si può notare dal progressivo rimpicciolimento fisico dei prodotti, per esempio la telefonia mobile, e dalla desostanzializzazione degli stessi, per esempio si considerino i prodotti "light"), *la desemantizzazione dei prodotti* (si assiste alla perdita di senso, all'appiattimento generalizzato che provoca una dissoluzione della significazione intrinseca dei prodotti), *l'attribuzione di un nuovo peso simbolico ai prodotti* (funzione che viene assegnata alla marca), *la differenziazione dei comportamenti sociali* ("si assiste alla rottura dei sistemi di classificazione dei comportamenti codificati e regolati da norme esterne all'individuo" (De Rita, 1988), perchè l'individuo si rifiuta di seguire regole identiche per tutti, tendendo ad affermare una propria individualità e perchè si

mescolano i codici. Si assiste ancora al declino di sistemi ideologici, di certezze capaci di fornire una linea di condotta collettiva in cui immedesimarsi), *la differenziazione dei comportamenti di consumo* (comportamenti che divengono sempre meno prevedibili per la loro instabilità strutturale e variabilità) e alla *diluizione del consumo della vita* (i prodotti servono soprattutto a costruire un ambiente amichevole, per esempio un hamburger Mc Donald's, a creare un'atmosfera affettiva, a scandire ritmando i momenti della vita, per esempio un orologio da 50 € Swatch).

Tutto ciò comporta lo sviluppo sempre più di una relazione individualizzata tra consumatore e prodotto.

## **1.2 L'evoluzione del mercato**

Secondo la teoria economica classica il mercato era essenzialmente un sistema bipolare dato da produttori (sistema dell'offerta) e consumatori (sistema della domanda). La distribuzione si poneva come un mediatore di questi due attori, dei quali uno, il consumatore, aveva un ruolo passivo, disgiunto dal prodotto ed il consumo era considerato mero atto fisico di distruzione.

Ora si è passati dal mercato del prodotto al mercato della marca, caratterizzato non da opposizione, ma da dialettica tra domanda e offerta, da scambi di discorsi e non più semplicemente di prodotti, mentre il consumo è divenuto un atto di ricezione, di interpretazione, in ogni caso sempre creativo e cooperativo.

## **1.3 Una definizione di marca**

“Una marca è costituita dall'insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione” (Semprini, 1993).

“E' un fenomeno semiotico, discorsivo collettivo, sociale e pubblico” (Garfinkel, 1989).

La marca al di fuori della sua dimensione collettiva, sociale, pubblica e condivisa non ha esistenza. E' la totalità dei diversi discorsi tenuti sulla marca dai diversi attori coinvolti (aziende, concorrenza, intermediari, distributori e consumatori) che ne determina la concretezza.

Di natura molteplice, nella marca si possono distinguere cinque dimensioni:

1. *La natura semiotica*: La marca è una macchina semiotica, generatrice di significati e come un testo letterario costruisce mondi possibili.

2. *La natura relazionale*: “ Una marca non è altro che tutto quello che non sono le altre marche”. Da questo punto di vista è caratterizzata da ipertestualità e proprio per questo non è completamente controllabile, a causa di elementi esterni al discorso che ne possono modificare l'interpretazione.
3. *La natura intersoggettiva*: La marca nasce dalla continua tensione tra produzione e ricezione.
4. *La natura contrattuale*: Il mondo offerto dalla marca chiede non solo di essere scelto, ma anche preferito ad altri mondi possibili che offrono altre proposizioni di contratto.
5. *La natura entropica*: La marca non si autoalimenta, ma necessita continuamente di essere animata e sostenuta (entropia tendenziale della marca). Concorrenza e incapacità di essere flessibile ai cambiamenti ne possono accelerare il processo entropico, forte coinvolgimento di soggetti, chiarezza e coerenza ne possono rallentare il corso.

#### **1.4 Fasi dello sviluppo moderno della marca**

Molteplice e sfuggente, la marca è un fenomeno in continua evoluzione che sembra sempre più definirsi nella sfera comunicativa, più che in quella commerciale, e avere sempre meno in comune con antichi sigilli e bolle medioevali a cui è stata paragonata talvolta. Quindi, vista la sempre maggiore natura comunicativa che la marca sta assumendo, si è scelto di tracciarne unicamente lo sviluppo moderno, avvalendosi di una prospettiva di marketing.

Nel suo sviluppo moderno si possono evidenziare tre fasi: la marca funzionale, la marca aumentata e la marca totale.

La prima fase, quella della *marca funzionale*, si sviluppa negli anni '60-'70. La marca ha una precisa funzione: assicurare al cliente l'efficace soluzione di problemi di tipo oggettivo, di base: pulire, proteggere, nutrire...(i detersivi sono un esempio rappresentativo di marca funzionale). Si può parlare di prodotto-eroe in quanto la marca ottiene fiducia perchè garantisce qualità, sicurezza e performance duratura e solo indirettamente vengono promessi benefici soggettivi. Il consumatore ideale si preoccupa di soddisfare bisogni quotidiani ed è legato al dovere, alla famiglia, alla comunità, mentre la marca migliora concretamente la sua vita (si considerino, per esempio, gli elettrodomestici). Esempi di oggi sono i prodotti e i servizi nell'area della comunicazione digitale (che si pongono come potenziatori dei sensi umani) e i prodotti della P&G (Procter & Gamble),

mirati al miglioramento qualitativo ed esclusivo della funzione del prodotto (es: Ace gentile smacchia con la potenza della candeggina anche tessuti delicati come la seta).

Nella fase della *marca aumentata*, sviluppatasi negli anni '70-'80, la concorrenza si fa più accesa, la tecnologia si sviluppa e l'offerta cresce rispetto alla domanda. La marca non può limitarsi alla funzione di *problem solving*, ma per distinguersi dalle altre marche, deve arricchire il suo nucleo funzionale di emozioni (dal lavaggio più bianco alla tenerezza dell'orsacchiotto di pelucche, dalla garanzia della tenuta di cottura al calore familiare). Il consumatore, superati i valori della tradizione, ricerca il nuovo, il piacere, il consumo (passaggio a nord-ovest di cui ha parlato Fabris, 1995). Il consumatore comincia a preoccuparsi dell'opinione degli altri, diventa *eteroriferito*, aspira al raggiungimento di un determinato status e prestigio, mentre la marca promette questa trasformazione sensoriale, sociale e psicologica. Pian piano le marche imitano le emozioni che offrono le concorrenti e resta solo alla pubblicità il compito di conferire ad una marca specifica un'unicità esclusiva (Unique Emotional Plus, UEP), impossessandosi del *benefit soggettivo* (es: Barilla rende esclusivamente suo il territorio casa, mediante il sillogismo: Pasta = Casa, Pasta = Barilla => Barilla = Casa).

Infine vi è la *marca totale* o "*brand.com*". Si sviluppa dal 2000, a seguito della crisi dei primi anni '90, che ha provocato un'assimmetria percettiva tra consumatore e marca sul valore da promettere e da comperare e un indebolimento della corrispondenza biunivoca nel legame affettivo tra marca e consumatore. Il consumatore diventa adulto e informato, non necessita più di essere rassicurato dalla marca, essendo consapevole che tutte le marche hanno raggiunto il medesimo livello di qualità. Diventa fondamentale, invece, la relazione tra marca e cliente, che deve essere duratura, come avveniva nei negozi tradizionali tra cliente e negozio. Proprio come un negozio o un sito web, la *brand.com* deve essere "visitata" più volte, deve essere riconoscibile, deve offrire numerosi e sempre nuovi interessi, deve riconoscere il cliente, prevenirne i desideri e instaurare un dialogo. (Per uno schema riassuntivo si veda tabella 1).

**Tabella 1. Le tre fasi dello sviluppo moderno della marca**

|                                 | <b>MARCA<br/>FUNZIONALE</b>   | <b>MARCA<br/>AUMENTATA</b>  | <b>MARCA<br/>TOTALE</b>  |
|---------------------------------|---|---|--|
| <i>Periodo</i>                  | Anni '60-'70  | Anni '70-'80  | Dal 2000   |
| <i>Funzione della<br/>marca</i> | “Problem solving”<br>di problemi<br>oggettivi/ concreti<br>di base  | Consentire una<br>trasformazione<br>sensoriale, sociale e<br>psicologica  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornire nuovi e numerosi interessi</li> <li>• Riconoscere il cliente</li> <li>• Prevenirne i desideri</li> <li>• Instaurare un dialogo</li> </ul> |
| <i>Tipo di consumatore</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preoccupato dei bisogni quotidiani</li> <li>• Legato al</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eteroriferito</li> <li>• Alla ricerca di piacere, consumo, status</li> </ul> | Adulto e informato   |

|              |   |             |   |
|--------------|---|-------------|---|
|              | dovere, alla<br>famiglia, alla<br>comunità              | e prestigio |   |
| <i>Focus</i> | Miglioramento<br>concreto della vita<br>del consumatore | Emozioni    | Relazione duratura<br>tra marca e cliente |

Fonte: Personale elaborazione

### 1.5 La relazione “Odi et amo” tra impresa e marca e le risorse e gli obblighi della marca

Dopo aver dato una definizione di marca e spiegato la sua evoluzione in parallelo a quella del mercato, si passa a definire la relazione che lega impresa e marca, una relazione del tipo, riprendendo Catullo, “Odi et amo”.

La marca consente all’impresa di distinguersi, differenziarsi dalla concorrenza e creare valore aggiunto. Sembra che la marca sia ciò che permette all’impresa di crearsi una dimensione di unicità, necessaria per emergere in un contesto competitivo, grazie alle risorse che la marca possiede: credibilità, legittimità e affettività. La credibilità è legata alla coerenza di linguaggio e dei sistemi di rappresentazione utilizzati e, se sviluppata adeguatamente, rende la marca meno vulnerabile agli attacchi della concorrenza. La legittimità è legata alla continuità nel tempo della marca e suo dispiegamento nello spazio; questa permette all’impresa di differenziarsi e diversificarsi facilmente. L’affettività, se coltivata assiduamente, consente di ottenere maggiore fedeltà da parte dei clienti. Si deve ricordare, però, che queste tre risorse sono soggette ad entropia, come la marca stessa, e richiedono, quindi, continuo rinnovamento e rafforzamento.

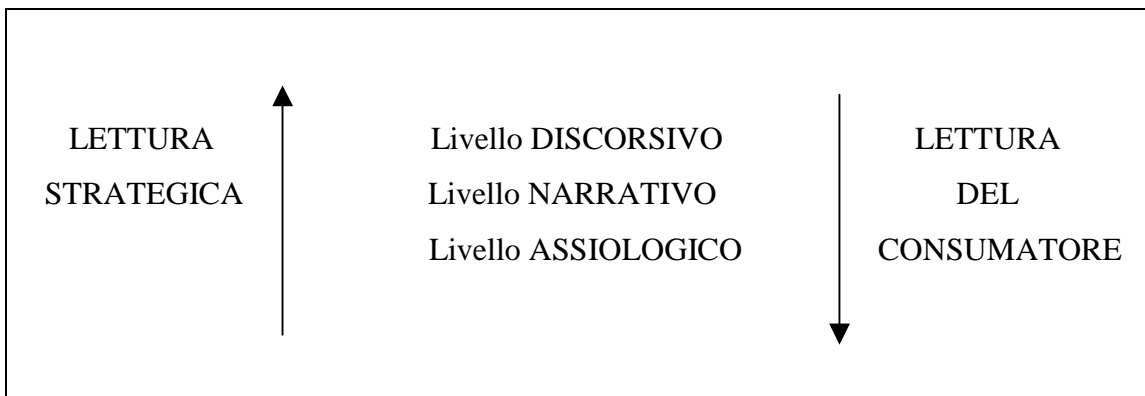
Allo stesso tempo la marca può rivelarsi un incubo per chi deve gestirla, in quanto porta in sé, per sua natura, una dimensione che oltrepassa la capacità di controllo dell’impresa. La marca ha, infatti, degli obblighi che si devono conoscere se non si vogliono infrangere. Questi sono: l’obbligo di continuità, di concorrenza, di coerenza del mix e obblighi socio-culturali.

### 1.6 Identità della marca: approccio semiotico (cenni)

Forza simbolica, capacità di evocare immaginari e costruire mondi possibili fanno della marca un vero soggetto narrativo, capace di attuare molteplici discorsi e comunicare con pubblici differenti. Proprio per le sue molteplici manifestazioni discorsive, si rivela importante almeno accennare l'approccio semiotico, che permette una gerarchizzazione delle fasi del processo di generazione di senso. Secondo la semiotica narrativa il senso viene generato tramite un processo dinamico ("Processo generativo della significazione"), che attraversa tre tappe fondamentali:

- 1) **LIVELLO ASSIOLOGICO:** Livello profondo dove sono disposti i valori fondanti i discorsi e l'identità della marca, che assicurano continuità e permanenza della marca nel tempo.
- 2) **LIVELLO NARRATIVO:** Le strutture fondamentali sono trasformate in racconti organizzati in schemi d'azione.
- 3) **LIVELLO DISCORSIVO:** I valori e le strutture narrative vengono contestualizzati, definendo anche i dettagli. Questo livello è il più sensibile ai cambiamenti del contesto socio-culturale, alle pratiche e atteggiamenti dei consumatori e per questo ad usura più rapida. Si veda figura 1.

**Figura 1. Identità della marca: approccio semiotico**



Fonte: Semprini e Musso, 2000.

La lettura strategica è quella relativa all'impresa, che prima definisce il livello assiologico, quindi progressivamente i livelli a profondità decrescente.

La lettura del consumatore, invece, avviene in maniera inversa, dal livello più superficiale a quello più profondo. Il consumatore entra in contatto con i discorsi della marca interamente già costruiti,

per esempio attraverso la pubblicità trasmessa in televisione o il packaging nel supermercato, poi, dal livello discorsivo, quotidianamente, con un processo di inversione, riesce a penetrare gli altri. Si consideri, per esempio, un pasto al Mc Donald's:

- Livello discorsivo (I segni visibili): Efficacia, pulizia, qualità, generosità, modernità;
- Livello narrativo ("L'esperienza Mc Donald's"): Scelta, abbondanza, soddisfazione immediata, golosità, organizzazione;
- Livello assiologico (L'identità della marca): Disponibilità, cortesia, trasgressione legittima (alimenti ipercalorici).

### **1.7 Le componenti cognitive della marca**

Per svilupparne il valore, è necessario definire la marca nel sistema cognitivo dell'impresa. La marca è ben più di un "segno identificativo e distintivo" (Kolter, 1997). Essa può essere intesa quale sintesi di risorse dotate di potere generativo, ovvero capaci di accrescere nel tempo la fiducia e la conoscenza su cui si fonda la marca stessa attraverso la creazione di valore. Considerando i rapporti che si instaurano con i consumatori-obiettivo, questa capacità è dovuta all'attribuzione, da parte dei segmenti della domanda attivati dall'impresa, di un valore-utilità che eccede la performance tecnico-funzionale dei prodotti identificati dalla marca e che pertanto si traduce in un valore economico-finanziario differenziale per l'impresa.

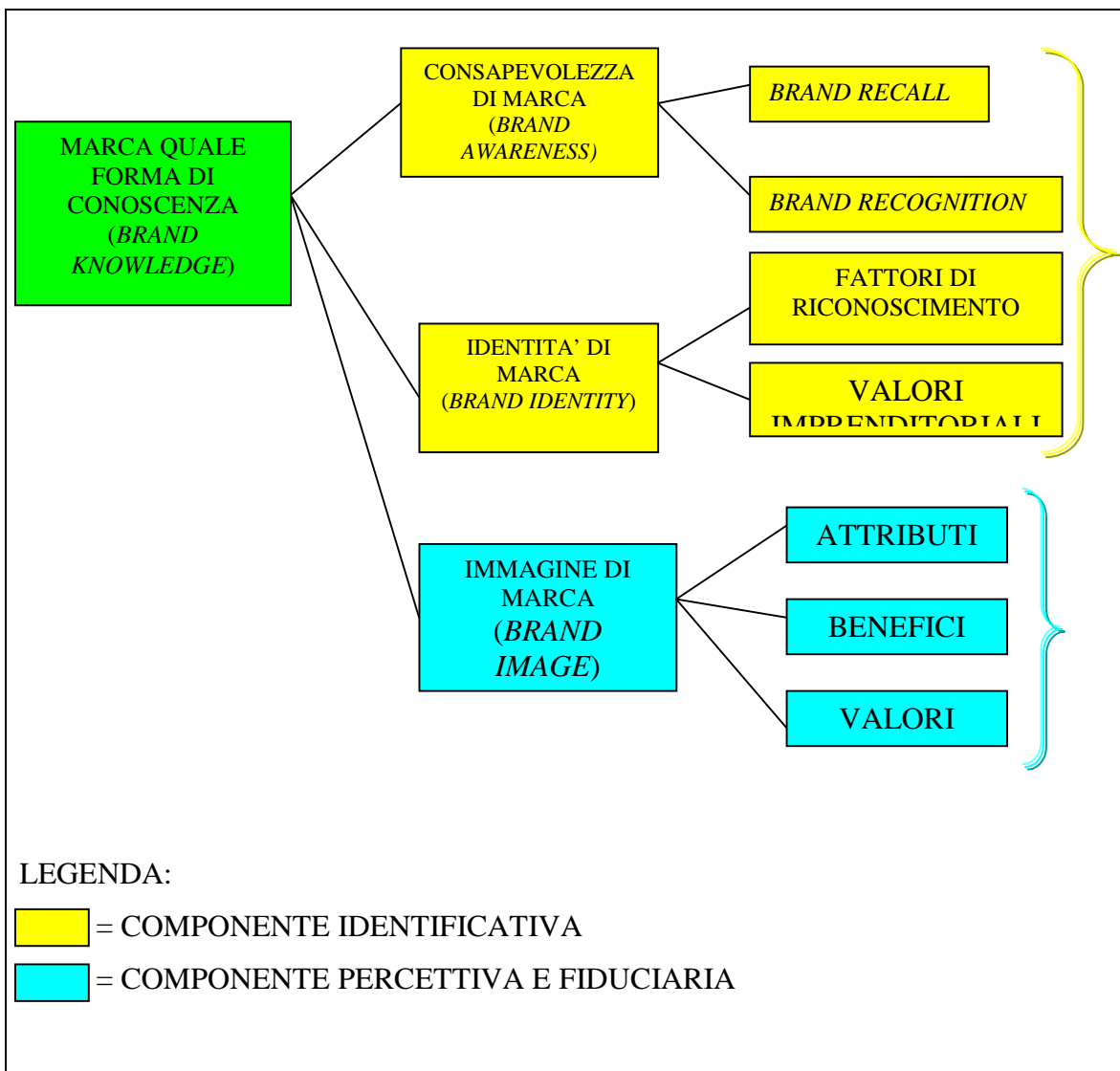
Ne segue che, sul piano strutturale, le componenti della marca, su cui si fondano gli *invisible assets* in essa contenuti, possono essere ricondotte a tre fondamentali componenti:

- 1 Identificativa (segni di riconoscimento): Brand awareness e brand identity,
- 2 Percettiva (associazioni cognitive e percezioni);
- 3 Fiduciaria (aspettative e percezioni): Questa componente, assieme a quella percettiva, forma la brand image.

E' possibile sostenere, quindi, che gli elementi che consentono di definire la marca come forma di conoscenza sono costituiti dalla consapevolezza (brand awareness), dall'identità (brand identity) e dall'immagine (brand image) di marca. Si vedano figure 2a e 2b.

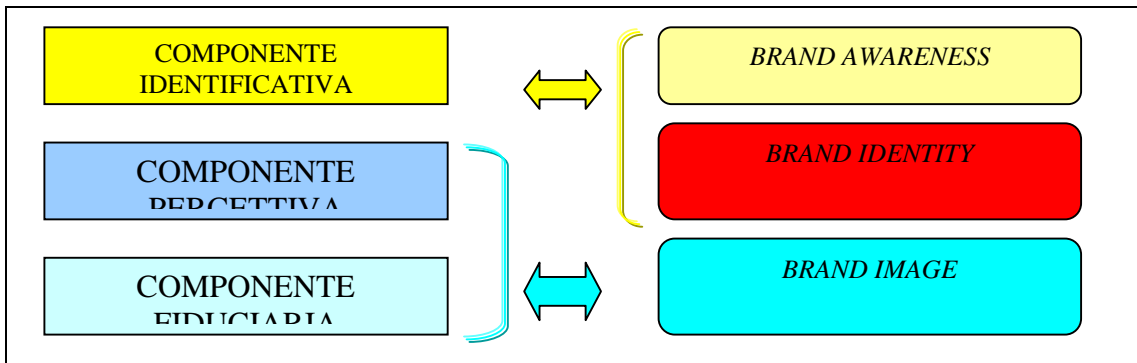


**Figura 2a. Le componenti cognitive della marca**



Fonte: Adattata da K.L.Keller,1993; Zara e Busacca,1997; Busacca, 2000.

**Figura 2b. Le componenti cognitive della marca**



Fonte: Personale elaborazione

I costrutti di cui sopra si fondano sull'interpretazione della conoscenza come un complesso di nodi e di collegamenti. L'attivazione dei diversi nodi mediante un processo propagativo si traduce nella produzione di informazioni, attraverso il richiamo delle nozioni contenute nei nodi stessi.

Affinchè ciò avvenga, è necessario che il processo di attivazione raggiunga una determinata soglia. Conseguentemente, "intensità dell'associazione tra il nodo attivato e tutti i nodi a esso collegati determina sia il livello di attivazione di tipo propagativo che le specifiche informazioni recuperabili dalla memoria" (Keller, 1993). In quanto struttura di conoscenza, la marca può quindi essere rappresentata come un nodo al quale risultano connesse una serie di associazioni, caratterizzate da un differente grado di astrazione, positività, intensità e unicità.

La *brand awareness* fa riferimento alla forza del nodo suddetto, che si riflette direttamente sulla probabilità e sulla velocità con cui la marca stessa viene richiamata alla mente.

La consapevolezza si articola nelle dimensioni del riconoscimento (*brand recognition*) e del richiamo (*brand recall*), che rispettivamente fanno riferimento alla probabilità-velocità con cui il consumatore identifica la marca se esposto a stimoli rappresentati:

- da uno o più segni di riconoscimento della stessa;
- dalla categoria di prodotto, dai bisogni soddisfatti dalla categoria, dalle occasioni d'uso, dagli utilizzatori-tipo.

La *brand identity* si riferisce invece al complesso di fattori che consentono il riconoscimento della marca e all'insieme di valori imprenditoriali che ne hanno determinato la nascita e caratterizzeranno lo sviluppo. I fattori di riconoscimento sono, in senso lato, le caratteristiche distintive della marca, quali per esempio, nome, logo, simboli, slogan, jingles, ovvero tutto ciò che può aiutare il consumatore a individuarla e distinguerla dalle alternative esistenti. I valori imprenditoriali rappresentano invece il fondamentale criterio di selezione delle scelte operate (e da operare) nel corso dell'esistenza della marca. Essi attribuiscono un senso a tali scelte. Definiscono pertanto il "codice genetico della marca" (Kapferer, 1997), la sua evoluzione e sviluppo futuro.

Questo per quanto riguarda la prima componente, quella identificativa, individuata da *brand awareness* e *brand identity*.

L'immagine di marca, la *brand image*, sintetizza l'insieme delle associazioni da essa evocate. Tali associazioni, rappresentabili sul piano cognitivo come altri nodi connessi al nodo proprio della marca, nel loro insieme definiscono due fondamentali elementi strutturali, che si affiancano a quello identificativo: la componente percettiva e quella fiduciaria. Il primo elemento, quello di natura percettiva, comprende le associazioni ricondotte a tre livelli di astrazione, ciascuno propedeutico al successivo (modello della catena mezzi-fini), ovvero quelle relative agli attributi della marca, ai benefici che ne derivano e ai valori,. Si hanno dunque:

- a) gli attributi della marca;
- b) i benefici offerti dal prodotto o servizio;
- c) i valori.

Ai livelli inferiori della gerarchia si collocano le associazioni relative agli attributi della marca, questi, intesi come le caratteristiche descrittive della marca, sono classificabili in *product-related* e *non-product-related*. I primi influenzano la performance del/i prodotto/i identificato/i dalla marca e possono essere ulteriormente distinti in:

- attributi concreti, prevalentemente unidimensionali, oggettivamente misurabili e direttamente connessi alle caratteristiche intrinseche del/i prodotto/i. (Per esempio: il contenuto proteico di un alimento, la cilindrata del motore di un'auto, il rendimento di un prodotto finanziario);

- attributi astratti, prevalentemente multidimensionali (definiti da più attributi concreti), non oggettivamente misurabili e svincolati dalle caratteristiche fisiche del/i prodotto/i. (Per esempio: lo stile di un capo di abbigliamento, il design di un elettrodomestico, il gusto di una bibita o di uno snack).

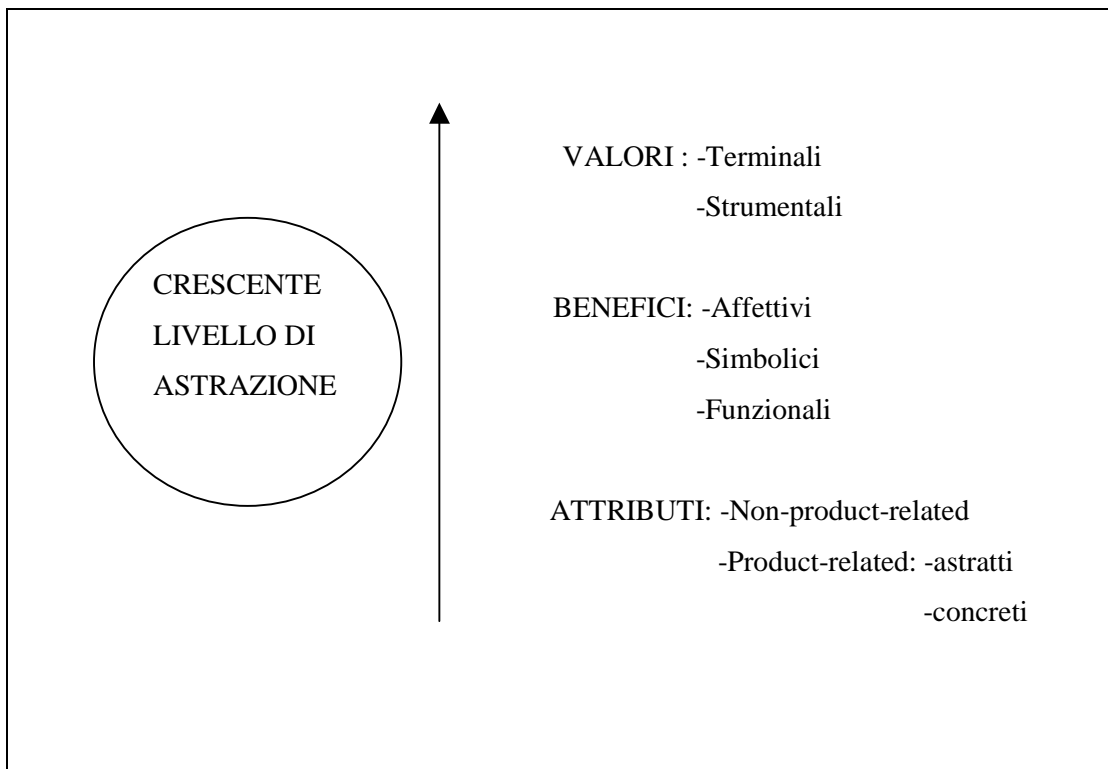
Gli attributi *non-product-related* sono invece costituiti dalle rappresentazioni relative ai tipici utilizzatori (in termini demografici e psicografici) e alle tipiche occasioni di utilizzo (*user e usage imagery*) nonché dai tratti di personalità della marca (costruiti dall'impresa principalmente attraverso politiche di comunicazione).

Ad un livello intermedio di astrazione si collocano i benefici traibili dalla marca, riconducibili a tre principali categorie, riferendosi al prevalente contenuto funzionale, simbolico o affettivo. I benefici funzionali riguardano le prestazioni ottenibili dal/i prodotto/i identificato/i dalla marca; i benefici simbolici sono correlati alle valenze psico-sociali a esse attribuite, in termini, per esempio di riduzione del rischio percepito nel processo di acquisto e/o di consumo, status, affermazione di ruolo; i benefici affettivi comprendono le sensazioni, i sentimenti, le fantasie e le emozioni evocate dalla marca e dal/i prodotto/i, consentendo l'appagamento di bisogni quali il divertimento, la varietà, il piacere sensoriale, la stimolazione cognitiva. Infine ai più elevati livelli di astrazione si collocano le associazioni relative ai valori evocati dalla marca, che riflettono gli obiettivi perseguiti dal consumatore sul piano sia dei comportamenti e della considerazione sociale (valori strumentali) che dell'autostima e delle condizioni di esistenza (valori terminali). Fra i primi rientrano la competenza, l'integrità, la socialità; i secondi l'autoconsiderazione, la libertà, la salute, la gratificazione personale, l'amore.

L'analisi delle associazioni evocate dalla marca assume un'importanza centrale in quanto è stata empiricamente verificata l'esistenza di una correlazione positiva fra il loro livello di astrazione e il potenziale di estensione della marca.

Ciò significa che l'utilizzo strategico della marca quale vettore di sviluppo aziendale implica la costruzione di associazioni sui valori, anziché sugli attributi funzionali del bene. Si veda figura 3.

**Figura 3. La componente percettiva: una rappresentazione della catena mezzi-fini**



Fonte: Adattata da J.P.Peter, J.C.Olson *Consumer behavior and marketing strategy*, 1990; Zara e Busacca, 1997; Busacca, 2000.

La terza componente, anche secondo elemento strutturale della *brand image*, è quella fiduciaria, ovvero la formazione di un positivo atteggiamento verso la marca. Tale atteggiamento è alla base del potenziale di differenziazione della marca, consente di minimizzare il numero di dati necessari per finalizzare il processo di interpretazione e di scelta: l'individuo può scegliere tra una continua ricerca ed elaborazione di informazioni e un atto di fiducia verso la marca selezionata.

“Il consumatore, una volta ascritte delle valenze specifiche a una determinata marca, presume infatti, ovviamente con un definito margine di probabilità, crescente all'aumentare del numero di esperienze positive con la marca stessa, che tutte le sue manifestazioni risulteranno caratterizzate dalle medesime valenze. Tanto più elevata risulta quest'attribuzione probabilistica, tanto maggiore si rivela la fiducia nella marca e tanto minore risulta quindi la necessità di produrre nuove informazioni idonee a orientare le successive attività cognitive di comparazione e di scelta.” (Busacca, 2000).

In altre parole, le informazioni sintetizzate nell'atteggiamento verso la marca non avrebbero alcun significato se il consumatore si proponesse di verificarle in ogni occasione di acquisto e consumo della marca stessa. Il consumatore, per economizzare le proprie risorse cognitive e temporali, compie un atto di fiducia nella marca, confidando di ritrovare in tutte le sue manifestazioni le stesse valenze distintive.

Ciò ovviamente non significa che una volta costruita, la componente fiduciaria sia destinata a perpetuarsi indefinitamente; pur generando una certa inerzia cognitiva, che riduce la sensibilità del consumatore a nuove informazioni dissonanti rispetto a quelle memorizzate, l'atteggiamento positivo verso la marca deve costantemente essere alimentato dalla conferma delle aspettative.

### **1.8 Il ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa**

Dopo aver definito l'identità di marca, servendosi di un approccio semiotico, e dopo aver definito le componenti cognitive della marca, è possibile passare alla spiegazione del ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa.

La capacità di autogenerazione dell'impresa si fonda sul patrimonio intangibile di cui dispone e avviene mediante la continua creazione di valore. Questa è la prospettiva del Resource-Based Management, che permette di interpretare la criticità della marca nei cicli cognitivi dell'impresa alla luce del contributo da essa fornito alla soluzione di tre fondamentali problematiche:

1. *la produzione di nuove risorse immateriali a partire da quelle esistenti.* In quanto sistema di conoscenza, l'impresa può creare e sviluppare valore solo focalizzandosi sull'accrescimento continuo del patrimonio intangibile. Tutti i comportamenti aziendali scaturiscono, infatti, dalle risorse di conoscenza e di fiducia possedute e devono necessariamente determinare, attraverso un processo ricorsivo, un accrescimento di queste risorse, su cui fondare i comportamenti futuri. In questa ottica, il successo di qualunque strategia aziendale, che certamente dipende dal know-how dell'impresa e dalla reputazione di cui essa gode presso tutte le categorie di stakeholders, non può che essere valutato considerando il contributo da essa fornito allo sviluppo della dotazione iniziale di risorse immateriali, che ne ha reso possibile l'attuazione.

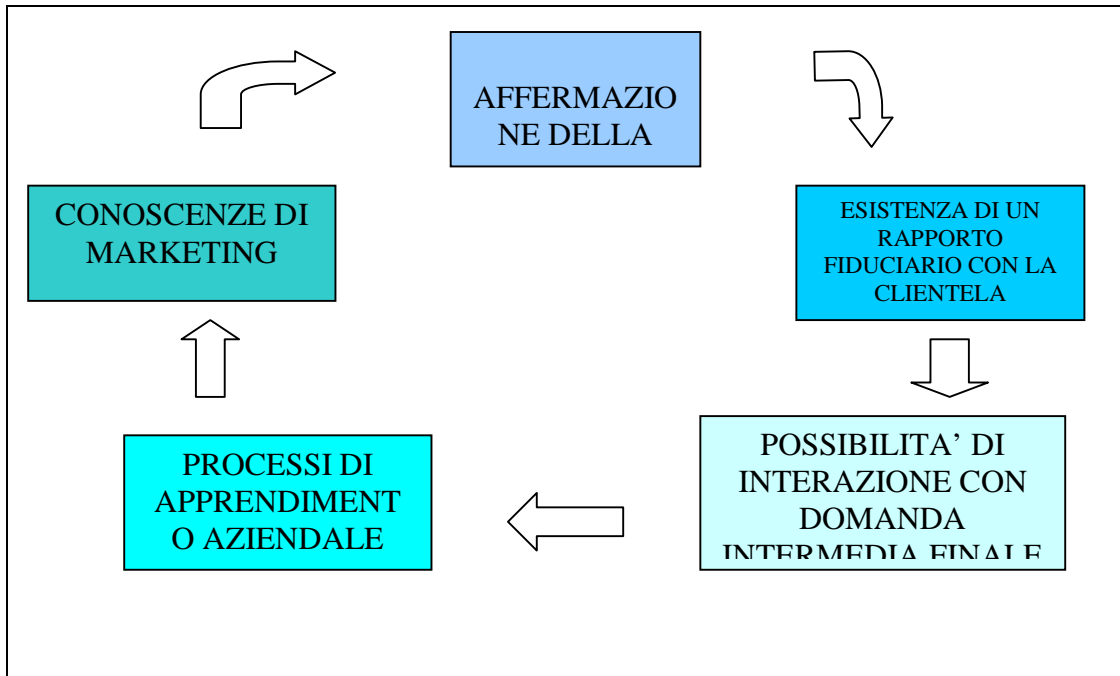
La reiterazione del ciclo "risorse immateriali-comportamenti-risorse immateriali" si fonda sull'interazione relazionale con tutte le categorie di stakeholders, che consentono un flusso

continuo di comunicazione, che arricchisce il patrimonio di risorse immateriali. Certamente è l'esistenza di tale patrimonio a rendere possibile l'attivazione delle relazioni, ma esse risultano indispensabili per l'accrescimento dello stesso.

Ad esempio, le relazioni con la domanda finale e con la distribuzione sono fondamentali per migliorare il know-how tecnologico-produttivo e per sviluppare capacità di innovazione, così come l'efficacia del contenuto delle comunicazioni di marketing è funzione della conoscenza dei segmenti di consumatori obiettivo, in termini di valori e codici condivisi. Nella sostanza, la marca è in grado di fornire un contributo determinante all'accrescimento del patrimonio intangibile attraverso i nessi circolari di causalità sottostanti alla reciproca alimentazione del repertorio iniziale di competenza e di fiducia: le conoscenze di marketing che rendono possibile l'affermazione di una marca dipendono infatti dai processi di apprendimento aziendali, ma questi ultimi si fondano in gran parte sulle possibilità di interazione relazionale con la domanda intermedia e finale, che a loro volta scaturiscono dall'esistenza di un rapporto fiduciario con la clientela, al quale contribuisce in modo decisivo la marca stessa. Si veda figura 4.



**Figura 4. Processo di accrescimento del patrimonio intangibile: il contributo della marca**



Fonte: Personale elaborazione

2. *La stabilizzazione dell'interazione fra le componenti cognitive dell'impresa.* Nella prospettiva in esame, tutti gli stakeholders legati all'impresa sono parte integrante della stessa, non solo, quindi, azionisti e dipendenti, ma anche clienti, fornitori... L'impresa come entità sistemica fonda dunque la propria esistenza su strutture comunicative (segni, simboli, linguaggi), relazionali, in grado di autoalimentarsi; esse rappresentano il collante della conoscenza di cui l'impresa è costituita. In questo senso la marca, contribuendo alla definizione dell'identità aziendale esterna ed interna, consente di definire un contesto relazionale invariante e affidabile fra l'impresa e le diverse categorie di stakeholders, alimentando sia i processi di autorappresentazione e di autorganizzazione sia i processi comunicativi che regolano l'interazione con altri soggetti. Nelle relazioni interne, l'identità dell'impresa sviluppa infatti il senso di appartenenza, di coesione e di autostima, mentre nelle relazioni esterne agevola la generazione di fiducia, di credibilità, di legittimazione, semplificando i processi di formazione del consenso e permettendo il raggiungimento di una soddisfacente visibilità "in un sistema di

comunicazioni nel quale l'affollamento dei messaggi tende a neutralizzare gli effetti della comunicazione stessa” (Baccarani e Golinelli, 1992)

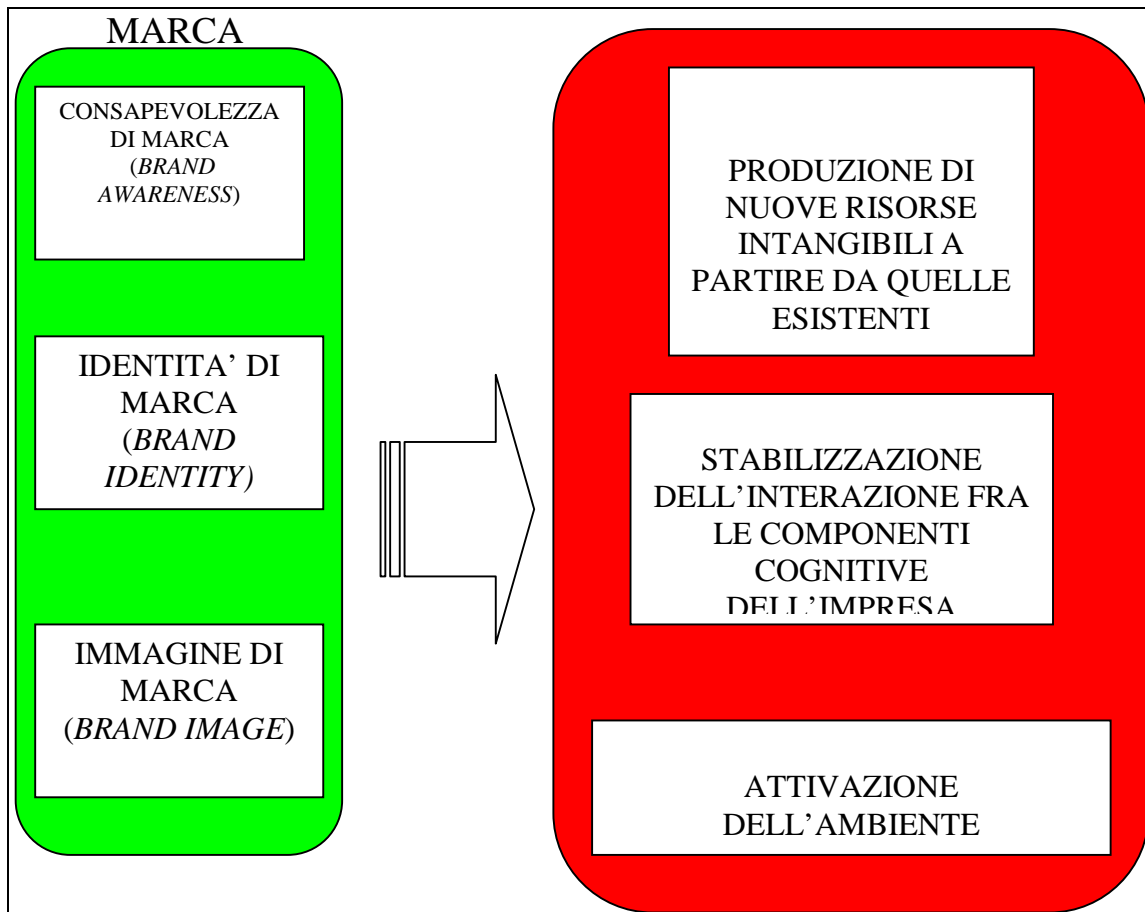
3. *L'attivazione dell'ambiente.* Nell'approccio del Resource-Based Management l'ambiente non esiste in senso oggettivo, ma è l'impresa che lo sceglie e lo influenza.

In altre parole, le azioni dell'impresa producono dati, ai quali viene attribuito un senso; questo processo interpretativo consente la costruzione di uno schema cognitivo, che orienta le azioni future dell'impresa, le quali genereranno nuovi dati, al cui interpretazione consoliderà o modificherà lo schema cognitivo. Da questo ciclo “azione-interpretazione-azione” dipende la capacità dell'impresa di alimentare con continuità il proprio processo di apprendimento e quindi di sviluppare conoscenza, fiducia e valore economico attraverso la produzione di risorse per mezzo di risorse.

La marca agevola il processo di attivazione dell'ambiente contribuendo in modo determinante alla formulazione e all'attuazione delle fondamentali opzioni strategiche disponibili all'impresa. In particolare, essa agevola la sperimentazione fondata sullo sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi mercati:

- Da un lato favorendo la definizione creativa dell'orizzonte competitivo (inteso quale insieme delle possibili traiettorie di sviluppo) dell'impresa;
- Dall'altro consentendo il contenimento dei rischi “normalmente” associati all'attività innovativa, attraverso il trasferimento in nuovi ambiti competitivi del capitale di conoscenza e di fiducia ad essa intrinseco. Si veda figura 5.

**Figura 5. Il ruolo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa**



Fonte: Adattata da Busacca, 2000.

## 1.9 Conclusione

In questo capitolo si è cercato di dare una visione il più chiara possibile di concetto di marca, definendo la situazione attuale (cap. 1.1), l'evoluzione del mercato (cap. 1.2), procedendo con una definizione di marca (cap. 1.3) e le sue fasi di sviluppo moderno (cap. 1.4), la relazione conflittuale e non che la lega all'impresa (cap. 1.5), definendo poi l'identità di marca, le sue componenti cognitive e quindi il suo ruolo nel sistema cognitivo dell'impresa (capp. 1.6, 1.7, 1.8).

## 2. IL VALORE DELLA MARCA

Dopo aver definito la marca nel capitolo precedente, si procede a definirne il valore. Il valore della marca è dato dalla combinazione di tre prospettive: il valore della marca per l'impresa (cap. 2.1), il valore della marca per il consumatore (cap. 2.2) e la gestione aziendale della marca, spiegata mediante gli archetipi gestionali (cap. 2.3). Queste tre prospettive saranno tracciate qui di seguito in questo capitolo, seguite da una breve conclusione (cap. 2.4).

### 2.1 Il valore della marca per l'impresa

Il valore della marca per l'impresa, spesso indicato con il termine *brand equity*, rappresenta il potenziale generativo della marca, ovvero la capacità della stessa di:

- Accrescere il patrimonio aziendale intangibile e di generare valore economico (produzione di nuove risorse a partire da quelle esistenti);
- Rafforzare le relazioni tra l'impresa e le diverse categorie di stakeholders (stabilizzazione dell'interazione fra le componenti cognitive dell'impresa);
- Agevolare la produzione di un contesto coerente con le finalità di sviluppo che l'impresa si è data (attivazione dell'ambiente).

In maniera più specifica è possibile articolare la *brand equity* principalmente secondo quattro dimensioni:

- 1) Potenziale di differenziazione;
- 2) Potenziale di relazione;
- 3) Potenziale di estensione e
- 4) Potenziale di apprendimento.

### 1) *Potenziale di differenziazione*

Essendo gli invisible assets difficilmente acquisibili e difficilmente imitabili, agevolano la capacità dell'impresa di differenziarsi, fungendo spesso da vera e propria barriera ai tentativi di espansione della concorrenza. Consentono, quindi, all'impresa di stabilire le politiche di pricing aumentando i volumi (a parità di prezzo) e/o aumentando i margini (a parità di volumi).

### 2) *Potenziale di relazione*

La marca è in grado di rafforzare le relazioni con i consumatori, con il trade e con gli azionisti e i finanziatori. Il rafforzamento delle relazioni con i consumatori si ha, poichè, come mediatore tra domanda e offerta/ricerca, la marca segnala il valore che è possibile trarre dai prodotti, riduce i costi informativi, i costi di ricerca e quelli psicologici legati al rischio percepito insito nel processo d'acquisto.

La marca consente anche il rafforzamento delle relazioni con il trade, reso possibile dall'obiettivo comune di produttori e distributori di accrescere la soddisfazione dei clienti in relazione al binomio prodotti-servizi commerciali e favorire lo sviluppo delle risorse di fiducia (brand image e store image, brand loyalty e store loyalty). Tutto questo è dovuto proprio all'impatto positivo esercitato dalla marca sui diversi assortimenti.

Mentre il rafforzamento delle relazioni con gli azionisti e i finanziatori è dovuto allo sviluppo del valore attuale e delle opportunità di crescita del capitale economico, grazie

- all'attivazione del potenziale competitivo della marca e alla stabilizzazione delle interazioni con clienti intermedi e finali,
- al maggior profitto realizzabile grazie ad un margine differenziale superiore per i prodotti branded verso gli unbranded, mediante politiche di premium pricing, minori costi di gestione della clientela, minore sensibilità della distribuzione ai margini di intermediazione commerciali e realizzazione di interrelazioni critiche ( ovvero collegamenti tra diversi mercati, derivanti dalla comunanza di attività, capacità e/o informazioni, sfruttando, per esempio, la fiducia alla marca).

### 3) *Potenziale di estensione*

La possibilità di utilizzare la marca in molteplici contesti agisce quale fattore moltiplicativo delle opportunità di creazione di valore, attivando il potenziale di estensione. Si propone qui di seguito, schematicamente, una sintesi del contributo della marca alle strategie fondate sullo sviluppo di nuovi prodotti.

**Figura 6. Uno schema sintetico del contributo dato dalla marca alle strategie fondate sullo sviluppo di nuovi prodotti**

|                           |                | <b>BRAND</b>    |                  |
|---------------------------|----------------|-----------------|------------------|
|                           |                | <b>ATTUALE</b>  | <b>NUOVO</b>     |
| <b>AMBITO COMPETITIVO</b> | <b>ATTUALE</b> | LINE EXTENSION  | FLANKER BRAND    |
|                           | <b>NUOVO</b>   | BRAND EXTENSION | DIVERSIFICAZIONE |

Fonte: Zara e Busacca,1997;

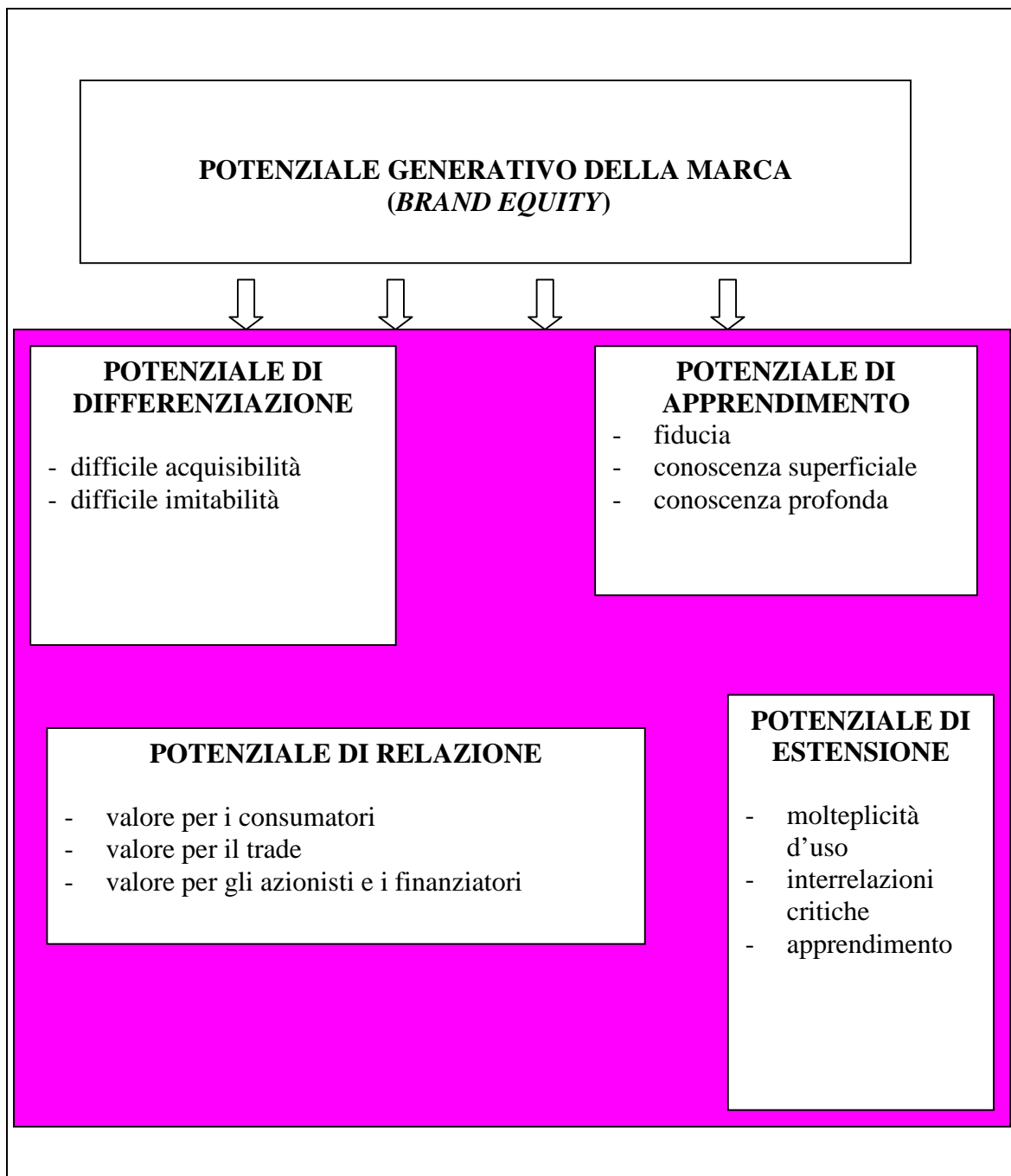
L'interpretazione dei varie strategie fondate sullo sviluppo di nuovi prodotti e il contributo che la marca può offrire sono intuitivamente comprensibili dalla lettura della tabella.

### 4) *Potenziale di apprendimento*

La marca, risorsa basata sulla fiducia, è in grado di generare ulteriore fiducia agendo sulle aspettative di comportamento maturate dall'impresa nei confronti degli stakeholders e da questi nei confronti dell'impresa; essa inoltre produce conoscenza (nuove routine, nuovi schemi cognitivi). Quando si verifica una reciproca conferma degli schemi cognitivi prodotti nella relazione domanda-offerta, ne consegue un rafforzamento della fiducia esistente fra le parti, accrescendo, così, il grado di certezza delle aspettative maturate da ciascuna e ponendo quindi le basi per un ulteriore rafforzamento della fiducia.

Per una visione di sintesi si veda figura 7.

**Figura 7. Le dimensioni del Brand Equity**



Fonte: Adattata da Zara e Busacca, 1997

## 2.2 Il valore della marca per il consumatore

Nella prospettiva del consumatore, il valore della marca può essere in prima approssimazione ricondotto alle funzioni da essa svolte nel processo di acquisto e consumo.

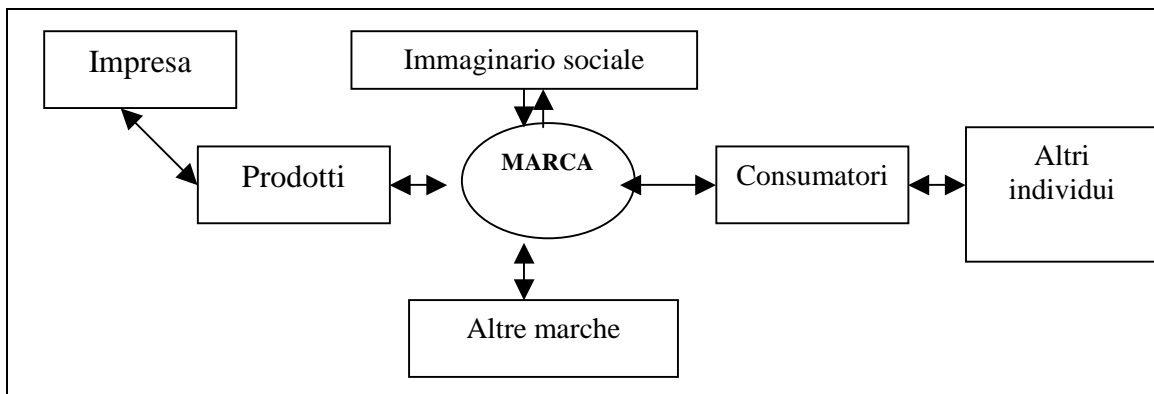
Kapferer e Laurent ne individuano sei a cui, poi, Codeluppi ne aggiunge un' ulteriore.



(Kapferer e Laurent, 1991, Codeluppi, 2000):

- *Funzione di identificazione.* La marca identifica il prodotto dal punto di vista delle sue principali caratteristiche. Essa è un concentrato di informazioni sulle caratteristiche dell'offerta. E' la "memoria" del prodotto.
- *Funzione di orientamento.* Conseguenza della funzione precedente, la marca aiuta l'acquirente ad orientarsi: struttura l'offerta distinguendo le sottocategorie dell'offerta (per esempio shampoo per uno specifico tipo di capelli) e contribuisce alla trasparenza del mercato, riducendo la nebulosità dell'offerta.
- *Funzione di garanzia.* La marca è un impegno pubblico di qualità e prestazione. Il produttore è obbligato dalla propria marca a garantire, indipendentemente dal luogo d'acquisto o dal momento, lo stesso livello di qualità. La marca è la promessa fatta al cliente: assicura la costanza della qualità richiesta.
- *Funzione di personalizzazione.* Questa funzione rappresenta il rapporto tra la scelta di certe marche e l'ambiente sociale del consumatore: scegliendo, egli manifesta il desiderio di differenziarsi o, al contrario, di integrarsi. La marca è uno degli elementi con cui il consumatore comunica agli altri la sua identità e la sua immagine.
- *Funzione ludica.* E' il piacere che un consumatore può provare facendo acquisti. E' chiaramente definita nella frase tipica: "Sarebbe triste se ci fosse una sola marca, non sarebbe più piacevole fare acquisti". La scelta, consentita dalla presenza di varie marche, crea per alcuni consumatori una vera animazione, una fonte di stimoli, di eccitazione. Si tratta di una funzione esercitata collettivamente dall'insieme delle marche, ma la funzione ludica può essere assunta anche da una sola marca.
- *Funzione di praticità.* Si tratta del carattere pratico della marca, ovvero la marca permette di memorizzare facilmente il risultato dei precedenti processi di scelta e delle esperienze di consumo.
- *Funzione di collegamento comunicativo.* La marca sta assumendo sempre più una dimensione relazionale, ovvero mira ad instaurare una relazione profonda e duratura con i consumatori e altri soggetti: l'impresa e i suoi prodotti, le altre marche operanti sul mercato e l'immaginario sociale. Si veda figura 8.

**Figura 8. Le direzioni della relazionalità della marca**



Fonte: Codeluppi, 2000.

Queste sette funzioni possono essere sintetizzate in:

- Funzione informativa: Riassume la funzione di identificazione, di orientamento e di praticità della marca. Essa consente al consumatore di ridurre i costi di ricerca, di produzione delle informazioni e di apprendimento;
- Funzione di garanzia: Permette di ridurre i costi di ricerca, di produzione delle informazioni e psicologici;
- Funzione comunicativa: Comprende la funzione di personalizzazione, la funzione ludica e la funzione di collegamento comunicativo della marca. Essa esercita un impatto positivo sulle motivazioni di natura simbolica alla base del processo di acquisto, aumentando il valore percepito sul piano simbolico.

Per una visione schematica si veda la tabella 2.

**Tabella 2. Funzioni sintetiche di marca e benefici per il consumatore**

| FUNZIONI DELLA MARCA | VALORE PER IL CONSUMATORE |
|----------------------|---------------------------|
|----------------------|---------------------------|

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Funzione informativa  | ↓ Costi di ricerca, di comparazione, di apprendimento                                    |
| Funzione di garanzia  | ↓ Costi di ricerca, di produzione delle informazioni, psicologici (rischio e incertezza) |
| Funzione comunicativa | ↑ Valore percepito sul piano simbolico   |

Fonte: adattata da J. N. Kapferer, G. Laurent, *La sensibilità alla marca*, 1991

E' possibile riconoscere un collegamento fra le funzioni indicate e i costrutti cognitivi che alimentano le dimensioni della brand equity. Questi ultimi sono:

- La **notorietà** di tutti i segni di riconoscimento **della marca**, che nell'insieme ne definiscono la dimensione identificativa e ne determinano la funzione informativa;
- La **fiducia di marca** e la **qualità percepita**, che ne definiscono la componente fiduciaria e ne determinano la funzione di garanzia;
- Le **associazioni** cognitive evocate **dalla marca** a livello di attributi, benefici e valori, che ne definiscono la componente percettiva e ne determinano la funzione comunicativa. Il valore attribuito dai consumatori alla marca sul piano simbolico cresce all'aumentare del livello di astrazione delle associazioni.

E' chiaro, quindi, che il valore della marca per l'impresa risulta tanto maggiore quanto più elevato è il valore attribuito dai consumatori alla marca stessa. Il management della brand equity non può prescindere dall'integrazione della prospettiva dei consumatori assieme a quella dell'impresa.

### 2.3 La gestione aziendale della marca: gli archetipi gestionali

Essendo chiaro che il valore della marca è dato dall'integrazione della dimensione imprenditoriale e di quella del consumatore, diventa fondamentale per l'impresa sviluppare una gestione consapevole e attenta delle potenzialità della marca, mirando all'accrescimento del valore-potenzialità della stessa. Questo è possibile percorrendo le varie tappe di sviluppo della marca schematizzabili, mediante struttura archetipica, in tre stadi successivi:

- 1) *Marca-attributo distintivo*: La marca viene concepita come un attributo intangibile del prodotto, vero focus strategico per l'azienda in questo stadio. Il ruolo della marca è il rafforzamento del grado di differenziazione percepito dai consumatori, se l'impresa persegue obiettivi di crescita mediante incremento di quota di mercato o penetrazione dello stesso. L'avvalersi della marca in strategie di sviluppo di mercato, porta l'azienda a una progressiva presa di coscienza della complessità del valore-potenzialità della marca e la conduce allo stadio successivo.
- 2) *Marca-risorsa business specific*: La marca, non più mera caratteristica del prodotto, è concepita come risorsa in grado di favorire lo sviluppo di nuovi prodotti nell'ambito delle linee esistenti, perchè sintesi di benefici (prevalentemente di natura funzionale) offerti al consumatore. Cresce, quindi, l'enfasi sulla marca, di cui l'azienda comincia a capirne il potenziale di relazione e di estensione intrinseco, avviando procedure gestionali brand-specific. Un segnale evidente è lo sviluppo di strategie di line extension, rovesciamento della concezione tipica del primo stadio, in quanto, nel sistema cognitivo dell'impresa, la marca assume una dimensione maggiore, comprendendo i prodotti da essa identificati e garantiti.
- 3) *Marca-vettore di sviluppo*: Nell'impresa si afferma una gestione imprenditoriale della marca, fondata sulla definizione di uno specifico conto economico, di un sistema di misurazione delle performance economico-finanziarie e competitive, di procedure strategiche e meccanismi organizzativi ad hoc. Si assiste ad un'evoluzione della concezione della marca, caratterizzata da un numero di risorse immateriali crescenti e da un sempre maggiore potenziale generativo, che si concretizza in un sviluppo, generalmente, di strategie di brand extension.

Si assiste ad uno sviluppo evolutivo della marca nel sistema cognitivo dell'impresa, individuato nello spazio definito dai ruoli che questa può assumere sul piano strategico e degli stadi-archetipo della gestione:

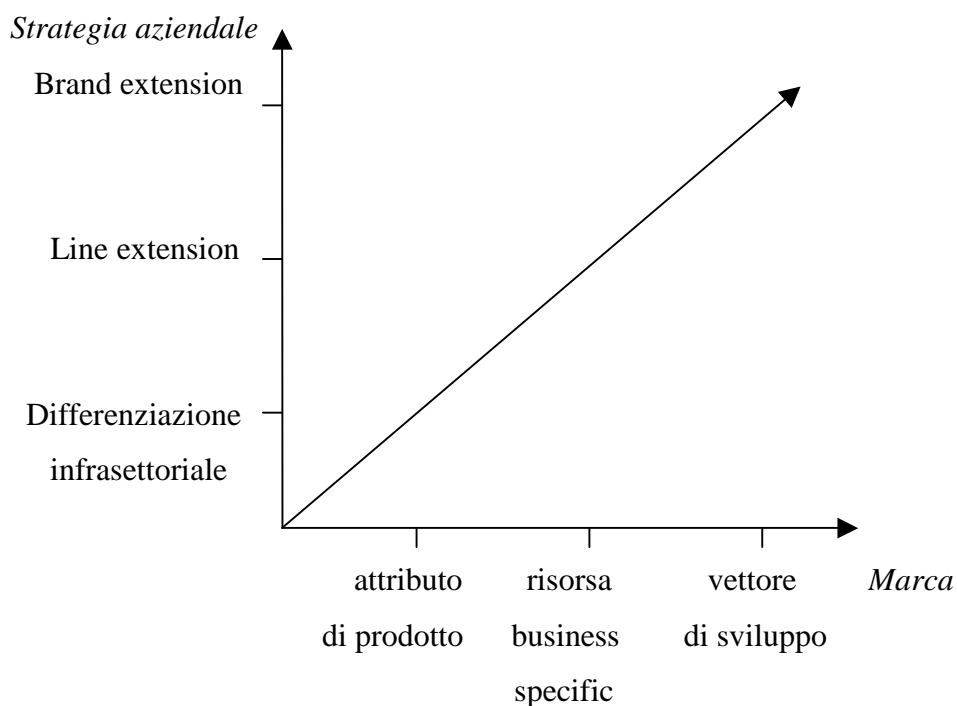
La marca inizialmente, strettamente associata al prodotto, svolge una funzione puramente informativa per il consumatore, essendo concepita come un fattore di differenziazione (archetipo

marca-attributo). In questo stadio il valore creato dalla marca è deducibile, per via indiretta, dal differenziale di prezzo praticabile rispetto ai prodotti unbranded.

Poi la marca emerge come risorsa autonoma, sintesi di benefici prevalentemente di natura funzionale, fungendo da garanzia per il consumatore. Nell'impresa è possibile valutarla attraverso specifiche attività valutative, con l'emergere di strategie incentrate sulla marca.

Infine la marca, se il suo potenziale di diffusità viene sviluppato ulteriormente, svolge una funzione comunicativa, ancorandosi ai valori del consumatore. Questa risorsa permette di accrescere il valore e le strategie collaborative tra imprese, mediante la stipulazione di accordi verticali, orizzontali e laterali, in grado di generare redditi autonomi.

**Figura 9. Evoluzione della marca da risorsa interna a risorsa di mercato**



Fonte: Zara e Busacca, 1997

## 2.4 Conclusioni

In questo capitolo si è cercato di illustrare il valore della marca, valore dato dalla sinergia di tre dimensioni principali: il valore della marca per l'impresa, il valore della marca per il consumatore e la gestione aziendale del valore della marca.

La prima dimensione è data dal potenziale generativo della marca, il *brand equity*, costituito dal potenziale di differenziazione, dal potenziale di estensione, dal potenziale di relazione e dal potenziale di apprendimento. La seconda dimensione è identificabile con le funzioni che assume la marca per il consumatore, funzioni che possono essere riassunte in funzione informativa, funzione di garanzia e funzione comunicativa. Infine la terza dimensione, sviluppabile solamente integrando le prime due, è data dalla gestione aziendale della marca che da attributo diventa risorsa business specific ed infine vettore di sviluppo.

Nella seconda parte si tratterà come dovrà essere gestito il valore della marca.

## **PARTE SECONDA**

In questa seconda sezione si tratterà la gestione del valore della marca, scomponendola nella gestione degli assets che lo determinano, ovvero la fedeltà alla marca, la notorietà di marca, la qualità percepita, le associazioni e altri assets. Ogni capitolo tratterà un particolare asset, tranne il capitolo 3, che funge da premessa necessaria all'intera sezione.

Nel capitolo 4 si tratterà la fedeltà alla marca e come questa dovrebbe essere gestita, nel capitolo 5 la notorietà di marca, nel capitolo 6 la qualità percepita, nel capitolo 7 le associazioni di marca, nel capitolo 8 il nome, il simbolo e lo slogan, nel capitolo 9 cenni di estensione di marca, nel capitolo 10 rivitalizzazione della marca e altre alternative di gestione e infine si esporrà una breve conclusione.

### **3. GESTIONE DEL VALORE DELLA MARCA (*BRAND EQUITY*): PREMESSA**

Le risorse più importanti in ogni business sono costituite da beni intangibili.

La marca è uno di questi. Si rivela, quindi, fondamentale gestirne adeguatamente il valore. Per fare ciò è necessario, da parte dell'azienda, creare, sviluppare e utilizzare i 5 assets che ne determinano il valore: fedeltà del cliente, notorietà, qualità percepita, associazioni di marca, altri assets.

Nel capitolo precedente si è omessa la definizione di valore di marca, posticipandola intenzionalmente, per poter sviluppare il concetto di gestione del *brand equity*.

“Il valore di una marca si basa su una serie di ‘attività’ e ‘passività’ ad essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori” (Aaker, 1997).

Le attività e passività a cui si fa riferimento nella definizione possono cambiare da un contesto all'altro, ma possono essere, in genere, raggruppate in 5 categorie, fondamentali del valore della marca:

1. Fedeltà alla marca;
2. Notorietà del nome;

3. Qualità percepita;
4. Altri valori associati alla marca;
5. Altre risorse esclusive della marca.

Come già detto, il valore della marca è dato dall'integrazione della dimensione del cliente con quella dell'impresa, infatti il valore della marca dà valore aggiunto al prodotto sia per il consumatore sia per il produttore.

#### 1. Fedeltà alla marca

E' molto più dispendioso per l'azienda conquistare nuovi consumatori che consolidare quelli esistenti, soprattutto se questi ultimi sono soddisfatti del prodotto o legati alla marca. Essi permettono di ammortizzare i costi di acquisizione e possono anche farsi promotori della marca stessa, conquistando così nuovi acquirenti. La fedeltà dei consumatori scoraggia i concorrenti e consente all'impresa che detiene la marca di imporsi sulla distribuzione, poichè i consumatori si aspettano di trovare la marca sullo scaffale.

#### 2. Notorietà del nome o del marchio

La notorietà del nome o del marchio rassicura la gente, poichè ritiene che il brand noto sia più probabilmente affidabile e di qualità soddisfacente. Sarà, quindi, più scelta una marca nota di una sconosciuta.

#### 3. Qualità percepita

La qualità percepita ha un'influenza diretta sulle decisioni di acquisto, sulla fedeltà alla marca, soprattutto quando l'acquirente non ha motivi particolari o non è in grado di attuare un'analisi approfondita. Può giustificare un *premium price*, che darà margini necessari per reinvestire sul valore della marca; inoltre la qualità percepita è spesso la prima condizione dell'estensione di linea.

#### 4. Valori associati

Il valore sottostante a un nome di marca è fondato spesso su un'associazione particolare. Il fatto, poi, di associare una situazione d'uso può suggerire un motivo d'acquisto che attrae il consumatore. Inoltre uno stile di vita, piuttosto che l'associazione a un personaggio, può modificare le esperienze d'uso del prodotto. Un'associazione forte può diventare la base di un'estensione di marca. Se una marca ha un posizionamento forte su una dimensione chiave per la classe di prodotto a cui ci si



riferisce, sarà difficile attaccarla per la concorrenza. Un'associazione forte costituisce una vera e propria barriera di protezione verso la concorrenza.

#### 5. Altre risorse esclusive della marca

Notorietà della marca, qualità percepita e valori associati rappresentano percezioni e reazioni del consumatore nei confronti della marca. Altre risorse esclusive della marca includono brevetti, marchi registrati e canali privilegiati. Le risorse del brand hanno più valore se sono in grado di contrastare la concorrenza. Per esempio un marchio registrato impedisce alla concorrenza di confondere i consumatori di una marca con un nome, un marchio o una confezione simile. Un brevetto, se forte e rilevante per il consumatore, può addirittura impedire qualsiasi concorrenza diretta. Un canale distributivo può essere controllato dalla marca per una lunga tradizione di risultati eccellenti. Tutte queste risorse per dare valore, però, devono essere strettamente collegate alla marca.

## 4. LA FEDELTA' DI MARCA

In questo capitolo si procederà analizzando il primo degli assets nominati nel capitolo 3, ovvero la fedeltà di marca. Dopo una definizione e l'introduzione all'argomento, si esamineranno i livelli della fedeltà alla marca (cap. 4.1), quindi le possibili metodologie di misurazione della stessa (cap. 4.2), il suo valore strategico (cap. 4.3), come mantenerla e rafforzarla (cap. 4.4), un consiglio (cap. 4.5) e infine si trarranno delle conclusioni (cap. 4.6).

### **Definizione**

La fedeltà alla marca, spesso l'elemento focale nel valore della marca, può essere definita come misura dell'attaccamento del cliente alla marca. Attraverso di essa si misura la probabilità di un cliente di passare ad un'altra marca, specialmente quando modifica il prezzo o qualche altra caratteristica del prodotto. Quanto più cresce la fedeltà alla marca tanto più si riduce la vulnerabilità dei clienti di fronte ad un'iniziativa della concorrenza. Essa, indicatore del valore della marca, è chiaramente legata ai profitti futuri, visto che influisce direttamente sulle vendite.

La fedeltà alla marca è una dimensione strettamente legata all'esperienza d'uso della marca, a differenza di notorietà, valori associati e qualità percepita, che sono caratteristiche che una persona può associare anche a marche che non ha mai utilizzato.

Essa è funzione principalmente dell'esperienza d'uso, mentre può essere influenzata dalla notorietà, dai valori associati e dalla qualità percepita (tuttavia si può essere fedeli ad una marca con bassa qualità percepita, per esempio Mc Donald's).

Questa risorsa è propria della marca e per trasferirla a un altro nome o simbolo sono necessarie ingenti risorse, decidendo di rinunciare a parte di vendite e profitti. Se la fedeltà fosse legata al prodotto, non alla marca, non si potrebbe parlare di valore aggiunto, se non fosse dovuto al servizio che accompagna il prodotto.

Lo sviluppo della fedeltà alla marca richiede una visione a lungo termine, considerando i consumatori una vera e propria risorsa. Fondamentale per la sopravvivenza del business nel lungo periodo è riconoscere l'importanza dei clienti, non limitandosi comunque a quelli attuali, poichè ciò comporterebbe rigidità per l'impresa, ma tendere lo sguardo anche ai clienti potenziali, futuri, non perdendo, in ogni caso, mai di vista gli attuali.

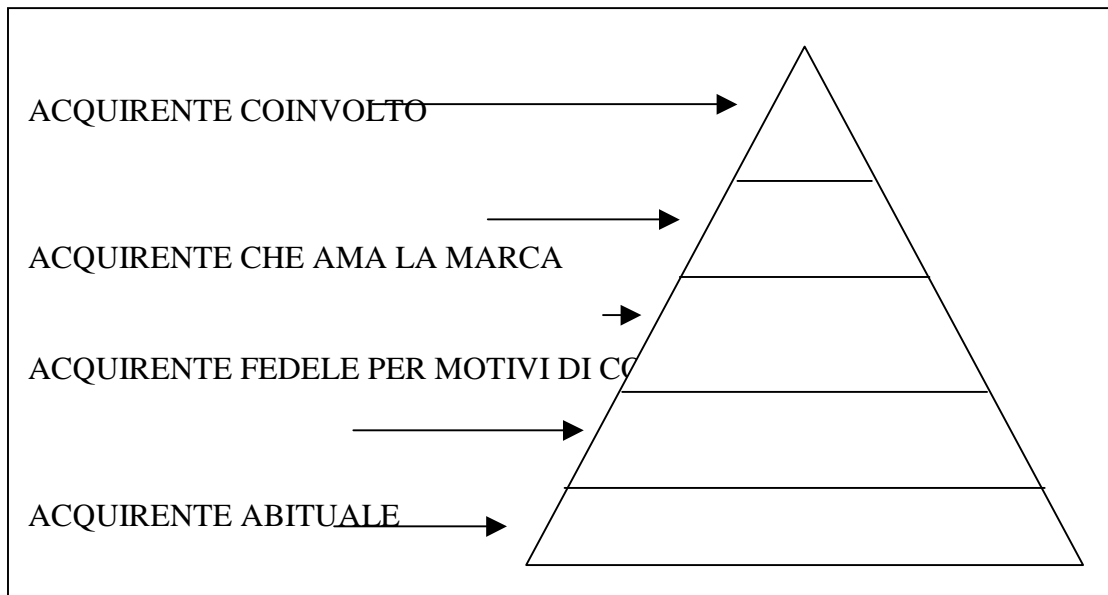
#### 4.1 I livelli di fedeltà alla marca

Esistono diversi livelli di fedeltà alla marca, non tutti presenti in tutti i mercati.

Quelli di seguito trattati sono alcuni segmenti teorici (altri ne possono essere formulati), nei quali alcuni clienti potranno non riconoscersi in maniera esaustiva, se assegnati ad unico livello. Tuttavia questi livelli permettono di comprendere la varietà di rapporti che possono intercorrere tra consumatore e marca.

I livelli presentati qui di seguito sono quelli individuati da Aaker. Si veda figura 10.

**Figura 10. La piramide della fedeltà**



Fonte: Adattata da Aaker, 1997

Il livello più basso di fedeltà è dato dall' acquirente infedele, indifferente alla marca: tutte le marche sono uguali. Egli può preferire tutto ciò che è in vendita ad un prezzo conveniente.

Nel secondo livello vi è l' acquirente abituale, ovvero quello soddisfatto del prodotto o quanto meno non ne è insoddisfatto. Non sussistono motivi di insoddisfazione che potrebbero provocare un cambiamento, soprattutto se richiede uno sforzo. L'acquirente abituale diventa vulnerabile quando un concorrente evidenzia un benefit e lo spinge, quindi, al cambiamento. ( Questa tipologia di

acquirente potrebbe essere difficile da raggiungere per la concorrenza, poichè non ha motivi di farsi conoscere ricercando alternative).

Nel terzo livello c'è l' acquirente fedele per motivi di costo. Colui che è soddisfatto e al quale il cambiamento comporta dei costi ( di tempo o di denaro) o dei rischi.( Si pensi per esempio a chi ha impiegato tempo per imparare ad usare un programma o quando c'è il rischio che un altro programma non soddisfi le stesse esigenze di quello che si utilizza).

Per attirare questi acquirenti è necessario ridurre i costi di cambiamento o fornire un incentivo che superi i costi stessi

L' acquirente che ama veramente la marca si trova al quarto livello. La sua preferenza può essere dovuta ad un'associazione, ad un marchio, ad un'esperienza d'uso o all'alta qualità percepita.

L'amore è un sentimento generico e non sempre le persone sono in grado di spiegare perchè amano qualcosa o qualcuno, soprattutto quando il rapporto dura da lungo tempo. Questo tipo di cliente è l'amico della marca, proprio per il sentimento emotivo di attaccamento alla marca.

Al livello più alto vi è il cliente coinvolto, orgoglioso di aver scoperto la marca o di esserne utilizzatore. La marca è importante per lui sia dal punto di vista funzionale sia dell'immagine della personalità, tanto che non esita a raccomandarla ad altri, influenzando positivamente il mercato con il suo impatto. Una marca che dispone di un gran numero di questo tipo di clienti è detta carismatica. Non tutte possono aspirare a diventarlo, ma ciò costituisce un forte capitale di riserva. Volendo riassumere i livelli di fedeltà alla marca e, quindi, le diverse tipologie di acquirente tipo, si veda la tabella proposta di seguito.

**Tabella 3. I livelli di fedeltà alla marca**

|   |
|---|
| Acquirente <b>coinvolto</b>   |
| <b>Colui che ama la marca</b> , che la considera un amico                           |
| Acquirente <b>fedele per motivi di costo</b> , soddisfatto con costi di cambiamento |
| Acquirente <b>abituale</b> , soddisfatto, senza motivi di cambiamento               |
| Acquirente <b>infedele</b> , sensibile al prezzo,<br>che cambia per definizione     |

Fonte: Adattata da Aaker, 1997

#### **4.2 Possibili metodologie per misurare la fedeltà alla marca**

Utile per comprendere e gestire la fedeltà alla marca è considerare cinque metodologie di misura della fedeltà. Queste si ottengono considerando:

- 1) Il comportamento attuale;
- 2) I costi di cambiamento;
- 3) La soddisfazione ;
- 4) La simpatia;
- 5) Il coinvolgimento.

##### 1) *Il comportamento attuale*

Il comportamento attuale del consumatore è strettamente legato alla fedeltà. Si possono considerare:

- il tasso di riacquisto
- la quota di acquisti
- il numero di marche acquistate

La fedeltà alla marca da parte dei consumatori può variare a seconda della classe di prodotti considerata e del numero di marche concorrenti.

Tuttavia i dati sui comportamenti attuali sono costosi da rilevare e forniscono solo incerte previsioni sui comportamenti futuri. Inoltre sarebbe difficile distinguere i cambiamenti reali di marca da quelli apparenti, per esempio un cambio nell'acquisto di una marca potrebbe essere semplicemente dovuto al fatto che gli acquisti possono essere stati effettuati da membri diversi della stessa famiglia o da reparti diversi della stessa impresa.

#### 2) *I costi di cambiamento*

Il costo maggiore, in ipotesi di cambiamento, è dovuto alle spese sostenute per installare un prodotto o un sistema e alla formazione del personale. Tra i costi poi va annoverata una componente di rischio in ogni cambiamento ("C'è una forte resistenza a riparare qualcosa che non sia definitivamente rotto", Aaker, 1997). Un'azienda dovrebbe saper valutare quali sono i costi di cambiamento da cui può trarre vantaggio, quindi dovrebbe sforzarsi di aumentare la dipendenza del consumatore dal suo prodotto e/o servizio.

#### 3) *La soddisfazione*

Rilevatore di ogni livello di fedeltà alla marca è la misura della soddisfazione o meglio dell'insoddisfazione. Perché sia utile, la soddisfazione dovrebbe essere misurata periodicamente, in modo affidabile e su campioni rappresentativi.

#### 4) *La simpatia per la marca*

La simpatia può essere una forte barriera all'ingresso della concorrenza, in quanto può essere più arduo contrastare un sentimento diffuso di simpatia, difficile da spiegare, che uno specifico prodotto. E' possibile misurare la simpatia mediante il maggior prezzo che il cliente è disposto a pagare per avere la marca o mediante il differenziale di prezzo che i concorrenti dovrebbero offrire per conquistare un cliente fedele.

#### 5) *Il coinvolgimento*

Le marche più forti, carismatiche, hanno il maggior numero di consumatori coinvolti.

Un indicatore è quanto il consumatore ama parlarne, soprattutto spiegando i motivi dell'acquisto, e quanto importante è la marca per lui, nelle sue attività e per la sua personalità.

### 4.3 Il valore strategico della fedeltà alla marca

La fedeltà alla marca, se gestita strategicamente, consente il raggiungimento di notevoli vantaggi, come sostiene Aaker, quali:

- 1) Riduce i costi di marketing;
- 2) E' una leva sulla distribuzione;
- 3) Attira nuovi consumatori: crea notorietà di marca e rassicura i nuovi consumatori;
- 4) Dà tempo per rispondere alle minacce della concorrenza.

#### 1) *Riduzione dei costi di marketing*

Si assiste ad una riduzione dei costi di marketing semplicemente perchè costa meno mantenere i consumatori acquistati, soprattutto se non sono insoddisfatti, che conquistarne di nuovi, i quali devono essere contattati, motivati, sedotti. Quanto più i clienti sono fedeli, tanto più è facile soddisfarli, in quanto è sufficiente demotivarne ogni spinta al cambiamento. I consumatori fedeli sono sì un'efficace barriera alla concorrenza, ma è necessario che i potenziali concorrenti ne siano a conoscenza, per esempio informandoli con pubblicità che enfatizzi la fedeltà dei consumatori e la qualità del prodotto.

#### 2) *Leva sulla distribuzione*

L'elevata fedeltà alla marca le garantisce postazioni preferenziali sugli scaffali, poichè i distributori sanno che i consumatori richiederanno proprio quella marca, influenzando, così, le scelte del punto vendita. Questo effetto diventa particolarmente favorevole quando l'azienda decide di intraprendere un'estensione della linea dei prodotti o attuare un *restyling* del packaging.

#### 3) *Attivazione di nuovi clienti*

I clienti potenziali sono rassicurati dai clienti soddisfatti, che amano la marca, soprattutto quando l'acquisto comporta qualche rischio. Clienti attuali e rivenditori, solo per il fatto di esistere, contribuiranno a rafforzare il riconoscimento della marca. Amici e colleghi di utilizzatori verranno a conoscenza del prodotto vedendolo esposto e utilizzato, generando un ricordo più intenso che mediante una pubblicità. Nel scegliere il target l'azienda deve, quindi, considerarne la capacità di creare visibilità e notorietà alla marca.

#### 4) *Maggiore tempo per rispondere alla concorrenza*

La fedeltà alla marca dà tempo all'azienda di rispondere alle mosse della concorrenza.

Se il concorrente sviluppa un'innovazione, gli acquirenti soddisfatti non cercheranno nuovi prodotti, venendo così a conoscenza dell'innovazione sviluppata dalla concorrenza, perchè non incentivati al cambiamento, anche quando esposti al nuovo prodotto. Con un alto livello di fedeltà alla marca l'azienda può anche adottare la strategia di *follower*.

#### **4.4 Come mantenere e rafforzare la fedeltà alla marca**

Al cliente abituale occorre uno sforzo per cambiare marca, specialmente se la decisione richiede un investimento considerevole o qualche rischio. Poi gli atteggiamenti positivi verso la marca abituale sono molto forti, giustificano e rafforzano le decisioni passate. Infatti esiste una considerevole inerzia nelle scelte dei consumatori verso tutto ciò che è familiare, confortevole e rassicurante. Per creare e mantenere la fedeltà del cliente è sufficiente attuare il Customer Relationship Management (CRM), ovvero gestire in maniera adeguata la relazione con il cliente, coltivandola come se si trattasse di una vera e propria relazione tra due individui. Per costruire una relazione duratura tra l'azienda e il cliente è necessario che sia caratterizzata da affidabilità (mantenere le promesse fatte), da fiducia, da riconoscimento (ricordarsi dei bisogni del cliente), da accessibilità (andare incontro al cliente), da servizio (gestire efficacemente il tempo del cliente), da formazione (mantenere sempre aggiornato il cliente), da preferenza (migliori prezzi, massima priorità) e da individualità (facendo sentire il cliente unico). In breve è necessario:

- 1) Trattare bene il cliente;
- 2) Essere vicini al cliente;
- 3) Monitorare la soddisfazione del cliente;
- 4) Creare costi di cambiamento;
- 5) Fornire qualche extra.



#### 1) *Trattare bene il cliente*

Se un servizio o un prodotto soddisfa le esigenze e le aspettative del cliente, questo avrà bisogno di convincenti motivazioni per cambiare. Spesso la chiave per mantenere i clienti è semplicemente evitare di cacciarli. L'azienda dovrebbe sforzarsi di interagire positivamente con i clienti, trattandoli con rispetto. Risulta essere indispensabile investire sulla formazione dei dipendenti per creare una vera e propria cultura del cliente, come avviene in Giappone, per costruire un solido rapporto con i consumatori.

#### 2) *Essere vicini al cliente*

Se dotate di una forte cultura del cliente, le aziende cercano sempre di stargli vicino.

Talvolta anche solo provocando un contatto, l'organizzazione e il consumatore, avvertono una grande attenzione verso il cliente.

#### 3) *Monitorare la soddisfazione del cliente*

È utile condurre sondaggi periodici, sensibili e comprensibili per l'azienda, per rilevare la soddisfazione della clientela. Per essere certi che i sondaggi sulla soddisfazione siano utilizzati, è opportuno integrarli con un sistema di remunerazione, poichè, solo se diventano parte integrante della gestione aziendale, risultano essere efficaci.

#### 4) *Creare costi di cambiamento*

È possibile creare costi di cambiamento ridefinendo delle procedure o premiando direttamente la fedeltà dei clienti, (come per esempio fanno le compagnie aeree regalando miglia di volo gratuiti per i successivi voli a chi vola di più con la compagnia) o mediante i regali incrociati (raccolte punti che consentono ad acquirenti abituali di una marca di vincere, come premi, prodotti relativi ad altre marche).

#### 5) *Fornire qualche extra*

Fornendo qualche piccolo servizio extra inatteso, diviene spesso facile modificare il comportamento del consumatore dalla tolleranza fino all'entusiasmo.

### **4.5 Focalizzare le vendite sui clienti acquistati**

Risulta difficile attirare nuovi clienti. Spesso soltanto perchè non hanno validi motivi per cambiare marca, diviene dispendioso contattarli. Si ottengono, invece, risultati positivi nel consolidare clienti esistenti, anche perchè i programmi di mantenimento non sono molto costosi. Basta semplicemente

ridurre il numero dei clienti insoddisfatti, le loro motivazioni ad allontanarsi e parallelamente aumentare i costi del cambiamento di coloro che sono soddisfatti. Conviene principalmente analizzare i motivi di malcontento ed i problemi che spingono le persone a cambiare marca, contattando gli ex-clienti, miglior fonte d'informazione sulle dinamiche della clientela.

Un programma aggressivo di mantenimento della clientela dovrà partire dalla rimozione delle cause di malcontento, ricostruire costi di cambiamento premiando i consumatori.

Si consideri il programma di guida Subaru.

Questo prevede di far pervenire ad ogni proprietario di autovettura Subaru una serie di messaggi personali dal concessionario per quattro anni dalla data di acquisto dell'autovettura; ovvero:

- Una lettera di benvenuto;
- Una serie di coupon rimborsabili presso il servizio Subaru;
- Una newsletter trimestrale di sedici pagine che presenta i nuovi prodotti e le offerte speciali;
- Dei promemoria sulle operazioni di manutenzione;
- Una carta d'identificazione del veicolo per favorire l'assistenza tecnica;
- La rilevazione delle opinioni con appositi questionari.

Mediante questo programma l'azienda mantiene i contatti con il possessore dell'autovettura Subaru, dandogli la sensazione di essergli vicino, generando, poi, un fatturato aggiuntivo per il concessionario.

#### **4.6 Conclusione**

La fedeltà alla marca è un asset fondamentale nel determinare il valore della marca.

Una clientela fedele è in grado di generare un valore determinante, troppo spesso sottovalutato. Può ridurre i costi di marketing, dato che costa molto meno fidelizzare un cliente che acquisirne uno e assicura un vantaggio competitivo sul canale distributivo. I clienti possono dare notorietà alla marca e fornire assicurazione ai nuovi clienti. I clienti fedeli garantiranno anche all'impresa il tempo necessario per contrastare le iniziative dei concorrenti. Fondamentale per la competitività è sviluppare un vero e proprio orientamento al cliente: preoccupandosi dei dettagli, standogli vicino, misurando la sua soddisfazione, creando vincoli o costi supplementari di sostituzione, fornendo extra...

## 5. LA NOTORIETA' DI MARCA

Dopo aver trattato la fedeltà di marca (cap. 4), si presenta il secondo asset nominato nel capitolo 3: la notorietà di marca. Di questo si svilupperanno definizione, livelli (cap. 5.1), valore strategico (cap. 5.2), efficacia e limiti (cap. 5.3), considerazioni (cap. 5.4 e 5.6) e come raggiungere, mantenere e migliorare la notorietà di marca (cap. 5.5). Infine si tratteranno delle conclusioni (cap. 5.7).

### Definizione

Si ha notorietà di marca quando un acquirente potenziale è capace di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una certa categoria di prodotti, riuscendo così a stabilire un legame fra la categoria di prodotti e la marca.

### 5.1 I livelli della notorietà di marca

La notorietà di marca si sviluppa in un processo evolutivo a più livelli.

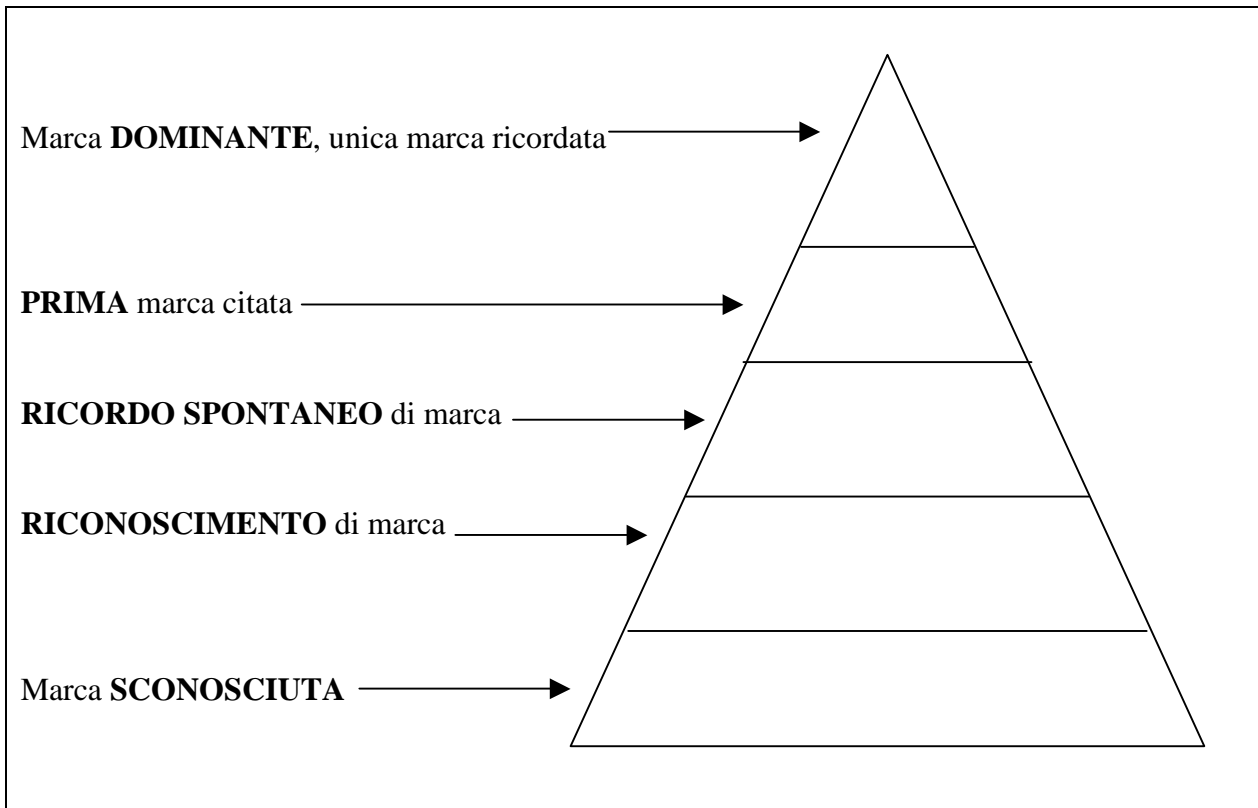
Al livello più basso si trova il riconoscimento della marca, che si basa su un test di ricordo aiutato (*notorietà guidata*). Viene chiesto agli intervistati quali nomi conoscono, anche solo per averne sentito parlare, dopo aver proposto un gruppo di nomi di marche presenti in una categoria di prodotti.

Segue un livello in cui vi è il ricordo della marca. Livello superiore al precedente in quanto non si propone all' intervistato una serie di marche, ma lo si invita a menzionare spontaneamente le marche che ricorda di una classe di prodotti (*notorietà spontanea*). Ogni intervistato può ricordare più marche in modo spontaneo, ma certamente in numero inferiore a quelle che è in grado di riconoscere dopo averne sentito il nome.

Ad un livello ancora più alto si trova la prima marca citata in un test di ricordo: la marca *top of mind*. Questa si trova in una posizione privilegiata perchè è la prima ricordata dall' intervistato e quindi la prima che più probabilmente ricorderà nel momento appena precedente l' acquisto.

Una posizione ancora più forte è quella occupata dalla marca dominante, ovvero l' unica marca ricordata da una percentuale elevata di intervistati (*rilevanza*). Si veda figura 11.

**Figura 11. La piramide della notorietà**



Fonte: Adattata da Aaker, 1997

## **5.2 Il valore strategico della notorietà della marca**

La notorietà di marca crea valore, come sostiene Aaker, in quanto:

- 1) Base per lo sviluppo di associazioni;
- 2) Crea familiarità e simpatia;
- 3) È indicatore di forte coinvolgimento;
- 4) Permette di considerare la marca nel momento dell'acquisto.

### 1) *Base per lo sviluppo di associazioni*

Il riconoscimento della marca è la base sulla quale si può costruire l'intera comunicazione della marca (comunicare le caratteristiche di marca, le associazioni...). Una volta nota la marca può essere oggetto di associazioni.

### 2) *Crea familiarità e simpatia*

Una volta riconosciuta una marca assume un alone di familiarità, molto amato dalle persone, che, in assenza di motivazioni che spingano a valutare le caratteristiche del prodotto, si basano su questo. Molti studi hanno, poi, dimostrato il rapporto esistente tra il numero di esposizioni ad una comunicazione pubblicitaria e la simpatia. È interessante notare come studi sul riconoscimento abbiano, poi, dimostrato che l'esposizione ripetuta genera simpatia anche quando il livello di riconoscimento resta apparentemente invariato ( R.B. Zajonc "Feeling and Thinking", American Psychologist, febbraio 1980).

### 3) *Indicatore di forte coinvolgimento*

Se la marca è conosciuta si può pensare che l'impresa che la gestisce sia importante e che sostenga la marca con pubblicità. Infatti, se il nome è riconosciuto, è perchè l'azienda ha fatto pubblicità oppure è presente sul mercato da molto tempo oppure è distribuita capillarmente oppure la marca ha una distribuzione capillare. Talvolta anche nel caso di decisioni di acquisto significative e coinvolgenti, la differenza può essere data dalla familiarità della marca e dalla percezione di forza ad essa associata. Quando non vi sia chiara preferenza, la forza della notorietà della marca può risultare determinante.

### 4) *La marca è tra quelle considerate nel momento dell'acquisto*

Se la marca è nota con grande probabilità, a meno che risulti sgradita all'individuo, sarà inserita nel paniere delle marche considerate nel processo d'acquisto. La marca *top of mind* sarà, poi, la più avvantaggiata.

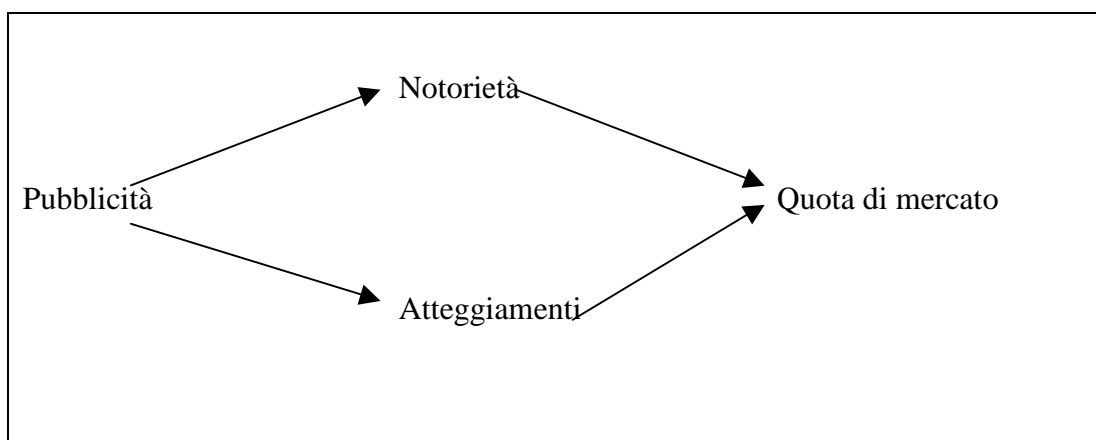
## **5.3 Efficacia e limiti della notorietà di marca**

L'efficacia della notorietà è stata dimostrata da uno studio condotto da Arch G. Woodside ed Elizabeth J. Wilson ("Effects of Consumer Advertising on Preference", Journal of Advertising Research, agosto/settembre 1985) sul mercato del caffè. In diciannove bimestri vennero raccolti i

dati sugli investimenti pubblicitari e sulle quote di mercato e messi in relazione con i risultati di diciannove sondaggi telefonici coincidentali il cui scopo era quello di misurare il ricordo spontaneo e gli atteggiamenti verso le marche.

Ne risultò che la pubblicità aveva un impatto sulla quota di mercato soltanto per via indiretta attraverso l'efficacia esercitata, in egual modo, sulla notorietà e sugli atteggiamenti. Ne consegue che la notorietà, influenzata dal ricordo della pubblicità, a sua volta influenza la decisioni d'acquisto. Si veda figura 12.

**Figura 12. Efficacia della notorietà sulle vendite del caffè**



Fonte: Aaker, 1997

Tuttavia la notorietà, sebbene risorsa fondamentale nello sviluppo di una marca, non è sufficiente a sviluppare le vendite, soprattutto nel caso di un nuovo prodotto. Infatti, se per esempio manca negli annunci pubblicitari un motivo per acquistare un prodotto, questo sarà certamente reso noto dagli annunci stessi, ma non acquistato, in mancanza di una motivazione per farlo.

#### **5.4 L'anzianità rende le marche più forti**

Sebbene vi sia un fattore di decadenza nel tempo, le marche *top of mind*, risultato di molte esposizioni alla pubblicità e di molte esperienze d'uso, tendono a mantenersi su livelli elevati di riconoscimento per un lungo periodo di tempo, anche quando cessa la pubblicità. Ciò è dovuto in parte ai livelli di riconoscimento che a loro volta sono basati sulle esposizioni alla pubblicità, che possono essere calcolate in migliaia per alcune di esse. Un nome forte, ancorato ad un alto

riconoscimento, costituisce una notevole risorsa, destinata a rafforzarsi negli anni con il numero delle esposizioni e con le esperienze d'uso. Segue che una nuova marca, anche con un budget pubblicitario considerevole ed un prodotto o un servizio di qualità superiore, avrà difficoltà a trovare spazio nella memoria del consumatore. Infatti in alcune classi di prodotto mature, il solo modo per essere marca leader è quello di essere nata prima, quindi per lanciare una sfida in una classe di prodotto matura, conviene spesso rivitalizzare una marca esistente, che tentare di entrare con una marca nuova.

### **5.5 Come raggiungere, mantenere, migliorare la notorietà della marca**

Per acquisire notorietà occorre conquistare un'identità di marca e metterla in relazione con la classe di prodotto.

Per mantenere e migliorare la notorietà è necessario considerare ogni volta la situazione di mercato. Tuttavia esistono indicazioni utili basate su studi di psicologia e di pubblicità e sull'osservazione di marche che hanno avuto successo nel creare e mantenere livelli di notorietà elevati.

#### *1. Essere diverso e memorizzabile*

Diversità e possibilità di essere memorizzato sono le condizioni necessarie affinché un messaggio di notorietà risulti efficace. Fondamentale è essere diversi, insoliti, non dimenticando di creare sempre un legame tra la marca e la classe di prodotto.

#### *2. Servirsi di :*

- a) *Uno slogan o un jingle.* Lo slogan può consentire un collegamento più diretto con la marca, perchè coinvolge una caratteristica del prodotto che può essere visualizzata, mentre un jingle per essere efficace deve essere accattivante.
- b) *Un simbolo.* Quando possibile, conviene cercare di sviluppare un simbolo, poichè si apprende più facilmente un' immagine visiva rispetto ad una frase o una parola. Se poi è strettamente legato alla marca, consente di mantenere forte la notorietà di marca.
- c) *Pubblicità.* La pubblicità è in grado di produrre notorietà, perchè produce un messaggio fatto su misura per l'audience e permette di moltiplicare l'esposizione. L'ideale è che il prodotto sia esso stesso interessante. Se, tuttavia, il prodotto non fa notizia, occorre creare un simbolo o altro.

- d) *Sponsorizzazione di un evento*. La sponsorizzazione di un evento può creare o mantenere notorietà.
- e) *Estensioni di linea*. Per acquisire notorietà è possibile associare il nome della marca ad altri prodotti, mediante un'estensione di marca. Tuttavia è necessario svolgere queste operazioni con cautela.
- f) *Suggerimenti del prodotto, della marca o di entrambi*. Un suggerimento di marca particolarmente utile sta nel packaging, poichè è lo stimolo con cui si confronta il consumatore. Un suggerimento di prodotto può provenire, per esempio, da un giocatore di tennis professionista che suggerisce una racchetta da tennis.

### **5.6 Notorietà, ricordo e ripetizione**

Creare ricordo è più difficile che ricreare riconoscimento. Mentre il riconoscimento anche fondato su poche ripetizioni tende a perdurare, il ricordo decade nel tempo. Il ricordo è difficile da creare e mantenere, poichè richiede sia apprendimento in profondità sia un'esperienza d'uso o molte ripetizioni. È necessario che il nome della marca acquisti salienza ed il legame fra la marca e la classe di prodotto sia forte.

### **5.7 Conclusione**

Visibilità, ricordabilità (la marca viene ricollegata a una certa categoria merceologica), conoscenza spontanea sono dimensioni da non sottovalutare: alla gente piace ciò che si distingue.

Costruire una notorietà di marca è più facile nel lungo periodo, perchè la ripetizione e il rinforzo favoriscono l'apprendimento (in genere le marche più anziane sono le più note). Anche sponsorizzazione, pubblicità, esposizione del simbolo ed estensione della marca possono migliorare la notorietà.

Creare notorietà significa costruire un legame tra marca e categoria merceologica di appartenenza e non è detto che la semplice esposizione al nome basti a questo scopo.



## 6. LA QUALITÀ PERCEPITA

In questo capitolo si analizzerà un altro asset importante nella formazione del valore della marca: la qualità percepita. Si procederà cercando di dare un'idea di cosa sia qualità percepita, il valore strategico che possiede (cap. 6.1), i fattori che influenzano la qualità percepita (cap. 6.2), alcune considerazioni (cap. 6.3 e 6.5), i segnali di alta qualità (cap. 6.4) e si offrirà poi una conclusione (cap. 6.6).

### Definizione

La qualità percepita può essere definita come la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o servizio rispetto all'uso cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili.

La qualità percepita è una percezione dei consumatori, dipende dalla valutazione di quelli che sono gli aspetti importanti per il consumatore, e non è la qualità reale o oggettiva (la misura in cui un prodotto o servizio è in grado di fornire un servizio superiore). Viene definita in relazione ad un obiettivo dichiarato o ad una serie di alternative.

### 6.1 Il valore strategico della qualità percepita

La qualità percepita è in grado di produrre valore in quanto capace di generare:

- 1) Motivazioni all'acquisto;
- 2) Posizionamento differenziato;
- 3) Premium price;
- 4) Interesse della distribuzione;
- 5) Estensioni di marca.

#### 1) *Motivazioni all'acquisto.*

Spesso i consumatori non sono motivati a ricercare ed analizzare le informazioni che possono condurli a una valutazione oggettiva della qualità di un determinato prodotto, sia perchè l'informazione talvolta non è disponibile, sia perchè il consumatore può non avere l'esperienza o le

risorse per ottenere questa informazione o per analizzarla. In questi casi la qualità percepita diventa essenziale. Per il fatto di essere considerata nella fase della decisione di acquisto, la qualità percepita diventa essenziale. Per il fatto stesso di essere considerata nella fase della decisione di acquisto, la qualità percepita può dare maggiore efficacia a tutti i fattori del marketing mix. Se la qualità percepita è elevata, i messaggi della pubblicità e delle promozioni saranno più efficaci.

#### 2) *Posizionamento differenziato*

Una delle caratteristiche principali del posizionamento di una marca, per qualsiasi tipologia di prodotto, è la qualità percepita (prodotto premium price, prodotto economico,..)

#### 3) *Premium price*

La qualità percepita consente di sostenere un *premium price*, posizionamento che non solo procura risorse, ma rafforza anche la qualità percepita. La convinzione “si riceve quanto si paga” diventa particolarmente importante in contesti in cui non è facile disporre di informazioni obiettive sul valore reale di ciò che si compra.

La qualità percepita consente, in generale, di sostenere una differenza di prezzo ed è quindi possibile anche proporre al cliente un valore superiore ad un prezzo competitivo.

#### 4) *L'interesse della distribuzione*

L'immagine di un membro di un canale (dettagliante, grossista...) può essere influenzata dai prodotti o servizi che tratta, per cui diventa importante avere prodotti di qualità. I membri, quindi, di un canale di vendita sono motivati a tenere marche ben considerate e desiderate dai consumatori.

#### 5) *L'estensione di marca*

La qualità percepita può essere sfruttata mediante estensioni di marca, ovvero avvalendosi del nome della marca per penetrare in nuove classi di prodotto.

### **6.2 I fattori che influenzano la qualità percepita**

Per individuare adeguatamente i fattori che influenzano la qualità percepita, è necessario considerare le due dimensioni della qualità percepita:

- La qualità del prodotto;
- La qualità del servizio;

e analizzarle separatamente.

### **6.2.1 La qualità del prodotto**

La qualità del prodotto può essere valutata in base alle:

- *Prestazioni* che riguardano soprattutto le caratteristiche primarie e funzionali del prodotto.
- *Caratteristiche* ovvero gli elementi secondari dei prodotti, ma che sono anche elementi differenziali importanti, quando due prodotti sono realmente simili, in quanto esprimono dei segnali circa il modo in cui l'azienda interpreta i bisogni degli utilizzatori dei prodotti.
- *Conformità alle specifiche* (l'assenza di difetti): è la visione più tradizionale della qualità, orientata alla produzione (uno dei motivi di maggiore successo delle auto giapponesi).
- *Affidabilità* ovvero la costanza delle prestazioni da un prodotto all'altro e il tempo di corretto funzionamento del prodotto, ovvero per quanto il prodotto fornisce prestazioni accettabili.
- *Durata* ovvero la vita economica del prodotto.
- *Assistenza* ovvero la capacità di offrire un servizio.
- *Pronto e perfetto* ovvero l'apparenza o sensazione di qualità.

### **6.2.2 La qualità del servizio**

La qualità del servizio può essere valutata in base alle:

- *Apparenze*, assimilabile al pronto e perfetto del prodotto, è legata in gran parte a segnali di competenza e di prestazioni efficienti.
- *Affidabilità*: può essere raggiunta con la standardizzazione delle operazioni di servizio.
- *Competenza* .
- *Disponibilità, simpatia, credibilità, fiducia e cortesia* riguardano la natura impersonale che si crea tra consumatore e erogatore del servizio.

### 6.3 Mirare all'alta qualità

E' inutile cercare di convincere i consumatori che il livello della qualità è alto, quando in realtà non lo è. Non è possibile mantenere un'immagine di qualità se l'esperienza d'uso del consumatore non è in grado di confermarla. Diventa fondamentale, quindi, mirare all'alta qualità:

- Ponendo *la qualità come priorità assoluta* per l'organizzazione ( per esempio Honda).
- Sviluppando *una vera e propria cultura della qualità* nell'organizzazione, nelle forme di comportamento, nei simboli e nei valori.
- Servirsi dei *clienti come input e indicatori della qualità*, favorendo i contatti dei dipendenti con i clienti (per esempio Disneyland impone periodicamente ai suoi dirigenti di trascorrere alcune giornate nell'ambito dei parchi) o servendosi di focus group, sondaggi e sperimentazioni.
- Definire *obiettivi comprensibili, concreti, specifici e raggiungibili*.
- Stimolare *l'iniziativa dei dipendenti*, che si trovano nella posizione migliore per ideare e realizzare le soluzioni più adatte.
- *Non creare eccessive aspettative nel cliente*, che potrebbe rimanere, così, deluso.

### 6.4 I segnali di alta qualità

La qualità effettiva deve anche tradursi in qualità percepita, per essere adeguatamente apprezzata. In molti casi gli aspetti più critici della qualità sono anche quelli più difficili da valutare. Occorre quindi elaborare dei segnali o indicatori in tal senso: per esempio se un modello offre una garanzia più lunga, il cliente può pensare che l'azienda ha talmente fiducia nel prodotto da essere disposta a impegnarsi.

Fra le componenti della qualità di un servizio, la più importante per il consumatore è di solito la professionalità di chi lo eroga.

Quando il cliente non è in grado di valutare la qualità, poichè non dispone delle conoscenze necessarie, si basa di solito su caratteristiche banali, ma osservabili. Ricerche di mercato hanno dimostrato che, in molte classi di prodotto, una caratteristica percepibile può essere determinante nel favorire una percezione di qualità rispetto a caratteristiche più importanti, ma più difficili, se non addirittura impossibili, da valutare.

Per esempio:

- Apparecchi stereo: grande dimensione significa suono migliore;
- Detersivi: schiuma significa pulizia efficace;
- Pulizia di una sala di attesa e il numero di pazienti possono diventare indicatori della qualità di un medico.

Oltre alle informazioni sulle caratteristiche del prodotto di marca (definite segni intrinseci) vi sono associazioni alla marca quali la quantità di pubblicità attuata, il nome della marca o il prezzo (definite segni estrinseci), suscettibili di influenzare la qualità percepita.

Per esempio la quantità di pubblicità che sostiene una marca può diventare un segnale di forte coinvolgimento dell'azienda sulla marca e ciò significa automaticamente che deve trattarsi di un prodotto di qualità superiore.

Anche il prezzo può risultare spesso come un segnale forte di qualità. Esso tenderà ad essere un segnale di qualità quando non siano disponibili altri segnali intrinseci (come la dimensione di un autoperlante) o estrinseci (come il nome della marca).

Le opinioni dei consumatori sono differenti nel considerare il prezzo come un segnale di qualità: quando a una persona manca la capacità o la motivazione per valutare la qualità di un prodotto, aumenta l'importanza del prezzo. L'uso del prezzo come segnale di qualità varierà da una classe di prodotto all'altra. In alcune, dove è difficile valutare la qualità, sarà più facile fare del prezzo un segnale di qualità (per esempio nel vino, nel profumo, nei beni durevoli). Il prezzo diventerà più importante come segnale di qualità laddove ci siano differenze significative di qualità percepita nell'ambito di una classe di prodotti.

## **6.5 Favorire la corrispondenza tra percezioni e qualità reale**

È fondamentale che vi sia corrispondenza tra percezioni e qualità reale e ciò è possibile agendo in diverse direzioni:

- Gestire i segnali di qualità come i livelli di prezzo, l'apparenza dei dipendenti o le prestazioni aggiuntive del prodotto.
- Comunicare un messaggio di qualità, incrementando la credibilità, per esempio spiegando, in maniera comprensibile e persuasiva, perchè la qualità è superiore (un'affermazione di qualità risulta più credibile se i consumatori sanno su cosa si basa) oppure offrendo garanzie senza condizioni, comprensibili, utili e utilizzabili. Una garanzia efficace non solo comunica credibilità al consumatore, ma può costituire uno standard chiaro per i dipendenti e promuovere una cultura centrata sul cliente.
- Perseguire la credibilità avvalendosi di fonti esterne di prestigio riconosciuto.

## **6.6 Conclusione**

La qualità percepita fornisce una ragione d'acquisto, un elemento di differenziazione, la possibilità di chiedere un *premium price*, suscita l'interesse della distribuzione e crea la base per le estensioni. Per ottenere una percezione di alta qualità è indispensabile averla effettivamente; bisogna identificare le dimensioni più importanti della qualità, bisogna capire cos'è che segnala qualità per l'acquirente e bisogna saper comunicare credibilmente il messaggio di qualità. Il prezzo diviene un segnale di qualità, specie quando il prodotto è difficile da valutare obiettivamente, o coinvolge aspetti dello status. Esempi di segnali di qualità sono l'aspetto degli addetti al servizio, la dimensione degli altoparlanti di uno stereo e il profumo di un detergente.

## **7. LE ASSOCIAZIONI DI MARCA**

Altro asset che determina il valore della marca è costituito dalle associazioni.

Dopo aver dato una definizione di associazioni, si procederà a spiegarne il valore strategico (cap. 7.1), soffermandosi anche sui tipi di associazioni che si possono sviluppare (cap. 7.2), su come misurare le associazioni, metodi diretti e indiretti (cap. 7.3), come scegliere le associazioni (cap.7.4), come crearle (cap. 7.5), come modificarle (cap. 7.6), come mantenerle (cap.7.7) ed infine come gestire e reagire ai disastri (cap. 7.8). Nel capitolo 7.9 si trarranno alcune conclusioni.

### **Definizione**

“E’ associato alla marca tutto ciò che nella mente delle persone risulta collegato ad essa” (Aaker, 1997). Le associazioni non solo esistono ma possiedono livelli differenziati di forza. Il legame con la marca diventa più forte, al crescere del numero delle esperienze o delle comunicazioni.

L’immagine di marca è la risultante di una serie di associazioni abitualmente organizzate in un insieme. Un’associazione e un’immagine rappresentano entrambe percezioni in grado di rappresentare più o meno bene la realtà oggettiva; il posizionamento è strettamente collegato ad entrambe, oltre che essere relazionato alla concorrenza.

### **7.1 Il valore strategico delle associazioni**

Le associazioni di marca creano valore in quanto esprimono ciò che significa per la gente la marca. Esse costituiscono un’importante motivazione nelle decisioni di acquisto e nella fedeltà alla marca. Ovvero le associazioni consentono di:

- 1) Aiutare a elaborare informazioni;
- 2) Conseguire un posizionamento differenziato;
- 3) Fornire motivazioni d’acquisto;
- 4) Creare atteggiamenti o sentimenti positivi;
- 5) Formare basi per l’estensione.

### 1) *Aiutare a elaborare informazioni*

Le associazioni servono a sintetizzare una serie di fatti e di evidenze che altrimenti sarebbero difficili da elaborare e ricordare per il consumatore e dispendioso da comunicare per l'azienda. (Un posizionamento di alta tecnologia, per esempio "i prodotti hp sono tecnicamente avanzati", può influire sull'interpretazione di un lungo elenco di specifiche tecniche).

Le associazioni, poi, possono influenzare il ricordo dell'informazione, specialmente nel momento in cui si prende una decisione.

### 2) *Conseguire un posizionamento differenziato*

Un'associazione può diventare una base importante di diversificazione, soprattutto in alcune classi di prodotto, come vini, profumi ed abbigliamento, dove le diverse marche vengono distinte a fatica da molti consumatori. Un ruolo decisivo nel permettere di distinguere una marca dall'altra può essere svolto dalle associazioni al nome (per esempio la cantante Jennifer Lopez, associando il suo nome ad un profumo, J-Lo, lo rende unico).

Un'associazione differenziante può essere un vantaggio competitivo decisivo. Se la marca è ben posizionata rispetto ai concorrenti su una componente fondamentale per quella classe di prodotto, nel caso di un tentato attacco frontale basato su un'affermazione di superiorità in quell'area emergerà subito un problema di credibilità. Un'associazione forte può diventare una barriera formidabile contro la concorrenza.

### 3) *Fornire motivazioni d'acquisto*

Molte associazioni alla marca riguardano caratteristiche di prodotto o benefit per il consumatore che costituiscono un particolare motivo d'acquisto e uso della marca (per esempio "Colgate rende i denti puliti e bianchi").

Alcune affermazioni influenzano le decisioni d'acquisto dando credibilità e fiducia: se un parrucchiere, per esempio, impiega un certo colorante per capelli, i consumatori avranno più fiducia in queste marche.

### 4) *Creare atteggiamenti o sentimenti positivi*

Alcune associazioni sono predilette e stimolano sentimenti positivi che si trasferiranno alla marca.

Un simbolo che susciti simpatia può essere utile per ridurre la tendenza al contraddittorio nei casi in cui una campagna pubblicitaria possa essere concepita come provocatoria, ma è difficile associare simboli allegri e divertenti all'azienda e ai suoi messaggi. Alcune associazioni creano sentimenti



positivi in occasione dell'uso del prodotto, in modo da trasformarlo in qualcosa di diverso da quello che potrebbe essere in realtà. Per esempio la pubblicità può far sì che l'esperienza di bere una Coca-cola sia più divertente di quanto lo sarebbe senza pubblicità.

#### 5) *Formare basi per l'estensione*

Un'associazione può costituire anche la base per l'estensione creando un senso di adattabilità fra la marca e il nuovo prodotto o creando una motivazione per l'acquisto dell'estensione.

## **7.2 I tipi di associazioni**

È importante disporre di un alto numero di associazioni per legittimarne almeno qualcuna.

Ovviamente il brand management non sarà ugualmente interessato a tutte le associazioni, ma soprattutto a quelle che, direttamente o indirettamente, possono influenzare il comportamento d'acquisto. L'interesse del management sta non solo nell'identità delle associazioni di marca, ma anche nel fatto di essere condivise da molte o, rispettivamente, di essere deboli e diverse da persona a persona.

Esistono undici tipi di associazioni:

1. Le caratteristiche del prodotto,
2. Le componenti astratte,
3. I vantaggi del consumatore,
4. Il rapporto qualità/prezzo,
5. L'uso/le modalità d'uso,
6. L'utente/il consumatore,
7. Il personaggio/la celebrità,
8. La personalità/lo stile di vita,
9. La classe di prodotto,
10. I concorrenti,
11. Il paese/l'area geografica.

### *1. Le caratteristiche del prodotto*

La strategia di posizionamento più utilizzata sta probabilmente nell'associare un obiettivo di marketing a una caratteristica di prodotto. Si raggiungono risultati efficaci quando la caratteristica sia significativa e l'associazione possa così direttamente tradursi in motivazione di acquisto o non acquisto della marca. L'aspetto più rilevante in un posizionamento sta nel trovare una caratteristica che risulti importante per un segmento consistente di pubblico e che non sia già stata utilizzata da un concorrente. Talvolta ci si arriva identificando un'attesa insoddisfatta dei consumatori per cui c'è la possibilità di associare un attributo del tutto trascurato dalla concorrenza.

Si è spesso più tentati di associare a una marca più caratteristiche, tuttavia una strategia di posizionamento che utilizzi troppe caratteristiche di prodotto può risultare confusa e talvolta contraddittoria, resituando un'immagine sfuocata, poichè si ha difficoltà a elaborare un messaggio articolato su più caratteristiche. L'uso di più caratteristiche risulta efficace soltanto se ciascuna è legata alle altre e se si sostengono a vicenda.

### *2. Le componenti astratte*

Una specializzazione su una sola caratteristica del prodotto comporta diversi rischi. Innanzitutto il posizionamento è vulnerabile all'innovazione. Inoltre quando le aziende avviano un confronto serrato su una caratteristica rischiano di perdere credibilità, poichè i consumatori hanno sentito così tante affermazioni di un certo tipo, che tutte rischiano di apparire scontate. A questo si deve aggiungere che i consumatori non sempre decidono tenendo conto di una particolare caratteristica, per loro può non essere così importante qualche piccola differenza su una caratteristica, semplicemente per il fatto che manca loro un valido motivo o la capacità di capire se questa differenza sia reale o no.

Le apparenze permettono di costruire associazioni più efficaci di quanto lo consentano caratteristiche specifiche, secondo Regis McKenna, un consulente della azienda di Silicon Valley. A differenza di caratteristiche più concrete, una caratteristica astratta come la tecnologia, la salute, l'aspetto nutrizionale è più difficile da contrastare. Aziende che utilizzino lo stesso marchio per prodotti diversi, come Sony, hp, IBM, non traggono alcun vantaggio dall'associare a un prodotto una caratteristica specifica. Possono invece sviluppare associazioni astratte come l'innovazione o la qualità percepita, che aiutano i prodotti e anche le marche, come se si trattasse di un concetto ombrello.

### 3. *I vantaggi del consumatore*

Poichè la maggior parte delle caratteristiche di prodotto procurano un vantaggio al consumatore, c'è di solito una corrispondenza biunivoca.

Conviene distinguere fra un vantaggio razionale e uno psicologico; un vantaggio razionale è strettamente legato a una caratteristica di prodotto e appartiene all'area razionale della decisione di acquisto. Un vantaggio psicologico, spesso fondamentale nel processo di formazione degli atteggiamenti, si colloca prevalentemente nell'area dei sentimenti generati quando si compra o si utilizza una marca. Da uno studio di Stuart Agres emerse che i prodotti che avevano entrambi i vantaggi ottennero un indice molto più superiore in efficacia (136 contro 86) di quelli che contenevano soltanto i vantaggi razionali. Ne derivò poi che il vantaggio psicologico è in grado di dare un forte contributo di associazioni, anche per prodotti "razionali" come computer, soprattutto se associato ad un vantaggio razionale.

### 4. *Il rapporto prezzo-qualità*

Il segmento *premium price* è sempre attraente in molti mercati perchè rappresenta spesso un'area di forte sviluppo e con alti margini, in qualche modo protetta dall'area affollata e pericolosa dei prodotti a basso differenziale prezzo/costo, spesso di provenienza estera. Per far parte di un segmento *premium* la marca deve offrire un'argomentazione credibile o essere veramente superiore per qualità o anche godere di uno status associabile alla categoria *premium price*. Tuttavia è molto più facile riposizionare una marca verso il basso piuttosto che verso l'alto; operando verso il basso c'è il rischio, però, di danneggiare le associazioni attuali di qualità.

### 5. *Usi/modalità d'uso*

Un'altra possibilità sta nell'associare la marca a una modalità d'uso del prodotto.

I prodotti possono avere strategie di posizionamento polivalenti, anche se bisogna sempre tenere presente che aumentando il numero dei posizionamenti aumentano anche le difficoltà e i rischi.

Spesso un posizionamento legato all'uso del prodotto rappresenta un secondo o terzo posizionamento per la marca, un posizionamento mirato ad espandere il mercato della marca.

### 6. *L'utente/il consumatore*

Un'altra possibilità di posizionamento per la marca è quella di associarla con un tipo di utente o consumatore. Ciò è efficace perchè permette di far combaciare il posizionamento con la segmentazione.

Nel creare una forte associazione, in particolare con un profilo di utente, la marca pone perciò dei limiti alla propria espansione.

#### 7. *Il personaggio/la celebrità*

Un personaggio celebre ha spesso forti associazioni. Collegare una marca a una celebrità può aiutare a trasferire queste associazioni alla marca. Non è necessario che sia un personaggio reale, può essere un cartone animato o un personaggio della fiction, più facile da controllare. La scelta del testimonial può essere guidata da due possibili logiche: la logica di intermediazione e la logica di complicità. Nella prima, la logica di intermediazione, marca e testimonial hanno due identità separate. Si vuole solo sfruttare la notorietà del testimonial, infatti non vi sono interferenze tra i due mondi. (Un esempio è l'attore Brad Pitt, testimonial per Damiani). Nella logica della complicità il testimonial è scelto in base alla sua credibilità, expertise e al particolare legame con la marca e il suo mondo (il testimonial condivide con la marca un particolare modo di essere e sentire). Si pone come un amico, consumatore eccellente ("io ho provato"), esperto ("io me ne intendo"). Egli garantisce il discorso della marca e agevola il processo di identificazione da parte del consumatore. Ciò che regola i rapporti tra testimonial e marca e anche testimonial e consumatore è la complicità (un esempio è Abatantuono e Buitoni).

#### 8. *La personalità/lo stile di vita*

Una marca può essere associata dai consumatori a una varietà di personalità e stili di vita, per questo le associazioni possono avvenire anche in base a personalità e stili di vita che si vogliono perseguire.

#### 9. *La classe di prodotto*

Alcuni prodotti hanno bisogno, per un buon posizionamento di utilizzare delle associazioni relative a una classe di prodotto.

#### 10. *I concorrenti*

In molte strategie di posizionamento, il modello di riferimento è costituito da uno o più concorrenti. In alcuni casi il concorrente di riferimento costituisce addirittura l'aspetto dominante della strategia di posizionamento.

Una strategia di posizionamento nota è stata quella di Avis con la campagna "Noi siamo il numero 2 e per questo lavoriamo sodo". Il messaggio implicito era che Herz era così grande che non aveva bisogno di darsi da fare in modo altrettanto sollecito. La strategia era quella di posizionare Avis

come la migliore alternativa a Hertz e dunque distinguere Avis da National, che all'epoca era il concorrente più vicino.

Il posizionamento rispetto alla concorrenza può essere un modo efficace di posizionarsi rispetto ad una caratteristica del prodotto, in particolare il rapporto qualità/prezzo. Dato che spesso è difficile valutare un prodotto (es. alcolici), può essere estremamente utile far riferimento a un concorrente consolidato.

Il posizionamento rispetto alla concorrenza può essere perseguito dalla pubblicità comparativa, una pubblicità in cui il concorrente è esplicitamente nominato e confrontato su una o più caratteristiche di prodotto.

#### 11. *Il paese/l'area geografica*

Un paese può costituire un forte simbolo perchè ha stretti legami con i prodotti, materiali e tecnologie. Perciò la Germania è associata alla birra e alle automobili di alta gamma, l'Italia al settore alimentare, dell'abbigliamento e dell'arredamento (le 3 A), la Francia ai profumi. La conoscenza delle associazioni a un paese è comunque complessa e insieme rilevante, soprattutto per quei paesi che cercano di sviluppare strategie globali.

### **7.3 Misurare le associazioni**

Dopo aver illustrato il valore strategico delle associazioni e averne definito le varie tipologie, è possibile passare alla misurazione delle associazioni.

Un modo diretto per scoprire che cosa significa una marca, per le persone, è quello di chiederlo. In un'intervista in profondità su una marca con i consumatori sia a livello individuale che a livello di gruppi fino a dieci partecipanti può essere utile. L'intervista in profondità è un'intervista personale, non strutturata, tendente ad ottenere dall'intervistato l'esposizione libera delle proprie sensazioni su un argomento. È una tecnica adottata nella ricerca qualitativa.

- **L'approccio indiretto**

Per quanto gli approcci diretti siano utili per conoscere le percezioni, spesso è preferibile utilizzare metodi più indiretti. Gli approcci indiretti sono spesso motivati dall'ipotesi che i rispondenti non vogliano o non sappiano esprimere sentimenti, pensieri e atteggiamenti quando vengono richiesti in modo diretto. Gli intervistati pensano che si tratti di informazioni un pò imbarazzanti o a carattere

privato, di non essere in grado di dare informazioni sul perchè comprano certi prodotti, perchè non ne conoscono essi stessi la ragione reale. Spesso ci si avvale di tecniche proiettive. Nelle ricerche proiettive lo scopo è spesso mascherato, perciò, invece di concentrare l'attenzione sulla marca, la discussione viene avviata sull'esperienza d'uso, sui processi decisionali, sugli utilizzatori della marca, sulle prospettive di sviluppo, per esempio considerando la marca come una persona o un animale. Un'altra caratteristica della ricerca proiettiva è l'uso di stimoli ambigui con cui ci si sente pienamente liberi di proiettare le proprie esperienze, gli atteggiamenti, le percezioni. Domande e procedure non seguono schemi fissi. Queste ricerche possono essere ripetute nel tempo e su segmenti diversi. Gli approcci indiretti per capire le associazioni di marca sono vari.

### 1) *Libere associazioni*

L'associazione di parole è un metodo per aggirare gli aspetti inibitori del pensiero dell'intervistato. Procedendo con un elenco di argomenti basati, esclusivamente o in parte, su nomi di marche, si chiede all'intervistato di esprimere le prime parole che vengono in mente, facendo in modo che le risposte siano spontanee, rapide e istintive.

Per valutare quantitativamente l'importanza di ciascuna è bene sottoporre a un campione rappresentativo del target parole e frasi e farle valutare su una scala a cinque punti, che rappresenta il grado di adattabilità alla marca. Per avere una visione più complessiva è utile anche condurre la stessa ricerca per associazioni sulle marche concorrenti. Una variante dell'associazione di parole è il completamento di frasi (per esempio: "La gente ama la marca X perchè..." oppure "La marca Y rappresenta...").

### 2) *Interpretazione di disegni*

È possibile poi far interpretare agli intervistati una scelta in cui il prodotto o la marca rappresentano un ruolo. L'uso di una rappresentazione permette di dare ai rispondenti la possibilità di esprimere i loro sentimenti utilizzando i personaggi della scena come veicoli di comunicazione dei propri atteggiamenti e sentimenti, inoltre possono emergere atteggiamenti e sentimenti di cui il rispondente non è pienamente consapevole.

### 3) *La marca come una persona*

In uno studio della Young & Rubicam fu chiesto agli intervistati di selezionare da un set di 50 parole o frasi, indicatori di personalità, quelle che avrebbero usato per descrivere un gruppo di

marche. Con questa tecnica fu dimostrato che molte marche vengono percepite in modo diverso (per esempio il 39% descrisse Oil of Olaz come delicato, ma emerse anche che fu descritto come gentile, sofisticato, maturo, esotico, misterioso e insieme realistico). Ernest Dichter, tra i fondatori della ricerca qualitativa, quasi sempre utilizzava psicodrammi, chiedendo alle persone di identificarsi in un prodotto, per ottenere un quadro articolato delle associazioni. McCann-Erickson ha fatto scegliere agli intervistati delle figure di tipici consumatori della marca o anche ha domandato ai consumatori di scrivere il necrologio di alcune aziende.

#### 4) *Animali, attività varie, riviste*

Quando parlano di una marca talvolta le persone hanno difficoltà a esprimere le proprie percezioni. Tendono a descriverle in maniera banale, perchè sono cose che sono abituate a dire. Occorre, quindi, provocare un approfondimento, una maggiore ricchezza di risposte. Un approccio utile è quello di chiedere ai consumatori di associare le marche a tipi di oggetti, per esempio animali, automobili, riviste, alberi, film o libri.

Young & Rubicam, agenzia di pubblicità, ha utilizzato questo approccio indiretto in uno studio, nel quale si consegnò agli intervistati una lista di ventinove animali, con riferimento ad una lista di marche, successivamente una lista di venticinque attività, diciassette tessuti, trentacinque professioni, di venti nazionalità e ventuno riviste diverse. Si chiese agli intervistati di associare alle marche un animale, un'attività, un tessuto... Lo scopo era ottenere una serie di simboli di marca. I simboli che emersero furono, per esempio, per Oil of Olaz un visone, la Francia, una segretaria, la seta, il nuoto e Vogue. Ne risultò una ricca descrizione della marca che suggeriva alcune associazioni da sviluppare e altre da evitare.

#### 5) *L'esperienza d'uso*

Invece di chieder quali marche vengono usate dagli intervistati e per quali motivi, la discussione centrata sull'esperienze d'uso passate e concrete può permettere ai rispondenti di aprirsi, di ricordare i messaggi pubblicitari, sentimenti e contesti che fanno parte delle loro esperienze d'uso. Ne può risultare un ritratto della marca meno filtrato o astratto.

#### 6) *Il processo delle decisioni di acquisto*

Un approccio sta nel monitorare il processo decisionale di una persona. Le associazioni possono essere tenui come l'esperienza d'uso di un nonno, o indirette, come il carattere di chi ha raccomandato la marca.

### 7) *L'immagine dell'utilizzatore*

Un altro metodo indiretto è considerare l'immagine dell'utilizzatore. Quando l'utilizzatore di una marca diventa il centro dell'attenzione è più facile che gli intervistati diano risposte che vanno oltre la logica razionale della scelta. Ci si può avvalere sia di domande aperte che di domande con scale, dando agli intervistati una lista della spesa delle marche oggetto di indagine oppure una descrizione di attività di una persona comprendente anche l'uso di una marca e chiedere di descrivere questa persona in modo dettagliato. Talvolta indicazioni più ricche possono provenire da uno studio sull'uso del prodotto piuttosto che della marca.

### 8) *Che cosa distingue le marche fra loro?*

Joel Axelrod, noto ricercatore di mercato, sosteneva che le risposte a due interrogativi permettono di capire le preferenze di marca: il primo riguarda il profilo del consumatore, il secondo la conoscenza degli aspetti che rendono fra loro diversi i prodotti e le marche. Si può far parlare il consumatore anche di aspetti a prima vista poco rilevanti, sottoponendo all'intervistato coppie di marche, chiedendo in che cosa sono diverse o sottoponendo una terna di marche, estratte da un set di marche conosciute dall'intervistato, chiedendogli quali due nella terna sono simili, in che cosa e in che cosa sono diverse dalla terza e procedendo con terne diverse.

### 9) *Dalle caratteristiche di prodotto, ai benefits, ai valori*

Secondo il modello causale è opportuno spingere l'analisi sul consumatore oltre le caratteristiche del prodotto, verso i vantaggi percepiti o benefits e i valori individuali. Si pensa infatti che i valori personali rappresentino l'anello finale di una catena e debbano essere attentamente considerati. I valori individuali possono essere del tipo eterodiretti ("sentirsi importanti", "sentirsi accettati") o essere relativi a come uno vede se stesso ("autostima", "felicità", "sicurezza", "accuratezza"). Tutto ciò significa ricerca qualitativa, tecniche proiettive, piccoli campioni. Per la rapidità, l'economicità, il coinvolgimento dell'intervistato, la ricerca qualitativa è in grado di mettere a confronto i manager e i consumatori in modo spontaneo e efficace. È quindi fondamentale interpretarne correttamente i risultati. E' necessario elencare alcuni suggerimenti proposti da Aaker a riguardo. Bisogna pensare al risultato finale, non forzare le risposte, prestare molta attenzione ai segnali della marca, osservare i simboli, fare attenzione ai contrasti, agli opposti, analizzare le connessioni e appena emerge un'associazione, un'ipotesi di posizionamento, sottoporla subito a test, con stimoli opportuni agli intervistati.



- *L'uso di scale di percezione delle marche*

Metodo utilizzato nell'approccio indiretto talvolta, tuttavia disporre le marche su una scala è un metodo più diretto dei precedenti di misura delle associazioni. Questo approccio è più obiettivo e affidabile dell'approccio qualitativo, meno dipendente dall'interpretazione soggettiva ed è possibile perciò quantificare la percentuale delle singole associazioni e anche le relazioni esistenti fra loro. Misurare le percezioni su scale significa individuare delle dimensioni percettive, identificare segmenti di target, marche concorrenti, descrivere e spiegare profili di marche e in conclusione descrivere e interpretare uno spazio bidimensionale o tridimensionale rappresentativo delle percezioni rilevate. Qualsiasi mancanza di chiarezza nella scala o difficoltà di usarla da parte degli intervistati può influire sulla validità e affidabilità dei risultati. Si ricordi, poi, che le generalizzazioni producono informazioni molto più "raffinate", ma possono stressare differenze a volte marginali; conviene quindi servirsi di scale a cinque o sette punti, che non forzano l'opinione, ma possono portare l'intervistato a scegliere sempre la modalità centrale, quella neutrale.

Le dimensioni della percezione non vanno limitate a caratteristiche dei prodotti e vantaggi dei consumatori. Le scale potrebbero essere utilizzate anche per rilevare il profilo dell'utente o le situazioni d'uso e individuare i principali concorrenti.

Da una ricerca qualitativa può nascere un gran numero di scale, mediante un'analisi fattoriale è possibile stimare la risonanza e identificare le dimensioni latenti. Fondamentale risulta essere l'identificazione delle dimensioni principali. Si può chiedere direttamente agli intervistati qual è l'importanza di ogni caratteristica nella scelta della marca oppure individuare le caratteristiche che differenziano le scelte di acquirenti e non acquirenti o ancora provocare scelte successive, mediante un'analisi trade-off. Questa tecnica consente di misurare in modo affidabile l'importanza associata dal consumatore a ogni caratteristica. Se una caratteristica discrimina bene le marche va considerata anche se non risulta di grande importanza. Viceversa ci sono caratteristiche a prima vista di grande importanza, che non discriminano fra le marche e sono quindi di scarsa utilità.

La misura delle percezioni deve essere fatta nell'ambito di un segmento omogeneo con riferimento a un determinato gruppo di marche. Nella maggior parte dei casi i test sulle scale riguardano più di un segmento. Ogni segmento da considerare è definito da criteri quali età, stile di vita,

atteggiamenti, modalità d'uso che possono tutti influenzare diversamente la percezione delle marche.

Non interessano soltanto le associazioni alla marca o la posizione della marca sulle dimensioni percettive, ma anche la forza delle associazioni e la chiarezza dell'immagine (talvolta una marca preferirà qualche ambiguità su certe caratteristiche, per esempio sul profilo del consumatore. Se questo fosse definito in modo troppo preciso, potrebbe mettere a rischio alcuni segmenti di consumatori).

#### **7.4 Scegliere le associazioni**

La scelta delle associazioni è un momento delicato nella gestione aziendale, poichè le associazioni devono sostenere vantaggi competitivi duraturi e convincenti. La scelta del posizionamento, relativa ad un prodotto consolidato, è evidentemente complicata dalle associazioni già esistenti. Bisogna, quindi, valutare quali associazioni indebolire o eliminare e quali creare o rafforzare.

La scelta si basa su una decisione economica che tiene conto delle relazioni del mercato alle associazioni, dell'investimento e del costo marginale associato a questi fattori. Occorre identificare una posizione in grado di attrarre un segmento interessante di clientela potenziale.

##### **7.4.1 Fase preliminare: autoanalisi**

È necessario effettuare dei test per assicurarsi che il prodotto corrisponda alle promesse e che sia in linea con l'immagine che si vuole dare. Creare un'immagine non in linea con le prestazioni del prodotto risulta essere dispendioso e strategicamente dannoso, in quanto mina il valore della marca. In genere la cosa migliore è costruire sulle associazioni già esistenti o crearne di nuove, piuttosto che cercare di neutralizzarle.

##### **7.4.2 Prima fase: Conoscere le associazioni dei concorrenti**

È imperativo sviluppare delle associazioni che possano costituire dei punti di differenziazione dai concorrenti, che rendano il prodotto visibile sul mercato.

Sarebbe un errore lanciare un prodotto-fotocopia, anche se a volte conviene sviluppare diverse associazioni comuni, con un unico punto di differenziazione. Le associazioni sono fondamentali per l'utente. Se mancano, il prodotto non viene preso in considerazione.

A volte una caratteristica del prodotto è così determinante che la si deve sottolineare comunque, anche se già consolidata nell'immagine di un prodotto concorrente.

Per un prodotto dominante e leader a livello di distribuzione, la differenziazione ha un'importanza relativa: i concorrenti percepiti come "imitatori" vengono spiazzati dalla loro stessa immagine e dalla loro minor copertura distributiva.

Vi sono, poi, delle marche di successo che hanno evitato di creare associazioni forti, affidandosi invece alla forza del prodotto e alla lealtà del cliente. Le associazioni vengono deliberatamente attenuate, per evitare di escludere qualche segmento della clientela potenziale.

### **7.4.3 Seconda fase: il mercato principale**

In questa fase è necessario sviluppare associazioni in grado di fornire degli elementi di differenziazione a cui il mercato principale risponda efficacemente. La differenziazione procura visibilità, ma una posizione forte sul mercato si crea fornendo delle valide ragioni di acquisto o aggiungendo valore al prodotto.

Le associazioni che forniscono valide ragioni d'acquisto sono generalmente associazioni di prodotto con delle caratteristiche specifiche. La ragione d'acquisto deve essere abbastanza forte da risultare davvero attraente per i potenziali acquirenti. Alcune associazioni molto concrete non sono apprezzate dai clienti, che addirittura possono trovarle sminuenti o offensive anche. Il valore per la clientela di un'associazione si può cogliere parlando con i clienti, attraverso colloqui di gruppo, interviste individuali, indagini e/o test di mercato. Il concetto di unique selling proposition (USP), sviluppato e utilizzato da Rosser Reeves era focalizzato sulla ragione d'acquisto. La USP implica la presenza, nel prodotto, di un vantaggio specifico ed unico, da mantenere sempre, preferibilmente la USP deve essere basata sulla sperimentazione, in modo da rendere la proposta più credibile, difendibile e sostenibile.

Un'associazione può anche agire indirettamente, aggiungendo valore al prodotto senza fornire esplicitamente una ragione d'acquisto, magari suggerendo una sensazione, talvolta inconscia, difficile da verbalizzare, collegata al prodotto o al suo utilizzo. Questa associazione viene normalmente creata dalla pubblicità, fornendo un'esperienza indiretta di utilizzo del prodotto o mostrando la sensazione provata dai suoi utenti.

La scoperta di associazioni in grado di aggiungere valore può derivare da una semplice ricerca di mercato sull'uso del prodotto.

La pubblicità trasformativa crea associazioni di marca in grado di modificare l'esperienza d'uso del prodotto. L'obiettivo è creare associazioni che aggiungono valore ovvero associazioni tra le sensazioni (ad esempio il calore umano), il prodotto e l'esperienza d'uso. Ciò richiede di disporre di un budget pubblicitario adeguato, che consenta frequenza di contatti, coerenza di comunicazione e associazioni forti con le sensazioni legate all'esperienza d'uso. La pubblicità trasformativa funziona meglio quando c'è un prodotto positivo e la pubblicità può rendere l'esperienza più piacevole. Tuttavia essa è stata impiegata anche per mitigare delle esperienze sgradevoli. In ogni caso la pubblicità trasformativa dev'essere credibile, verosimile, per non correre il rischio di apparire sciocca o ridicola. Essa, inoltre, sarà inefficace se non verrà confermata dall'esperienza reale di uso del prodotto.

La scelta delle associazioni comporta la scelta di posizionamento e di solito di segmentazione.

## **7.5 Creare le associazioni**

Dopo aver scelto le associazioni da sviluppare, si procede alla creazione delle stesse.

Le associazioni vengono create da un qualunque riferimento al prodotto. Strumenti di posizionamento importanti sono il nome del prodotto, il marchio, lo slogan e il supporto pubblicitario. Di seguito vengono presentati degli approcci alternativi utilizzati per la generazione di associazioni.

- *Identificare e gestire i segnali*

Spesso i clienti sottovalutano o ignorano di proposito le informazioni sui fatti e si adattano usando dei segnali o degli indicatori. In genere i consumatori difettano della capacità di valutare la qualità effettiva di molti prodotti e soprattutto di servizi, quindi, i segnali di qualità, anche se non sono gli unici, diventano importanti (per esempio nell'alta tecnologia bisogna mirare alla credibilità, magari rendendo noti i sostenitori, i partner o mediante la conquista di un cliente strategico o attraverso la stampa specializzata. Un nuovo prodotto tecnologico, soprattutto se lanciato da un'impresa senza credenziali, deve sviluppare delle associazioni in grado di fornire credibilità, tanto sull'affidabilità del prodotto, quanto sulla solidità e la serietà dell'azienda).

Spesso i clienti usano dei segnali per associare il singolo prodotto a un'intera categoria merceologica, anzichè scendere in un'analisi particolareggiata del prodotto.

- *Capire i segnali anticipatori*

Caratteristiche che rappresentano utilità rilevanti per il cliente vengono, a volte, presentate dall'azienda come vantaggi intrinseci del prodotto, finendo per assumere connotati negativi che forniscono segnali anticipatori di associazioni negative.

### **7.5.1 Il ruolo delle promozioni**

La promozione fornisce un incentivo di breve termine alla decisione di acquisto: fa salire le vendite, con il rischio di aumentare la sensibilità al prezzo e di ridurre la lealtà di marca. Le più dannose sono quelle centrate sullo sconto. La chiave sta nel definire a priori dei criteri che, oltre a rispettare il valore della marca, evitino di comprometterne l'immagine. Le promozioni possono contribuire al valore della marca, se rafforzano e potenziano le associazioni fondamentali, enfatizzandone la qualità, per esempio, e la sua notorietà, se utilizzate per premiare i clienti acquisiti, aumentandone così la fedeltà (considerando le promozioni come un modo per consolidare i clienti già esistenti, oltre che acquisirne di nuovi). È possibile anche servirsi di doni, ma è difficile prevedere quali sono i doni più efficaci, se si usano parametri semplici come il grado di correlazione al prodotto. Una soluzione è quella di offrire varie possibilità di scelta, incluso eventualmente uno sconto. Se la promozione offre delle alternative che inducono associazioni positive, serve anche ad aggiungere valore, e, magari a rafforzare le associazioni.

### **7.5.2 Il ruolo della pubblicità**

A volte la pubblicità è costosa e complicata, perchè manca sia di credibilità che di interesse. Per massimizzare l'efficacia della pubblicità, occorre creare un evento di richiamo, meglio se qualcosa di insolito. Le associazioni più forti sono quelle che riescono a coinvolgere il cliente fino a diventare parte della sua vita.

### **7.6 Modificare le associazioni**

Dopo la creazione, può diventare necessario modificare alcune associazioni. Modificare le associazioni, riposizionando il prodotto, è un lavoro delicato, a causa delle associazioni preesistenti. Il caso più facile si ha quando il cambiamento non è incoerente con le associazioni in essere. Quando invece l'associazione è incoerente con il riposizionamento emergono due tipi di preoccupazioni ovvero che le associazioni in essere possono inibire l'azione di posizionamento e

che le associazioni già esistenti possono essere importanti per un segmento significativo della clientela, vittima potenziale del riposizionamento.

### **7.7 Mantenere le associazioni**

Spesso è più difficile mantenere delle associazioni che crearne. Le regole “d’oro” che Aaker suggerisce sono: coerenza nel tempo, nel programma di marketing e capacità di gestire i disastri per minimizzare l’impatto.

Modificare le associazioni è sicuramente possibile, ma spesso difficile e finanziariamente oneroso, soprattutto quando si cerca di dissipare associazioni sviluppate in un lungo arco di tempo, per far posto a nuove. Tuttavia la personalità o l’immagine di un prodotto, come quella di una persona, evolve nel tempo e il valore della coerenza non va sottovalutato. Errori comuni sono sottovalutare la creazione di nuove associazioni e credere che i clienti siano stanchi della pubblicità in essere: se la pubblicità funziona, non bisogna cambiarla.

In ogni caso mantenersi coerenti. I cambiamenti marginali si possono tollerare, ma di solito l’immagine non regge bene alle incoerenze. Il cliente dovrà risolvere il dilemma adattando le sue percezioni.

Per limitare i rischi connessi a un’eccessiva “spremitura” dei prodotti, le aziende si affidano di solito a un meccanismo di protezione: la supervisione da parte del vertice. Attraverso una periodica revisione dei piani di marketing, le iniziative che rischiano di mettere a repentaglio la vitalità del prodotto nel lungo periodo vengono modificate o cancellate. Questa supervisione presenta due problemi ovvero spesso è proprio il top management che preme per avere i risultati immediati e la supervisione è quasi sempre ad hoc. Una soluzione parziale, attuata da parecchie aziende, tra cui Colgate-Palmolive, è quella di creare un reponsabile del valore, che ha il preciso compito di assicurare tale valore nel tempo, misurando con periodicità regolare, sia individuando possibili segnali di crisi sia valutando i vari programmi proposti dai brand managers.

### **7.8 Gestire e reagire ai disastri**

Sopravvivere in un contesto competitivo può risultare difficile quando è necessario fronteggiare gli imprevisti e i disastri strategici realizzati. Il danno più grave per un prodotto è la perdita di

immagine, che si riflette invariabilmente sul suo valore. Tutte le aziende sono vulnerabili. Il modo migliore di gestire un disastro, oltre la fortuna, consiste di solito nel prevenirlo.

Una seconda possibilità consiste nell'individuazione precoce del problema e nell'adozione di rimedi tempestivi, prima che sorga lo scandalo.

Se, invece, si crea una pubblicità sfavorevole, l'obiettivo è limitarne la durata.

La prima cosa da fare è ammettere il problema, ponendovi poi rimedio nel modo più rapido e convincente. Se si ammette immediatamente l'errore, si toglie ogni argomento ai detrattori.

In alcuni casi la soluzione giusta è coinvolgere la critica e tenere di convincere i clienti che si tratta di un falso problema.

L'importante è comunque agire rapidamente e con decisione.

## **7.9 Conclusione**

Il posizionamento della marca si basa sulle associazioni e sul loro modo di differenziarsi dalle marche concorrenti. Basato sull'associazione con una caratteristica tangibile del prodotto, il posizionamento è efficace quando questa caratteristica è in grado di stimolare le decisioni d'acquisto; l'uso di una caratteristica intangibile a volte si rivela più efficace e duraturo.

L'associazione con un beneficio per il cliente è un'alternativa. Uno studio ha dimostrato che la combinazione di beneficio razionale e beneficio emotivo funzionava meglio del puro beneficio razionale.

Spesso per capire cosa significa una marca per la gente e quali motivazioni suscita è utile sollecitare delle associazioni in modo indiretto (chiedendo di descrivere il profilo di un utilizzatore tipo, l'esperienza d'uso, di sviluppare delle libere associazioni con la marca, d'indicare i punti di differenziazione tra le marche o anche di costruire un profilo della marca assimilandola a una persona o una animale o una rivista...).

Un posizionamento di successo richiede di non cercare di essere ciò che non si è, di differenziare la propria marca da quella dei concorrenti, di fornire associazioni che aggiungano valore e/o creano una ragione d'acquisto. Fondamentale è essere coerenti nel tempo e quando si verifica un disastro cercare di riconoscere subito il problema e di risolverlo rapidamente.

## **8. NOME, SIMBOLO, SLOGAN**

In questo capitolo si intende trattare la scelta del nome (cap. 8.1), la scelta del simbolo (cap. 8.2) e la scelta dello slogan (cap. 8.3). Essi costituiscono dimensioni della marca spesso decisive per sopravvivere in un contesto competitivo e per questo vanno gestite con cura.

### **8.1 Il nome**

“Il nome è l’indicatore primario della marca, la base tanto della notorietà, quanto della comunicazione” (Aaker, 1997). Spesso la caratteristica più importante del nome è la sua capacità di generare associazioni che servono a descrivere il prodotto: cos’è e cosa fa; ovvero il nome può davvero costituire l’essenza del concetto di prodotto.

Una volta consolidato, il nome può formare una formidabile barriera all’entrata, in quanto può essere più utile di un brevetto, il quale è spesso difficile e costoso da difendere. Se l’innovazione è legata strettamente al nome, proteggere il nome può bastare per proteggere anche l’innovazione.

Il nome è molto più duraturo degli altri elementi che compongono un piano di marketing (confezione, prezzo o pubblicità si possono cambiare molto più facilmente del nome).

Il processo di generazione e selezione delle alternative del nome dev’essere sistematico e il più possibile obiettivo. Occorre anche prendere in considerazione il ricorso a dei professionisti esterni, per facilitare il processo o esternalizzarlo.

#### **8.1.1 Generazione e valutazione delle alternative**

Prima di cercare un elenco di alternative è bene sapere quali parole e quali frasi possono descrivere le associazioni giudicate utili per il nome del prodotto. L’elenco potrebbe venire esteso attraverso una ricerca sull’associazione tra parole, utili per generare una serie di alternative combinandole in frasi, creando parole che sono il prodotto della combinazione di altre parole, immaginando dei simboli da attaccare alle parole, usando rime, facendo umorismo e aggiungendo suffissi o prefissi. In contrasto con l’approccio che si rifà al nome, come fonte di associazioni positive, c’è un’altra teoria, detta del vaso vuoto o della tela bianca. Questa teoria propugna l’uso di un nome privo di associazioni. Poi il nome può impregnarsi di significato attraverso la qualità del prodotto, la



pubblicità e la confezione. Lo si può mantenere ambiguo, in modo da poterlo attaccare a una quantità di prodotti diversi (per esempio Kodak).

Si dovrebbe poter scegliere tra centinaia di alternative e poi valutarle con l'utilizzo di una serie di criteri come la "memorabilità" del nome, la mancanza di associazioni negative, la traducibilità in un logo/simbolo e la possibilità di proteggerlo legalmente.

Un aspetto importante del nome commerciale è dunque la *memorabilità*. Il ricordo è favorito quando il nome è abbastanza insolito o diverso da attirare l'attenzione ed eventualmente da suscitare curiosità, quando ha qualcosa di interessante (una rima, un'allitterazione o un gioco di parole), quando il nome solletica un'immagine mentale, quando è ricco di significato, quando induce qualche emozione o anche quando il nome è semplice.

Conviene, spesso, creare *un'associazione con la categoria di cui fa parte il prodotto*, cosicché questi finisce per spiccare all'interno della sua categoria. Tuttavia quando il nome descrive un'intera classe di prodotti, diventa più difficile estenderlo ad altri prodotti.

È necessario valutare anche se il nome è in grado di *sostenere un simbolo o un logo* o anche se possiede la *capacità di evocare associazioni di marca desiderate* come le caratteristiche del prodotto (si pensi a "Head and Shoulders", nome che si collega al controllo della forfora), anche se ciò può risultare limitante, o sentimenti positivi (simpatia, calore...).

È importante, poi, *evitare associazioni indesiderabili* anche considerando l'impatto del nome su lingue e culture diverse, verificare che il *nome sia distintivo*, poichè oltre alle considerazioni legali, è necessario non permettere che i concorrenti beneficino del valore generato.

Il nome deve essere *difendibile legalmente*. Occorre pertanto effettuare una verifica preliminare nell'area di riferimento, per vedere se dei concorrenti stanno già usando il nome prescelto. Non si potrà utilizzare nemmeno un nome simile, se suscettibile di generare confusione. Il nome deve andare oltre la pura e semplice descrizione del prodotto da proteggere. Si ricordi, però, che un potenziale problema legale non deve portare necessariamente all'esclusione di un nome interessante. L'accesso a dei nomi protetti si può sempre ottenere e la forza dei marchi può variare.

### **8.1.2 Il processo di selezione**

Solitamente il processo di selezione avviene per fasi. Vi è una selezione consistente all'inizio restringendo le possibilità a 20-40 nomi, poichè si eliminano i nomi inadatti, i nomi legalmente

protetti. Quindi un'ulteriore selezione, caratterizzata da una forte soggettività, riduce le possibilità a una decina. Questi ultimi vengono esaminati attentamente, conducendo anche ricerche di mercato. Tra i diversi test che si possono effettuare sui consumatori vi sono associazioni verbali, memorabilità, classificazione analitica del prodotto (caratteristiche specifiche del prodotto e posizionamento).

Individuati punti forti e deboli di ciascun nome, bisogna elaborare un giudizio finale circa il valore del nome stesso per il prodotto.

### **8.1.3 Cambiare nomi**

Quando un nome presenta delle associazioni che divengono dannose o limitanti o quando occorrono associazioni incompatibili col vecchio nome, può essere necessario adottare un nome nuovo. Una notazione interessante è che il mercato azionario, mediamente, reagisce positivamente a un cambiamento di denominazione, probabilmente anche perchè rappresenta, ai suoi occhi, un segnale di cambiamento strategico da parte dell'azienda.

## **8.2 I simboli**

Quando è difficile differenziare prodotti e servizi, il valore della marca può poggiare sul simbolo, che diviene la vera, primaria caratteristica differenziale. Infatti le immagini visive (i simboli) si ricordano più facilmente dei nomi, si dovrebbe, quindi, così favorire la notorietà di marca.

Il simbolo può creare di per sè consapevolezza, associazioni e sensazioni che possono, a loro volta, incidere sulla fedeltà di marca e sulla qualità percepita.

I simboli possono essere di qualunque tipo per esempio forme geometriche, cose, confezioni particolari, loghi, personaggi, scenari e personaggi dei fumetti.

Alcuni simboli più apprezzati e interessanti sono costituiti da personaggi dei cartoni che suscitano buon umore e fantasia. Le persone provano un "trasfer di percezione", ovvero tendono a trasferire la sensazione (la simpatia o l'antipatia nei confronti del personaggio) sugli oggetti che si collegano significativamente ad esso.

Uno dei ruoli del simbolo, oltre alla possibile generazione di associazioni, è quello di indicatore della marca (una regola è rendere unico il simbolo). Si ricordi che è molto più facile cogliere

l'associazione tra un simbolo e un prodotto, se il simbolo riflette o ricorda un prodotto stesso, e al limite simbolo e marca possono essere una cosa sola, come avviene per Sony e IBM, per esempio. C'è un trade-off, in quanto se un simbolo ha delle associazioni estremamente forti, la sua capacità di riposizionamento o di estensione può ridursi e diventa meno flessibile strategicamente. Il simbolo può anche diventare datato, necessitando di essere aggiornato (*upgrading*). Cedere, inoltre, in licenza il proprio simbolo è un modo per aumentare la propria esposizione. Tuttavia il simbolo va limitato ai contesti appropriati. Qualunque associazione indesiderabile può incidere negativamente sul suo valore.

### **8.3 Gli slogan**

Uno slogan può venir tagliato su misura per una strategia di posizionamento ed essere aggiunto alla marca e al simbolo. Inoltre presenta dei vincoli, legati e non, molto minori rispetto al nome e al simbolo.

Esso può fornire al prodotto un'associazione addizionale, può generare un suo valore concretamente sfruttabile e può rinforzare il nome e il simbolo. Come avviene per il nome e per il simbolo, lo slogan è più efficace se è specifico, pertinente e ricordabile per qualche particolare ragione.

### **8.4 Conclusione**

Nome, simbolo e slogan sono assets fondamentali nello sviluppo del valore della marca, in quanto fungono da indicatori della marca e quindi determinanti per la sua visibilità e le sue associazioni. Il nome, mediante un processo sistematico, dovrebbe essere scelto facile da ricordare, dovrebbe evocare la categoria merceologica di riferimento, legarsi ad un simbolo o un logo, suggerire associazioni desiderabili ed essere tutelabile legalmente. Tuttavia di solito le scelte sono reciprocamente esclusive.

Lo slogan si può creare su misura per la strategia di posizionamento e presenta meno vincoli di un nome o un simbolo. Esso può indurre associazioni aggiuntive o sottolineare quelle già esistenti.

## **9. ESTENSIONI DI MARCA (CENNI)**

Dopo aver parlato di associazioni di marca (cap. 7) e nome, simbolo e slogan (cap. 8), si procede, accennando appena, ad illustrare una possibile via per sfruttare il valore della marca: le estensioni di marca.

In questo capitolo si desidera solo accennare, per completezza, a questa strategia gestionale, fornendo indicazioni pratiche (cap. 9.1) e strategiche (cap. 9.2).

### **9.1 Indicazioni pratiche: come procedere**

Lo sviluppo di un'estensione di marca implica regolarmente tre fasi: l'identificazione delle associazioni di marca, l'identificazione dei prodotti legati a queste associazioni e la selezione dei nomi più indicati tra questa lista di prodotti, da sottoporre a test e al processo di lancio.

Per scegliere le associazioni ci si avvale di una serie di tecniche come associazioni con il nome (cosa viene in mente quando si sentono certi nomi), tecniche di proiezione e esplorazione delle differenze percepite. Le associazioni saranno più utili se potranno fornire un aggancio (una base di coerenza) con altre categorie e prospettive di vantaggio competitivo per le estensioni.

Si procede, poi, con la seconda fase, ovvero la scelta delle categorie di prodotto legate alle associazioni individuate, magari chiedendo ai potenziali clienti d'indicare dei nomi di prodotto collegati all'associazione oppure lavorando sulla coerenza (complementarietà, trasferibilità di capacità e risorse, tipologia di utenti, caratteristiche, vantaggi, componenti e simboli). Per precisione si intende specificare che la trasferibilità di capacità e risorse riflette la percezione che chi fabbrica un certo prodotto sia capace di fare certi prodotti piuttosto che non alcuni altri.

Successivamente si tratta di selezionare i possibili prodotti, avvalendosi di due criteri fondamentali:

- La marca dovrebbe rivelare una coerenza percepita con l'estensione,
- La marca dovrebbe assicurare qualche elemento di vantaggio.

Per valutare la coerenza è possibile chiedere agli intervistati se un nome di marca si adatta, secondo loro, a una serie di categorie merceologiche alternative. Alcuni prodotti che non sembrano coerenti,

lo diventano se vengono posizionati in modo da accentuare il collegamento tra la marca e la categoria merceologica.

Spesso c'è un problema di coerenza quando la marca viene utilizzata per una categoria merceologica relativamente banalizzante per la marca stessa. A quel punto sembra che la marca cerchi di sfruttare il suo nome perchè non ha nient'altro da offrire. Inoltre dà probabilmente la sensazione di praticare dei prezzi eccessivi.

Bisogna, poi, verificare se l'estensione assicura un certo vantaggio. Si può chiedere, allora, ai clienti potenziali d'identificare dei prodotti in concorrenza con l'estensione proposta e di elencare delle soluzioni o applicazioni in base alle quali l'estensione possa risultare superiore alle offerte di ciascun concorrente (o gruppo di concorrenti) e delle applicazioni in cui risulti inferiore.

## **9.2 Considerazioni strategiche**

Dopo aver proposto alcune indicazioni pratiche, si offrono delle considerazioni strategiche.

Si deve attuare l'estensione di marca quando:

- 1) esistono delle forti associazioni di marca, che forniscono differenziazione e vantaggio d'estensione;
- 2) l'estensione supporta la marca originaria, rinforzandone le associazioni primarie;
- 3) la categoria merceologica non presenta le risorse necessarie per creare un nuovo nome (un nuovo nome non fornisce una piattaforma di crescita).

Questa estensione costituirà la base di altre estensioni future e ne penalizzerà altre diverse. È importante, quindi, riflettere sulle associazioni-ombrello che dovranno fornire al gruppo delle marche una coerenza logica e una fonte di differenziazione e di vantaggio. Se questo processo non viene verificato a monte della prima estensione, si rischia di perdere delle opportunità rilevanti. Il rischio legato ad un'estensione di marca si può ridurre, se il nome della marca non è legato troppo strettamente al nuovo prodotto. Tenere la marca distinta dall'estensione è particolarmente opportuno nelle estensioni verticali di marca, quando una marca viene estesa a un prodotto di qualità inferiore ed è importante che il posizionamento originario di prezzo/qualità non venga intaccato dall'estensione. Il rischio per il nome della marca è più elevato quando la categoria

merceologica è giovane. L'uso dell'estensione di marca da parte dei nuovi concorrenti aumentava con la maturità della categoria merceologica e il tasso di sopravvivenza dei nuovi entrati che utilizzavano estensioni di marca era più alto di quello registrato per i prodotti con nomi del tutto nuovi.

La possibilità di crescere attraverso l'uso delle estensioni si basa chiaramente sul valore della marca originaria. Quindi è fondamentale che il suo nome venga protetto e coltivato.

### **9.3 Conclusione**

L'estensione è una via strategica buona se le associazioni di marca e/o la qualità percepita possono creare un punto di differenziazione e un vantaggio per l'estensione. L'estensione dovrebbe integrarsi bene con la marca originaria, dev'esserci un certo collegamento tra marca ed estensione. Qualunque incongruenza potrebbe rivelarsi dannosa e impedire la traslazione delle associazioni desiderate dalla marca all'estensione. Esiste il rischio che l'estensione danneggi la marca principale, indebolendone le associazioni o la qualità percepita.

## 10. RIVITALIZZARE LA MARCA E ALTRE ALTERNATIVE DI GESTIONE

In questo capitolo, conclusivo della seconda parte, si intende trattare il tema della rivitalizzazione della marca (Cap 10.1) e le sue alternative: *milking* e disinvestimento (Cap 10.2), a completamento della gestione degli assets che contribuiscono al valore della marca.

### 10.1 La rivitalizzazione di marca

Quando si rivitalizza una marca, l'obiettivo non è solo quello di aumentare le vendite, ma anche quello di basarle su un più elevato valore di marca; una mossa che richiede spesso un notevole aumento di visibilità, un innalzamento della qualità percepita, una modifica delle associazioni, un'allargamento della clientela e/o l'intensificazione della fedeltà di marca. La rivitalizzazione di marca, di solito, è assai meno costosa e rischiosa dell'introduzione di una marca nuova, ma non tutte le marche si prestano alla rivitalizzazione.

Le strade che portano alla rivitalizzazione del prodotto sono sette: incrementare l'uso, identificare i nuovi utilizzi, entrare in nuovi mercati, riposizionare la marca, aumentare il prodotto-servizio, rendere obsoleti i prodotti esistenti e estendere la marca. Ognuna delle sette vie parte dà una prospettiva diversa e l'utilizzo di più alternative massimizza la possibilità di trovare un approccio valido. Tutto questo deriva da un principio fondamentale del pensiero creativo: considerare un problema noto da un punto di vista diverso può essere la strada per trovare una soluzione innovativa e creativa.

#### 1. *Incrementare l'uso*

I tentativi di rivitalizzare una marca aumentandone la quota attraverso un miglioramento qualitativo o una politica di marketing più aggressiva, stimoleranno quasi sempre una reazione vigorosa da parte della concorrenza. L'alternativa, rappresentata dal tentativo di aumentare l'uso del prodotto fra la clientela abituale, risulta di solito meno minacciosa per i concorrenti.

È utile, inizialmente, cominciare a porsi alcune domande di fondo riguardanti il profilo del consumatore e il modello di consumo nell'ambito del quale agisce il prodotto. L'incremento dell'impiego del prodotto può essere realizzato in due modi: aumentando la frequenza d'uso e aumentando la quantità utilizzata nelle singole occasioni d'uso.

Incrementare la frequenza d'uso è possibile attuando:

- Comunicazione di rinforzo. Alcuni conoscono la marca e/o il suo utilizzo, ma non pensano di usarla se non sono stimolati. In questi casi è necessaria probabilmente una pubblicità rafforzativa. (Le attività di manutenzione ordinaria vengono spesso trascurate e la pubblicità rafforzativa può fare la differenza).
- Posizionamento per uso frequente o regolare. I prodotti possono modificare la loro immagine d'uso, da occasionale a frequente, tramite una campagna di riposizionamento, mediante tentativi di modificare la percezione dei prodotti. Un approccio analogo è il posizionamento per un impiego regolare: garanzia migliore di continuità.
- Facilitarne l'uso.
- Fornire incentivi. Anche incentivi sul prezzo possono rivelarsi efficaci, ma presentano il rischio di mettere in primo piano il taglio dei prezzi.
- Ridurre le conseguenze indesiderabili dell'uso frequente.
- Uso in occasioni o luoghi differenti. Introdurre nuove occasioni e/o luoghi di consumo.

Per incrementare le quantità usate si possono usare degli incentivi, fare sforzi per modificare le abitudini che regolano le quantità utilizzate, combattere le conseguenze negative associate ad un consumo elevato nella percezione dei consumatori e infine sviluppare, attraverso la pubblicità, delle associazioni positive ad ogni occasione d'uso.

## *2. Trovare nuove modalità d'uso.*

Il modo migliore d'identificare nuove forme d'uso è una ricerca di mercato, capace di determinare con esattezza quali sono le modalità attuali di uso della marca. Dai tipi di uso rilevati dall'indagine, ne vanno selezionati alcuni in particolare.

Un'altra tattica consiste nel considerare le aree di applicazione di prodotti alternativi concorrenti o anche fornire applicazioni particolari.

Se qualche area di applicazione, in grado di assicurare vendite addizionali interessanti, è rimasta inesplorata, bisogna valutarla considerandone fattibilità e costi legati al suo sfruttamento, quindi



analizzare la possibilità che un concorrente entri nell'area di applicazione (è importante capire se il prodotto può ottenere un vantaggio duraturo dalla nuova applicazione).

### *3. Entrare in nuovi mercati*

Un modo naturale per crescere è entrare in un nuovo segmento di mercato, che presenta un adeguato potenziale di crescita. Vi sono alcune regole generali che possono aiutare a reperire e scegliere nuovi mercati. La prima è prendere in considerazione una serie di parametri di segmentazione come età, dislocazione geografica, benefici ricercati... A volte un approccio diverso al mercato può fare scoprire un segmento nuovo. La seconda è concentrarsi sui segmenti in crescita, all'interno di settori maturi o declinanti. La terza regola è identificare dei segmenti non adeguatamente serviti. Questi segmenti rappresentano delle opportunità, se si è in grado di soddisfare più efficacemente i bisogni ivi presenti. Quarta regola: si devono cercare dei segmenti a cui il prodotto si possa adattare e a cui la marca fornisca valore.

### *4. Riposizionare la marca*

Una strategia di posizionamento può diventare inadeguata a causa della sua obsolescenza nel tempo, dell'invecchiamento del target o dell'appannamento delle associazioni, del cambiamento di gusti e delle mode.

Una strategia di posizionamento può anche, semplicemente, esaurirsi. Il segmento-obiettivo si satura, occorrono nuove associazioni e nuovi segmenti per poter crescere. A volte, con la maturità, un prodotto diventa una commodity e le pressioni sul prezzo lo rendono non profittevole. È utile tentare di riposizionare la commodity come prodotto di alta gamma, magari mediante una campagna pubblicitaria.

### *5. Aumentare il prodotto/servizio*

Si deve cercare di arricchire il prodotto/servizio aggiungendovi prestazioni e caratteristiche che il cliente non si aspetta di trovare nella normale offerta. Vi sono due alternative: fare meglio le cose (per esempio migliorare il packaging, curandone grafica e dettagli) o fare qualcosa di più o di diverso, capendo cosa veramente potrebbe interessare al cliente. È fondamentale coinvolgere il cliente nel processo d'identificazione delle soluzioni che possono arricchirlo. Il coinvolgimento del cliente non solo aiuta a individuare le aree più indicate su cui lavorare, ma rende anche visibile al cliente lo sforzo del fornitore e favorisce l'implementazione delle soluzioni prescelte.

### *6. Rendere obsoleti i prodotti esistenti con tecnologie della nuova generazione.*

Un settore stagnante si può rivitalizzare con un prodotto che rende obsoleta la base tecnica dei prodotti già presenti e accelera il ciclo di sostituzione. La decisione di ricercare nuove tecnologie è particolarmente delicata per un leader di mercato che ha dei precisi interessi nel mantenimento della vecchia tecnologia, ma si trova, proprio per questo, davanti a dei rischi competitivi. È significativo constatare che ben difficilmente un'innovazione tecnologica proviene dal leader di mercato, anche quando investe molto in R&S.

## **10.2 Le alternative alla rivitalizzazione: gestire il declino**

Le prospettive di qualunque marca dipendono dalla sua forza, dal suo valore, dall'intensità e dall'aggressività dei concorrenti e dalla domanda di mercato per quella categoria di prodotti.

Quando uno, o più, di questi fattori diventano sfavorevoli, allora bisogna prendere in considerazione la possibilità di spremere la marca o di uscire dal mercato.

Investire in un settore in declino è rischioso, soprattutto se si ha un prodotto che mostra segni di debolezza, poichè l'investimento può non rientrare e una strategia d'investimento, per un'azienda con portafoglio diversificato, può sottrarre risorse ad altre marche o aree di business più attrattive (non si devono assegnare uguali risorse a tutte le marche). È importante distogliere risorse da marche meno profittevoli o lasciarle addirittura morire. Per ogni marca si devono prendere in considerazione, oltre alle alternative di rivitalizzazione, anche le ipotesi di *milking* e disinvestimento.

### *1. L'opzione milking o di "mietitura"*

La strategia *milking* si basa sul disinvestimento e sul tentativo di generare ulteriore cash flow dalla marca. È un modo piuttosto comune di sfruttare il valore della marca, basandosi sul fatto che una marca vacillante, una concorrenza forte o una domanda in calo rendono non attrattiva questa area di business, che un'azienda ha a disposizione usi più remunerativi della liquidità, che la marca in questione non è strategica per l'azienda, nè finanziariamente, nè in termini di sinergia e che il *milking* è fattibile (oltre che desiderabile) perchè le vendite caleranno progressivamente.

Vi sono anche alcune varianti, ovvero il "mantenimento" (investimenti per la sopravvivenza, ma non per la crescita della marca) e il "*milking* accelerato" (tagliando drasticamente le spese

operative, incrementando i prezzi, massimizzando i cash flow nell'immediato e minimizzando la possibilità che si investa altro denaro nel business).

Alcune caratteristiche che possono condurre ad una strategia di *milking*, anziché ad una strategia di uscita dal mercato sono:

- tasso di declino del settore non eccessivamente elevato;
- struttura del prezzo stabile in modo da consentire comunque profitti;
- marca con un sufficiente livello di fedeltà;
- marca che apporta un certo valore all'azienda;
- strategia di *milking* si può gestire con successo.

Il confine tra *milking* e disinvestimento a volte è estremamente sottile. I clienti potrebbero perdere fiducia nel prodotto, il morale di dipendenti e managers potrebbe risentirne e i concorrenti potrebbero attaccare con più forza, si deve dunque cercare di mimetizzare il più possibile la strategia di *milking*.

## 2. *Disinvestimento e liquidazione*

Quando le prospettive per la marca sono negative e una strategia di *milking* non appare perseguibile, l'alternativa appare estrema, disinvestimento o liquidazione, diventa obbligatoria. Ecco alcune condizioni per attuare l'uscita dal mercato:

- tasso di declino rapido e in accelerazione;
- si prevede che le pressioni sui prezzi saranno massime;
- la posizione della marca è debole;
- la missione dell'azienda cambia e il ruolo di questo business può risultare indesiderato;
- si possono superare le barriere all'uscita.

Spesso l'orgoglio dei managers inibisce l'alternativa di uscita, poiché tendono a considerarsi dei risolutori di problemi e c'è un attaccamento emotivo alla marca.

La scelta tra le due strategie presuppone un'accurata analisi delle tre variabili chiave della profittabilità di marca: forza della marca, domanda e intensità della concorrenza. Si devono analizzare le prospettive di mercato, considerando il tasso, l'andamento e la prevedibilità del declino, quindi l'intensità della concorrenza affiancata dalla fedeltà dei clienti e dalla loro sensibilità al prezzo e infine la forza della marca e le capacità dell'azienda.

### **10.3 Conclusione**

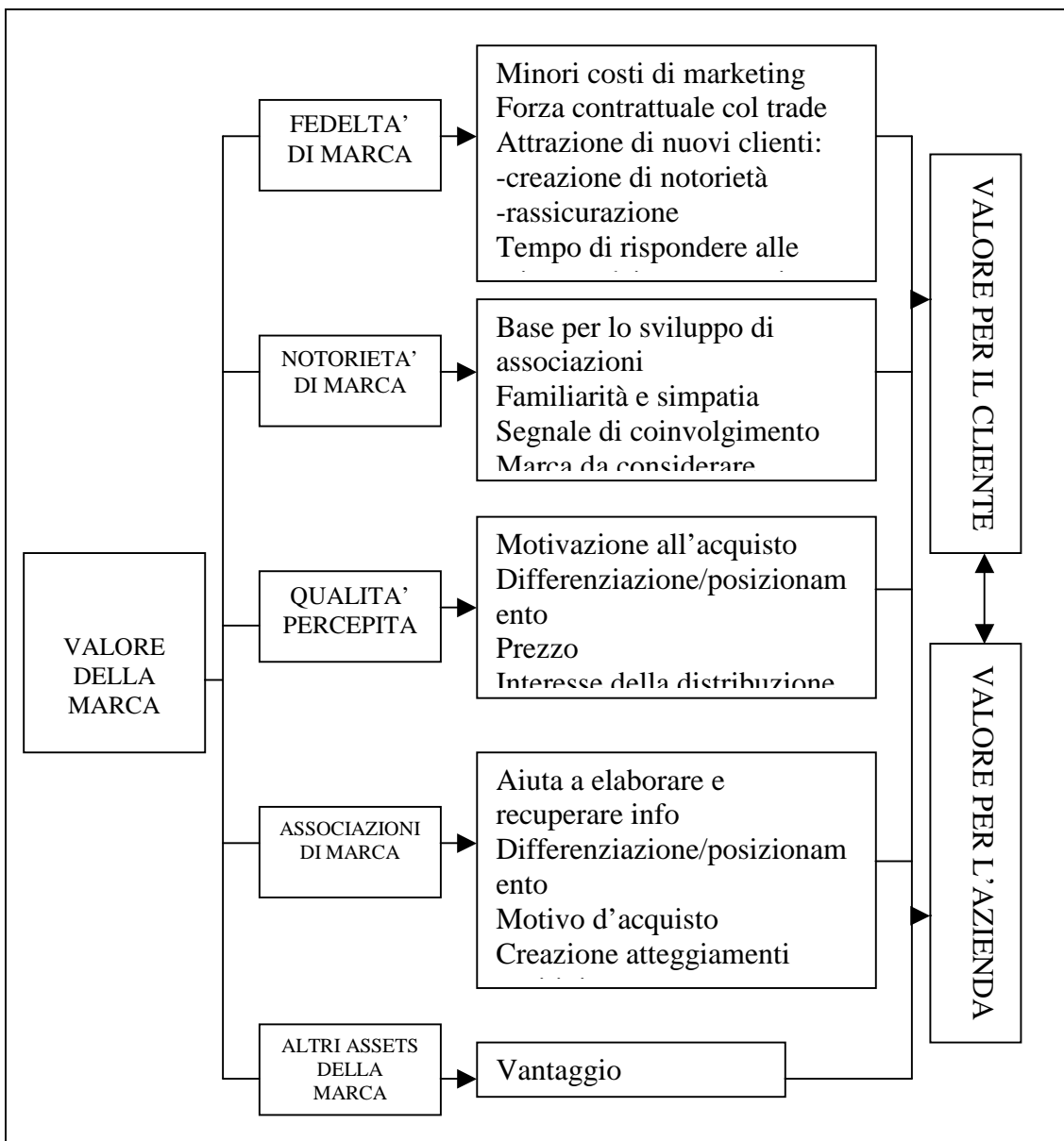
Una marca vecchia e logorata ha sempre la possibilità di imboccare una delle sette vie che la conducono alla rivitalizzazione: incrementare l'uso, identificare nuovi utilizzi, entrare in nuovi mercati, riposizionare la marca, aumentare il prodotto-servizio, rendere obsoleti i prodotti esistenti ed estendere la marca.

La rivitalizzazione non sempre è possibile o giustificabile economicamente, soprattutto se la marca è debole, opera in un mercato in declino con alcuni concorrenti in posizione dominante e non è centrale per la politica di lungo termine dell'azienda. Bisogna, in questo caso, pensare al disinvestimento o alla liquidazione od optare per il *milking*, se c'è una nicchia persistente di fedeltà alla marca, se il declino è progressivo (con prezzi relativamente stabili) e se questa strategia può essere praticabile.

## CONCLUSIONE

È stato chiarito che il valore della marca si regge su cinque fattori ( fedeltà della marca, notorietà della marca, qualità percepita, associazioni di marca e altri). Il valore della marca è dato dall'integrazione dei cinque assets esaminati in precedenza e genera beneficio per il cliente e l'azienda. Si veda figura 13.

**Figura 13. Il valore della marca**



Fonte: Adattata da Aaker, 1997.

## **PARTE TERZA**

In questa ultima parte si intende fare il punto sulla situazione attuale, toccando anche temi come la globalizzazione, lo sviluppo di internet (cap. 11), il futuro della marca e i suoi più recenti sviluppi (cap. 12 e 13).

### **11. UN PUNTO SULLA SITUAZIONE**

Ogni prodotto ha inevitabilmente un nome, ma non basta un nome su un imballaggio per realizzare una marca. Essere una marca significa porre il consumatore al centro delle proprie preoccupazioni, mobilitarsi e organizzarsi verso questa direzione. I gusti dei consumatori evolvono continuamente, il livello delle loro esigenze cresce, i loro bisogni si affinano. La difficoltà consiste nel seguire questi cambiamenti e soprattutto nell'anticiparli, con ricerche e studi di mercato, per poter produrre proposte competitive.

“La marca è una visione allargata della competitività” (Kapferer e Thoenig, 1991) che non si riduce alla sola diminuzione dei costi, ma è subordinata al superamento dello sforzo critico: trovare idee per nuovi prodotti, attuare miglioramenti nelle prestazioni sempre più rispondenti ai mutevoli gusti dei consumatori. La marca deve costantemente preoccuparsi di migliorare le prestazioni per metterle al servizio del massimo numero di consumatori, non è mai ad uno stadio definitivo.

La marca è una relazione con i consumatori, un'opportunità che dà tempi e mezzi per investire continuamente in R&S, in lanci di prodotti efficaci e innovativi, se ottiene la fedeltà dei consumatori. Diventa anche un elemento di coesione tanto per le risorse interne all'impresa che per i consumatori internazionali.

“Il vero valore aggiunto della marca risiede nel prodotto e nella sua continua messa in discussione per migliorarne la qualità, le prestazioni, il valore d'uso, l'adeguamento all'evoluzione dei gusti e dei bisogni dei consumatori” (Kapferer, 1991).

## Globalizzazione

L'economia moderna, la recente tecnologia e gli attuali mezzi di comunicazione di massa hanno creato la globalizzazione. "Globalizzazione è- dice Lombardi- l'omogenizzazione di desideri e gusti dei consumatori, che hanno oramai solo differenze superficiali". Localizzazione invece, è quel fenomeno che indica che le differenze aumentano e che gli stessi bisogni si traducono in comportamenti disomogenei.

Ferraresi sostiene che il modo migliore per gestire la globalizzazione è il *glocal*, crasi della formula "think global, act local" ovvero "allarga pure fin dove possibile i mercati di pertinenza, ma declina e localizza il più possibile l'azione, commisurandola al mercato locale nel quale si sta agendo" (Ferraresi, 2000).

Egli individua tre tipologie di prodotti:

- I prodotti più adatti ad essere *globalizzati*, che affondano le loro radici all'interno di Nazioni dalla narrazione più potente, ovvero con sufficiente capacità economica, culturale e narrativa per imporsi (per esempio IBM, Nike);
- I prodotti che vengono *internazionalizzati*, come il sushi, ma che rimangono fortemente radicati nei loro valori locali e vengono concepiti come prodotti "tipici";
- I prodotti che rimangono *nazionali* o per mancanza di forza economica, politica, per scarsa struttura valoriale propulsiva da parte dei Paesi d'origine o anche perchè troppo radicati nella cultura locale e troppo specifici di quel Paese.

Famoso è il paradosso di Naisbitt: una crescita della globalizzazione corrisponde ad una più forte importanza locale. Precisamente il globale rimane economico, solo in seconda istanza politico, quando si giunge a considerare l' "occupazione economica" di Stati da parte di altri, la localizzazione diventa anche, e talvolta soprattutto, politica: la riaffermazione dei valori di una specifica Nazione sul palcoscenico mondiale. La reazione della localizzazione è una reazione politica ad un'azione economica.

Lombardi sostiene invece che più che globalizzazione, localizzazione e glocal si sta sviluppando sempre più la cultura della persona, dell'uno, poichè vi è una crescente importanza di tutto ciò che è immateriale. La marca si sta sempre più dematerializzando, concentrandosi sempre più sulla

soggettività del consumatore-individuo, mentre le nuove regole competitive (aiutate dall'on line) portano progressivamente la marca verso il mercato dell'uno, la relazione, l'esperienza (sense, feel, think, act, relate) che si vuole far vivere all'individuo: è la centralità dell'uomo rispetto alla massa.

## **L' impatto di Internet**

Internet ha creato

- *interattività*, considerata oramai come normale e necessaria dal consumatore, dopo esserne venuto a contatto. Ha permesso, quindi, lo sviluppo di una *cultura partecipativa*;
- La *cultura di libertà di espressione*, poichè in Internet è consentito il linguaggio informale, per esempio;
- La *cultura di accesso diretto*, eliminando intermediari, poichè i consumatori desiderano mettersi in contatto diretto con l'organizzazione, consentendo di raggiungere persone distanti;
- La *cultura di risposta in tempo reale*;
- L' "*economia della verità*", poichè bugie in rete scateneranno azioni di contro-marketing e forme di reazioni negative collettive e contagiose;
- La *cultura dell'io*, poichè i consumatori sono trattati come individui e
- Lo sviluppo di *comunità virtuali*, nelle quali chi vi accede può condividere informazioni (comunità di interesse), dimensioni irreali, manipolando la propria identità (comunità di fantasia), esperienze e progetti (comunità di relazione) o può acquistare o vendere beni (comunità di transazione).

Internet ha contribuito a generare una cultura basata sul servizio personalizzato e sull'attenzione al cliente di tipo proattivo.



## 12. LA SFIDA DELLA MARCA

È necessario creare e mantenere un equilibrio tra identità e mutamento della marca.

La marca è un punto di riferimento di una o più qualità e valori ed è necessario mantenersi coerenti.

Risorsa immateriale e intangibile, la marca, però, diventa obsoleta se non cambia i suoi aspetti fisici, tangibili ovvero i suoi prodotti: è indispensabile cambiare per sopravvivere nel tempo. Le estensioni della gamma permettono di ottenere una giusta miscela di rinnovamento e persistenza, a patto, ovviamente, che tali estensioni siano dotate di una certa personalità. Fondamentale diventa capire quali attributi e valori fanno parte del nucleo centrale della marca, per sapere quali cambiamenti poter attuare. I consumatori possono rivelare cosa nella marca considerano immutabile, cosa ne costituisce il nucleo centrale, ma non bisogna dimenticare che i consumatori non dispongono di una visione di lungo periodo di quelli che sono gli interessi della marca: il loro punto di vista è utile ai fini della decisione, ma non può sostituirsi alla decisione stessa.

Gestire la marca oggi significa basarsi di meno sul consumatore, ma essere più in sintonia con gli sviluppi della scienza e della tecnologia e saperne decodificare i segnali per trasformarli in idee, concetti e innovazioni. L'importanza della tecnologia porta anche a riconoscere che i concorrenti più importanti possono essere anche dove non ci si aspetta siano, in quanto si tratta di imprese che appartengono ad un settore merceologico completamente diverso, ma che invadono più campi d'azione.

Il successo futuro di una marca dipende dalla capacità di soddisfare i suoi clienti in modo da far sì che essi acquistino quantità crescenti del prodotto e continuino a preferire la marca, ma anche dalla capacità di continuare a sedurre clienti nuovi, così da mantenere elevato e crescente il proprio livello di penetrazione e allo stesso tempo dimostrare coerenza con il mondo che cambia. Attuare un marketing duale è la soluzione: coinvolgere di più i clienti attuali, fonte di profitto immediato, e non trascurare i potenziali clienti futuri.

### **13. ALCUNI DEI PIU' RECENTI SVILUPPI**

In questo capitolo si intendono trattare i più recenti sviluppi del marchio ovvero lo sviluppo di esperienze polisensoriali, trattando in modo particolare l'evento "Evanescence" ideato da Zanotta (cap. 13.1), lo sviluppo di nuovi marchi, avvalendosi di una prospettiva economico-giuridica (cap. 13.2) e il leasing del marchio (cap. 13.3).

La trattazione di questi argomenti potrà risultare, in alcuni tratti, incompleta, poichè proprio lo sviluppo recente non ha permesso di disporre di numerose fonti. Si è cercato, comunque, di rendere la trattazione il più completa possibile, sfruttando tutto il materiale a disposizione.

#### **13.1 La marca, gli spazi e le esperienze polisensoriali: l'evento "Evanescence" di Zanotta**

Nel mercato moderno non sono i prodotti a competere, ma i messaggi e ciò che si acquista è l'accesso ad un mondo. È per questo che nel mercato e nei consumi l'offerta ad alto contenuto tattile, olfattivo, sonoro si sta diffondendo: è la messa in scena di un'esperienza estetica, nell'accezione più sensoriale e completa del termine.

Si stimola, quindi, l'acquirente facendo leva non tanto sul bisogno, ma direttamente sul piacere: diventa importante saper fornire un'esperienza coinvolgente. Così, per esempio, aziende d'arredo decidono di fare del loro punto vendita un'esperienza più completa, puntando a suggerire al consumatore non tanto un singolo prodotto, ma un'idea di stile. Si cerca di "far vivere" di più il punto vendita, curandone i dettagli, anche per scongiurare nell'acquirente la ricerca acritica del minor prezzo.

Si mira da una comunicazione trasversale, aprendo le porte del punto vendita anche ad iniziative culturali. I costi sono certamente più impegnativi di una semplice presentazione del prodotto, ma si hanno ritorni importanti dalla stampa, da tutti gli addetti ai lavori, ai quali si offrono nuovi spunti e nuove chiavi di lettura.

Un esempio di questo approccio è dato dall'evento "Evanescence" di Zanotta, realizzato il 16 Settembre 2003 a Milano, presso lo Zanotta shop in Piazza Del Tricolore 2.

L'eclittismo della collezione Zanotta è stata interpretata dall'architetto-designer Noè Duchaufour-Lawrence, mediante l'evento "Evanescence". Progetti diversi sono stati armoniosamente legati dal filo conduttore della ricerca del bello. Il designer si è servito di una tela traslucida per definire gli

spazi di vita, trasformando e unendo gli oggetti Zanotta come fossero un medesimo prodotto. Il colore bianco assieme ad una fragranza di profumo ideata da Bertrand Duchaufour rendevano l'insieme evanescente e quasi immateriale. I video creati da Adrien de Maublanc, accostati alle luci e alle musiche di Dominique Rossi, accentuavano l'idea che elementi a priori incompatibili diventino tra loro armoniosi in presenza di un forte legame che li unisce.

Il visitatore veniva, così, coinvolto in una vera e propria esperienza polisensoriale, nella quale la vista, l'udito, il tatto e l'olfatto venivano stimolati, solleticati e guidati verso un unico concetto in grado di permettere la coesistenza di contrari, la dematerializzazione del materiale.

## **13.2 I nuovi marchi**

Dopo aver introdotto l'argomento si tratteranno brevemente le nuove tipologie di marchio sviluppate o in via di sviluppo (i marchi futuribili).

### **Premessa**

In un mercato come quello odierno, caratterizzato da un eccesso di offerta strutturale, da una forte competitività in ogni settore, da una sempre più agguerrita concorrenza e da un'elevata imitabilità sia di prodotti sia di strategie di mercato, il marchio è diventato un fattore competitivo critico. Per sopravvivere in un ambiente così competitivo è necessario trovare un marchio dotato di forte carattere distintivo, capace di catturare l'attenzione dei consumatori. Inoltre, lo sviluppo di nuove tecniche di vendita, connesse con lo sviluppo del commercio elettronico, hanno evidenziato che i marchi "tradizionali" sono a volte inadeguati a raggiungere i consumatori più sofisticati.

Per questo insieme di motivi, le aziende sempre più spesso sperimentano le capacità attrattive di nuovi tipi di segni distintivi, quali colori, odori, suoni, brevi sequenze di immagini o ricercando forme sempre più originali ed attraenti...

Un segno può diventare un marchio solo se capace di trasmettere un messaggio, se è riproducibile, obiettivo, chiaro, comprensibile e semplice. Il marchio, a sua volta, deve avere capacità distintiva (art.4 del RMC: Regolamento sul marchio comunitario) e deve essere riproducibile graficamente. Quest'ultima condizione è limitativa per i nuovi marchi, che sono in numero esiguo in Europa. Ciò ha fatto sì che il problema sia stato in parte trascurato, a differenza della legislazione americana che

prevede dei registri speciali, che permettono al titolare del marchio di depositare una “specimen” dello stesso. La riproduzione del marchio deve essere comprensibile, chiara, precisa e oggettiva.

### **13.2.1 I marchi di forma**

In termini di comunicazione, il marchio si rivolge al consumatore attraverso i suoi cinque sensi ed è attraverso quei sensi che ne viene percepito il messaggio trasferito dal segno rappresentato. Ne consegue, sotto tale aspetto, che la limitazione della tutela del marchio, solo al caso in cui il segno è percepibile visivamente, è limitativa. Infatti il marchio olfattivo è percepibile con l'olfatto, quello tattile con il tatto...

Il marchio di forma è peculiare. Il segno per funzionare come marchio deve essere estrinseco al prodotto. Nel caso del marchio di forma accade che la funzione distintiva è direttamente attribuita alla forma stessa del prodotto o al suo confezionamento, l'uno e l'altro percepibili, come dato ontologico della realtà, da uno o più sensi contemporaneamente. Non va confusa la percezione del prodotto dal messaggio, anche se ciò risulta difficile. Occorre identificare quel “qualcosa in più” che rende la forma originale, inusuale ovvero non standard, nè banale nè ovvia, conferendola di un carattere distintivo, non costituito esclusivamente dalla forma necessaria o imposta della natura del prodotto stesso, tenendo, poi, conto dell'aspettativa presunta di un consumatore medio, normalmente informato e ragionevolmente attento.

### **13.2.2 I marchi di colore**

Sono più difficili da registrare rispetto a uno denominativo, ma ciò è possibile se vengono rispettate le condizioni poste dall'art. 4 e altre pertinenti disposizioni del RMC e regole che disciplinano la rappresentazione grafica. In genere il marchio di colore deve essere distintivo e non privo di contorno definito.

### **13.2.3 I marchi olfattivi**

L'olfatto è il senso che influisce maggiormente nelle nostre azioni quotidiane. Il mondo dei sentimenti e delle emozioni e il senso dell'olfatto sono determinati e sviluppati nella stessa regione del cervello, regione formatasi molto precocemente.

Come tutti i marchi, il marchio olfattivo deve essere distintivo e rappresentabile. Per rappresentare graficamente gli odori e standardizzare i metodi di definizione dei profumi si usano formule fisico-chimiche, descrizioni verbali, spettrogrammi e cromatografie.

Più ci si allontana dall'odore, ma anche dal colore per i marchi di colore, semplice, puro, essenziale, sia in natura che in industria, miscelando, sfumando (come nel caso, in analogia, delle tonalità o delle combinazioni di colori), più diviene ardua la riconoscibilità del marchio olfattivo (di colore) da parte del consumatore e quindi la sua valutazione in termini di identità o somiglianza con un altro marchio olfattivo (di colore) nello stesso segmento merceologico.

Come anche per il marchio di colore, le preoccupazioni di salvaguardia della libera concorrenza non giustificano una proibizione assoluta alla registrazione di marchi olfattivi o di colore.

#### **13.2.4 I marchi sonori**

Come gli altri segni esaminati, nessun principio si oppone a che un suono o un rumore o un brano musicale riceva protezione come marchio comunitario, a condizione che possa essere rappresentato graficamente in modo da poter essere riprodotto in quanto tale.

La rappresentazione grafica può avvenire mediante le note musicali o numeri, curve e spettrogrammi per suoni e rumori potenzialmente distintivi, ma non rappresentabili con note o in un pentagramma (per esempio l'urlo di Tarzan, una porta che cigola...) o anche mediante un sonogramma, accompagnato da una didascalia esplicativa del marchio.

### **MARCHI FUTURIBILI**

#### **13.2.5 Il marchio gustativo**

Sorgono molte problematiche nella definizione e registrabilità di un marchio gustativo. Spesso il sapore è indissociabile dal prodotto che si vorrebbe contraddistinguere (ad esempio le caramelle alla menta), il gusto potrebbe avere moltissime probabilità di risultare funzionale rispetto al prodotto che pretende di individuare (per esempio il gusto alla fragola di un medicinale), potrebbe non essere in grado di svolgere la funzione di riconoscimento del prodotto ai fini dell'acquisto (si conosce il gusto solo dopo averlo provato) e vi è poi una certa soggettività nel descrivere un gusto (età, presenza di raffreddore, numero di papille gustative..).

La sua registrabilità sarebbe ardua, visto che è richiesta una rappresentazione grafica bidimensionale, insufficiente per definire oggettivamente un sapore.

### **13.2.6 Il marchio tattile**

Esiste anche qui per i consumatori il problema di accessibilità al marchio, così come per il marchio gustativo. Il tatto, come il gusto, presuppone infatti il contatto e quindi se non si tocca qualcosa con i polpastrelli, non è possibile accedere al marchio. La situazione è palesemente più credibile e verificabile di quanto possa accadere con il contatto diretto della lingua, come nel caso del gusto. Per questi motivi, al di là delle discussioni sempre aperte sulla capacità distintiva di un segno così particolare, non si può negare l'ammissibilità del marchio tattile, anche se al momento le sue realizzazioni concrete sembrano piuttosto remote.

### **13.2.7 Il marchio gestuale**

Se a carattere distintivo e in grado di avere una rappresentazione grafica soddisfacente, il marchio gestuale può essere registrato. Nel Regno Unito la Derbyshire Building Society's ha ottenuto la registrazione del marchio gestuale nel quale una persona si tappa un lato del proprio naso con il dito indice.

### **13.2.8 Il marchio di posizionamento**

La ricerca, protezione ed utilizzazione di questi particolari marchi di forma risponde alla precisa esigenza di soddisfare le aspettative di ostentazione e status symbol da parte di un target di consumatori che perseguono uno stile di vita di un certo profilo nel settore dei capi di abbigliamento e accessori di lusso. Questi articoli dovranno necessariamente mantenere intatta la loro riconoscibilità anche una volta indossati e ciò sarà possibile solo a patto che essi siano opportunamente muniti, all'esterno, di marchi o segni distintivi in genere ben visibili e immediatamente percepibili al pubblico, secondo l'assioma per cui non si comprano più i prodotti, ma i marchi, con tutto quello che rappresentano. Alcuni esempi sono il giaguaro presente nella Jaguar, la stella a tre punte nella Mercedes-Benz, la "flying lady" nel cofano della Rolls Royce, i marchi Gucci, Versace...

### **13.2.9 Brevi sequenze di immagini, marchi di luce e ologrammi**

Le brevi sequenze di immagini o marchi animati hanno avuto un notevole sviluppo grazie alla diffusione di Internet. I marchi animati riescono a catturare l'attenzione del navigatore della rete molto più efficacemente rispetto agli statici marchi tradizionali. Un esempio è la "N" di Netscape. La Netscape Communications Corp. ha ottenuto negli USA la registrazione della "N" bianca, che appare normalmente in un riquadro a destra dello schermo, con dei meteoriti che attraversano l'immagine quando il software lavora.

Per quanto riguarda i marchi di luce, intesi come installazioni luminose e illuminazioni possono esistere, secondo l'autorevole dottrina tedesca. Sono anche possibili semplici pulsazioni luminose, lampeggiamenti o giochi di luce in movimento.

Infine si consideri l'ologramma. Questo è un'immagine prodotta utilizzando la radiazione monocromatica emessa da un laser, che ha la caratteristica di essere vista come 3D.

La lastra dell'ologramma non presenta ad occhio nudo immagine, ma se attraversata da luce della stessa lunghezza d'onda di quella usata nel processo di impressione della lastra, mostra l'immagine dell'oggetto sotto prospettive diverse, secondo l'angolo di osservazione. Poichè rappresentabile graficamente in 2D e qualcosa in 3D, è registrabile. L'unica differenza rispetto ad un marchio di forma è che nell'ologramma l'oggetto a 3D non è qualcosa di materiale, di sensibile al tatto, pur apparendo allo spettatore come se fosse fisicamente presente.

### **13.2.10 Conclusione**

"E' potenziale oggetto di marchio qualunque cosa sia percepibile dai sensi e cioè dalla vista, dall'udito, dall'olfatto, dal tatto, dal gusto... già si parla di marchi di profumo, e quindi olfattivi, e magari in futuro potranno essere adottati marchi tattili, gustativi.." (Sandri e Rizzo, 2002). La previsione è del tutto logica se si considera che il marchio è innanzi tutto un segno di comunicazione, che si interpone (in questo senso è un "media") tra imprese e consumatore. Non si vede perchè dunque un consumatore, come essere umano, debba aprioristicamente rinunciare a uno o più dei suoi cinque sensi attraverso i quali può percepire dal mondo esterno qualsiasi tipo di messaggio, segno o segnale.

### **13.3 Il leasing del marchio**

Da gennaio 2004 è possibile acquistare in leasing anche il brand, quasi fosse un qualsiasi bene materiale. Il meccanismo è semplice e, pare, apprezzato dal mercato.

Il venditore (l'imprenditore che decide di cedere il marchio) riceve in contanti dalla società di leasing il valore di mercato del "nome". Il futuro compratore paga a rate alla società di leasing il canone stabilito per l'affitto del marchio. La società di leasing diventa proprietaria, per tutta la durata del rimborso, del brand, impegnandosi a non rivenderlo. Lo cederà alla scadenza del periodo di rimborso (in genere cinque anni) all'acquirente, che, dopo aver pagato tutte le rate, versa il riscatto finale, come un qualsiasi bene strumentale.

Spesso è addirittura l'imprenditore, proprietario del brand, a ricorrere all'operazione di lease back. Con il lease back egli vende il proprio marchio alla società di locazione finanziaria, incassandone il valore di mercato e poi lo utilizza in leasing, riscattando il brand alla fine del contratto.

Tutto ciò consente vantaggi di cassa (entra denaro liquido da destinare a nuovi investimenti), fiscale (l'ammortamento è più veloce rispetto ai dieci anni che deriverebbero dall'iscrizione a bilancio del marchio), di valutazione dell'impresa, infine, che spesso non valorizza in termini di rendiconto finanziario un marchio affermato (averlo monetarizzato può essere utile, ad esempio, per ottenere un finanziamento dalle banche).

A lanciare la formula del leasing sui marchi è stata SelmaBipiemme, che fa capo a Mediobanca (62%) e alla Popolare di Milano (38%), ma nel mercato c'è anche Credem Leasing. Nel Marzo 2004 SelmaBipiemme dichiara di aver già stipulato due contratti con finanziamento del 100%, uno in Triveneto, per circa 5 milioni di euro con un'azienda di moda e l'altro in Lombardia, del valore di circa 3 milioni di euro, con un'impresa di componentistica meccanica. Le prospettive sono favorevoli.



## BIBLIOGRAFIA

- AAKER D.A. (1997), *Brand equity: la gestione del valore della marca* Milano, Franco Angeli
- AA.VV. (2004), "Il marchio? Lo prendo in affitto", *Corriereconomia*, 29 Marzo
- BARILI D. (1995), *Inversioni di marketing: la grande paura dell'industria di marca*, Milano, Longanesi
- BAULE G. (2001), "Il delirante strapotere del brand", [www.rai.it/RAInet/smartweb](http://www.rai.it/RAInet/smartweb)
- BUSACCA B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale: accumulazione, ampliamento, attivazione*, Milano, Egea
- CUNEO G. (2002), "Brand equity", [www.cwi.it/idg/computerworld/news.nsf](http://www.cwi.it/idg/computerworld/news.nsf)
- GRANDINETTI R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing*, Milano, Etas
- KAPFERER J. N. (2002), *Re-inventare la marca*, Milano, Franco Angeli
- KAPFERER J. N. e THOENIG J. C. (1991), *La marca: motore della competitività delle imprese e crescita dell'economia*, Milano, Guerini e associati
- KELLER K. L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity", *Journal of Marketing*, January
- KUMAR K. (2003), "Managing innovations for growth and sustained competitive advantage", Ann Arbor, University of Michigan, *ISPM 2003*
- MAGRINI M. (2004), "Quando la gloria del marchio non basta", *IlSole-24Ore*, 7 Marzo, n.66
- MARBACH G. (1996), *Le ricerche di marketing*, Torino, Utet
- MARIANI P. (2004), "Report, OLAP, data mining, CRM", Milano, *Università Milano-Bicocca*
- ROVETTA B. (2003), "Valutazione e gestione del brand e degli intangible assets delle imprese", [www.soldionline.it](http://www.soldionline.it)
- SANDRI S. e RIZZO S. (2002), *I nuovi marchi: forme, colori, odori, suoni e altro*, Asago, Milanofiori, Ipsoa
- SEMPRINI A. (1993), *Marche e mondi possibili: un approccio semiotico al marketing della marca*, Milano, Franco Angeli
- STOBART P. (1994), *Brand power*, Houndmills, MacMillan

VANZETTI A., GALLI C., MANSANI L., MAGELLI S., RIVA L., SANI P., RONCAGLIA P.L  
(2002), *Il futuro dei marchi e le sfide della globalizzazione*, Cedam

VERGA D. (2003), “Il valore del marchio conquista i clienti, ma...”, [www.netmanager.it](http://www.netmanager.it)

VILLA N. (2003), “Spazi multisensoriali: ma tu in che mondo vivi”, *Dcasa*, Ottobre

ZARA C. a cura di (1997), *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore dell'impresa*, Milano, Etas.