



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

DIPARTIMENTO DI AFFERENZA DEL RELATORE
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

IL VALORE DELLA MARCA PER CREARE
ACCETTAZIONE, IL CASO MAESTRO ARTIGIANO NELLA
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO
BRAND VALUE TO ORIGINATE ACCEPTANCE, THE CASE
STUDY OF "MAESTRO ARTIGIANO" IN THE DISTRICT OF
TRENTO

Relatore:
Prof. PERTILE MARTINA

Laureando:
GABRIELLI FEDERICO

Anno Accademico 2014-2015

SOMMARIO:

INTRODUZIONE	4
Primo Capitolo	
1. IL PRODOTTO E LA MARCA.....	7
1.1 Valore d'uso, valore simbolico del prodotto e marca.....	7
1.2 Le funzioni della marca	8
1.3 Il valore della marca: la <i>brand equity</i> e come crearla.....	10
1.4 I <i>brand elements</i> , alleati della <i>brand equity</i>	15
1.5 Il brand management in diverse aree geografiche e segmenti di mercato.....	16
1.6 Come misurare la <i>brand equity</i>	18
Secondo capitolo	
2. IL NUOVO CONSUMATORE.....	21
2.1 La postmodernità: da uomo Faber a uomo Ludens.....	21
2.2 L' <i>engagement</i> verso la marca, un nuovo obiettivo	24
2.3 Il passaggio dalle quattro <i>P</i> alle tre <i>C</i> del marketing	27
Terzo Capitolo	
3. INTRODUZIONE AL CASO “LA FIGURA DEL MAESTRO ARTIGIANO NELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO.....	29
3.1 La scommessa della figura Maestro Artigiano	30
3.2 Considerazioni circa la valorizzazione nel marchio Maestro Artigiano nella provincia autonoma di Trento.....	33
3.3 Il confronto con Loison, caso di successo in termini di innovazione e scelte distributive.....	38
CONCLUSIONI	43
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	45

INTRODUZIONE

L'obiettivo della tesi è di analizzare come la **marca in un'ottica *customer-based*** costituisca una risorsa chiave per l'impresa nel momento in cui il consumatore ad un prodotto di marca associa automaticamente un **valore aggiunto** che la differenzia da altri prodotti concepiti per soddisfare lo stesso bisogno, genericamente facendo breccia in sentimenti che solo un brand ben posizionato è in grado di evocare: **conoscenza, fiducia e fedeltà**, dai quali deriva totale accettazione. Alcune marche creano vantaggi competitivi con la performance del prodotto, innovandosi continuamente, ma altre sono diventate leader nei rispettivi ambiti competitivi studiando motivazioni e desideri dei consumatori e costruendo immagini attraenti intorno ai propri brand. Spesso l'associazione di benefici intangibili può essere l'unico modo di differenziare la marca all'interno di una categoria di prodotto¹. Un sapiente posizionamento della marca sul piano simbolico nella mente dei consumatori è infatti in grado di generare attributi di differenziazione e posizionamento più alto rispetto alla concorrenza fornendo vantaggi dal punto di vista economico. Addirittura in alcuni casi la marca ottimamente posizionata è in grado di diventare non solo **portatrice di extra profitto** commerciale ma anche **vettore di valore simbolico e sociale**.

Come vedremo nel contesto attuale non è più sufficiente render nota l'esistenza di un prodotto o le informazioni rispetto a ciò che tale prodotto è in grado di offrire, ma è necessario far trasparire una **specificità identità**. Pertanto, le marche non possono limitarsi a dare il proprio nome ad una certa linea di prodotti, ma devono proporre dei **valori, uno stile di vita, un'estetica** e, addirittura, **un'etica ed una visione del mondo**². Più la marca sarà in grado di creare attorno a sé un mondo possibile, e coerente, in cui il consumatore vede soddisfatti i suoi bisogni e dal punto di vista materiale ma soprattutto dal punto di vista simbolico, maggiore sarà il ritorno positivo in termini di *brand equity* per l'azienda. Dietro a questa affermazione ovviamente si celano le insidie portate da un contesto socio-economico in continua evoluzione che vede l'impresa doversi adattare rapidamente a strategie che devono puntare sempre di più **sull'engagement** per aumentare la sua competitività sul mercato nei confronti consumatore nuovo, dai bisogni saturi, allo stesso tempo autonomo ed infedele, imprevedibile e sfuggente e di una difficoltà di differenziarsi sempre maggiore.

Si vedrà infatti come l'aumento della *brand equity* aziendale sta andando a coincidere sempre di più con l'uso di metodi di comunicazione non convenzionali che coinvolgano il nuovo consumatore, rendendolo partecipe nelle dinamiche aziendali, in una relazione a due vie.

¹ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

² Codeluppi V., 2012, Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre

Il passaggio da uomo faber a uomo ludens e lo sviluppo della rete social chiama l'impresa a rivisitare le sue priorità nelle politiche di marketing e le sue fonti di valore, che talvolta per effetto dell'immagine del brand radicata e della sua storia stentano ad essere aggiornate rapidamente. Oltre quindi alle ben note 4 P del marketing mix (product-price-place-promotion) si vede l'affiancarsi con un peso sempre maggiore delle **3C (content-commerce-community)**.

Il *case study* scelto come obiettivo di tesi, infine, presenta un confronto tra due brand: il primo, quello del Maestro Artigiano della provincia autonoma di Trento, che apparentemente fatica ad apportare un contributo significativo in termini di competitività del sistema Trentino, e stenta a differenziarsi ed emergere posizionandosi nell'immaginario del cliente come una certificazione di valore superiore, e Loison, pasticceria nel vicentino che attraverso un adeguato modello di business e marketing strategico capeggiato dalle parole chiave riposizionamento, innovazione e giusta distribuzione è riuscita a proporre l'intera gamma dei prodotti offerti in una fascia di altissimo livello, affermandosi anche all'estero. Si noterà come i due casi trovano negli aggettivi tradizione ed artigianalità il punto in comune ma presentano evidenti differenze nei metodi per valorizzare i rispettivi punti di forza. Emergerà come nell'attuale contesto di mercato l'abilità dell'azienda nel mantenere i valori e le metodologie tradizionali coniugandoli alle nuove tecnologie, all'agilità digitale, giusto posizionamento ed adeguato modello comunicativo possono portare a risultati diametralmente opposti.

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano:

La docente di marketing dell'Università di Padova e relatrice Martina Pertile per il supporto e l'aiuto fornito nel reperire fonti utili alla stesura della presente tesi.

La consulente Anita Da Col, curatrice del progetto Maestro Artigiano per la provincia trentina per la gentilezza e disponibilità accordatami.

Primo Capitolo

IL PRODOTTO E LA MARCA

In questo capitolo partendo da considerazioni più generali a livello di prodotto nelle sue accezioni di valore d'uso e valore simbolico verranno studiate le **funzioni della marca**. In seguito verranno trattati gli elementi che contribuiscono al processo di creazione di un brand forte, immediatamente riconoscibile. Questo processo porta con sé diverse fasi, che vanno dalla creazione di una elevata consapevolezza di marca e chiara immagine nella mente del consumatore, alla scelta di elementi, i **brand elements**, orientati al potenziamento della **brand equity**, alla gestione di quest'ultima nel corso del tempo ed in differenti aree geografiche.

La creazione di un valore positivo nel corso del tempo in termini di *brand equity* è da considerarsi come uno degli obiettivi più importanti, difficoltosi e che richiedono una grandissima dose di creatività e lungimiranza da parte dell'impresa. Tuttavia, una volta realizzato il difficile compito di costruzione di un'immagine positiva, alla quale il cliente si sentirà fidelizzato, l'asset di risorse intangibili dell'azienda sarà preziosissimo, e sicuramente supererà nel valore il suo intero capitale materiale.

1.1 Valore d'uso, valore simbolico del prodotto e marca

L'acquisto di un determinato bene implica **valore d'uso** e **valore simbolico** che molto spesso differiscono tra di loro. In particolare quando parliamo al valore d'uso del prodotto acquistato si fa riferimento agli attributi tangibili che esso porta con sé, che vanno dalle qualità estetiche-funzionali, al design e packaging. Ma i beni non vengono acquistati solo per soddisfare bisogni fisiologici o comunque legati alle loro prestazioni funzionali, ma anche sulla base di altre motivazioni, che possono venire riassunti come 1. Potere evocativo che i beni di consumo possono esercitare sugli individui e 2. L'impiego di beni come strumenti di comunicazione e relazione sociale³. Nell'atto di acquistare anche il prodotto più banale si verifica quindi una scelta dettata da un processo conscio o inconscio che motiva il cliente, legata ad una sfera affettiva ed emozionale ed ai benefici intangibili che ne derivano. Lo studio di dinamiche di mercato recenti ha evidenziato come nel campo del marketing si tende ultimamente a porre sempre di più l'accento su fenomeni che mettono in risalto appunto gli attributi astratti del prodotto, non ultima la marca, che se è in grado di acquisire un elevato valore simbolico e comunicativo a livello sociale, diventa una risorsa chiave per l'impresa.

³ Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni

Una volta conseguito tale valore l'impresa deve dimostrarsi capace di gestirlo al meglio e rafforzarlo nel tempo; solo così, una volta posizionato chiaramente nella mente dei consumatori, la riconoscibilità e la fiducia dei consumatori potranno riflettersi in guadagni futuri.

Secondo Kotler possono essere distinti 5 diversi stadi a livello di prodotto: il livello di *core benefit*, rispondente ai bisogni che i consumatori soddisfano attraverso il prodotto, il livello di *generic product* che si confà agli attributi necessari, e non distintivi, al funzionamento del prodotto, il livello di *expected product* che riguarda le caratteristiche che i clienti si aspettano di ritrovare nel prodotto, il livello di *augmented product*, che comprende ulteriori attributi e benefici associati al prodotto che lo distinguono dalla concorrenza, ed infine il livello di *potential product*, proiettato in una prospettiva futura delle trasformazioni e del potenziale sviluppo del prodotto acquistato⁴. Ora, se anche come Keller puntualizza, la gran parte della battaglia per la concorrenza tra prodotti non si verifica nei livelli *core*, *generic* ed *expected* come poteva accadere qualche decade fa, è tuttavia dimostrabile che nello scenario attuale quello che differenzia un brand dall'altro è a livello di *augmented product*. In sostanza ci si riferisce a tutti quei servizi non direttamente tangibili (garanzia, assistenza, spedizione gratuita, scelta di caratteristiche optional specifiche) che da un lato puntano a mettere il consumatore in uno stato di serenità, dandogli minori preoccupazioni possibili, e dall'altro permettono all'azienda di dimostrare che crede fermamente nella qualità del suo prodotto. La marca assolve dunque come vedremo l'importante compito di riunire tutti i suddetti attributi di prodotto tangibili e intangibili a mezzo di un nome e di una identità ben precisa, cercando di rendersi il più chiaramente identificabile e differenziata possibile nell'immaginario di ciascun consumatore.

1.2 Le funzioni della marca

La marca è costituita da un nome (*brand name*) e da un'immagine (*brand mark*) che distinguono un prodotto o un insieme di prodotti di un'impresa da quelli delle imprese concorrenti; **svolge una essenziale funzione informativa** nei confronti del consumatore, economizza i tempi di scelta ed acquisto e rappresenta il prodotto nella sua globalità nella mente di chi lo compra⁵. Può considerarsi come il driver fondamentale del valore dell'impresa.

Per il cliente finale in un mercato B2C la marca svolge **quattro funzioni fondamentali**:

⁴ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

⁵ Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni

- 1) **funzione informativa o identificativa** del prodotto, fa riferimento ai segni di riconoscimento (nome, logo, marchio etc.) che facilitano il consumatore a distinguere le diverse alternative di offerta, e che quindi informano in modo visivo o acustico l'identità del prodotto rispetto a quella dei concorrenti, sostanzialmente a questa funzione viene associato anche il vantaggio per chi compra di evitare di ripetere il processo di ricerca e confronto;
- 2) **funzione rappresentativa della differenziazione**, la marca mette qui in risalto le sue caratteristiche specifiche e i suoi tratti salienti comunicandone l'unicità. In origine, si trattava di procedure strettamente legate al circuito commerciale e al sistema di fabbricazione, ma la funzione di differenziazione è orientata oggi in particolar modo al consumatore: comunicare l'unicità e la distinzione di una marca significa rendere visibile il prodotto in un mercato denso e sovraffollato (Angeli, 2003). Inoltre vi è una caratteristica della marca che si rivela di fondamentale importanza qualora il brand goda di un'immagine elevata presso i consumatori: la trasferibilità. In particolare nelle operazioni di *brand extension* la trasferibilità (di valore) che la marca è in grado di infondere fa sì che il nuovo prodotto acquisisca da subito una connotazione distintiva nel sistema percettivo dei consumatori⁶.
- 3) la **funzione rappresentativa e di garanzia della qualità** fa in modo che il brand diventi una certificazione nel tempo degli attributi (per i quali si ripete l'acquisto) del prodotto, una garanzia di riedizione delle performance memorabili, cosicché il consumatore possa essere sicuro nel tempo ed in diversi luoghi che quel bene sarà di qualità e a prestazioni costanti. In questi termini dunque, la marca diventa anche un impegno da parte del produttore che viene responsabilizzato a fornire un prodotto per il quale il consumatore si aspetta caratteristiche non inferiori a quelle dell'ultimo acquisto e stabili.
- 4) Grandinetti identifica la **funzione semiotica nella generazione di valore simbolico** come l'ultima delle quattro funzioni della marca; in sostanza si sta parlando dell'anello di comunicazione mancante tra azioni del produttore e sensazioni del consumatore: ha pertanto strettamente a che vedere con il modo in cui il consumatore percepisce la marca nel suo immaginario, e come egli la conosce. Per giungere al risultato desiderato è necessario soprattutto un approfondito studio nella sfera della comunicazione. Creare un immaginario di marca adeguato vuol dire avere a che fare i con "nodi" citati Keller, ossia le associazioni favorevoli, forti e uniche che ciascun brand deve essere in grado di costruire nella mente dei consumatori per dare

⁶ Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni

un'immagine positiva di sé stesso, Apple in questo caso è riuscita a collegare associazioni come “creativo”, “amichevole”, “innovativo”, “alla moda”, “educativo” a ciascuno dei suoi prodotti.

La **costruzione di valore simbolico** si lega strettamente alla creazione di mondi possibili attorno alla marca nei quali vengono addensati significati che il consumatore rielabora e nei quali si rivede. Il mondo possibile della marca è generalmente contraddistinto da queste caratteristiche: - una **natura finzionale** che gli permette di differenziarsi dal mondo reale, anche se tale natura può apparire a volte come particolarmente vicina alla realtà quotidiana, in quanto frutto di un linguaggio di tipo realistico; - un'elevata coerenza interna, principalmente rispetto alla propria storia passata e dunque rispetto alle aspettative sviluppate dai destinatari nei confronti del mondo rappresentato; - un notevole livello di differenziazione rispetto agli analoghi mondi delle marche concorrenti; - la capacità di selezionare un proprio specifico pubblico⁷.

1.3 Il valore della marca: la *brand equity* e come crearla

Costruire **brand equity** è un processo che può richiedere molto tempo e fatica da parte dell'impresa, ma se ben portato a termine si rivela come uno dei principali vantaggi e indicatori di successo. Un riscontro positivo in questi termini può aiutare un'azienda in molteplici modi, uno tra questi è il beneficio economico che autorizza l'impresa ad aggiungere un prezzo “extra” per quel brand, che non viene solo accettato dal consumatore, bensì addirittura è atteso da quest'ultimo; inoltre i vantaggi di una brand equity positiva si posizionano (a differenza di sconti o promozioni, dai risultati immediati magari ma non duraturi) in un orizzonte di lungo periodo, con esiti derivanti dagli sforzi di accrescere la brand equity che potranno sembrare scarsamente incisivi nel breve, ma di gran lunga più efficaci nel lungo periodo. Godere di un valore elevato di marca può infatti anche far ridurre progressivamente i costi in pubblicità futura e fare dimenticare lungo la via i possibili passi falsi dell'impresa se si ha a che fare con un consumatore che è profondamente legato in modo emozionale ed è fedele all'azienda.

Il concetto di brand equity è definito da Aaker come un insieme di assets tra cui la conoscenza del nome, la fedeltà dei consumatori, la qualità percepita e le associazioni collegate al brand che vanno ad aggiungere (o togliere) valore al prodotto o servizio offerto. Secondo Keller la brand equity è, nel suo modello CBBE (*customer-based brand equity*) **l'effetto differenziale** che la conoscenza della marca (*brand knowledge*) esercita sulla risposta del consumatore alle

⁷ Codeluppi V., 2012, Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre

azioni di marketing della marca stessa. Questo effetto è positivo se i consumatori reagiscono in maniera più favorevole al marketing di un prodotto quando ne identificano il brand rispetto a quando non lo conoscono: in questo caso potrebbero essere più propensi ad accettare un'innovazione di prodotto e/o meno sensibili ad un aumento del prezzo. Viceversa è negativo se l'attività di marketing di un brand determina nei consumatori una reazione meno favorevole rispetto a quella di un medesimo prodotto anonimo o con nome fittizio⁸. È una sorta di attitudine positiva (o negativa) a priori con la quale il consumatore si avvicina alla marca. Dunque il concetto di brand equity viene ottimamente in risalto analizzando le differenze nelle reazioni di consumatori che devono scegliere tra prodotti dello stesso tipo ma con diverso (o del tutto assente) brand.

In seconda battuta, oltre all'effetto differenziale, il valore del brand viene misurato sulla **brand awareness**, sarebbe a dire la conoscenza e la consapevolezza che ogni consumatore ha del marchio (la sua capacità di riconoscerlo in diverse condizioni) e la **brand image**. La conoscenza del brand si crea mediante tutto ciò che riguarda la sfera delle esperienze che il consumatore ha con la marca, a partire dal nome, dal packaging, dal logo, in sostanza tutto ciò che aiuta ad aumentare la consapevolezza di aver scelto tale prodotto. Questo va abbinato ad altre forme comunicative come spot, promozioni, sponsorizzazioni, eventi e tecniche usate dal marketing come il copywriting (sensazioni e esperienze che può scatenare uno slogan da parte di chi legge che, se ad effetto, viene richiamato facilmente ed aumenta la consapevolezza nella scelta) – *brand recall & brand recognition*.

La **brand image** si costruisce invece nella mente dei consumatori grazie alla **memoria associativa**. A tal proposito dunque per creare un ricordo duraturo della marca bisognerà procedere alla individuazione di associazioni uniche e nodi che ruotano attorno al brand definendo un contesto; più è forte l'intensità del legame nella memoria del consumatore, più sarà positivo il ritorno in termini di *brand awareness*, essenziale per iniziare a creare l'effetto differenziale. Rafforzare le associazioni mentali significa esattamente renderle rilevanti per l'individuo e presentarle in modo coerente nel tempo.

È priorità del marketing riuscire ad ottenere risultati ed un'immagine eccellente del brand senza programmi di pubblicità intensiva, ma piuttosto avvalendosi di comunicazione creativa e messaggi coerenti e mirati che riescano quindi ad avviare processi di elaborazione dell'informazione da parte dei consumatori. Questi ultimi andranno a relazionare le nuove associazioni alle loro esperienze passate con il brand⁹; questo processo, eseguito inconsciamente, produrrà un ricordo più forte del brand.

⁸ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

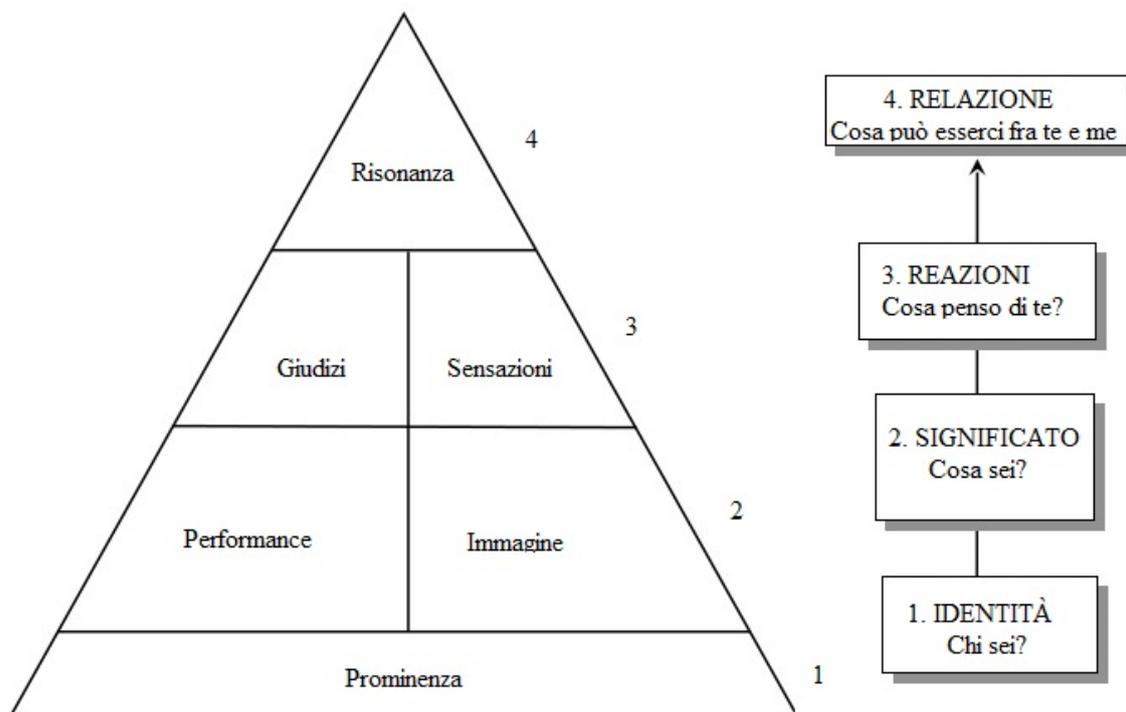
⁹ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

Le due caratteristiche più importanti delle associazioni al fine di produrre l'effetto differenziale sono la **positività** e l'**unicità**. Un'associazione positiva è determinata dal fatto di essere desiderabile agli occhi dei consumatori (esempio azienda di consegna pacchi dev'essere veloce, affidabile) e da quanto poi effettivamente l'impresa riesca a mantenere la promessa implicita nell'associazione. L'associazione unica (sempre più difficile da trovare perché brand dello stesso settore possono condividere le medesime associazioni es: scarpe da jogging = solidità, comodità) è quella non condivisa con le marche concorrenti, e si riflette nel fatto di riuscire a trasmettere attributi e benefici unici, la "ragione per" scegliere un determinato brand, i POD (*points of difference*), unici e significativi. Talvolta è sufficiente che le associazioni producano un giudizio favorevole almeno quanto quello delle marche concorrenti, i POP (*points of parity*), anche se questi ultimi ovviamente risulteranno meno incisivi nell'acquisizione di vantaggio competitivo.

Keller identifica **quattro fasi alle quali corrispondono quattro obiettivi per la creazione di valore di una marca forte**. Ciascuno di questi quattro punti è consequenziale all'altro e rispecchia le domande-tipo che ogni consumatore si pone in seguito all'interazione con un brand.

Figura 1:

Piramide della Customer-Based Brand Equity



Fonte: Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo, pp 68

- **Fase 1 – Chi sei? – Identità.** L’obiettivo è che la marca venga identificata chiaramente dal consumatore in una categoria merceologica di riferimento e che sia stabilito in modo evidente a quali necessità di consumo essa possa rispondere;
- **Fase 2 – Cosa sei? Significato.** È necessario che il brand comunichi quale sia il suo significato, la sua posizione, servendosi di associazioni coerenti al fine di dare un’idea complessiva nella sua totalità nella mente dei consumatori.
- **Fase 3 – Cosa penso di te? Reazioni.** In questa fase la marca deve essere in grado di suscitare nel consumatore una reazione che sarà prevedibilmente coerente con le associazioni create a priori.
- **Fase 4 – Quale relazione può esserci tra me e te? Relazione.** Bisogna che il brand, sulla base della reazione innescata nella fase precedente costruisca una relazione con il cliente basata sulla fedeltà e fiducia.

Si noti come sia indispensabile seguire fedelmente l’ordine in modo progressivo; non può esservi fedeltà e fiducia finale da parte del consumatore la costruzione di un’adeguata e chiarissima identità del marchio, questo evidenzia molto bene come spesse volte rendere il più noto possibile il nome o il logo di un brand non produca i risultati sperati se poi in fondo l’identità ed il “mantra” non è chiaro.

Fedeltà e fiducia, rispondenti alla fase (4), vengono dunque solo raggiunte da parte del consumatore nel blocco di punta di un’ipotetica piramide che Keller identifica nel suo insieme come la piramide della CBBE, ove vi sono altri blocchi, tra la base e la punta che coincidono con le altre fasi precedenti, rispettivamente quelle della prominenza (1), performance ed immagine (2), giudizi e sensazioni (3). Nella punta di questa ipotetica piramide risulta chiaro che il brand sia riuscito a raggiungere il suo obiettivo più difficile: stabilire una relazione fra se stesso ed il cliente, che sarà ora non solo fedele e tenderà dunque a ripetere gli acquisti, ma anche attaccato nel senso che la marca significherà molto più che un prodotto per lui; si sentirà molto probabilmente parte di una comunità, di un gruppo di persone e questo lo renderà legato profondamente agli altri utilizzatori della medesima marca, nonché impegnato attivamente nel diffondere impressioni positive ad altre persone magari non ancora utilizzatori (diventa ambasciatore del brand) ed a seguire costantemente tutte le novità che riguardano il mondo di quella marca (notizie, sito web ecc..). Più precisamente quest’ultimo blocco viene nominato “risonanza” (4).

Per iniziare a costruire valore però occorre partire dalla prominenza che coerentemente a ciò descritto nella fase 1 deve far capire chiaramente a quale categoria merceologica si rifaccia il prodotto, l’obiettivo è che il consumatore acquisisca in questo “blocco di base” della piramide

una **profonda consapevolezza del brand**, ossia la capacità di riconoscere la marca e richiamarla alla memoria, identificandola in diverse circostanze¹⁰. Già da questa fase si riesce a capire se il lavoro in termini di associazioni al brand, logo piuttosto che nome, sia stato svolto bene e faciliti il riconoscimento del brand. Il passaggio ai due secondi blocchi di livello superiore (significato, fase 2) concettualmente situati sullo stesso piano avviene mediante la distinzione che si può fare nel campo della **tipologia delle associazioni**, che possono essere relative alla *performance* o all'*immagine* del brand. La *performance* fa riferimento al fatto che la marca debba essere in grado di soddisfare effettivamente le aspettative che si sono create dalle associazioni maturate nella mente di chi compra (proprietà intrinseche). Molto spesso queste associazioni sono strettamente collegate all'esperienza del servizio al cliente, tanto più il servizio sarà efficiente, veloce e disponibile, più forte sarà un'idea di brand performante. L'*immagine* è invece più collegata alle proprietà intangibili, al modo in cui vengono valutati immediatamente gli utilizzatori di quel brand, e quindi si riferisce al soddisfacimento di bisogni psicologici o sociali (proprietà estrinseche – se compro un prodotto di tale marca mi elevo socialmente? La gente avrà un'impressione più positiva di me? Qual è la situazione più adatta per usare quella marca? Ecc..). Ovviamente per costruire un'immagine adeguata occorre uno studio approfondito del profilo dell'utilizzatore-tipo, del suo carattere, personalità e valori di riferimento. Allo scopo di rendere più chiara la loro immagine presso i consumatori, e di potenziarla, i brand che possono permetterselo ingaggiano nelle pubblicità celebrità che rispecchino gli stessi valori ed il mantra del brand; questo allo scopo di plasmarne la percezione attraverso le deduzioni formulate dai consumatori in base alla conoscenza del personaggio stesso¹¹ – emblematico è il caso di Michael Jordan con Nike – nella filosofia e mantra sviluppato dal marchio statunitense “vincere a tutti i costi”¹² – .

Il terzo blocco prima della punta, **la risonanza al brand**, di questa piramide di costruzione del valore ha a che vedere con quello che rimane ai consumatori in un secondo momento della loro esperienza, dopo aver combinato performance ed immagine, **ossia i giudizi e le sensazioni**. I *giudizi* rilevanti possono essere raggruppati in quattro categorie: quelli relativi alla qualità (opinione complessiva, rapporto qualità/prezzo, soddisfacimento), alla credibilità (competenza e fiducia nei produttori, feedback del cliente ascoltato, rispetto per la marca), alla considerazione (raccomandare la marca ad altri) e superiorità (vantaggi che la differenziano dalle altre). Le *sensazioni* hanno a che fare con la sicurezza, l'autostima, il divertimento, il calore che può trasmettere il brand¹³.

¹⁰ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

¹¹ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

¹² Codeluppi V., 2012, Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre

¹³ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

In conclusione risulta dunque chiaro che la marca per iniziare a costruire brand equity, mantenerla ed accrescerla nel tempo, nonché stabilire una relazione con il cliente per una fedeltà intensa ed attiva a lungo termine deve possedere come **prerequisito fondamentale una chiara identità e consapevolezza di sé stessa**. Questo la aiuterà a scegliere le giuste associazioni relative all'immagine ed alla performance ed a riassumerle coerentemente al fine di far risultare chiari al consumatore gli elementi di parità e differenziazione con i concorrenti, suscitando in chi la sceglie reazioni il più positive possibili. Tutto ciò condurrà alla fedeltà al marchio nonché alla sua diffusione.

1.4 I *brand elements*, alleati della *brand equity*

Si è appena visto come la creazione di valore in una prospettiva di lungo periodo non può prescindere da una chiara identità del marchio. Ciascun *brand element* (che Keller identifica in: nomi, loghi e simboli, personaggi, slogan/jingle e packaging) dalle caratteristiche che tra poco andremo a vedere nel dettaglio, se coerente e ben integrato al rafforzamento di tutti gli altri può sicuramente concorrere alla creazione di valore e a rendere più chiara l'identità del brand differenziandola da quella dei concorrenti. I criteri di scelta sono chiari per ogni elemento del brand che dovrà a suo modo essere:

- **Memorizzabile** – e quindi facilmente riconoscibile nelle diverse situazioni di acquisto o consumo, che cattura l'attenzione. Questo fa riferimento anche al semplice fatto di collegare il nome del prodotto con un'immagine coerente potendo richiamare la marca facilmente alla memoria
- **Significativo** – il nome, il logo o il packaging già riescono a trasmettere una sensazione al consumatore riguardo agli attributi e benefici della marca, e anche a che tipo di utilizzatore potrebbe usufruirne
- **Piacevole** – l'elemento è esteticamente piacevole agli occhi del consumatore? Oltre che alla vista, anche all'udito? Questa caratteristica ha a che fare con le associazioni che il brand sceglie per il suo prodotto (basti pensare a Coca-Cola, quando si pronuncia il nome quasi viene richiamato l'atto di dissetarsi, nonché in diversi suoi jingle veniva enfatizzato il rumore delle bollicine che frizzavano quando veniva versata)
- **Trasferibile** – questo aggettivo ha a che fare con una possibile azione di *brand extension*; se il nome è fortemente qualificante del prodotto, non sarà così facile da adattare ad altre future categorie di prodotto

- **Adattabile** – ad esempio, il logo o il simbolo, dato l'avanzare dei tempi ed i continui cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, possono essere lievemente modificati al fine di apparire sempre moderni e rilevanti?
- **Tutelabile** – questo criterio ha a che fare con la possibilità (ed il dovere) di tutelare logo piuttosto che nome in termini legali al fine di prevenire perdite dalla concorrenza per l'utilizzo indebito degli stessi

Tuttavia risulta molto difficile, se non tecnicamente impossibile riuscire a riunire in ciascun elemento del brand tutti questi criteri, inoltre ciascun elemento presenta dei punti di forza e di debolezza. È necessario, dunque, dapprima definire gli obiettivi (useremo il packaging oppure combineremo un personaggio al nome per promuovere una forte *brand image*? Punteremo su simbolo, jingle e slogan per rafforzare la *brand awareness*?) e capire quali ed in che modo combinare i diversi elementi al fine di massimizzare il risultato in termini di *brand equity*¹⁴. Bisognerà, inoltre, cercare di integrarli tra loro il più possibile e farli “dialogare” con l'obiettivo di far trasparire un filo ed un significato comune coerente.

1.5 Il *brand management* in diverse aree e segmenti di mercato

In questo paragrafo verranno analizzate le dinamiche che possono innescarsi nel **processo di espansione del brand in altri mercati** diversi da quello in cui è stato creato. L'introduzione della marca in altri mercati diversi da quello di origine può comportare rilevanti vantaggi, ma allo stesso tempo cela numerose insidie che vanno se possibile previste ed evitate.

Un brand può essere portato a dover intraprendere una strategia globale di marketing per diversi motivi: un rallentamento della richiesta nel mercato interno o un aumento della concorrenza, un obiettivo di riduzione dei costi, la prospettiva di maggiori guadagni dettati da un'attività nuova all'estero o anche più semplicemente perché si riconosce il fatto che una sua presenza su più mercati può aumentare la fiducia nei confronti del consumatore, che lo vedrà perciò più credibile.

La scelta di attuare strategie globali porta con sé diversi vantaggi, che vanno appunto dalla riduzione di costi dati i nuovi e maggiori volumi di produzione e vendita (si attuano economie di scala), al costo del marketing, che diventa minore se si opta per una strategia di comunicazione dalle linee uniformi nei diversi paesi (anche se il senso di uniforme è da ridefinire, e dopo si vedrà il perché), ad una maggiore forza della proposta commerciale (la capacità di fornire un prodotto o un servizio dalle stesse identiche caratteristiche in diversi

¹⁴ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

paesi conferisce credibilità all'azienda) alla possibilità di sviluppare e migliorare le proprie competenze strategiche, captando idee e diverse esigenze nei mercati in cui si opera e riunendole, rendendole utili ad altri contesti tramite attività di R&S.

Tuttavia, parallelamente ai vantaggi sopraelencati vi sono numerosi elementi di cui l'azienda deve tener conto per evitare un approccio sbagliato all'estero o in altri mercati. Innanzitutto, il "peccato" più grande che si può commettere nell'inserimento in altri mercati è pensare che la stessa strategia di marketing del paese d'origine, se in questo ha portato eccellenti risultati, possa essere esportata e ripetersi con altrettanto successo anche in altri paesi. Ovviamente non bisogna pervenire, data questa affermazione, subito a conclusioni affrettate, ad esempio, pensando di snaturare l'identità del brand in funzione di ogni mercato. È ciò che Keller tratta parlando di "**standardizzazione versus adattamento**". È essenziale tenere conto in una fase preliminare che nei paesi di destinazione i consumatori possono avere diverse risposte agli elementi del marketing mix (prodotto-prezzo-distribuzione-comunicazione) ed una diversa percezione e posizione della marca in funzione dei loro **valori culturali** e del **grado di sviluppo economico**. Inoltre, si possono profilare ostacoli di tipo legislativo ed amministrativo che impediscono operativamente la messa in onda di uno stesso spot ad esempio, in due diversi stati. La soluzione nella visione "standardizzazione vs adattamento" sta nel riuscire a coniugare gli obiettivi globali con le specifiche esigenze locali¹⁵, capendo le esigenze specifiche dei diversi mercati ed adattandole al programma di marketing. Il brand dovrà lasciar comunque far trasparire un posizionamento coerente in tutti i paesi. Il seguente estratto tratto dal saggio di Codeluppi illustra chiaramente la strategia di espansione e le scelte adottate da un colosso come McDonald's nel saper adeguare i suoi prodotti alle esigenze locali lasciando comunque intatto il *modus operandi* aziendale.

"Pertanto, anche la McDonald's è costretta a raggiungere un compromesso con le scelte individuali e con le specificità delle diverse culture [...] Naturalmente, il processo di adattamento alle specificità delle culture locali avviene anche con interventi sui cibi offerti. In Arabia Saudita i locali effettuano cinque pause al giorno, quante sono le preghiere dei musulmani. E la Nuova Zelanda vende un Kiwi Burger condito con salsa di barbabietola. I filippini possono mangiare McSpaghetti, i mediorientali Kebab Burger a base di montone [...] Nonostante i necessari aggiustamenti, la struttura del menù offerto rimane più o meno la stessa in tutto il mondo, e soprattutto, si possono trovare ovunque le medesime patatine fritte. A tutte le latitudini, inoltre, il Big Mac è invariabilmente costituito dagli stessi ingredienti¹⁶.

¹⁵ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

¹⁶ Fonte: Codeluppi V., 2012, Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre, pp 91-93

La chiave nell'adozione di una strategia di marketing globale, dunque, sta nell'adottare una strategia di centralizzata, ma attuata nel rispetto dei consumi e delle tradizioni locali¹⁷.

La prima fase è quella che parte dunque dall'individuazione delle differenze di comportamento nei consumatori di ciascun mercato, che dovranno essere adattate in seguito al programma di branding. L'obiettivo di riuscire a creare una brand equity globale (vedere fasi creazione brand equity par 1.3) viene raggiunto solo se si è in grado di riuscire nel difficile compito di creare brand equity, (procedimento che dalla consapevolezza del brand arriva alla fiducia del consumatore) nei diversi paesi. Questo potrà comportare una variazione in modo significativo da paese a paese delle associazioni collegate all'immagine della marca (in uno stato si dimostrerà più adatta ad un contesto familiare, mentre in un altro punterà a far trasparire una più alta reputazione di sé stessa, con toni più formali) tuttavia le associazioni collegate alla performance (i principali vantaggi) dovranno risultare forti e simili in tutte le aree. Così si riuscirà ad operare secondo l'idea **“think global, act local”** cercando di massimizzare i risultati derivanti dall'entrata in nuovi mercati.

1.6 Come misurare la *brand equity*

È molto importante riuscire a rendere misurabile il valore del brand, soprattutto dal momento che le informazioni reperite attraverso monitoraggio-tracking (relative a come i clienti percepiscano la marca ed il suo valore e alla performance di mercato) forniscono indizi utili all'azienda su come dover rivedere (eventualmente) la propria strategia di marketing, adottando le migliori decisioni per il breve ed il lungo periodo, finalizzate a mantenere e gestire al meglio il valore della marca creato sino a quel momento.

Prima di procedere alle tecniche di misurazione del valore di una marca proposte da Keller è necessario introdurre il modello della ***catena del valore del brand***, che si presenta come un approccio strutturato alla valutazione delle fonti e dei risultati della brand equity e del modo in cui le attività di marketing creano il valore della marca¹⁸. Quest'ultimo scandisce in quattro “stadi” la creazione del valore; il processo inizia con

- 1) **l'investimento in un programma di marketing** rivolto ai clienti esistenti o potenziali, dove le spese più grandi per l'azienda derivano da attività di R&S, progettazione di prodotto e comunicazione (pubblicità, sponsorizzazioni, direct marketing). In questo stadio è necessario che il programma di marketing sia chiaro, rilevante per i consumatori, distintivo per rapporto alla concorrenza e coerente. Più unico e rilevante risulta, più redditizio si rivelerà l'investimento compiuto

¹⁷ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

¹⁸ Keller e Lehmann, 2002

- 2) **porre il cliente in una determinata disposizione mentale**, in inglese *customer mindset*. Il programma di marketing viene attuato, e ciò coincide con il secondo stadio della *catena del valore*. La disposizione mentale del cliente riassume tutti i suoi pensieri, sensazioni, immagini, percezioni, convinzioni che, grazie all'attività di marketing egli collega ora al brand. Questa fase è del tutto simile alla piramide nel modello CBBE, e pertanto il valore della marca si crea dal momento che il consumatore è consapevole, sviluppa associazioni forti, favorevoli e uniche, matura atteggiamenti positivi, manifesta attaccamento ed infine si dimostra coinvolto¹⁹.
- 3) **performance di mercato**. In base al mindset che si è venuto a creare nel consumatore ve ne dovrà essere una tale relativa e coerente, che fa riferimento ai premi di prezzo e all'elasticità della domanda; in sostanza la performance ci illustra quanto ciascun consumatore è disposto a pagare in più per il prodotto di marca rispetto ad un altro *unbranded*.
- 4) **valore per l'azionista**. Queste tre precedenti fasi conducono ai giudizi che la comunità finanziaria formula in base alla performance, che possono essere positive o negative, e che hanno un rilevante impatto su quest'ultimo; è l'ultimo blocco della *catena del valore*; le sue conseguenze sono dirette e hanno effetto sul valore di mercato del brand stesso²⁰.

Ora, secondo Keller, per tracciare un quadro chiaro del valore del brand nel suo complesso per il bisogna procedere alla misurazione delle *fonti*, che idealmente si collocano nella seconda fase della *catena del valore*, e quindi fanno riferimento alla disposizione mentale del consumatore, e dei *risultati*, e cioè la cattura della performance di mercato della marca.

Per misurare le *fonti* si può far affidamento a tecniche di raccolta dati di tipo qualitativo, e di tipo quantitativo (misurabili). La raccolta dati di tipo qualitativo punta a ricevere un feedback di tipo verbale e ricorre a tecniche come le tecniche di libera associazione o relative alla personalità e valori del brand. Lo scopo degli esercizi di libera associazione è individuare la gamma di associazioni al brand presenti nella mente dei consumatori, ma è possibile ricavarne anche alcune indicazioni generiche sul rispettivo grado di forza, favorevolezza ed unicità²¹. Codificando le risposte in base all'ordine sequenziale delle associazioni evocate, si può ottenere una misura approssimativa della relativa forza (Hutchinson, 1983). Così è possibile verificare quali associazioni influiscono più fortemente sulle decisioni di acquisto dei consumatori e capire se il lavoro compiuto sino a quel momento per dare un'identità al brand

¹⁹ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

²⁰ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

²¹ H.S. Krishnan, 1996, Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective

chiara sia stato funzionale. Il consumatore, tramite *picture sorting*, riuscirebbe ad individuare gli utilizzatori tipici di una marca?

Le tecniche di ricerca quantitative fanno affidamento perlopiù a questionari con diverse forme di domande con scale di valori che permettono una rappresentazione ed una sintesi numerica dei risultati. Il consumatore riesce a riconoscere la marca in uno scaffale tra le altre? Il brand viene riconosciuto tramite una stimolo oppure in modo non aiutato?

I **risultati**, e quindi la performance di mercato vengono catturati o tramite metodi comparativi, o tramite metodi olistici. I metodi comparativi valutano i benefici derivanti da un alto livello di consapevolezza e da associazioni forti, favorevoli ed uniche²²; sottoponendo a “blind testing” (esperimento in cui si confrontano i giudizi provenienti da due gruppi di consumatori, uno che conosce e l’altro che non conosce la marca) il prodotto, i giudizi dei due gruppi differiranno in maniera significativa? Qual è la percentuale di consumatori che abbandonerebbe la marca in funzione di un ulteriore aumento del prezzo? (Schemi di exit e loyalty, sviluppati da Edgar Pessemier, 1959). I metodi olistici mirano invece a stabilire un valore complessivo della marca sia astrattamente, in termini di utilità, sia più concretamente in termini finanziari²³. Cosa rimane se vengono sottratte dalle preferenze complessive per il prodotto le preferenze oggettive? (Valore astratto della marca). Quanti costi sarebbe necessario sostenere per ricreare la marca da zero? Quali sono gli utili derivanti dai diritti di licenza? Il monitoraggio di tutti questi aspetti (fonti e risultati) può dunque validamente fornire un quadro riassuntivo di dove è stato fino ad ora il brand e, tramite tracking, di dove si trova adesso. Saremo dunque in grado di capire se l’attività di marketing, attraverso le politiche e scelte adottate sta producendo i risultati desiderati e coerenti con l’ideale di marca.

²² Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

²³ Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo

Secondo Capitolo

IL NUOVO CONSUMATORE

In questo capitolo viene descritto come il contesto socio-culturale e l'insieme di valori profondamente mutati nel corso degli ultimi tre decenni abbiano avuto un'influenza importante nel **cambiare l'approccio all'acquisto del consumatore**. Si vedrà inoltre come l'obiettivo di **generare engagement** verso la marca stia gradualmente cambiando il modo di comunicare e priorità da parte dell'azienda. L'aggettivo "nuovo" sottende proprio il fatto che chi vende sul mercato debba riuscire sempre in misura maggiore a dialogare in modo stimolante con il consumatore, attraverso componenti di **contenuto, partecipazione e conversazione e contesto**, in un terreno dove il valore simbolico ed il tipo di relazione marca-cliente acquistano sempre più peso.

2.1 La postmodernità: da *uomo faber* a *uomo ludens*

Il concetto di postmodernità nel marketing si inquadra nel contesto che vede il progressivo declino del modello di produzione di massa e l'emergere di un nuovo paradigma tecnologico, dominato da due parole chiave: **varietà** e **variabilità**. Questo nuovo **paradigma**, conosciuto come *mass customization* offre innovative, rapide ed inedite possibilità di risposta ai bisogni del consumatore da parte dell'impresa e getta le basi per l'avvento del *relationship marketing*, dove le **relazioni prendono il posto del marketing mix come mainstream del marketing**²⁴. La *mass customization* non è altro che un sistema di produzione snella basato sull'automazione e composto da macchine in grado di realizzare un ampio spettro di operazioni specifiche, passando da una all'altra in tempi molto brevi ed a costi contenuti²⁵. In questo modo diventa possibile ottenere una grande varietà di prodotti in piccoli lotti a basso costo, realizzando appunto la personalizzazione di massa²⁶. Il grande vantaggio di questo nuovo paradigma è riuscire a ritornare per certi versi alla varietà che si riusciva a generare con il modello di produzione artigianale, ma a costi unitari enormemente più bassi (quelli di produzione di massa, dove però i prodotti erano standard). L'avvento dell'automazione flessibile sancisce il ritorno della flessibilità e consente lo sviluppo di un nuovo approccio di marketing, più vicino alle esigenze dei consumatori²⁷. È un passaggio paradigmatico del modo di produzione, caratterizzato dallo sviluppo e applicazione di conoscenze scientifiche ai

²⁴ C. Grönroos, 1996, Relationship marketing: strategic and tactical implications

²⁵ Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni

²⁶ Pine, 1997, The four faces of mass customization

²⁷ Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni

processi di produzione, circolazione ed uso delle informazioni²⁸. La *mass customization*, unisce infatti lo svilupparsi di nuove tecnologie flessibili che implementano l'uso di computer e software in grado di gestire un enorme quantità di operazioni e dati alla possibilità di realizzare prodotti modulari tramite interfacce standard; ciò getta le basi per poter ottenere un **enorme varietà a basso costo e contribuisce al conseguimento di economie di varietà**.

Questo è quello che succede dal lato dell'offerta, ma conseguentemente, anche dal lato della domanda vi è un **cambiamento del rapporto tra consumatore ed oggetti del consumo**. Il nuovo consumatore, infatti predilige e **riscopre la soggettività**, questo implica una maggiore capacità dell'individuo di agire nell'ordine del simbolico, di padroneggiare o addirittura generare simboli (Calvi, 1987). Diventa perciò sempre più difficile attribuire ai singoli consumatori un segmento ben definito, inoltre aumenta la richiesta di soluzioni personalizzate per risolvere in modo appropriato esigenze specifiche o semplicemente per differenziarsi dagli altri²⁹. Il nuovo attore del consumo è tutto tranne che "il consumatore dei bisogni", al contrario, rinnega profondamente l'idea del consumismo. Non ha più bisogni in quanto questi sono ormai percepiti come soddisfatti, saturi; e questa è la conseguenza derivante da fattori economici (come ipertrofia dell'offerta nei mercati, un acquisto principalmente di sostituzione e appunto, bisogni soddisfatti) e fattori culturali (come la fine dell'utopia del progresso, declino delle principali ideologie del novecento e scienza come uno dei principali motori del cambiamento). Il consumo si riconfigura con caratteristiche orientate più all'aspetto identitario e simbolico, differenti dal precedente modello della delega. Dalla non-identità del consumatore durante il periodo della produzione di massa si passa all'opposto, definendo (per l'azienda) un **rapporto *One-to-One* individualizzato che punta a massimizzare nel corso del tempo in un'ottica di lungo periodo il rapporto con il cliente tramite la leva dell'interazione**.

Il marketing deve tenere perciò conto di come è cambiato il consumatore, trasformato da soggetto passivo ad eclettico, vario. I consumatori eclettici sono per definizione infedeli³⁰; "disincantati e mutevoli nelle loro scelte, in quanto guidati soprattutto da un continuo processo di ridefinizione dell'identità personale e sociale."³¹

Vi sono per la precisione **tre elementi che spiccano nella definizione dell'identità del nuovo consumatore**:

²⁸ Di Bernardo, Rullani, 1990

²⁹ Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni

³⁰ Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni

³¹ Codeluppi V., 2012, Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre

- **il valore delle emozioni, delle esperienze, dei desideri** → non cerca più l'ottimizzazione, ma il valore edonistico e a livello emozionale di ciò che compra, perciò il processo di acquisto diviene sempre meno razionale)
- **il consumo come processo sociale** → a seconda dei prodotti scelti costruisce la sua identità e manda chiari messaggi, facendo capire qual è il suo ruolo all'interno della società
- **il consumo come linguaggio** → rispecchia il grado di interazione con l'impresa

Riassumendo le caratteristiche del nuovo consumatore se ne traccia un'identità:

Autonomo Competente Esigente Selettivo Orientato al senso olistico Disincantato

Ci si trova dunque a dover fronteggiare consumatori **attivi, diversi**, sempre più **protagonisti**.

Difficilmente sentono il bisogno di dover essere educati tramite i mezzi di comunicazione di massa, al contrario sono autonomi e indipendenti nel giudizio del prodotto; inoltre vengono mossi dalla **ricerca di esperienze autentiche e significative**. Le caratteristiche principali a livello di desideri del nuovo consumatore possono essere raggruppate nei seguenti aggettivi:

Immaterialità Differibilità Volatilità Affettività (con emozioni) Giocosità

Inoltre gli stili di vita tra uomo moderno e postmoderno cambiano significativamente (viene enfatizzata la dimensione della giocosità e irrazionalità):

Figura 2: Le differenze tra uomo moderno e postmoderno

MODERNO	POSTMODERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Homo Faber • Bisogno • Gerarchia • Determinatezza • Sicurezza • Opera finita • Distanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Homo Ludens • Desiderio • Eterarchia • Indeterminatezza • Rischio • Processo • Partecipazione

Fonte: Di Maria E. – slides di marketing

Con tali premesse acquisisce sempre maggiore importanza il **consumo sociale**, quello che fa leva sul sentirsi parte di una vera e propria comunità con l'acquisto del prodotto, e quindi di condividere un comune linguaggio con gli altri utilizzatori (si pensi ad esempio gli Harleysti, che partendo dall'acquisto della loro Harley, o della Ducati nel caso dei Ducatisti, condividono un insieme di valori, un linguaggio, ed una visione del mondo comune).

Al fine di creare comunità ed interazione cliente-marca per seguire le esigenze del nuovo consumatore, il marketing dev'essere in grado di adoperare nuove tecniche e tipologie di comunicazione, con l'obiettivo di generare *engagement*.

2.2 L'*engagement* verso la marca, un nuovo obiettivo

Il *Cbe – Consumer Brand Engagement* si profila come un concetto ad oggi dalla definizione non ancora univoca e che attualmente fa discutere molti studiosi di marketing circa i modi in cui esso possa essere raggiunto ed interpretato. Si tratta di un costrutto che l'azienda, dato l'avvento del nuovo consumatore più sensibile alle emozioni, alle esperienze, alla partecipazione e condivisione deve essere in grado di raggiungere per superare il paradigma ormai obsoleto dell'offerta basata esclusivamente sui grossi investimenti pubblicitari diffusi e pianificati sui media tradizionali. Si sta delineando una **nuova era** che attraverso le **nuove tecnologie**, responsabili anch'esse di aver cambiato il consumatore, e **nuovi metodi comunicativi**, permette all'azienda di creare un rapporto duale e conversazionale, interattivo e coinvolgente con quest'ultimo. Come si vedrà in seguito le priorità di presentare un prodotto insistendo sui suoi attributi funzionali o puntando fortemente ad un'identità forte si rivelano non più sufficienti per far breccia nel nuovo consumatore.

Il Cbe, sebbene non definito univocamente, trova studi sulla sua natura che possono raggrupparsi in **tre aree**, ognuna rispondente ad una diversa componente del Cbe: quella **cognitiva**, quella **affettiva** e quella **conativa**³².

L'*engagement*, nella sua **componente cognitiva**, viene definito come “*turning on of a prospect to a brand idea enhanced by the surrounding context*” (definizione: Advertising Research Foundation). In questa visione il consumatore viene “attivato”, dal contesto in cui il brand è presentato. Ricorrere al giusto contesto aumenta in modo rilevante il fattore engagement. Un esempio può essere presentare una nuova linea di abbigliamento che sposa gli ideali di comunità, fratellanza e collaborazione presenti nel mondo dello skateboard creando un evento ad hoc in un particolare impianto sportivo tra skaters che tra tricks ed evoluzioni sponsorizzano il prodotto. Rivestono dunque fondamentale importanza elementi come l'attenzione, la memoria, la percezione visiva e l'immaginario visivo³³.

Nella sua **componente affettiva** il Cbe viene influenzato dalle emozioni attivate nell'individuo durante il processo di elaborazione di un messaggio³⁴. In sostanza non è solo l'informazione comunicata tramite il messaggio pubblicitario che crea engagement, ma ad

³² Gambetti R.C., Graffigna G., 2011, Consumer brand engagement: stato dell'arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca

³³ Advertising Research Foundation, 2006, Engagement: Definitions and Anatomy

³⁴ Heath R, 2009, Emotional Engagement: How Television Builds Big Brands at Low Attention

assumere il ruolo principale sono le emozioni che inconsciamente il messaggio riesce a far scaturire. Più emozionante si rivela il messaggio, più è qualificata e rilevante l'informazione e più è coinvolto il consumatore. La **componente conativa** riflette il comportamento del consumatore verso una marca al di là del mero acquisto³⁵. Dunque in questo caso l'engagement del consumatore si genererebbe a partire dal momento in cui chi acquista sente il suo sé particolarmente in sintonia con l'ideale presentato dalla marca³⁶.

In qualsiasi sfumatura si voglia considerare l'*engagement*, esso comporterà una necessaria rivisitazione delle tecniche di comunicazione più utilizzate sino ad ora (come ad esempio lo spot televisivo) in favore di altre, dai toni più conversazionali e duali. Ho scelto questo breve estratto della una monografia di V. Franco perché dimostra come la comunicazione di marketing stia cambiando per inseguire la necessità del nuovo consumatore ed appunto, il suo bisogno di sentirsi preso in causa ed *engaged* dal marchio.

*“Solo 10 anni fa Coca Cola, Microsoft, Ibm, General Electric e Ford nell’ordine erano le prime cinque aziende al vertice della classifica dei most valuable brands in the world. Brand costruiti con colossali investimenti in comunicazione per creare l’immagine desiderata e trasferirla ai consumatori. Oggi quella stessa classifica è cambiata: Google, Ibm, Apple, Microsoft e Coca Cola sono i 5 top brand e dipingono uno scenario decisamente diverso.”*³⁷

Se solo 10 anni fa brand come Coca Cola si trovavano sulla vetta ed ora invece fondo alla top five la motivazione è che si sta verificando una profonda rottura rispetto alle priorità che fanno breccia in chi sceglie il prodotto riguardanti il modo di comunicare. Si può coerentemente immaginare come un colosso delle dimensioni di Coca Cola agisse dieci anni fa seguendo metodi *push-oriented*, che andavano dalla studiata copertura alla pressante frequenza pubblicitaria, in un mix che puntava nella campagna soprattutto a delineare un'immagine chiara e trasmettere valori emozionali al brand, l'*Emotional Selling Proposition o Esp*. Tuttavia, ad oggi la *Esp*, si sta a quanto pare rivelando marginalmente sempre meno incisiva, sia nel processo di costruzione di *brand equity* per l'azienda, sia nella sua forza di creare legami profondi ed autentici con il brand. Le cause sono da ricercarsi nella **proliferazione dei media**, nell'**inflazione degli stessi** (si pensi al bombardamento quotidiano di réclame a cui si viene sottoposti ogni minuto alla televisione, dove ormai si fa fatica a trovare del nuovo, ne consegue un naturale disinteresse) e, appunto nell'affermarsi di una nuova generazione di quelli che V. Franco chiama **“empowered consumers”** - consumatori

³⁵ Gambetti R.C., Graffigna G., 2011, Consumer brand engagement: stato dell'arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca

³⁶ Verhoef, Reinartz e Kraff, 2010, Consumer Engagement as a New Perspective in Customer Management

³⁷ Fonte: V. Franco, 2011, l'engagement del consumatore verso la marca, Il Mulino, pp 287

autorizzati, con poteri, messi in grado di *poter fare*. Autorizzati e messi in grado di poter fare da chi o da cosa? Principalmente dalla tecnologia che li circonda che li rende abili a *cercare e documentarsi* tramite internet e motori di ricerca, ad essere *social* con tutte le piattaforme ormai note (Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter, Instagram etc.), ad usare *apps* che semplificano la vita e caratterizzati da *mobilità*, facilitati dalle infinite possibilità e soluzioni che offrono smartphones e tablet in qualsiasi posto del globo. Si verifica pertanto, per la prima volta, una rincorsa del brand nei confronti del consumatore, che attraverso le nuove tecnologie chiede di essere ascoltato; questa nuova opportunità di intesa che l'azienda è chiamata a cogliere si chiama **engagement**, e va oltre emozionalità (anni 90 e duemila) e funzionalità (anni 80) radicandosi in maniera più profonda ed autentica attraverso l'introduzione di una forte componente esperienziale ed interattiva³⁸. I mezzi di comunicazione sono capaci di suscitare l'engagement del consumatore quando: 1) sono ritenuti affidabili, interessanti e rilevanti 2) migliorano le conoscenze e la capacità decisionale degli utenti 3) sono veicolo di interazione sociale 4) sono fonte di svago³⁹. L'azienda si ritrova con tali premesse a dover **rivedere profondamente il modo di comunicare**, che deve diventare il più possibile duale (nei rapporti da e verso il consumatore) e multicanale (diffusione sociale ed interattiva). Il nuovo consumatore chiede a gran voce di essere ascoltato e di poter dire la sua attraverso i nuovi canali comunicativi, immediati ed aperti a tutti. Due aspetti importantissimi della comunicazione pro *engagement* diventano dunque sul piano applicativo **l'integrazione** e il **coinvolgimento**. Procedere con un modello integrato significa prendere atto della complessità del mondo esterno in cui il brand si trova ad operare ed incorporarla⁴⁰ cercando di mettere in cima (in qualsiasi operazione futura si vada ad intraprendere) l'idea che sta alla base del prodotto. Pertanto agire in modo integrato comporta, data l'idea di prodotto, capire come presentarla in modo coerente all'interno di tutti i canali che giungono al consumatore. L'altro aspetto, quello di coinvolgimento fa più riferimento alle modalità e metodi con cui si raggiungono il consumatore; in base a questo bisogna dire che la crescente insufficienza nel creare engagement da parte dei media tradizionali richiede una revisione profonda dei canali e delle leve di marketing, che, in questo orizzonte, devono diventare non-convenzionali per suscitare interesse (*new media/media-non-media*). A tal scopo si dimostrano molto efficienti le caratteristiche social, conversazionale (si pensi solo ai blog aziendali) ed esperienziali della comunicazione che si possono trovare in molti esempi di *new media*: ambient guerrilla, flashmob, viral, social media e social network, mobile. Canali di comunicazione ibridi dove il

³⁸ V. Franco, 2011, l'engagement del consumatore verso la marca

³⁹ Kilger e Romer, 2007

⁴⁰ V. Franco, 2011, l'engagement del consumatore verso la marca

media si fonde con il contenuto. Canali di natura spesso derivata dalla trasformazione di situazioni e spazio di comunicazione che non erano nati per questo fine⁴¹.

2.3 Il passaggio dalle quattro *P* alle tre *C* del marketing

L'avvento della generazione degli *empowered consumers* richiede, come visto nel precedente paragrafo, una comunicazione sempre più coinvolgente e bi-direzionale tra cliente e brand, tramite metodi non convenzionali, in un orizzonte dove il prodotto viene quasi co-creato dalle due parti. In questi termini alle quattro *P* del marketing (product – price – place – promotion) tradizionali devono essere affiancate le **3 C (content – conversation – context)**, che acquistano un peso fondamentale nella creazione di una strategia in grado di generare *engagement*. Se venti anni fa una delle principali preoccupazioni di un'azienda era trovare il giusto marketing mix per ottenere successo, con un prodotto in grado di soddisfare la clientela, catturando il giusto prezzo per il prodotto offerto, tracciando una rete distributiva lunga o corta, capillare o selettiva ed una comunicazione che puntava molto su pubblicità televisive e sponsorizzazioni, ora, tutto ciò appare non sufficiente a catturare il nuovo consumatore. Sebbene non vi sia ancora un modello ben definito per antonomasia di comunicazione “coinvolgente”, come ho sopraccitato sono tre le componenti fondamentali che incidono in modo rilevante nel **valutare se la strategia di marketing si può definire orientata all'engagement**. Questi tre aspetti sono:

Contenuto

Partecipazione e conversazione

Contesto

Di seguito questi elementi vengono dettagliati:

Il **contenuto** trasforma il messaggio commerciale in un'esperienza per il consumatore⁴². A cosa ci si riferisce principalmente? Un contenuto può essere considerato qualsiasi metodo di comunicazione del brand istituito in modo non convenzionale: una pagina blog dell'azienda, un'applicazione per smartphone, un video o una foto che per la particolarità del messaggio ad essa sotteso diventa virale. Quando il consumatore si trova davanti ad un contenuto, in un primo momento probabilmente non è ancora consapevole del fatto che sta interagendo con il brand direttamente. Nell'immediato sta facendo un'esperienza, leggendo magari una storia interessante, piuttosto che divertendosi a provare un'app nuova, oppure appassionandosi alla storia di un video. Solo in un secondo momento collegherà l'esperienza al brand. Questo procedimento innesca un *engagement* molto più profondo di quello che si potrebbe ottenere da un semplice spot pubblicitario; inoltre istituisce una nuova dimensione nella quale il brand

⁴¹ V. Franco, 2011, l'engagement del consumatore verso la marca

⁴² V. Franco, 2011, l'engagement del consumatore verso la marca, pp 291

viene valutato anche per capacità di saper ideare, dispensare consigli utili ed intrattenere con storie originali. È legittimo pensare dunque che tra due brand, di cui uno magari predisposto ad una pianificazione pubblicitaria pressante dagli alti costi e l'altro, dai contenuti originali, rilevanti per il target ed in grado di sorprendere, il secondo con costi inferiori rispetto al primo in pubblicità sarà in grado di ottenere migliori risultati.

Partecipazione e conversazione: nell'era del nuovo consumatore il marchio deve essere in grado di sostenere una comunicazione aperta con gli utilizzatori ascoltando e valorizzando le loro idee espresse nelle piazze social (ad esempio), rispondendo alle loro richieste e lanciando nuovi trend ed iniziative che promuovano la socialità e la condivisione. Deve in poche parole riuscire a presenziare nel web (e non solo) in modo attivo, approcciandosi inoltre al dialogo in modo autentico e coerente con la sua immagine.

La componente di **contesto** fa riferimento al fatto che dev'essere l'azienda a capire dove, in che modo e con che regole comunicare. Franco sottolinea che molto spesso è proprio il modo in cui viene presentata la comunicazione a fare la differenza ed a lasciare un ricordo più forte in termini di *engagement*. Più il contesto è social, democratico e condivisibile, migliore sarà il risultato; i nuovi contenuti di comunicazione di un brand devono essere perciò distribuiti, diffusi e condivisi, non più pianificati⁴³.

Emblematici si rivelano gli esempi⁴⁴ di campagne di marketing come quelle condotte da Gillette – *Gillette Future Champion* (mix strategia digitale e non convenzionale) e Nike (attraverso social) con la pagina *Nike Running*. La prima ha permesso di raggiungere in 8 settimane di campagna quasi 900.000 contatti interattivi e più di 30.000 kit di prodotto venduti attraverso la votazione (canali media digitali ed applicazioni smartphone) in un contesto sponsorizzato da Gillette di una tra tre giovani promesse del calcio. L'azienda ha completamente tralasciato il supporto di media tradizionali ed ha puntato fortemente a contenuti interattivi e condivisibili raggiungendo risultati oltre ogni aspettativa. Nella seconda, Nike ha creato una pagina social dove viene valorizzata in primis la passione per la corsa, al suo interno vengono proposti sempre contenuti, consigli e curiosità fresche su tutto ciò che riguarda il *running*; l'istituzione di questa community attorno al brand dai contenuti rilevanti ha prodotto un numero sempre crescente di interazioni positive, mettendo in evidenza come sia evidente la richiesta, nel nuovo consumatore, di essere anch'egli stesso coinvolto in modo costante.

⁴³ V. Franco, 2011, l'engagement del consumatore verso la marca

⁴⁴ Fonte: monografia micro-macro marketing, Il Mulino, 2 agosto 2011

Terzo Capitolo

INTRODUZIONE AL CASO “LA FIGURA DEL MAESTRO ARTIGIANO NELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Il caso della figura del Maestro Artigiano e la sua difficoltà ad affermarsi come un valore aggiunto per il territorio della provincia di Trento che tanto ha scommesso su di esso è emblematico per capire l'importanza di sapersi innovare pur rimanendo nell'artigianalità.

Per innovazione non s'intende solo da un punto di vista pratico o prettamente manuale relegato ai metodi produttivi, ma piuttosto l'abilità di saper **valorizzare vecchi mestieri e tradizioni ricontestualizzandoli nell'attuale scenario di mercato**, con le implicazioni che ne derivano dal punto di vista del marketing. Questo significa saper proporre valori ed un'offerta tenendo conto del continuo sviluppo tecnologico che ci circonda, sfruttandone i mezzi e delle nuove esigenze di partecipazione e condivisione del consumatore, oltre al fatto di esser sicuri che la marca assolva le sue funzioni fondamentali di identificazione, differenziazione, garanzia di qualità e generazione di valore simbolico⁴⁵.

Il marchio Maestro Artigiano sembra non risultare stimolato a differenziarsi ed emergere; esso rimane da un lato un **titolo di assoluta eccellenza**, sinonimo di garanzia di tradizioni e competenze esclusive tramandate sul territorio, che però rimangono confinate al territorio medesimo producendo scarsi vantaggi in termini economici e di sviluppo della competitività del sistema nel suo complesso.

In questo capitolo si cercherà di comprenderne dunque le principali criticità, in un qualche modo anche i limiti insiti e connaturati alla figura stessa, in seguito verranno per contro approfonditi punti di forza del caso di successo di Loison. Partendo da un contesto locale, la pasticceria artigianale Loison è riuscita, infatti, a proporre i suoi prodotti in una fascia di alta gamma anche all'estero, apportando un modello di marketing con una comunicazione che tiene conto delle **necessità del nuovo consumatore**. Si vedrà come, partendo da premesse comuni, nel contesto attuale di mercato appare di fondamentale importanza al fine di amplificare le qualità del prodotto artigiano, coniugare ove possibile tradizione con modernità e visione, come sembra il brand Loison è stato in grado di fare. Ciò comporta la capacità di sapersi innovare, essere agili nell'uso dei nuovi strumenti che la tecnologia offre, scovare i giusti canali distributivi in linea con il posizionamento e adottare una **strategia di comunicazione il più possibile relazionale e diretta a due vie con il consumatore**.

⁴⁵ Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni, pagina 133

3.1 La scommessa della figura del Maestro Artigiano

La figura del Maestro Artigiano nella provincia trentina viene istituita nel 2002, in seguito ad una legge provinciale (numero 11) e ad oggi può contare nel complesso sulla presenza di circa trecento Maestri Artigiani sul territorio, in previsione di futura crescita numerica. Essa si profila come innanzitutto come **figura ad hoc per tutelare l'artigianato**, che è la prima tra le forze economiche trainanti di un'area che si esprime prevalentemente a mezzo di aziende artigiane, e gli addetti artigiani (in media 2,2 per azienda).

Oltre alla tutela, la figura si pone come principale obiettivo anche la **trasmissione delle conoscenze del mestiere**, per non lasciare che il sapere tecnico dell'artigiano rimanga chiuso nell'impresa⁴⁶.

Di fatto il marchio Maestro Artigiano è anche una qualificazione d'eccellenza che l'ente trentino assegna ad artigiani selezionati con idonei prerequisiti tecnici che hanno condotto corsi formativi altamente specializzanti per valorizzare le loro competenze ed abilità intendendole come superiori agli altri imprenditori artigiani. È, dunque, un titolo di particolare qualificazione professionale che assolve due funzioni: **certificare l'eccellenza nel mestiere** fornendo visibilità sociale e **promuovere la formazione** trasmettendo gli **antichi saperi e tecniche** del Maestro Artigiano di un tempo evitando che si perdano nel corso del tempo alle nuove generazioni, attraverso il metodo della bottega scuola. In questi due aspetti esso si ispira fortemente al modello tedesco e dell'Alto Adige (anche se con una sostanziale differenza), dove l'eccellenza e la qualità superiore derivante da una lavorazione artigiana sono ben note e riconosciute, e dove alla formazione scolastica tradizionale dei ragazzi si già affiancano nei loro momenti extrascolastici periodi di formazione professionale, per studiare ed apprendere un mestiere simultaneamente. La differenza tra *meister* del modello nord europeo e di quello trentino risiede in ultima analisi proprio in questo aspetto: l'età. Mentre nel primo modello la formazione del *meister* artigiano inizia sin da ragazzo, e risulta quindi più lunga, nell'area trentina si è optato per intenderlo come un **riconoscimento** di una figura che c'era già in passato, al fine di portarla a **maggiore consapevolezza**.

Il suo obiettivo di trasmissione delle conoscenze sul territorio lo inquadra in un'ottica di recupero dei principi del mondo artigiano per le nuove generazioni, nonché di risorsa capace di sostenere la crescita degli altri, interagendo in situazioni di supporto al sistema dell'istruzione. Infatti, la figura risulta in dialogo costante con le scuole del territorio, offrendo in molti casi una possibilità di specializzazione sussidiaria ed integrativa in una professione che altrimenti non potrebbe essere appresa secondo il normale percorso scolastico

⁴⁶ Cofler, Prudel, Salazer, Gadotti, Radoani, 2009, Fascicolo sul Il Maestro Artigiano a cura del Servizio Industria ed Artigianato e della CEii Trentino, pagina introduttiva

e sarebbe destinata a perdersi nel tempo. In questi termini, la figura si colloca quindi ragionevolmente anche da tramite per **saldare i legami tra mondo della scuola, dell'impresa e del lavoro** nell'area trentina, offrendo nuove possibilità.

Il titolo di Maestro Artigiano qualifica in trentino 16 professioni come ad esempio falegname, arredatore, sarto, ferramentista, acconciatore (primi titoli conseguiti nel 2006) e termoidraulico, carpentiere e lattoniere (conseguiti nel 2009), ma anche posatori (legno, pietra e ceramica), odontotecnici ed elettricisti.⁴⁷

Diventare Maestro Artigiano non è affatto semplice:⁴⁸ bisogna, infatti, attendere un bando a cui ci si può iscrivere per poi frequentare percorsi formativi di durata quasi annuale, solo se in possesso di requisiti di esperienza professionale precedentemente maturati quali età non inferiore ai 35 anni, essere iscritti all'Albo delle Imprese Artigiane in qualità di titolare o socio artigiano di impresa che già svolge l'attività inerente al bando, ed un'esperienza imprenditoriale maturata nell'attività alla quale ci si vuole candidare di almeno 10 anni come titolare o socio. Conseguentemente bisognerà di mostrare di essere in possesso di conoscenze tecnico-scientifiche ed abilità pratiche e tecnico-manuali "livello di entrata" che verranno ulteriormente potenziate tramite la frequenza ai successivi corsi con presenza obbligatoria per minimo l'80 per cento delle ore totali. In seguito le abilità acquisite negli specifici corsi frequentati saranno valutate ed il titolo conseguito solo se le valutazioni sono positive per tutti i moduli formativi sottoposti ad esame, con l'eccezione di uno.

Il Maestro Artigiano, oltre all'essere artigiano d'eccellenza avendo dimostrato di possedere idonee conoscenze tecnico-scientifiche ed abilità pratiche, e maestro nel tramandare il mestiere, **è anche imprenditore**, e perciò vede rientrare nell'ambito del suo lavoro anche tutti gli aspetti che riguardano la gestione dell'azienda, della gestione del personale, dei contratti ed acquisti. Da queste premesse emerge dunque come la provincia trentina creda fortemente nel fatto che questa nuova figura professionale dalle competenze polivalenti sia un punto cardine sul quale tutta l'imprenditorialità artigiana locale debba poggiarsi per lo sviluppo del sistema. Come può il Maestro Artigiano apportare un contributo importante in questi termini di sviluppo? L'inserimento della **figura del Maestro Artigiano** si prefigge lo scopo di **aumentare la competitività del sistema** perché secondo l'ente locale essa può apportare un miglioramento delle competenze che si sviluppano sul territorio nelle attività intensive in lavoro (l'artigianato, appunto), favorendo l'interrelazione dei soggetti che vivono in quest'area e che sono vicini alle imprese⁴⁹. Lo scambio e la trasmissione delle competenze,

⁴⁷ Fonte: sito artigianato della provincia di Trento

⁴⁸ Fonte: fascicolo sul Maestro Artigiano della provincia di Trento

⁴⁹ Cofler, Prudel, Salazer, Gadotti, Radoani, 2009, Fascicolo sul Il Maestro Artigiano a cura del Servizio Industria ed Artigianato e della CEii Trentino, pagina 8

dunque giova alle capacità dei soggetti incrementando le conoscenze ed in ultima istanza rende più competitivo il territorio. Si tratta pertanto di una figura che deve essere abile in primis a cogliere gli input forniti dai corsi frequentati per diventare Maestro Artigiano per crescere ulteriormente migliorandosi ed innovandosi, ed inoltre che ha l'obiettivo di immettere capacità tecnico-professionali all'interno del sistema locale per la crescita di quest'ultimo. Emerge in modo piuttosto evidente come **l'approccio** del progetto sia prevalentemente **di tipo local**, o se non altro come esso punti a valorizzare questa nuova figura in prima battuta solo nel per il territorio Trentino. *“Il Trentino è sempre stato storicamente, e vuole continuare ad essere, sistema locale: uno degli elementi centrali della competitività del territorio inteso come sistema locale è quindi la possibilità di qualificare il fattore produttivo umano e ciò, nell'impresa artigiana, vuol dire soprattutto incrementare la conoscenza e le abilità dell'imprenditore”*⁵⁰. In quest'ottica, il Maestro Artigiano si prefigurerebbe come una sorta di **promotore delle interrelazioni** che si creano anche nei distretti industriali (si pensi al distretto calzaturiero Veronese, a quello del mobile d'arte di Bassano o dell'occhiale di Belluno), con la differenza che mentre nei **distretti la peculiarità** della zona del distretto è il **tipo di attività** (svolta secondo un alto standard qualitativo) che diventa a tutti gli effetti tipica e caratteristica, nella zona trentina si punterebbe più a qualificare il **come** un determinato servizio o prodotto viene svolto o finito, perché di fatto il Maestro Artigiano ingloba diverse professioni, come descritto in precedenza. Questa considerazione ha ripercussioni importanti anche dal punto di vista della valorizzazione di prodotto o servizio, che dovrà dunque far leva fortemente sull'aspetto caratterizzante di **qualità artigiana** intesa come **cura ed attenzione al dettaglio**, qualità della finitura, scelta di **soluzioni personalizzate**, qualità dei **materiali**, **servizio superiore**, **approccio diretto**. Appare ormai consolidato come un Maestro Artigiano, una volta formato possieda quindi **conoscenze tecniche**, esperienza imprenditoriale nel saper condurre un'attività ed **abilità manuali ed artigiane** inerenti ai metodi di lavorazione come certificate di eccellenza dal punto di vista tecnico professionale. Nella figura n.3 si mostra come appare ad oggi il logo Maestro Artigiano:



Figura 3

⁵⁰ Cofler, Prudel, Salazer, Gadotti, Radoani, 2009, Fascicolo sul Il Maestro Artigiano a cura del Servizio Industria ed Artigianato e della CEii Trentino, pagina 8

Si vedrà nel prossimo paragrafo come per sua natura la valorizzazione del marchio possa incontrare diversi limiti.

3.2 Considerazioni circa la valorizzazione nel marchio Maestro Artigiano nella provincia autonoma di Trento

Il cambiamento del comportamento del consumatore nell'approcciarsi all'acquisto (*engagement*) unito ai nuovi strumenti a sua disposizione come naturale conseguenza dello sviluppo tecnologico è la prima fondamentale premessa da tenere in considerazione per l'adeguata valorizzazione di un marchio, argomentata nel capitolo 2 della presente tesi. La seconda premessa riguarda la necessità di avere una **chiara consapevolezza** del brand per permettere di sviluppare una filosofia del marchio comune e coerente da cui deriva il corretto uso di associazioni, un posizionamento coerente e **brand elements** integrati tra loro, trattati nel primo capitolo. Ora, diventa opportuno guardare più da vicino gli **elementi chiave e le criticità** del caso portando un confronto parallelo di crescita internazionale di un'area circoscritta con caratteristiche artigiane simili alla zona Trentina: quello dei Maestri Muranensi del Vetro di Murano e del Murano Glass Shop Online – Sogni di Cristallo (<http://sognidicristallo.it/it/>).

Assodato che i punti di forza chiave dei Maestri Artigiani sono l'assoluta eccellenza nel saper portare a termine il proprio lavoro nella cura del dettaglio, l'ingegnosità *“in un mondo sempre più veloce, che si sofferma poco a riflettere, che ha perso e dimenticato il valore della qualità ed il piacere dell'arte creativa”*⁵¹e quindi la superiorità del prodotto o servizio che essi offrono, è necessario che proprio a quel “mondo sempre più veloce che ha perso il valore dell'arte creativa” vadano a rivolgersi prepotentemente puntando a differenziarsi fortemente proprio per la vena creativa e attenta che essi sono in grado di infondere ad ogni prodotto. Questo **va senza dubbio comunicato** tenendo conto delle dinamiche di ricerca di informazioni ed acquisto attuali.

A tal scopo sembra di fondamentale importanza mettere in luce come le informazioni sul brand Maestro Artigiano Trentino appaiano in una ricerca in rete in modo piuttosto sparse e frammentate; vi sono siti della provincia che precisano gli obiettivi del progetto, un fascicolo che spiega di cosa si tratta, la sua provenienza dalla concezione tedesca e come diventare Maestro Artigiano, ma **nessun indirizzo web che racchiuda allo stesso momento** ed in modo visualmente chiaro tutto ciò che riguarda il **“mondo” Maestro Artigiano** (l'offerta, la storia, le categorie di artigiani, eventi, partners, certificazioni etc.). Ciò forse, è anche dovuto

⁵¹ Espressione tratta dal sito dei Maestri Artigiani posa pietra: <http://www.gmapp.it/>

al diverso approccio, timoroso, incerto che può avere un mondo artigiano nei confronti del web. Coniugare tradizione con *new media* può costituire, infatti, un iniziale grande ostacolo da superare, per alcuni è magari anche un paradosso. Sta di fatto che dalla **ricontestualizzazione in chiave moderna di un'attività tradizionale** e da valori profondi e radicati come quella artigiana si possono ricavare enormi vantaggi. Il primo step per la **valorizzazione** coinciderebbe, dunque, nel far confluire tutte le informazioni, le storie, i prodotti e contenuti in grado di far trasparire un'idea coerente di brand che ne esalti graficamente valori e connotazioni già dal sito. Inoltre, sin dalla pagina web risulta fondamentale riuscire a coinvolgere e creare un'esperienza nei confronti di chi scorre tra le tabs per la prima volta. Come? Il tutto si dimostrerebbe più efficace se la **comunicazione** nelle pagine si prestasse ad essere **duale ed engaging**, con l'introduzione di contenuti multimediali interattivi e interfacce grafiche responsive, ad esempio; ma anche non dimenticandosi dell'aspetto umano del progetto raccontando mediante contenuti cosa significhi veramente essere Maestro Artigiano per chi già lo è, con video personali che creino una raccolta di storie e resoconti di esperienze nel contesto Trentino. Da questo deriva la necessità di diffondere e rendere evidenti anche i valori che alimentano il progetto, già insiti nella Figura del Maestro Artigiano: la qualità, l'attenzione ai dettagli, i materiali pregiati, la trasmissione di conoscenze. Ciò può avvenire di fatto attraverso inserti che potrebbero essere caricati in una sezione dedicata: il blog del sito ad esempio. I contenuti possono raccogliere articoli riguardanti i metodi di specifiche lavorazioni artigiane, le origini del Maestro Artigiano, consigli su particolari materiali che possono prestarsi meglio ad un uso piuttosto che ad un altro, proposte per arredare in particolari contesti naturali oppure anche resoconti sulle esperienze di apprendimento dei ragazzi che si avvicinano per la prima volta al metodo della bottega-scuola. Come spiegato nel secondo capitolo, i **contenuti** hanno il vantaggio di **trasformare il messaggio commerciale in un'esperienza per il consumatore**⁵², e si rivelano dunque fondamentali. Con contenuti ricchi e coinvolgenti, una particolare cura al copywriting del sito, volto a mantenere alta l'attenzione di chi legge, una pagina web dall'identità definita e graficamente stimolante e spazi dedicati allo scambio di opinioni, pareri e consigli ci si avvicinerà molto più rapidamente alle esigenze del nuovo consumatore. Per valorizzare il brand, inoltre, sarebbe opportuno adottare un'adeguata strategia di **posizionamento sul mercato**; quest'affermazione si ricollega anche ad una fase, antecedente se si vuole, che corrisponde al processo di creazione della CBBE trattato nel primo capitolo. Si sta parlando del "secondo blocco" della piramide per intenderci, che tocca il concetto di *brand image*. La *brand image* viene evocata tramite processi di memoria associativa; il

⁵² V. Franco, 2011, l'engagement del consumatore verso la marca, pp 291

marchio Maestro Artigiano necessita infatti di scegliere delle associazioni tra le più uniche e distinguibili e “farle proprie”, inglobandole in modo tale da far scattare un collegamento logico nella mente del consumatore che associ direttamente un prodotto o servizio Maestro Artigiano ad **aggettivi** come: superiore, pregiato, dalla lavorazione unica, attento alla cura nel dettaglio, di qualità e anche di lusso (perché no). Associazioni forti ed uniche riescono a catturare più facilmente delle nicchie specifiche di mercato, ed a renderle fedeli se la componente di performance del prodotto/servizio riesce ad essere effettivamente verificata in quello che il cliente si aspettava già in partenza come naturale conseguenza dell’immagine evocata nella sua mente dal marchio. Queste associazioni possono essere evocate (e questo si rivelerebbe utile per i servizi offerti dai Maestri Artigiani posatori legno-ceramica-pietra, falegnami-arredatori, serramentisti, carpentieri, pittori edili) collaborando ed intervenendo nella costruzione di hotels ed impianti turistici di fascia alta, o di abitazioni situate in locations esclusive, piuttosto che con designers ed architetti innovativi e conosciuti, che potrebbero in un secondo momento trasformarsi anche in *opinion leaders*, contribuendo a rilasciare impressioni e feedback favorevoli sull’operato dei Maestri Artigiani, innescando quindi un passaparola positivo ed accrescendo in ultima istanza il loro grado in termini di autorevolezza.

Bisogna riconoscere, tuttavia che intendere una valorizzazione del marchio in questo senso potrebbe incontrare non poche difficoltà, a causa di **limiti ed elementi in che vanno in antitesi tra di loro** insiti nella figura del Maestro Artigiano. Innanzitutto non va dimenticato che la figura, per suo naturale percorso, dal momento che nasce da una legge e si configura come riconoscimento di un’attività già presente sul territorio, non ha potuto seguire i processi che normalmente vengono attuati per la creazione di un brand (si fa riferimento in particolare ai processi attuati nella piramide della CBBE di Keller). Inoltre, emerge l’impossibilità di poter seguire un filo comune univoco per la valorizzazione di tutte le categorie (se così possono definirsi) raggruppate all’interno del marchio Maestro Artigiano. Le componenti di artigianalità e di innovazione, infatti, possono rivelarsi più marcate a livello tecnico e prominenti solo in certe categorie rispetto a tutte le altre. Ci si sta riferendo, appunto, non tanto a Maestri Artigiani che si caratterizzano per le loro tecniche di mestiere tramandate nel corso dei secoli, dal *know how* esclusivo, con possibilità di innovazione (e anche conquista di altri mercati) quanto prevalentemente a quelli delle categorie che offrono servizi come estetista, parrucchiere ed elettricista ad esempio; essi sono destinati presumibilmente a rimanere locali al pari di altri mestieri compresi dalla figura Maestro Artigiano come falegnami serramentisti, carpentieri eccetera, ma incontreranno sicuramente più difficoltà a spiccare nel mercato rispetto a queste ultime. Ciò è dovuto al fatto che tali servizi non si

configurano come strettamente tradizionali del posto, o si rivolgono ad utilizzatori, che, dato il tipo di servizio offerto, saranno presumibilmente locali. Il problema nasce dal fatto che i valori del territorio possono essere recuperati, ma non tutti i mestieri (o le categorie nel nostro caso) sono in grado di esprimere ed infondere i valori del territorio al prodotto/servizio che offrono. Da qui nasce **l'esigenza di una narrazione** in un qualche modo flessibile del Maestro Artigiano nelle sue diverse accezioni che deve, date le categorie che riunisce, raccontarsi in modi diversi. Inoltre, ulteriore limite è derivante dal fatto che si presuppone per la **figura un'eccellenza che però non viene misurata**: risulta difficile identificare un prodotto offerto che “emerge e si distingue da...”, non necessariamente tutti i Maestri Artigiani si propongono sul mercato ad oggi in modo deciso con un prodotto fortemente distintivo del loro *know how*.

Infine, è individuabile anche una **disparità nelle barriere all'entrata tra le varie categorie** riunite dal marchio, non solo, vi è anche la possibilità che una determinata categoria sconfini in un'altra, ammettendo, dunque, che un Maestro Artigiano sia specializzato allo stesso tempo sia nella fabbricazione di stufe, che nel restauro di oggetti (ad esempio). Data questa complessa eterogeneità emerge, dunque, come ad oggi l'unica **competenza distintiva del marchio Maestro Artigiano risieda nel fatto di “raccontare”** come una determinata professione vada svolta, in un filo che si intreccia in un modo molto più profondo con il territorio di quanto un semplice prodotto in un'ottica di brand sia in grado di fare. Questo non vuol dire che il marchio sia da considerarsi avverso alle attività di marketing, anzi, tutt'altro: anche il “raccontare” una professione vuol dire fare marketing, nella sua accezione di dare una valenza ed un significato al lavoro che si compie. In questa sua declinazione il Maestro Artigiano si presterebbe pertanto ad essere inteso come una sorta di *storytelling*, niente di meno che la narrazione di un percorso da compiere, e tutto potrebbe ruotare attorno alla valorizzazione in tal senso.

I Maestri Artigiani possono essere considerati, come scritto nel paragrafo 3.1, alla stregua di **imprenditori**, ma in quest'ottica si configurano come imprenditori più “sensibili” degli altri se vogliamo, nel **farsi carico** di un grosso **valore e responsabilità** che è quella del **sostegno alle nuove generazioni**. È da considerarsi attuabile, dunque, date tali premesse, un momentaneo accantonamento in secondo piano dell'aspetto digitale-social-*new media* della figura (inteso proprio a livello pratico e promozionale, attraverso l'utilizzo di internet), in favore di un'ottica delle 3C (contenuto-conversazione-contesto) applicata più nel senso di legame con il territorio trentino? Anche ciò non è da escludere. Questo comporterebbe **un'attività social rivisitata in termini umani** (e non digitali) di **maggiore interconnessione**

dei Maestri Artigiani con famiglie e comunità presenti sul territorio, attraverso **iniziative** che puntino a **valorizzare** e a render noti i suoi **compiti**, le sue **responsabilità**, la sua **valenza per la crescita del territorio** medesimo.

Riassumendo, come emerge anche dal fascicolo redatto dal Servizio Industria ed Artigianato e della CEii Trentino, la figura/brand del Maestro Artigiano è un'istituzione che vuole e deve rimanere locale. Tuttavia, presupponendo si voglia creare un mercato attorno alla figura - secondo questa teoria - se il Maestro Artigiano vuole crescere e farsi conoscere ha bisogno necessariamente di interazioni con soggetti che siano esterni all'area trentina.

A tal proposito, un caso da riportare, nel quale si ritrova analogamente al Maestro Artigiano la componente di qualificata artigianalità, ma con un **approccio digitale** in rete **completamente diverso** con conseguenze anche sul raggio di azione commerciale (molto più ampio) è quello dei Maestri Muranensi e del glass shop online Sogni di Cristallo. Vetrai e Maestri Artigiani sono due figure molto simili tra loro, quasi equivalenti, che incorporano l'artigianalità nella sua accezione più profonda; entrambe nascono da mestieri e tradizioni locali tramandate nel tempo, ma i primi, grazie alla **ricontestualizzazione della loro attività, ad una veste web aggiornata**, ed ovviamente anche alla tipicità, pregio e qualità del prodotto lavorato (il vetro di Murano) sono riusciti a raggiungere mercati esteri costituendo comprensibilmente una risorsa chiave per il territorio in un'ottica di sviluppo. Il sito internet, canale distributivo diretto di cui si avvalgono, svolge la duplice funzione di vetrina di esposizione del prodotto ed informazione. D'altro canto, se riportassimo il discorso di digitalizzazione per i Maestri Artigiani, in un primo momento potrebbero presentarsi dei punti interrogativi che andrebbero risolti prima di procedere, inerenti soprattutto ai costi in termini di tempo per i Maestri Artigiani riguardanti la presenza, le interazioni e le azioni che dovrebbero curare su social ed in rete (sarebbero in grado di gestirsi autonomamente? Avrebbero abbastanza tempo a disposizione per farlo?) e se, una volta avviato un sito ed un catalogo dell'offerta, essi sarebbero in grado di soddisfare l'ulteriore domanda derivante dalle richieste che il sito sarà in grado di far confluire.

Di seguito analizzerò gli **elementi caratterizzanti della strategia digital adottata dai Maestri Muranensi**. Ad una prima, rapida occhiata il sito: <http://sognidicristallo.it/it/> lascia trasparire sin da subito l'internazionalità che caratterizza le opere prodotte e vendute. "We Ship Worldwide" è una delle prime cose che si notano visualizzando il sito: è scritto chiaro in stampatello nella pagina principale. Inoltre è possibile visualizzare i prezzi dei prodotti in vendita sia in euro, che in dollari o sterline. I nomi di linee come "luxury", "vintage" e modelli "deluxe" riprendono il lessico inglese, che ovviamente viene mescolato sapientemente a nomi accattivanti dai toni classicheggianti italiani di linee come "fiori e

frutti”, “ingabbiati o “espressionismo”. La **tradizionalità** emerge anche dalla **progettazione grafica del sito**, che dà una veste ed un’identità ben chiara al brand e si presenta elegante e coerente, anche nello scorrimento tra le varie pagine. Contenuti multimediali affascinanti come un video in cui vengono mostrate opere che prendono forma partendo da un pezzo dalla forma grezza di vetro di Murano scanditi da nomi fondanti per il mestiere dei Maestri Vetrai (es: intuizione, precisione, arte, calore ecc.) contribuiscono a creare un’esperienza per chi naviga, mentre finestre responsive e CTA (*call to action*) gestiscono un dettagliato catalogo dei prodotti in vendita suddivisi per precise categorie e sottocategorie per incontrare pressoché qualsiasi preferenza in fatto di gusti.

Nella pagina dedicata “Il Vetro di Murano” si chiariscono le radici dell’arte millenaria e vengono spiegate ai curiosi alcune antiche tecniche di lavorazione, mentre nella gallery, segnalati da segnaposto su una cartina del mondo possono essere visualizzate ed ingrandite le foto delle opere commissionate e fotografate dai rispettivi proprietari in svariati paesi europei, Stati Uniti, Arabia Saudita, Sud Africa e persino Australia. Questo contribuisce da un lato a dare svariate medaglie in termini di credibilità al brand ed allo stesso tempo è un perfetto esempio di rapporto bilaterale brand-cliente e di condivisione, dove qualunque acquirente può “mettere la propria firma” virtuale e sentirsi protagonista e coinvolto nell’azienda in una sorta di *Murano Experience*. Per finire, canali distributivi selezionati che annoverano partners tra i più prestigiosi hotel a 5 stelle delle capitali europee, castelli del nord Europa, navi, abitazioni di lusso ed ambasciate garantiscono un posizionamento in una fascia di mercato alta, quasi elitaria. Dalla straordinaria **varietà**, possibilità di **personalizzazione** al singolo pezzo e **manodopera artigiana** dei prodotti deriva una **limitata gestione dei volumi di vendita** e, ovviamente, un **prezzo congruo** al prodotto e servizio offerto: attento, scrupoloso e disponibile ventiquattro ore su ventiquattro sette giorni su sette.

3.3 Il confronto con Loison, caso di successo in termini di innovazione e scelte distributive

Il caso di successo della pasticceria Loison di Costabissara, in provincia di Vicenza, è un altro chiaro esempio di come l’artigianalità, considerata nella sua accezione più tradizionale e lasciata intatta nei valori ma riproposta in una nuova veste che tiene conto delle **dinamiche di mercato attuali** e richiesta di **coinvolgimento** da parte degli *empowered consumers* può trasformarsi da limite a vero e proprio punto di forza chiave dell’impresa. Giuste **scelte in termini di innovazione, distribuzione e posizionamento**, inoltre, hanno consentito a tale realtà artigiana locale di essere conosciuta ed esportatrice a livello internazionale.

Il brand Loison viene fondato nel 1938⁵³ da Tranquillo Loison, tre generazioni nel passato rispetto al nipote attualmente al vertice dell'azienda, Dario Loison. Partendo da una conduzione a stampo familiare il marchio Loison è cresciuto a tal punto da poter contare ad oggi su 20 collaboratori diretti tra cui esperti pasticceri e 30 rinforzi stagionali nei periodi di maggiore attività⁵⁴, che operano in uno stabilimento di ben 4000 m².

Le radici ed i tratti caratterizzanti dell'attività vanno ricercate nelle ricette dolciarie caratteristiche della tradizione veneta, che mescolano antichi aspetti popolari ed aristocratici, accomunati tutti da una componente di conoscenze e *know how specifico*, come oggi si definirebbe, che si trasmetteva prevalentemente a voce; ricette, dunque, che se non tramandate correvano il rischio di essere perdute per sempre. Ogni prodotto che ne deriva può pertanto **definirsi a suo modo unico**, in un qualche modo **un'opera d'arte, perché realizzato artigianalmente**; il concetto di opera d'arte ed artigianalità si legano al fatto che a ciascun panettone, focaccia o biscotto viene dedicata la massima attenzione nella lavorazione, i giusti tempi e metodi di cottura, ingredienti genuini e di qualità, secondo le conoscenze tradizionali consolidate nei secoli passati. Questo *modus operandi* poteva essere considerato un approccio standard e condiviso dalle diverse pasticcerie che già esistevano negli anni '30 dello scorso secolo ma, che ad oggi dato l'avvento di marche che operano nella grande distribuzione, è molto più raro trovare, e va dunque valorizzato. Risulta emblematico, per comprendere il cambiamento del mercato nel corso dei decenni, analizzare come l'attività di Loison, iniziando da Tranquillo, passando per il figlio Alessandro (che ha aperto negli anni '60 un nuovo stabilimento per fronteggiare l'aumento continuo della domanda) ed infine arrivando a Dario, non abbia incontrato particolari difficoltà sino ai primi anni '90, periodo nel quale iniziano ad affermarsi le grandi imprese industriali e la Grande Distribuzione Organizzata. La scelta di adottare la GDO (che poteva sembrare al tempo l'unica soluzione per rimanere in corsa sul mercato per aziende di piccole-medie dimensioni, data la crescente domanda di beni a prezzo più basso), soprattutto per piccole e medie imprese artigiane, molto spesso si rivelava fatale: se da un lato prometteva elevati volumi di vendita derivante dai canali distributivi orientati prevalentemente ai Discount, dall'altro imponeva una drastica riduzione dei prezzi dei prodotti, con un conseguente impatto sul margine destinato all'impresa, che si ritrovava a non essere più in grado di sostenere la sua struttura interna dei costi.⁵⁵

A questo punto il brand Loison si trova apparentemente in una strada a senso unico: tuttavia alla prospettiva non allettante di entrare nel sistema della GDO l'azienda risponde con una **strategia di riposizionamento** del prodotto che è profondamente in antitesi con i nuovi

⁵³ Fonte: Lambin J. J., 2012, Market Driven Management, McGraw-Hill, pp 534

⁵⁴ Fonte: Lambin J. J., 2012, Market Driven Management, McGraw-Hill, pp 537

⁵⁵ Analisi di Lambin, , Market Driven Management, McGraw-Hill, pp 535

principi proposti dalla GDO; Dario **Loison** ha il **coraggio di rimanere sulle orme della tradizione, trasformandola da limite a mantra del brand**. Anzi, fa qualcosa in più: la approfondisce, la estendendo con la sua creatività reinventando ricette antiche con variazioni moderne, e la rende coerente nel posizionarla grazie anche a nuovi, alternativi canali distributivi. Egli, incorporando la filosofia del marchio, opera scelte di posizionamento sul mercato e scelta dei giusti canali con la stessa attenzione ai dettagli che si ritrova nei prodotti dolciari che propone.

Il primo passo è quello di **esaltare al massimo la dimensione artigiana** dei suoi dolci introducendo migliorie ulteriori nell'uso di ingredienti di primissima scelta, dell'assortimento e delle combinazioni con cui ogni singolo dolce può essere prodotto, degli abbinamenti tra ingredienti unici, fantasiosi ed in continua evoluzione, di tempi di lavorazione molto più lunghi, e di severi controlli al termine di ogni fase, volti a fornire un prodotto di qualità superiore. **Innovandosi** in tal senso, **differenziandosi** profondamente dalle catene della GDO, ed incorporando l'essenza più profonda di *come* un prodotto di pasticceria dovrebbe essere secondo tradizione, Loison cattura l'attenzione di istituzioni importanti a livello di provincia come Milano Brand, che la sceglie come ambasciatrice del panettone, dolce tipico cittadino. Da questo momento in poi emerge la capacità e visione di Loison nel valorizzare il brand anche sapendo identificare e penetrando in **canali distributivi** alternativi che svolgono la duplice funzione di distribuire e rendere più efficace l'identità e coerente il **posizionamento** del prodotto: i suoi dolci vengono proposti in department store e negozi specializzati d'alta gamma come Rinascente, Esselunga in Italia, Kaefer a Monaco ed Hediard a Parigi.⁵⁶, che si rivolgono ad una clientela di nicchia, attenta ed esigente. Si noti come in questa fase si è rivelata di fondamentale importanza la lungimiranza nel cogliere i fattori d'acquisto latenti che diventeranno rilevanti nel consumatore moderno, i cosiddetti *driver*, che nel riposizionamento adottato dal brand fanno riferimento appunto ad un consumo orientato all'edonismo, allo slow food, alla riscoperta dei piaceri sensoriali e del benessere, nella ricerca del tempo da dedicare a sé stessi per contrastare in qualche modo la frenesia della vita quotidiana. Anche il packaging viene studiato accuratamente nel dettaglio per essere in linea con gli ideali del brand e far trasparire l'immagine di un prodotto di alta gamma.

Per **valorizzare** e **comunicare** in modo adeguato la sua offerta, l'azienda valuta rispetto all'utilizzo di media dal target generalizzato come annunci su quotidiani o radio, la creazione di un **passaparola positivo tra addetti del settore**, interpellando *trend setters* e facendo provare e valutare positivamente i suoi prodotti a chef e giornalisti di riviste specializzate: rivolgendosi, quindi, ad una sorta di *community*, interessata e che condivide la visione nel

⁵⁶ Fonte: Lambin J. J., 2012, Market Driven Management, McGraw-Hill, pp 535

modo di intendere l'arte pasticceria di Loison. Questa rete di rapporti interpersonali già targetizzata non può far altro se non apportare ulteriore valore al brand, dal momento che l'informazione circolerà sempre in prima battuta tra chi sposa o si sente più vicino agli ideali di marca, per poi progressivamente scendere ad un target più generale.

Dario Loison si dimostra pioniere anche nell'utilizzo dell'e-commerce come strumento di comunicazione e sviluppo del commercio verso mercati esteri sin dal 1996; la presenza in internet gli permette infatti di acquisire contatti diretti con acquirenti da tutto il mondo (Canada, Cina, India, Emirati, America alcuni tra questi) sia B2B che B2C nonché di presentare in modo dettagliato i suoi prodotti e descriverne l'esclusività. Ma se questa era la funzione commerciale a cui internet era relegato nello scorso decennio (presentare prodotti ed acquisire contatti), con l'avvento del nuovo consumatore ciò non basta, ed è da notare come Loison, grazie anche alla sua pregressa esperienza in rete, coglie i segnali di cambiamento e ad oggi adotta nel sito aziendale strategie digitali innovative, con un approccio orientato all'*engaging*.

«Internet deve essere visto non solo come strumento di vendita ma anche come veicolo per interagire e dialogare con il cliente, il fornitore, l'opinion leader, lo chef, fidelizzare e condividere tutto il mondo intorno ai nostri prodotti: dai consigli su come mangiarli, alle ricette di blogger e chef».

Fonte: Loison Press, 2014, "Eccellenze in digitale": Loison al timone della piattaforma di Google, Comunicato Stampa n.2

Nel sito si possono, infatti, trovare iniziative che puntano a valorizzare l'offerta di Loison, ed a arricchire e fidelizzare contemporaneamente il consumatore come "Insolito panettone" che racchiude al suo interno ricette concepite da chef esperti per proporre il panettone in ogni periodo dell'anno, e non solo in veste di dolce ad esempio. La **sezione "Loison Press"**, nelle sue ben sei diverse declinazioni (Press Kit – Prodotti – Comunicati Stampa – Flash News – Newsletter e Dicono di Noi) viene **aggiornata quasi settimanalmente** ed è ricca di foto; contribuisce a riportare e condividere tutte le notizie e curiosità che coinvolgono l'universo del brand, le nuove collaborazioni con chef rinomati, i contest e le partecipazioni ad eventi. La sezione "Storia" del sito, divisa in "Ieri" "Oggi" e "Domani" delinea le origini della filosofia del marchio, la colloca nel contesto attuale e lascia intuire dove vorrà arrivare, con la costruzione di un Museo ed una Biblioteca Aziendale per rafforzare la componente esperienziale. I **cataloghi**, presenti in versione pdf e scaricabili dal sito sono **curati nei minimi dettagli**, vengono presentati in occasione delle festività tradizionali (Natale-Pasqua) e le linee di prodotti contenute al loro interno sono trattate al pari di linee d'abbigliamento dei più rinomati stilisti.

Ciò che traspare chiaramente dal caso di successo di Loison e dalle sue scelte intraprese nel marketing è la voglia di **riuscire a creare un'esperienza a 360 gradi per il cliente**, in grado di fargli percepire attraverso contenuto, conversazione e contesto, il grado di differenziazione che può esserci tra il modo di intendere la pasticceria per l'azienda e le differenze con la visione dei competitors. Emerge chiaramente come la marca, attraverso le sue iniziative **non si limiti solo a presentare l'offerta** ma a **condividere esperienze** e **diffondere valori**. Il brand, quindi, supportato da un prodotto offerto di altissima gamma oltre che assolvere alle funzioni fondamentali di identificazione, differenziazione, garanzia di qualità e generazione di valore simbolico tende a collocarsi in un altro orizzonte che punta tutto, oltre che alla qualità superiore dell'offerta, alla componente di *engagement* intercettando le priorità dell'*homo ludens* attraverso una strategia che vede nelle parole, **contenuto, conversazione e contesto** i suoi punti chiave.

CONCLUSIONI

La finalità dell'elaborato è stata quella analizzare i processi che portano alla creazione di un brand alle reazioni differenziali positive del consumatore nei suoi confronti, definite come *brand equity*; nel dettaglio sono stati trattati i gli stadi che la marca deve seguire con ordine per aumentarla progressivamente, partendo dal primo passo che coincide con una forte consapevolezza di sé stessa e riconoscibilità per il consumatore per arrivare sino alla sua fidelizzazione.

Compreso il meccanismo per la creazione di *brand equity*, si è cercato di approfondire come la marca possa valorizzarsi nello specifico tenendo conto dell'attuale scenario di mercato e del cambiamento nell'approccio all'acquisto del nuovo consumatore. A tal scopo sono state enunciate le diverse priorità degli *empowered consumers*, scatenate dall'avanzamento tecnologico e mutamento di valori, delle quali le imprese sono chiamate a tener conto nell'implementazione di qualsiasi iniziativa commerciale che si dimostri di successo. È emerso come **strategie di comunicazione** che erano date per **standard in passato** e trovavano in massicci investimenti e intensiva pianificazione su media tradizionali la loro ragion d'essere, **oggi non sono più valide**. Occorre da parte dell'impresa rivedere totalmente l'approccio alla comunicazione, che nello scenario attuale deve essere concepito secondo una nuova logica: quella della **condivisione** e **dell'engagement**. A tal fine sono stati portati due casi di successo a sostegno di tale argomentazione, ancora più efficaci nel verificarla in quanto entrambi non si basano sul proporre ed immettere un nuovo prodotto nel mercato, piuttosto sul **ricontestualizzarlo e valorizzarlo secondo logiche attuali**; si sta parlando di un'attività già presente da secoli: il **saper fare artigiano**. In molti potrebbero pensare che una realtà artigiana nello scenario odierno, saturo di tecnologia, interattività e distante dall'antica manualità possa incontrare molte difficoltà ad emergere per uscire dai confini locali, ed in parte ciò può rivelarsi vero. Tuttavia in questi specifici casi è emerso come la chiave risieda proprio nel saper utilizzare al meglio gli strumenti che apparentemente si trovano in profonda antitesi con il mondo artigiano per valorizzarlo ed amplificarne a dismisura le potenzialità.

Maestri Muranensi e della pasticceria **Loison**, al pari dei Maestri Artigiani Trentini sono accomunati da un elemento fortemente caratterizzante: tutti e tre detengono un **know how così specifico da essere quasi esclusivo**, la differenza è da ricercarsi nel fatto che i primi due si rivelano in grado di coniugare la **qualità dei prodotti a new media** e nuove tecniche di comunicazione pro engagement (attraverso contenuto, conversazione e contesto), emergendo come casi di successo, mentre i terzi sembrano ad oggi non dare molta importanza alla presenza in rete o comunque ad una comunicazione integrata e coinvolgente rispetto alla loro

attività ed offerta di mercato. Inoltre, Maestri Muranensi e pasticceria Loison, agendo secondo logiche di posizionamento e distribuzione coerenti con la filosofia del marchio si sono dimostrati capaci di conquistare anche i mercati esteri, diventando contemporaneamente **ambasciatori della tradizionalità** del vetro di Murano e della pasticceria veneta in un ottica **internazionale** e **fattori di sviluppo** del territorio nel quale loro stessi operano.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA:

- Advertising Research Foundation, 2006, Engagement: Definitions and Anatomy
- Codeluppi V., 2012, Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre, Bollati Boringhieri.
- Cofler, Prudel, Salazer, Gadotti, Radoani, 2009, Fascicolo sul Il Maestro Artigiano a cura del Servizio Industria ed Artigianato e della CEii Trentino
- Franco V., 2011, L'engagement del consumatore verso la marca: uno sguardo non convenzionale alla comunicazione, Monografie Micro-Macro Marketing, Il Mulino
- Gambetti R.C., Graffigna G., 2011, Consumer brand engagement: stato dell'arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca, Monografie Micro-Macro Marketing, Il Mulino
- Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni, Carocci Editore
- Grönroos C., 1996, Relationship marketing: strategic and tactical implications
- Heath R., 2009, Emotional Engagement: How Television Builds Big Brands at Low Attention
- Krishnan H.S., 1996, Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective
- Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo, EGEA.
- Lambin J. J., 2012, Market Driven Management, McGraw-Hill, pp 534-537
- Loison Press, 2014, "Eccellenze in digitale": Loison al timone della piattaforma di Google, Comunicato Stampa n.2
- Scarane S., Loison, vendere dolci con l'app
- Verhoef, Reinartz e Kraff, 2010, Consumer Engagement as a New Perspective in Customer Management
- http://www.ceii.it/upload/files/media/volume_maestroartigiano_def.pdf, Agosto 2015
- www.italiaoggi.it/news/dettaglio_news.asp?id=201303121147366481, Agosto 2015
- www.Loison.com, Agosto 2015

