

CAPITOLO QUINTO

LA MARCA

5. LA MARCA

“Il fascino della seduzione è sempre obliquo, misterioso, fatto di accenni più che di messaggi espliciti, da sapienti movimenti evasivi rispetto al desiderio dell’altro più che di evidenti strategie d’approccio.”

[Aldo Carotenuto] – *“Riti e miti della Seduzione”*

5.1 Premessa

5.1.1 Riflessioni preliminari

5.1.1.1 La diarchia marca prodotto

Nel corso di un processo di acquisto, ciò che conduce il consumatore alla scelta finale sono due precise leve: la forza della marca e l’efficacia del prodotto. Marca è una parola chiara. La parola prodotto, invece, viene utilizzata con due significati: il prodotto fisico, il prodotto senza marca, e l’insieme delle due cose, marca più prodotto. Esiste una diarchia: non comanda la marca da sola, non comanda la cosa, il nudo prodotto, è l’insieme dei due che determina i consumi.

5.1.1.2 La marca come studio strategico di rilevanza centrale

Il secolo che si è chiuso è stato dedicato allo studio approfondito del consumatore. Riteniamo che sia arrivato il momento di riportare anche la marca al centro degli studi. I consumatori possono essere letti, anzi interpretati, come carte geografiche. Le marche sono più complesse, devono essere studiate, raccontate, interpretate come una vicenda umana. Rappresentate, nel bagliore del mito, come un personaggio della letteratura, eroico e seducente. Ma anche marche sopravvissute a stento nella nebbia di una rarefatta e impersonale comunicazione. Forse anche familiari ma grigie, annoiate, perdenti. Spesso in balia dell’umore dell’ufficio acquisti dei supermercati, condannate a un critico margine di sussistenza, colpevoli di non aver potuto, o saputo interpretare un ruolo d’élite nell’arena competitiva.

Le marche che hanno successo sono ricche di simbologia, spesso più vitali dei loro target descritti, perché la statistica disegna le masse, attraverso desolanti medie che appiattiscono ogni picco. Le marche sono stimoli in azione che sfidano mercati.

5.1.1.3 La marca come strategia per differenziare l’offerta

A fronte di una riduzione nelle differenze tra i prodotti, la marca ha ancora voce per sedurre i suoi consumatori. La marca è la voce alta e fiera del prodotto. Non è più un

Strategie di comunicazione

racconto di benefit funzionali, resi omogenei dalla tecnologia, ma di valori, di modi di essere, di adesioni, di incontro tra individuo e sogno reso possibile dal sovradimensionamento simbolico.

Il senso di appartenenza, che nel secolo che si è chiuso legava gli uomini a vicende di grande portata, agli ideali, alla fede, ai principi, si è oggi ridotto nel “Vuoto delle Apparenze”¹. Le marche, paradossalmente rimaste come ultime bandiere dei valori superstiti, ottengono un inedito spazio di espressione.

L’obiettivo dal marketing è quello di non ridurre le marche a ostaggi dei consumatori ma di renderle strumenti di chi sa vedere oltre. Anticipiamo in tal senso una conclusione che approfondiremo nel corso del capitolo: non c’è marca senza una “vision” antropologica dei consumi.

5.1.2 La marca come sistema di attese

La marca è per il consumatore un valore aggiunto che supera le prestazioni del semplice prodotto. Parallelamente, per l’azienda che la detiene, costituisce una ricchezza, un bene patrimoniale in grado di fornire una rendita di posizione ed una garanzia.

La marca può infatti essere espressa come un capitale di immagine che contribuisce a determinare la posizione del prodotto nell’ordine delle possibili preferenze del consumatore.

Essa costituisce inoltre una garanzia per il consumatore, questi è rassicurato dalla convinzione che difficilmente l’azienda rischierà questo suo importante capitale tradendo la fiducia riposta.

Da un ulteriore punto di vista, la marca rappresenta una sorta di garanzia anche per l’impresa. Per un certo periodo di tempo le sarà permesso, se necessario, vacillare, sbagliare strada, magari anche sospendere per necessità gli investimenti pubblicitari, con la sicurezza di potersi riprendere attingendo a questa riserva di vitalità. Volendo utilizzare una metafora, possiamo pensare a quanto succede a certe famiglie, che possono sopperire a limitazioni temporanee di reddito attingendo al capitale accumulato nel corso degli anni precedenti.

5.1.2.1 La marca figlia della comunicazione

Una prima considerazione che intendiamo introdurre riguarda l’appartenenza della marca al mondo della comunicazione più che a quello del mercato.

E’ tramite i media che la marca si relaziona con il consumatore, trasferendo le proprie caratteristiche, veicolando i propri valori, e depositando i segni distintivi. Questi ultimi possono essere comunicati anche attraverso veicoli particolari quali il design del prodotto e il packaging.

Ciò che approfondiremo, nel corso del capitolo, è soprattutto il tema dei valori, che costituisce la “spina dorsale” della marca.

¹ M. Maffesoli, *Nel vuoto delle apparenze* - (1993) Garzanti, Milano.

In questa visione, il prodotto costituisce una sorta di “braccio armato”.
 E’ infatti con i “benefit” di prodotto² che la marca interagisce, giungendo a formare un
 “unicum” di offerta da comunicare ai consumatori. Si crea, in altre parole, una sorta di
 sodalizio tra attributi materiali e immateriali dell’offerta, che si rinforzano a vicenda.



Potremmo dire che, da un lato, la marca induce e modifica gli atteggiamenti dei consumatori, condividendo con il suo target i propri valori.
 Dall’altro, il prodotto determina i comportamenti dei consumatori, attraverso il passaggio concreto di benefit specifici.
 Nel primo caso siamo nel campo degli “a priori”, dei consensi, degli *atteggiamenti*.
 Nel secondo siamo concretamente negli atti d’acquisto e di post-acquisto, in cui il consumatore fruisce effettivamente del prodotto. Siamo nell’ambito del *comportamento*.

5.1.2.2 La marca figlia delle esperienze dirette (brand experience)

Con sano realismo non possiamo sottovalutare quanto le reali performance della marca in azione (meglio dire del prodotto in azione) portino a stabilire gerarchie nella mente del consumatore e precisi insight. In questa relazione con l’uso e soprattutto con il suo contesto emozionale si coglie l’importanza dell’“Evento” nella costruzione dell’immagine di marca e del mito.

² Vale a dire i vantaggi che il consumatore può ottenere grazie agli attributi concreti consegnati dell’offerta.

5.1.2.3 La marca e il meccanismo di antropomorfizzazione che la determina

Un altro passaggio importante tra le riflessioni riguardanti la marca è relativo alle modalità di costruzione della sua immagine.

L'immagine si forma per *antropomorfizzazione*.

Ciò significa che l'immagine di una marca nella mente del consumatore si forma né più né meno come si forma, nella mente, l'immagine di un vicino di casa. Viene sedimentato, momento dopo momento, il "racconto" della comunicazione svolta. Questo sottolinea l'importanza di una comunicazione coerente nel corso del tempo, in cui sia chiaro il cammino percorso dalla marca, l'evoluzione e i valori ad essa legati. Solo un indirizzo chiaro e non contraddittorio garantirà, nella mente del consumatore, la sedimentazione di un'immagine ricca ed efficace.

5.1.2.4 La marca e la comunicazione di sé

Mentre il prodotto, o il servizio, naturalmente, serve a qualcosa, la marca significa qualcosa.

Watzlawich³ dichiarando l'impossibilità di non comunicare, sostiene il legame fra comportamento e comunicazione. L'uomo si esprime comunicando e la marca è uno dei tanti "media" personali a disposizione.

La marca, come sistema di attese nell'universo dei consumi, è comunicazione verso il consumatore e dal consumatore ad altri simili. E' un segnale riflesso impiegato in un'economia di scambio a sostegno del proprio "Io". Attraverso segnali specifici, le marche sono in grado di comunicare fornendo ad un osservatore coordinate socioculturali ben precise riguardo ai diversi consumatori.

E' importante sottolineare che la marca non ricambia la fiducia e la scelta del consumatore soltanto tramite lo status che essa può contribuire a generare, ma la sua missione è più articolata. Spesso infatti le marche regalano sogni e avvicinano il consumatore al proprio immaginario. Avvicinano, non uniscono, perché il sogno è sempre un po' più in là ed è spesso proprio questa ricerca che tiene vivo il mercato insaziabile dei consumi.

Semprini⁴ sostiene: *"Un hamburger, un lettore di dischi laser, un orologio da cinquantamila lire servono sì ad alimentarsi, ad ascoltare la musica, a conoscere l'ora, ma servono soprattutto a costituire un ambiente amichevole e intimo, a creare un'atmosfera affettiva, a ritmare e punteggiare i momenti della giornata e della vita. E' a quel punto che gli oggetti cessano semplicemente di servire a qualcosa e cominciano a significare qualcosa. E' a quel punto che la metamorfosi si completa e dal prodotto nasce la marca"*.

Possiamo quindi concludere che la marca si comporta come un vero e proprio organismo che cresce, matura, invecchia, talvolta muore e talvolta riesce invece a rimettersi in forma con un tocco di cipria (Superga per esempio). La marca riflette il

³ P. Watzlawich, *Pragmatica della Comunicazione Umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi* - (1967) Edizioni Astrolabio, Roma.

⁴ A. Semprini, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca* - (1993) Franco Angeli, Milano.

proprio consumatore e, soprattutto, la propria società. Essa possiede pregi e difetti degli umani: le passioni, le ipocrisie, gli entusiasmi, le euforie, le amnesie e i momenti di irresistibile slancio. La marca seduce o resta apatica, avvicina o allontana: in ogni caso, la marca è un elemento vivo e in evoluzione.

5.1.2.5 Marche senza memoria

Ci sono marche dalle quali nessuno si aspetta niente. Semplici segni sullo scaffale. Privi di storia e di significati. Poveri di significanti. Senza sistemi di attese, né pretesa di entrare nella memoria. Si tratta di marche che si accontentano solo di entrare, forse casualmente, a contatto del consumatore. Marche che sono spesso solo un codice amministrativo per gli addetti ai lavori, marketing per caso di un business dimesso. Si tratta normalmente di marche incapaci di sostenere un racconto, una relazione diversa dal prezzo. Questi prodotti con un nome che verrà dimenticato dopo aver deposto il prodotto nel carrello della spesa, rappresentano la “cosa”, il nudo prodotto a disposizione del pubblico, la “derrata” dei nostri tempi. Nella loro miseria misurano per differenza, l’*“equity”* della Marca con la “M” maiuscola, quella che ha beneficiato invece di tutte le cure del marketing.

5.1.3 Il legame con la pubblicità

Anticipiamo alcune definizioni, in particolare quella di “positioning” e di “territorio di comunicazione”, che svilupperemo nel capitolo sulle strategie, ma che sono sin da ora importanti da citare per avere una visione dell’arsenale che la pubblicità mette a disposizione della marca. Inoltre queste definizioni saranno essenziali per cogliere le differenze strategiche del § 5.6 dedicato alle estensioni di marca.

5.1.3.1 Il positioning: il rapporto marca/prodotto/consumatore

Abbiamo detto precedentemente che tra marca e prodotto si crea un sodalizio che aiuta a emergere nelle onde del mercato.

Il positioning è un piano di azione che definisce:

- ♦ il cognome (la marca);
- ♦ il nome (il prodotto, cos’è, che “territorio” merceologico⁵ occupa);
- ♦ la sua missione (quale vantaggio consegna al consumatore, in che abitudine di consumo si colloca e perché si realizza questo vantaggio);
- ♦ il suo target specifico.

Anche se non è detto esplicitamente, ciò permette anche di capire quale concorrente sarà sotto tiro: la source of business.

Il positioning è un percorso strategico in un mercato

⁵ Quale bisogno del consumatore soddisfa.

Strategie di comunicazione

La marca deve essere legittimata a operare nel territorio merceologico scelto, il prodotto deve svolgere benefit rilevanti e deve portare in campo i suoi valori relazionando con il consumatore.

5.1.3.2 Territorio merceologico

Il territorio merceologico è la categoria merceologica dove opera una marca. Diventa sempre più complesso delineare i confini di questi territori. In generale potremmo osservare che essi cambiano quando cambia la merceologia e quando cambia il target.

5.1.3.3 Il territorio di comunicazione

Un positioning più un trattamento di comunicazione (nei suoi schemi di massima) è quello che chiamiamo “territorio di comunicazione”. Potremo anche chiamarlo concept, ma con l’espressione “territorio di comunicazione” evidenziamo

maggiormente il repertorio della comunicazione (la figura retorica e il modello narrativo che sostiene il positioning).

La porzione di trattamento riguarda le argomentazioni, i vantaggi e i perché, e soprattutto come esse vengono esplicitate, da quale figura retorica o con quale tono.

Ad esempio, due maionesi pronte possono avere lo stesso posizionamento: “*Un veloce valore aggiunto per i piatti di una donna moderna che lavora*”. Entrambe possono enfatizzare la qualità, magari differenziandosi così da una terza maionese che invece stressa le poche calorie della sua ricetta. Tutte e due le marche hanno valori simili. Una ha più passato quindi ha più familiarità e magari più carisma dell’altra. Le differenze non sono elevate. I profili di brand image sono paralleli. Forse anche il sapore è simile. Anni di reiterati product test hanno portato questi immaginari prodotti ad essere praticamente uguali. La comunicazione ha allora un ruolo determinante. Ad esempio, una marca può comunicare attraverso “slice of life” e presentare il prodotto in contesti di servizio: cambiamento di un piatto da così a così, l’altra creare un storia di convivialità con calore e umanità. Questa diversità basta a creare differenze anche se, per il momento, sono solo di stile.

Con il passare del tempo, queste differenze di relazione, simpatia, calore e umanità, passeranno alla marca. Con il tempo e con la coerenza la seconda marca si caricherà di valori conviviali.

5.1.3.4 Dinamiche

I valori della marca non cambiano, si aggiornano.

Il positioning può invece cambiare lentamente e fare qualche sortita in territori merceologici limitrofi.

Il territorio di comunicazione cambia invece con disinvoltura, inseguendo interesse e freschezza narrativa.



In chiave di metafora possiamo dire che a casa, ogni due o tre anni, possiamo tinteggiare le pareti, ogni venti anni possiamo chiamare i muratori per spostare qualche muro non portante, ma i pilastri di cemento armato non vengono mai modificati.

Questi spazi di manovra sono già regole del progetto strategico che anticipiamo per enfatizzare il ruolo della marca come pilastro centrale di tutto il progetto di marketing.

Se il progetto muta radicalmente è bene allora cambiare marca, farlo correre su

un altro cavallo, evitando di modificare, contro natura, l'identità della marca. Così costerà meno e si costruirà il nuovo sul solido.

Una marca di yogurt per accedere a maggiori volumi potrebbe passare da un positioning salutistico a uno gourmet. E' evidente che così facendo vengono scardinate importanti coerenze e, nel passaggio, la marca perde di identità. Alla fine del guado non sarà più né una cosa né l'altra. Il rischio è che, in questo vuoto di identità, la marca diventi un ostaggio in mano alla distribuzione e che, per sopravvivere, debba usare la leva dei prezzi riducendo così il suo margine e di conseguenza le risorse per la comunicazione. Eppure l'unica possibilità per riemergere da una situazione così rischiosa sarebbe proprio recuperare personalità con una cura d'urto di comunicazione.

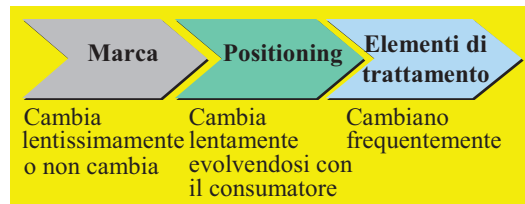
La crisi degli anni '90 ha creato molte situazioni simili a quella sopra descritta. Molte marche hanno imboccato percorsi a rischio a volte temerari, allontanandosi dai valori base. Alla fine del decennio il "back to base" è diventato una strategia comune, un motivo di recupero per molte marche.

5.1.3.5 Cosa comunicare: Comunicare per creare differenze

Abbiamo sottolineato come la comunicazione sia certamente il principale artefice dell'immagine di una marca. La marca infatti costituisce una sorta di "a priori positivo" che l'impresa può costruire per i propri prodotti, una sorta di "spirito positivo" da attribuire ad essi. Il valore aggiunto che essa fornisce, all'interno del pacchetto generale di offerta di cui è una componente imprescindibile, non è materiale. Non è costituito da molecole e materia, bensì da tracce e segnali trasmessi alla memoria dei consumatori. Questi segnali provengono dalla comunicazione che la marca effettua e, successivamente all'acquisto del prodotto, dall'esperienza che il consumatore sperimenta.

Nella società odierna, i prodotti diventano sempre più uguali, sempre più piccoli, sempre più virtuali e impalpabili. E' la comunicazione che si occupa di rappresentarli e caratterizzarli, tramite una pluralità di leve fra cui primeggia la leva della comunicazione.

Senza comunicazione il racconto che essi potrebbero produrre in merito alle loro performance, alle diversità di tali performance, sarebbe talmente debole, data la



mancanza di segnale, e talmente povero, a causa della mancanza di valori semantici, che, di fatto, tali prodotti non riuscirebbero probabilmente ad avere un mercato. Moltissimi dei prodotti a cui oggi i consumatori sono fedeli sarebbero, senza marca, semplici derrate misurate soltanto dal prezzo. Senza sottolineare il fatto che in assenza di marca essi sarebbero poi in totale balia delle decisioni delle aziende di distribuzione.

5.1.3.6 Cosa comunicare: Comunicare per creare familiarità

Alcune marche accompagnano le persone per lunghi tratti dell'esistenza, e talvolta sono familiari ancora prima di avere l'età per utilizzarle. Come tanti parenti le marche affollano l'immaginario delle persone. Negli spazi mentali si crea fra le marche una gerarchia di "familiarità". Per le marche prive di valori spesso la familiarità rappresenta l'unica possibilità di influenzare la scelta del consumatore.

5.1.3.7 Cosa comunicare: Comunicare per presidiare la memoria

La pubblicità non soltanto agisce per creare l'immagine, ma, tramite la ripetizione dei messaggi, fa sì che tale immagine sia conservata e consolidata nella memoria delle persone. La memoria senza considerevoli "valori" ripaga in familiarità concedendo, solo per un momentaneo intervallo, un valore aggiunto al prodotto.

La memoria è funzione dell'impatto e del coinvolgimento dell'argomento. Questi esiti dipendono dalla creatività e dalla strategia di comunicazione.

La memoria è funzione della sorpresa ma soprattutto è direttamente proporzionale alla ripetizione del messaggio, alla frequenza della pubblicità, quindi, in buona parte, all'ammontare dell'investimento.⁶

5.1.3.8 Cosa comunicare: Comunicare per trasferire dei valori

La pubblicità serve a fare comprendere ai consumatori da dove proviene la marca (eredità, legittimazione), dove intende andare, con quali valori, con quale spirito, quale personalità, quali mondi rappresenta. Se la marca fosse un essere umano avrebbe dei comportamenti, farebbe delle scelte, esprimerebbe i suoi gesti con un certo stile. Questo mondo e questo stile è qualcosa che rappresenta il suo consumatore, sia per adesione ("voglio raccontarti che io sono fatto così") sia per emulazione ("voglio segnalarti che io appartengo a quel mondo").

5.1.3.9 Cosa comunicare: Comunicare per creare il mito

Il mito è la storia che non ha bisogno di essere raccontata perché già viva nell'immaginario dell'uomo. La marca mito cavalca valori di fondo (libertà, forza, onestà, eccellenza) e trasmette il senso della sfida e della celebrazione. Per esempio

⁶ La qualità della creatività e della strategia non è condizione necessaria e sufficiente a costruire il ricordo, perché senza il giusto dosaggio di frequenza la comunicazione non resta memorizzata. Qualsiasi scialba creatività e mediocre strategia possono essere memorizzate e quindi produrre qualche effetto, a condizione che ci sia molta frequenza. Questa è una considerazione dolorosa perché concede spazi al pressapochismo. Una brutta campagna molto ripetuta ottiene scarsi risultati, ma anche un'ottima campagna sotto dosaggio non va oltre.

jeans e altri prodotti made in USA nell'Italia del dopoguerra portarono i valori americani di libertà e di nuova frontiera. Quando alla fine del secolo questi valori sono stati superati, meno attraenti nell'immaginario collettivo, hanno avuto ripercussioni sulle marche che più li rappresentavano.

5.1.3.10 Cosa comunicare: Comunicare per presidiare un prezzo

La qualità dell'immagine trasferita ai consumatori e la quantità delle ripetizioni che consentono di sedimentare nella mente dei consumatori il vissuto legato alla marca stessa, creano le grandezze economiche. In altre parole, la forza di una marca viene ripagata in successo, che significa aumentare i volumi di vendita e avere la possibilità di vendere i propri prodotti e/o servizi ad un prezzo più alto.

5.1.3.11 Cosa comunicare: Comunicare per sviluppare categorie di prodotto

Le marche leader del loro settore possono fare pubblicità al genere di prodotto (alla categoria) poiché raccoglieranno comunque la maggior parte delle vendite incrementali. Se hanno questo obiettivo, spesso sono meno interessate a parlare dei loro valori. Polaroid, ad esempio, raccontava i vantaggi di una foto immediata (benefit di prodotto) e non i valori innovativi e creativi della sua marca. Capita spesso per i nuovi filoni di consumo che la marca sia meno coinvolta perché è prioritario, in quel momento, spiegare il nuovo prodotto e i suoi benefit.

I mercati innovativi hanno però dinamiche particolari. Talvolta succede, nei settori emergenti, che un nuovo ingresso produca un allargamento superiore alla quota guadagnata. In questo caso un nuovo arrivato, ben lungi da essere un problema, diventa un aiuto, un rompighiaccio che si aggiunge alla flotta del leader. Certi settori sono difficili da smuovere e un solo pioniere non basta. Il tema dei valori della marca, in queste situazioni atipiche, sembra essere trascurato in comunicazione. Spesso questa è solo una situazione apparente, perché il consumatore saprà ugualmente compensare la marca leader identificandola con lo status di "primogenitura" del settore aperto. Anche dopo anni questo tributo arricchirà l'immagine della marca.

Riprenderemo questi punti nel § 5.4.

5.1.3.12 Primo corollario economico

Se la pubblicità è il carburante della marca, non si può creare una forte marca senza risorse finanziarie da impegnare sistematicamente in comunicazione. Chiaramente per disporre di sufficienti risorse finanziarie l'azienda deve ottenere solidi margini. La precarietà finanziaria può dare solo sviluppi tattici dove tutto si ripaga nel breve periodo, mentre le marche necessitano di investimenti nel lungo termine.

Al lettore sarà a questo punto chiaro che il circolo che è possibile innestare è di tipo virtuoso: la profittabilità di un'impresa consente di investire in comunicazione e sviluppare una solida marca, il cui successo consente di ottenere nuova profittabilità al fine di ripagare gli investimenti fatti e procedere con nuovi.

Profittabilità = marca

E' difficile per chi persegue strategie "me too" creare i presupposti per una dignitosa politica di marca.

5.1.4 Il legame con il prodotto

5.1.4.1 Dall'atteggiamento al comportamento

Abbiamo precedentemente sottolineato come la marca sia per molti versi molto simile ad un organismo in continua evoluzione. In tale quadro, anche l'insieme di marca e prodotto, l'offerta complessiva, comprensiva dei suoi elementi immateriali e dei valori ad essa legati, non costituisce un semplice meccanismo, bensì un organismo i cui due componenti vivono insieme, sviluppando rilevanti sinergie. La marca appartiene all'ambito degli atteggiamenti, il prodotto ai comportamenti.

5.1.4.2 Promesse della marca e benefit del prodotto

Chiameremo promesse le leve che i valori della marca svilupperanno, e benefit quegli aspetti funzionali del nudo prodotto, capaci di dare valori aggiunti al consumatore.

Le promesse (della marca) devono essere:

- ♦ coinvolgenti;
- ♦ differenzianti;
- ♦ coerenti nel lungo termine.

I benefit (del prodotto) devono essere:

- ♦ rilevanti;
- ♦ caratterizzanti.

I benefit consegnano al consumatore un vantaggio competitivo. Il prodotto possiede, o per lo meno dovrebbe possedere, vantaggi competitivi che devono essere decisamente rilevanti per il consumatore.

La marca è supportata da una legittimazione, spesso legata al suo passato. La personalità della marca, in modo impalpabile, enfatizza e fortifica i tangibili vantaggi forniti dal prodotto merceologico.

Il nudo prodotto è invece sostenuto da una "reason why" (riprenderemo questi punti parlando della "Copy Strategy").

Alla marca si chiede la coerenza nel lungo periodo. Al prodotto si richiede invece l'immediatezza nel consegnare⁷ un vantaggio competitivo, specifico e concreto.

Tutto questo è un costo di ricerca e di tecnologia applicata (dove la costanza e la determinazione hanno ruoli fondamentali).

⁷ Non a caso usiamo questo verbo che sottolinea la concretezza dell'azione.

5.1.4.3 Quando il prodotto è determinante: vantaggi della differenziazione

I benefici del prodotto, come detto, dovranno essere stimolanti, al passo con i tempi e coerenti con l'immagine. Il prodotto (anzi la tecnologia che guida il prodotto) può dare un contributo rilevante, può portare da solo un vantaggio competitivo sostanziale. E' il caso, ormai raro, della concreta differenziazione tecnica. Ciò crea un divario oggettivo con i concorrenti, anzi il prodotto non ha più concorrenti, fa il prezzo e sviluppa un marketing più facile.

Tutto questo è un costo di tecnologia di alto livello (dove la creatività ha un ruolo fondamentale).

5.1.4.4 Secondo corollario economico

Se nel paragrafo precedente abbiamo detto che

Profittabilità = marca

è possibile aggiungere ulteriori considerazioni derivanti dalla constatazione che è più facile trovare elevati flussi di profitto quando il prodotto presenta elementi di diversità o di innovazione. Possiamo quindi compiere un ulteriore passaggio e sostenere che:

***Prodotti "diversi" e "caratterizzanti"
daranno immediata forza alla marca***

Un ragionamento opposto può essere formulato per i prodotti o servizi me too⁸. Non ci stanchiamo di sottolineare nuovamente che il problema è di tipo circolare: quando il prodotto è di per sé povero di elementi di diversità e di rilevanza, pensiamo, a titolo di esempio, ad un'aranciata, spetta alla comunicazione riuscire a trasmettere in modo efficace quel valore aggiunto rispetto ai concorrenti che il prodotto non riesce a consegnare.

5.1.5 Pesare il ruolo della marca e quello del prodotto per una pubblicità più strategica

E' importante, per la corretta definizione di una strategia di comunicazione, comprendere in modo approfondito la relazione che lega marca e prodotto, e il ruolo che essi ricoprono. Per ogni situazione reale di mercato dobbiamo tentare di quantificare il peso che ha nel successo la marca e quello del nudo prodotto, la forza della marca e l'efficienza del prodotto. Questa valutazione quantitativa, anche se non precisa, diventa un criterio oggettivo per razionalizzare interventi pubblicitari. La

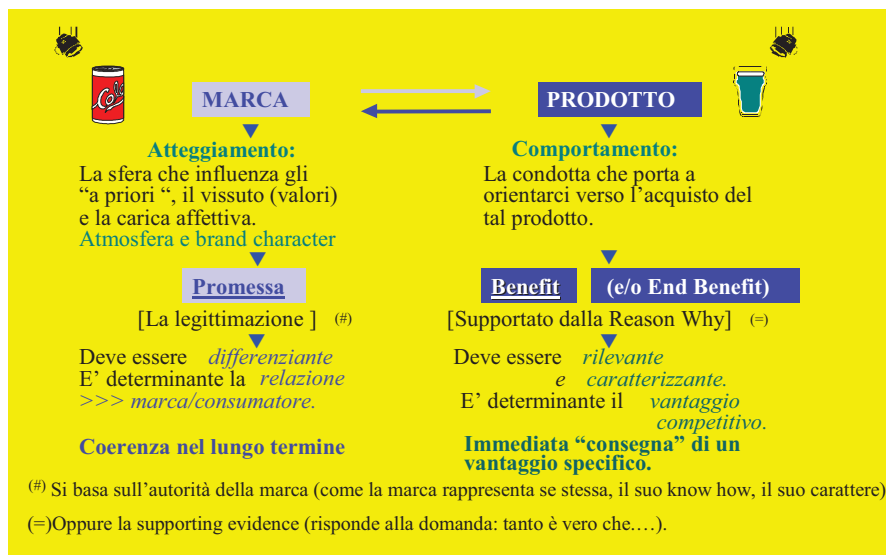
⁸ La strategia me too toglie prestigio alla marca, la banalizza.

Strategie di comunicazione

marca, dando voce al prodotto, possiede una propria personalità, quindi esprime dei valori attraverso la pubblicità o altre forme di comunicazione.

Proprio come capita per gli esseri umani, essa ha bisogno di essere legittimata, di ottenere e mantenere carisma e credibilità. Questi valori dovranno essere stimolanti, al passo con i tempi e coerenti. Questo significa che “gli esami non finiscono mai”....

La marca dovrà continuamente aggiornare, in linea con i megatrend del momento, il mondo che evoca. Sono piccoli ritocchi, dettagli invisibili nel breve che danno nel lungo periodo “l’elisir di lunga vita”. La marca evolve con attenzioni continue da chi ha la capacità culturale di cogliere i cambiamenti sottili della società.



Tutto questo è un costo di ricerca (cultura dei trend) e di comunicazione. Ma anche un momento di coraggio applicato, se si sbaglia strada evolutiva il sistema non perdona.

5.1.5.1 Terzo corollario economico

Solo una marca forte, abbiamo visto, può imporsi ad un sistema spietato di prezzi ed efficienza sostenendo il gioco in termini di intelligenza e creatività.

Per affrontare il percorso critico dell'evoluzione occorre avere delle riserve da spendere. Solo una marca forte può avere queste riserve, quindi solo una marca forte può evolvere.

Senza una marca forte i valori sono soltanto quelli economici, dove il finale è già scritto: il più grosso mangerà il più debole.



5.2 Definizioni qualificate

Il tema della marca è stato affrontato da diversi autori, che ne hanno fornito visioni e definizioni diverse e che hanno elaborato differenti modelli per descriverne i tratti fondamentali. Alcune di queste definizioni hanno avuto particolare influenza nel determinare le strategie di comunicazione pubblicitaria delle imprese, e ci sembra utile condividerle con il lettore.

5.2.1 Aaker

Aaker⁹ affronta il tema della marca esprimendola come l'insieme di prestazioni che il consumatore scambia per un prezzo e che si articolano in tre grandi classi: funzionali, emozionali e aspirazionali. Tali prestazioni generano notorietà, portano il consumatore a percepire un determinato livello di qualità, e generano associazioni tra la marca e altri elementi. L'insieme di questi concetti determina, in ultima analisi, l'immagine e, per via di questa, il valore di una marca.

5.2.2 Gervasi¹⁰

“Se la marca può essere considerata una sorta di certificato di garanzia di qualità che l'azienda dà ai propri consumatori in cambio della loro fiducia, la marca allora è identificata con il patrimonio dell'azienda”.... “[Le marche] sono il patrimonio delle aziende e il fondamento dell'economia moderna”¹¹.

5.2.3 Semprini

Semprini¹² (1993) definisce la marca sostenendo che essa “... è costituita dall'insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti coinvolti nella sua generazione ... La marca afferma la sua vera specificità, ovvero quello di essere un'istanza semiotica, una maniera di segmentare e di attribuire del senso in modo ordinato, strutturato e volontario. La marca è un motore semiotico”.

5.2.4 Kapferer

5.2.4.1 Schema di analisi

Kapferer¹³ sviluppa un sistema di caratteristiche a cui attribuisce il nome di “*Prisma di Identità*”. Esso rappresenta le differenti componenti di una marca distinguendo tra:

- elementi trasferiti da altri fattori alla marca: “*fisicità*”¹⁴, e “*personalità*”, che consiste nella reinterpretazione della marca attraverso caratteri umani;

⁹ D.A. Aaker, *Managing Brand Equity* - (1991) Free press, New York.

¹⁰ Enrico Gervasi, da un'intervista su Media Key, 1998.

¹¹ Da un'intervista su Media Forum, Novembre 1998.

¹² A. Semprini, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca* - (1993), Franco Angeli, Milano.

¹³ J.M. Kapferer, *Les Marques* - (1996) Les Editions d'Organization, Parigi.

¹⁴ Vale a dire un aspetto fisico che caratterizza la marca.



- elementi riverberati dal destinatario: “riflessi”, vale a dire il target ideale cui viene associata la marca, e “self image”, l’immagine che il target si forma di se stesso acquistando il prodotto in questione.

Tali elementi rappresentano rispettivamente le aree a nord e a sud del prisma esemplificativo utilizzato da Kapferer. Nello stesso tempo, sull’asse orizzontale si pongono altri due elementi:

- l’esteriorizzazione, quella che Kapferer chiama “relazione”, vale a dire il tipo di rapporto che la marca instaura con il consumatore, e
- l’interiorizzazione, i “valori”, la cultura della marca.

Questo sistema di rappresentazione delle marche tramite una scomposizione che osserva gli elementi presenti nel prisma permette di esaminare le marche e di approfondire i confronti fra marche diverse. Inoltre il prisma consente di formulare diagnosi precise in settori complessi in cui le differenze sono sottili e spesso poco immediate da comprendere.



Strategie di comunicazione

Utilizziamo quale esempio per mostrare l'applicazione del modello il caso di Absolut Vodka, esaminandone i sei aspetti.

- Per quanto riguarda la FISICITÀ, Absolut Vodka evidenzia un riferimento alla “purezza”, grazie alla particolarità della confezione che valorizza la trasparenza del prodotto.
- La PERSONALITÀ di Absolut Vodka evidenzia una forte capacità di essere sempre sorprendente e di rinnovarsi ogni giorno, grazie alla metafora dei mille soggetti diversi, nonché di sapere sciogliere i legami con l'ordinario (tutto è assoluto/Absolut). Questo è infatti l'immaginario di un prodotto alcolico a cui una visione creativa del mondo che ci circonda aggiunge euforia.
- Anche i VALORI della marca fanno in questo caso riferimento ad una cultura ben precisa, quella della creatività. Si tratta di una visione fuori dagli schemi tradizionali delle bevande alcoliche, che non si ferma a dichiarazioni di intenti, ma si “applica” al mondo che ci circonda, l'arte e la moda sono spesso coinvolte in comunicazioni mirate, oltretutto rinforzate dall'attività di pubbliche relazioni.
- Passando al fattore SELF IMAGE per Absolut Vodka, potremmo evidenziare la capacità di rappresentare e rappresentarsi fuori dagli schemi, nella convinzione che saper sorprendere è una dote ma è anche una vanità.
- Per la dimensione RIFLESSI, metteremo il rappresentarsi in trend. Di fatto, l'immagine che Absolut Vodka trasmette del suo utilizzatore ideale è quella di un target giovane, sicuramente aperto al nuovo e avverso ai conformismi.
- Infine, per quanto riguarda l'elemento RELAZIONE, la marca in questione evidenzia ironia e complicità, proponendo al pubblico un rapporto in cui “l'assoluto” si può trovare, sorprendendoci ogni volta, in ogni manifestazione umana. La marca prospetta sicuramente una relazione complice, che strizza l'occhio al consumatore e lo fa sentire un po' speciale, un po' “Absolut”.

Coerentemente a quanto precedentemente esposto, le opportunità competitive di una sfida fra marche in un certo territorio non dipenderanno esclusivamente dai fattori di mercato, ma anche, ed in maniera rilevante, da come i valori delle differenti marche si scontrano e da come il consumatore entra in relazione con essi.

Non si tratta, in altre parole, di una rappresentazione eternamente stabile. I valori, e le forze che li sorreggono, cambiano in funzione dei trend.

Se Absolut fosse arrivata in Europa venti anni prima non avrebbe probabilmente ottenuto gli stessi risultati. Arrivata invece mentre cadeva già il muro di Berlino ha potuto essere cosmopolita, categoria russa, produttore svedese, baricentro di consumo americano. Si è così potuta impadronire di valori quali l'estroversione, e di una personalità di marca capace di essere “sempre sorprendente”. Il meccanismo funziona su un target raffinato che trova un po' snob l'approccio, e su un target giovane che si riconosce nel taglio impertinente. Una volta presidiati questi target altri imitatori aderiranno. Alle altre vodka resteranno territori di comunicazione legati all'origine del prodotto. Per i più giovani, meno sensibili alla cultura del prodotto, possono bastare

semplici suggestioni tratte dal mondo glaciale (evasione) e la promessa di stimolare un incontro (seduzione).

Proviamo ad andare oltre, ed utilizzare questo stesso esempio per spiegare l'economia dei segnali di scambio.

La marca si relaziona fortemente con il "sottotesto" che, nel caso di un prodotto alcolico consumato in un pub, porge "la chiave d'incontro" per mettersi in relazione con un altro individuo. Questa chiave non può essere il nudo prodotto ma la marca, il mondo immaginato della sua rappresentazione.

Per il prodotto alcolico dell'esempio il mondo immaginario è un'evasione, un tragitto dove incontrare altre persone e, in via più generale, provare alcune emozioni. Non sono invece poi così importanti, in questo percorso, le differenze organolettiche dei singoli prodotti. Spesso sono semplici sovrastrutture di status (costa tot., è invecchiato per tot. anni) e meccanismi di autogratificazione. Il contenuto della bottiglia è ben misera cosa nell'economia di scambio che si sta organizzando nel momento del consumo. Allo stesso modo, ad esempio, la Tequila è un sogno di altri tropici. Senza questa porzione di immaginario, sensualità raccontata dalla marca, il prodotto in se stesso fornirebbe scarsi stimoli.

Ordinare un drink al pub diventa allora scegliere un romanzo, interpretare un personaggio, indossare un costume, sfiorare l'immaginario interpretando una porzione di desiderio.

Nel momento della scelta, allora, i prodotti eseguono solo diligentemente dei sapori, concorrendo a dare la migliore interpretazione qualitativa per quel gusto atteso, sia esso vodka o whisky o birra.

Volendo sintetizzare, potremmo dire che i prodotti soddisfano le esigenze funzionali dei consumatori, mentre le marche mettono in moto l'immaginario a un passo dai desideri, dai sogni, dai bisogni.

Le marche non sono. Le marche "significano"

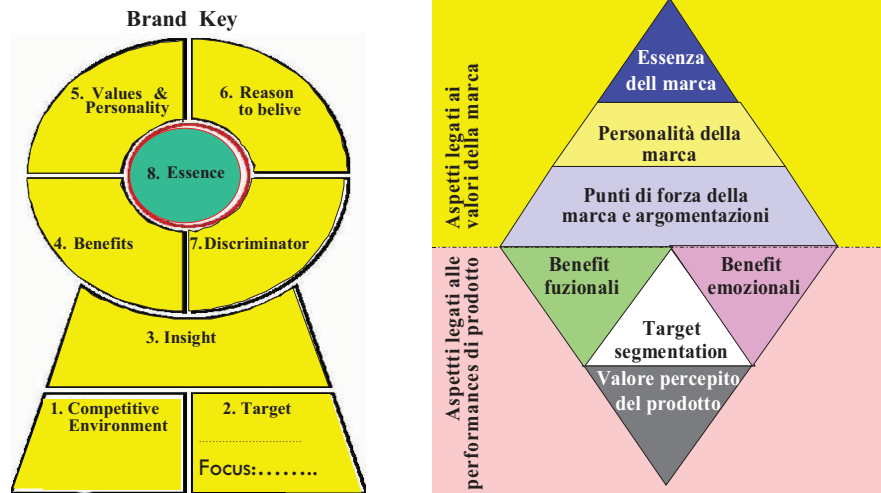
5.2.5 Altre forme di mappatura dei valori di marca

Riportiamo un approccio tratto dalla cultura McKinsey dove evidenziamo, a scopo didattico, la dicotomia marca/prodotto. In tale approccio il valore dell'offerta è legato ad alcuni aspetti relativi alla performance del prodotto e ad altri legati ai valori della marca. Nel primo gruppo di fattori vengono ricondotti elementi relativi alla marca: i suoi punti di forza e le sue argomentazioni contribuiscono infatti a delineare la personalità della marca che, sedimentandosi nel tempo, ne va a influenzare l'essenza vera e propria.

Nel secondo gruppo di fattori rientrano i benefit, di carattere funzionale ed emozionale, che il prodotto fornisce ad un ben determinato gruppo di consumatori. A tal fine si parla appunto di segmentazione, che concorre a determinare il valore percepito del prodotto. Il vantaggio di questo schema e, in genere, di ogni schema condiviso, è quello

Strategie di comunicazione

di dare al gruppo di lavoro una disciplina per sintetizzare e gerarchizzare le informazioni chiave, niente di più.



5.3 Come si forma l'immagine di marca

5.3.1 Un schema di formazione

Abbiamo precedentemente sostenuto che l'immagine di marca si forma per antropomorfizzazione, come succede fra gli esseri umani. E' possibile provare, quale esercizio didattico, a utilizzare una metafora che vede la marca come un vicino di casa. Facendo mente locale ai propri vicini, molti sono familiari, altri nuovi e magari ugualmente interessanti. Svolgiamo l'analisi sui due piani paralleli -



persone/marca – operando il confronto tra le relazioni (le pulsioni, le sensazioni, i sentimenti, gli a priori) che ci avvicinano al nostro prossimo e quelle che ci legano alle marche commerciali.

Innanzitutto, possiamo osservare che le relazioni tra persone sono influenzate e guidate da una molteplicità di elementi, quali:

- La seduzione.
- Il carisma, (la stima).
- La familiarità.
- La legittimazione.
- La diversità.

5.3.2 La seduzione

Nel tema dell'attrazione rientrano riflessioni in merito a bisogni diretti, a bisogni di compensazione, elementi di nostalgie e, soprattutto, la ricerca di se stessi.

5.3.2.1 Il percorso obliquo della seduzione

Il tutto avviene secondo un percorso che Carotenuto definisce come obliquo¹⁵: *“Il fascino della seduzione è sempre obliquo, misterioso, fatto di accenni più che di messaggi espliciti, da sapienti movimenti evasivi rispetto al desiderio dell'altro più che di evidenti strategie d'approccio.”*

Jung parla di una donna capace di impersonare le proiezioni dell'uomo, ed evidenzia un tratto interessante per la nostra analisi¹⁶ di scelta fra le marche: l'attrazione dei contrari e il bisogno di integrarli.

5.3.2.2 L'uso improprio

Tale fenomeno è facilmente riscontrabile nella vita di tutti i giorni, osservando le abitudini di comportamento e di consumo delle persone. E' sufficiente citare, quale esempio, quante eteree signore guidano in città massicci fuoristrada e quanto sia essenziale nella moda l'”uso improprio” di alcuni capi di abbigliamento: giacconi da pompieri per professionisti urbani, scarpe da barca per andare in ufficio, stivali per il passeggio metropolitano.

In ogni frangente la seduzione costituisce uno spiraglio verso una sorta di sogno, verso mondi possibili, paralleli, slegati dalle convenzioni sociali o che esasperano, in un rituale simbolico, proprio i ruoli sociali.

¹⁵ Aldo Carotenuto, *Riti e miti della seduzione* - Bompiani.

Carotenuto è uno psicanalista. Questo testo dà interessanti spunti a chi opera nel marketing in ambiti aspirazionali.

¹⁶ Carl J. Jung, *Tipi Psicologici* - Newton e Compton.

5.3.2.3 La ricerca di se stessi attraverso “l’altro”

Il richiamo seduttivo più comune resta, comunque, la ricerca di se stessi attraverso l’altro: la marca assomiglia al consumatore o assomiglia a qualcosa a lui familiare. Se non sono presenti particolari patologie, e la persona non ha bisogno di compensare il proprio comportamento bilanciando i contrari, essa tende a scegliere il prodotto che più le è simile. Se esistono forti tensioni sociali, o la categoria merceologica si presta a emettere molti segnali, allora la persona è portata a scegliere la marca che più la rappresenta.

Il cammino della seduzione è, in un certo senso, simile al viaggio dove si percorrono tratti di insolita libertà e ci si relaziona con il diverso che inevitabilmente si incontra. Da questo confronto impariamo a conoscere meglio noi stessi¹⁷. Ciò accade più spesso nei consumi giovanili, dove la giovane personalità ha bisogno di sovrasegnalare l’appartenenza a un gruppo.

5.3.2.4 La sensualità

Infine, nella triangolazione fra marca, valori del prodotto e comunicazione, è importante non dimenticare la base biologica della seduzione: la sensualità. La sensualità degli oggetti, metafora di altri mondi con racconti e pulsioni precise, avvia il relativo percorso del desiderio che può dare lunga vita (fedeltà) e idealizzazione alla marca oppure breve fiamma.

Una marca avvicinata, desiderata, ammirata, acquistata dopo una lunga incubazione, si carica di valori duraturi. Un acquisto rimandato, ma tenuto vivo dal desiderio, giorno dopo giorno accresce la passione fino a rendersi “morboso”.

L’infedeltà alla marca, nella ricerca del nuovo, può essere in questa chiave di metafora ancora ricerca di sé. Questo desiderio è un sintomo di ricchezza creativa, è la capacità di aggredire la vita cercando nuovi stimoli, esorcizzando il tempo e l’età, rifiutando i compromessi dello status quo. Il nuovo per il vecchio, la nuova visione rispetto alla passata è la diabolica ricerca di eterna giovinezza.

5.3.3 Il carisma

5.3.3.1 Definizione

Il carisma è la capacità magico/suggestiva di esercitare il potere sulle masse.

La parola prima di essere impiegata da Weber¹⁸ è appartenuta, non a caso, al linguaggio teologico per indicare i doni elargiti dallo Spirito. In questo contesto il prodotto/marca diventa l’eroe, il collegamento con il mito. La personalità della marca si arricchisce dei valori tratti dagli archetipi presenti nell’immaginario del consumatore.

¹⁷ Eric J. Leed, *La mente del Viaggiatore*.

¹⁸ M. Weber, *Sociologia delle Religioni* - (1976) UTET, Torino.

Per maggiori approfondimenti sul contributo del grande sociologo: Wallace-Wolf, *La teoria sociologica contemporanea* - Il Mulino.

5.3.3.2 Regole

Il carisma, come altri elementi che concorrono a determinare l'immagine e la personalità di una marca, ha proprie regole. Innanzitutto necessita di passione e di presenza nella battaglia (Weber): la marca deve essere sempre al passo con le esigenze dei suoi clienti. Inoltre, il carisma richiede l'utilizzo di un linguaggio appropriato. Volendo restare alla nostra metafora con le persone, chi grida più forte è l'ultimo boss arrivato, non certo il più carismatico. Invece la parola di una persona o di una marca carismatica non sviluppa solo riflessione ma spinge all'azione. Il carisma della marca trova conferme "trasversali", nel contenuto e nel tono, attraverso le pubbliche relazioni e il "word of mouth".

Infine la marca carismatica si distingue per l'unicità del segno che la caratterizza, esattamente come solo il Faraone poteva portare il copricapo trapezoidale immortalato dall'arte egizia.

5.3.4 La familiarità

La funzione della pubblicità è, in alcuni casi, solo quella di creare una "presenza mentale". La pubblicità, nel suo significato più riduttivo, crea una benevola intimità con il consumatore e la marca verrà preferita poiché fornisce garanzia al consumatore sulla qualità dell'offerta.

La familiarità è un vantaggioso momento di status quo. In un'ipotesi di basso regime di coinvolgimento, può realmente fare la differenza. In alcuni casi la marca più antica è premiata, mentre in altri la marca che è in voga in quel momento è temporaneamente preferita perché temporaneamente più familiare. Esistono infatti mercati molto calmi, in cui prevale l'ultimo prodotto che ha parlato al consumatore e in cui la familiarità è passiva e a totale rischio di infedeltà.

Per tante persone, specialmente per quelle più anziane, familiare è invece la marca che essi usavano quando erano ragazzi. In tal caso il riferimento al passato ha una funzione rilevante e consolida la fedeltà.

Può essere rischioso verbalizzare col termine "familiare" queste due distinte situazioni ed in questa sede utilizzeremo dunque l'espressione solo per la familiarità più profonda e consacrata nel tempo.

5.3.5 La legittimazione

Nel percorso della formazione dell'immagine un ruolo importante è rivestito dalla ragione che serve a legittimare gli eventi. La discendenza, l'eredità, le conchiamate pietre miliari nello sviluppo tecnologico legittimano la marca nella posizione raggiunta. Il carisma – precedentemente esaminato - è per alcuni versi certamente simile ma è un

Strategie di comunicazione

fattore più intrinseco. In chiave di metafora il carisma è un tratto caratteriale innato, la legittimazione è un titolo di studio acquisito nel corso del tempo.

Nei casi in cui la marca non possiede tale legittimazione, è importante intraprendere azioni opportune per costruirla. Campagne istituzionali, pubbliche relazioni, e la gestione di eventi sono, a tal fine, di grande supporto.

5.3.6 La diversità

La ricerca delle differenze utili è certamente il cuore e la scintilla della strategia di comunicazione. Soltanto una marca differente è veramente insostituibile. E' necessario che il significato della marca e il racconto del prodotto portino sempre a inquadrare elementi distintivi.

Le differenze strategiche sono riposte nei valori della marca e nella sua personalità. Esistono tuttavia anche differenze affidate soltanto alla comunicazione ed è successivamente, nel lungo termine, che tale personalità del linguaggio si trasferisce in personalità della marca.

Per citare un caso già in parte approfondito nel corso del presente capitolo, questa meccanica è stata adottata da Absolut Vodka e da Tango (bibita di nazionalità francese). Nell'impostazione di una campagna pubblicitaria se è appena possibile identificare differenze rilevanti della marca rispetto ai concorrenti sul piano dei contenuti, il risultato sarà certamente un vantaggio competitivo di più lunga durata e spesso, a parità d'investimento, anche meno costoso. Tuttavia, piuttosto che accontentarsi di differenze ininfluenti sui contenuti, è talvolta bene sfruttare le differenze di solo linguaggio e tentare di trasferirle, nel lungo termine, sulla personalità della marca.

5.3.7 Sensibilità e adesione alla marca

Sono aspetti correlati che svolgono un importante ruolo nei comportamenti del consumatore.

5.3.7.1 Sensibilità alla marca

La sensibilità a una marca si riferisce al peso che il consumatore attribuisce all'importanza della marca nell'acquisto di una categoria merceologica. Essa è influenzata da:

- la rilevanza del vissuto della "qualità" negli insight. Probabilmente nello scegliere un collant l'estetica e il segno (decoro) avranno importanza maggiore delle qualità merceologiche. In questo caso la marca e la fedeltà passano in secondo piano, poiché l'aspetto estetico da solo funge da garanzia di marca;
- la percezione delle differenze riscontrabili presso differenti marche;

- la percezione di rischio: ad esempio tutto ciò che comporta apprezzabili componenti elettroniche necessita di legittimazione da una marca;
- il valore di status della tipologia di prodotto;
- le abitudini passate, specialmente nei soggetti più conservativi.

5.3.7.2 Adesione ai valori della marca

E' la forza d'attrazione principale, che attraverso delle sintonie crea i giusti "a priori" che lavoreranno su due importanti momenti:

- la "scelta per sintonia": scelta di una marca coerente rispetto alla propria personalità;
- l'"a priori positivo" nella formulazione di un giudizio. Si utilizza specialmente di fronte a prodotti non standardizzati o a rapida obsolescenza, che richiedono sovente di riformulare delle valutazioni. Ad esempio, se ho un'immagine positiva di Repubblica, aderirò positivamente ad ogni iniziativa editoriale promossa da questa testata. Se condivido i valori di Nike, comprerò anche un modello di scarpa che probabilmente altrimenti non avrei acquistato. L'immagine positiva della marca influenza gli "a priori" e rende la proposta più attraente.

5.3.8 Fedeltà alla marca

L'adesione si trasforma in fedeltà quando soddisfa alcuni requisiti. Diversi autori, ripresi poi in un celebre contributo di Jacoby e Chestnut¹⁹, hanno sottolineato l'esistenza di una distinzione tra fedeltà comportamentale e fedeltà mentale, chiarendo che il comportamento di riacquisto non è sufficiente a qualificare la presenza di brand loyalty.

La fedeltà viene quindi definita come un comportamento di riacquisto (fedeltà comportamentale) non casuale di marca o di un gruppo di marche in seguito a un determinato processo valutativo (fedeltà mentale). Recentemente, la classificazione delle diverse forme di fedeltà è stata sviluppata da Busacca e Castaldo²⁰, che hanno approfondito i processi cognitivi che caratterizzano la relazione tra marca, o insegna, e cliente, ricorrendo a una definizione multidimensionale di fiducia.

5.3.8.1 Approfondimento del concetto di fedeltà

Il concetto di brand loyalty, inoltre, è stato approfondito da molti altri autori, che si sono dedicati alla comprensione del contenuto della relazione fra la marca e il consumatore²¹ e, in particolare, al ruolo della marca quale vettore di relazione. Infine,

¹⁹ J. Jacoby e R.W. Chestnut, *Brand Loyalty: Measurement and Management* - (1978) Wiley, New York.

²⁰ B. Busacca e S. Castaldo, *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta* - (1996) Egea, Milano.

²¹ S. Vicari (a cura di), *Brand equity* - (1995) Egea, Milano.

Strategie di comunicazione

Costabile²² ha proposto un modello che descrive la dinamica delle relazioni, partendo dalla customer satisfaction per giungere, attraverso la fiducia e fedeltà comportamentale, e attraverso la fedeltà mentale, alla loyalty, fedeltà in senso generale. La fedeltà matura a partire da motivazioni razionali, affinità con il consumo specifico, o emotive, affinità fra caratteri simili.

La fedeltà scatta, seppur lentamente, al perdurare di uno stato di soddisfazione. Poi diventa un dato consolidato e la lentezza del movimento si manifesta al contrario, ovvero la fedeltà si perde al perdurare di insoddisfazioni.

A livello quantitativo si manifesta con una riduzione, fino all'azzeramento, delle marche sostitutive²³. Quando il fenomeno cresce, la marca sovrasta anche i consumi succedanei e ciò comporta un aumento del consumo medio. Questo aumento può derivare da:

- ♦ un maggior dosaggio unitario per ogni atto di consumo;
- ♦ una più frequente ripetizione d'acquisto²⁴ nel tempo: ad esempio, acquisto di uno specifico quotidiano cinque volte la settimana invece di tre.

5.3.8.2 Fedeltà assoluta, fedeltà condivisa e fedeltà a tratti

La fedeltà può essere inoltre assoluta o relativa.

Secondo il modello proposto da Jacoby e Chestnut la fedeltà relativa può essere, in funzione della ripetizione d'acquisto, del tipo: ABABABAB oppure AAAABBBB.

Tipologia	Paradigma della fedeltà possibile	Crisi all'aumento di prezzo	Crisi per la promozione del concorrente	Crisi alla riduzione di pubblicità
Fedeltà assoluta	AAAAAAA	No	No	Lenta
Fedeltà condivisa	ABABABAB	Dipende	Probabile	Probabile
Fedeltà a tratti	AAAABBBB	Possibile	Possibile	Sicura

5.3.8.3 Relazioni fra sensibilità e fedeltà

E' possibile osservare contemporaneamente le due dimensioni accennate, la sensibilità e la fedeltà, e individuare situazioni caratterizzate dal diverso grado di presenza delle due.

In particolare ci sembra interessante avanzare qualche riflessione sui casi in cui è presente in modo rilevante soltanto uno dei due fattori:

- ♦ fedeltà senza sensibilità: è frutto di marcate abitudini passive in mercati statici. Qualsiasi perturbazione o moto vivace può mettere in discussione il vantaggio acquisito;

²² M. Costabile, *Un Modello Dinamico di Customer Loyalty* - Working paper n. 57, "Osservatorio di Marketing" - (2000) SDA Bocconi, Milano.

²³ Questa variabile viene indicata come parametro "Duplicazioni marche in casa" nel panel di consumo Nielsen.

²⁴ Questa variabile viene indicata come parametro "Durata della marca in casa" nel panel di consumo Nielsen.

- ♦ sensibilità senza fedeltà: il consumatore è attento ai valori dei brand ma finisce con il distribuire le sue preferenze fra le marche alternandole. Ci sono allora spazi liberi per le marche della distribuzione e per quelle dei concorrenti. In questo scenario la distribuzione organizzerà con successo marche proprie imitative (grafica e caratteristiche).

5.3.9 Marca e “Identità”

5.3.9.1 Studio dei valori

Negli anni '70 sono stati messi a punto modelli finalizzati a evidenziare la personalità delle marche. Ted Bates parafrasa il noto USP²⁵ in “Unique Selling Personality”. Il più dirompente del tempo fu lo “Star System” di Séguela²⁶ che confrontava le marche assegnando a ciascuna di esse la personalità delle star dello spettacolo o, più semplicemente, di animali²⁷. Anche la ricerca si è sentita in dovere di usare l’analisi transazionale, presa a prestito dalla psicologia delle relazioni interpersonali, per indagare come la marca creasse una relazione con il consumatore (padre/figlio; fratello/fratello...).

Tutte le grandi agenzie si stanno orientando ad avere modelli propri di analisi per appropriarsi di un ruolo di protagonista intellettuale in un campo così decisivo.

5.3.9.2 Esempi di valori

Ogni settore ha un proprio patrimonio di valori. In una mappa di riferimento, ciascuna marca si ritaglia un proprio campo (profilo d’immagine).

Facciamo un esempio attingendo valori e missioni dal mondo della cosmetica. Le possibili alternative riguardano:

- ♦ *essere/avere (l’asse più utilizzato e più generale, in cui “essere” si riferisce all’interiorità e “avere” al possesso e al bisogno di ostentazione);*
- ♦ *per sé/per gli altri (essere bella per sé o per gli altri);*
- ♦ *intimità (bellezza per un piacere intimo)/seduzione (bellezza per sedurre);*
- ♦ *bisogno di armonia/desiderio di migliorare;*
- ♦ *processo biologico (cosmetica naturale che rispetta e collabora con l’organismo)/processo cosmetico (cosmetica tecnologica che interviene sulla biologia);*
- ♦ *salute/estetica;*

²⁵ I termini Unique Selling Proposition si riferiscono alla regola - per anni considerata centrale - della strategia di comunicazione che impone di concentrarci, senza dispersioni, sul dire una sola cosa (un benefit o un valore).

²⁶ J. Séguela, *Hollywood lave plus blanc* - (1982) Flammarion, Parigi (trad. it. *Hollywood lava più bianco* - (1991) Lupetti & Co., Milano).

²⁷ Si tratta di un metodo ancora oggi molto pratico per delineare in un focus group di persone senza eccessiva capacità analitiche le differenze fra le marche e le associazioni possibili.

Strategie di comunicazione

- ♦ *onestà/autorevolezza;*
- ♦ *azione sulla pelle/azione sulla bellezza;*
- ♦ *azione delicata/azione intensa;*
- ♦ *amichevole/direttiva;*
- ♦ *semplice/sofisticata;*
- ♦ *vero/stereotipato;*
- ♦ *soft selling/hard selling.*

Attraverso ricerche on field, e semplici elaborazioni on desk, si possono individuare alcune mappe per collocare lo scenario competitivo ed evidenziare i profili d'immagine e le missioni delle singole marche (mappe di posizionamento).

Una ricerca strutturata elimina, naturalmente, la soggettività delle valutazioni rendendo l'approccio più condivisibile da tutto il management aziendale, cosa che aiuta non poco il processo decisionale.

5.3.9.3 Identità

Il concetto di identità di una marca si riferisce al flusso di comunicazione (segni e valori) inviato direttamente dalla personalità della marca. Questa comunicazione è affidata ai contenuti ed al tono di voce, ma anche a precisi segni della confezione dell'offerta e del suo design.

Se l'identità visiva di una marca è povera, può essere insufficiente l'economia di segni comunicata, oppure può essere scarsa la personalità.

Nel primo caso è indispensabile trovare espressioni e iniziative per intervenire: si tratta, in sostanza, di un intervento tattico di visibilità.

Nel secondo bisogna trovare elementi caratterizzanti in grado di conferire personalità e quindi un ruolo alla marca nell'arena competitiva.

Quando il sistema dei valori è a regime, ovvero comunica una precisa personalità, lo sforzo maggiore dell'azienda è nel preservarne la coerenza.

Quando l'identità è relazionata al corporate name, dal nome dell'azienda madre alla madre di ogni marca, la sua creazione e la sua declinazione, dalla carta da lettera alle insegne, coinvolge "adepti" con una specifica professionalità che non è la stessa della pubblicità in genere. Lo sviluppo della corporate identity (vedasi § 5.9) coinvolge anche attori diversi di quelli che si occupano delle marche industriali e commerciali. Sono diversi i mezzi, la simbologia, la retorica e i contenuti trasmessi.

5.4 Come cresce una marca

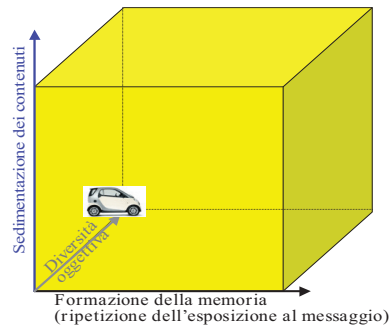
5.4.1 Cosa determina la forza di una marca

- ♦ Diversità (spesso è tecnologia).
- ♦ Contenuti (valori).

- Memoria (awareness).

5.4.1.1 Diversità fra settori merceologici

Ogni settore merceologico ha un diverso coinvolgimento alla marca²⁸. Come fosse un diverso peso specifico. Non approfondiremo questo punto perché la concorrenza rilevante (quella che determina le strategie di comunicazione) avviene all'interno del medesimo settore merceologico annullando, di fatto, questa variabile.



5.4.1.2 Il vantaggio strategico della diversità

La diversità coinvolge spesso aspetti tecnologici che esulano dalle leve del marketing e della comunicazione. Possiamo però sottolineare che un investimento in concreta differenziazione (quando la tecnologia lo consente) vale più di tanta comunicazione. Quando è possibile perseguire concretamente la diversità essa rappresenta la prima leva da ricercare.

5.4.2 Contenuti e memorizzazione

La qualità dei contenuti e la ripetizione del messaggio hanno un ruolo centrale nelle possibilità strategiche d'intervento del marketing. Una marca è fatta di contenuti (differenze) e di memoria (neuroni conquistati, ripetizione dopo ripetizione, a scapito di concorrenti).

5.4.2.1 I contenuti

Una marca cresce agendo sui contenuti con uno sforzo:

- di caratterizzazione (creatività nel cogliere le differenze).
- di sapiente conoscenza dello scenario (psicologia, sociologia e tecnologia²⁹).

Una marca investe in comunicazione per ribadire i suoi contenuti (valori, mondi di riferimento, attese aspirazionali e via dicendo). Non basta individuare i giusti contenuti (quelli in tendenza, quelli forti e competitivi); nel tratto decisivo, là dove si raggiungono le vette del sistema, una marca deve saper mettere in campo l'emozionalità. Deve trasferire al target stimoli emozionali a sostegno dei propri valori. Sarà l'emozione quindi a fare l'incolumabile differenza.

²⁸ G. Fabris, *Consumatore & Mercato. Le nuove regole* - Sperling & Kupfer, pag 107.

²⁹ Senza questa conoscenza i contenuti non sarebbero quelli realmente competitivi.

5.4.2.2 La memoria

Lo sforzo di memorizzazione è più facile. In fin dei conti è delegato al media; possiamo dire, con un po' di brutalità, che basta pagare per costruire, nel tempo, almeno familiarità.

Per ottimizzare l'investimento e avere un maggior ritorno è importante puntare sulla coerenza.

La coerenza aiuta il convincimento e capitalizza la memoria senza il rischio di inutili dispersioni.

5.4.2.3 Sinergie fra memoria e contenuti

La memoria prima porta a riconoscere poi inizia a interagire con i contenuti.

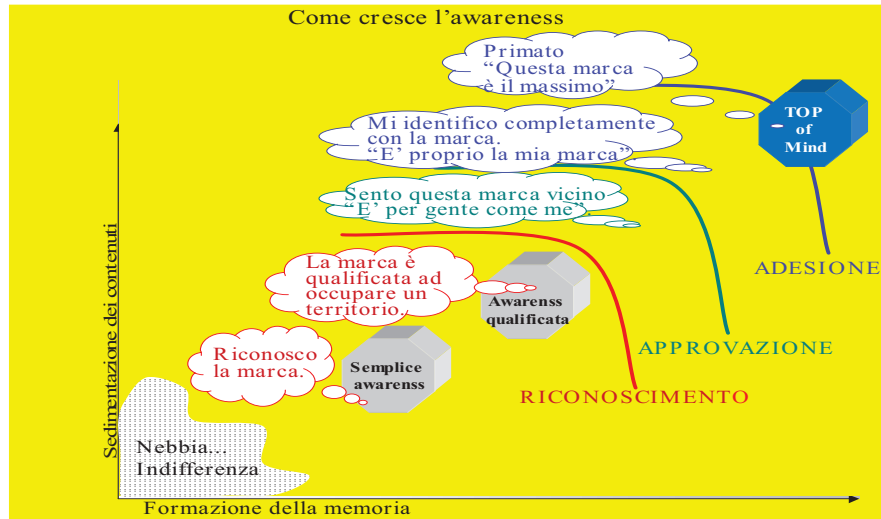
Se non c'è abbastanza memoria si perde la relazione con i contenuti. In questo percorso le sintonie con il target sono fondamentali.

Le marche incominciano così a occupare un posto nella mente del consumatore (è per gente.....; fa sembrare.....; dà certe energie.....; vuol dire..... ; rappresenta.....; io con questa marca mi sento.....).

Mettendo su assi cartesiani i contenuti (asse delle y) e la memoria (asse delle x) troviamo in alto a sinistra le stelle nascenti ricche di immagine ma ancora non conosciute dai più. Basterà ripetere il messaggio nel tempo con attenzione alla coerenza. Se invece, senza crescere in contenuti (asse delle y), si cresce solo in memoria, si avrà costruito soltanto "familiarità" (una marca certamente nota ma priva di fascino). Se, con il passare del tempo, la marca ha contenuti medio alti ma bassa conoscenza vuol dire che è una marca specialistica³⁰.

In alto a destra di questa mappa troviamo le marche mitiche quelle che hanno saputo trovare valori aggiunti dalla carica di emozione.

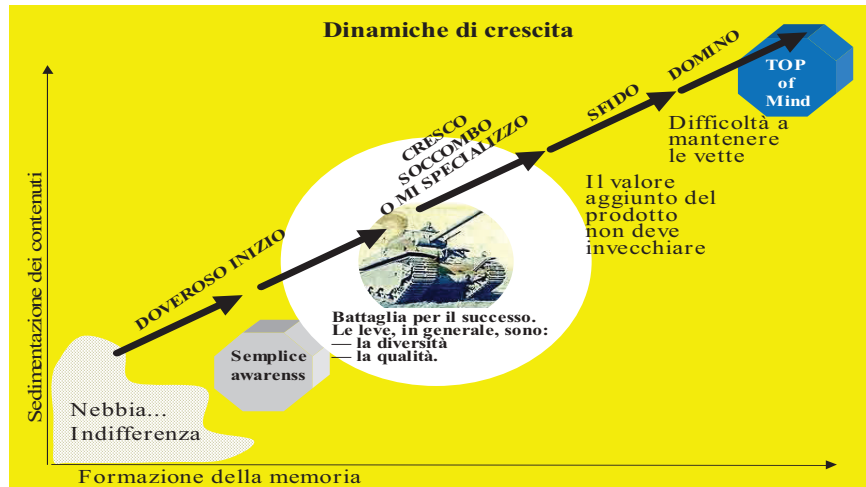




5.4.2.4 Dinamiche di crescita

Dopo l'esordio, spesso promosso dall'azione esuberante della pubblicità, c'è una fase critica dove il mercato dà il responso finale. Dentro o fuori.

La marca ha saputo interpretare i valori in tendenza? La marca ha avuto mezzi adeguati alle difficoltà del progetto? Questa è la fase più critica anche perché i conti si fanno con più precisione senza dare eccessivi crediti.



5.5 La crisi della marca

Abbiamo visto come si forma l'immagine di marca e come si manifesta il suo valore. Negli anni '90 si sono sottolineati, spesso esageratamente, i benefit di prodotto disperdendo la comunicazione in operazioni tattiche ad alto spreco d'immagine. Inoltre le marche hanno spesso sofferto a causa di scontri serrati con la distribuzione. Osserviamo quindi, uno ad uno, gli elementi che concorrono a minacciare l'immagine di marca e a influenzare la sua evoluzione

5.5.1 La pressione delle marche della distribuzione

Un primo elemento che deve essere considerato, poiché porta rilevanti cambiamenti nella gestione delle marche, è il fatto che esse non costituiscono più soltanto, come alcuni anni or sono, una caratteristica distintiva delle imprese industriali, ma anche di quelle commerciali e della grande distribuzione in particolare.

Una volta la presenza di forti marche industriali era, per la distribuzione, un'opportunità per valorizzare il proprio livello di assortimento e al contempo, per l'azienda produttrice, una garanzia di distribuzione qualificata.

Oggi le aziende distributive mettono in campo le loro marche, e il "sodalizio" con le grandi marche storiche si è, nella maggior parte dei casi, interrotto.

Negli ultimi anni la distribuzione infatti ha investito in maniera consistente per la creazione di proprie marche dall'identità e dall'immagine definite, e per lo più facilmente estensibili. Inoltre queste marche hanno prodotti molto curati e il prezzo è condizionato dai più bassi costi distributivi. Nel complesso il mix delle private label è molto competitivo e solo una marca forte può riuscirci a contrastarlo. La sfida tra i duellanti, uno che combatte con la forza della sua marca e l'altro con il potere economico della logistica distributiva, continuerà presumibilmente per molto tempo. Nello scontro le marche forti subiscono qualche ferita mentre le marche deboli muoiono, prima soffocate da condizioni che ne mortificano la profittabilità, poi finendo addirittura fuori assortimento. Le marche in situazione intermedia devono trovare vie di caratterizzazione che non passino né dal prezzo né dal richiamo del nome, impadronendosi di chiare specificità.

Soltanto le marche che hanno più investito per la costruzione di una propria immagine hanno chance di autonomia. Le marche che hanno invece creduto di potere conquistare i propri consumatori grazie esclusivamente a ribassi di prezzo, magari resi possibili da tagli negli investimenti in comunicazione, segnano il passo, sono prese a tenaglia, da una parte dalle marche commerciali che hanno, grazie ad una logistica più funzionale, prezzi più bassi, dall'altro lato dalle marche che hanno comunicato che hanno dei richiami più seduttivi.

5.5.2 Enfasi sul prodotto rispetto alla marca

La marca, con i suoi valori e gli investimenti svolti per svilupparli, semina applausi mentre il prodotto, con gli investimenti nel MKTG mix prodotto, promozione, prezzo, raccoglie vendite. E' evidente che nei momenti di crisi si spinga per il prodotto, ma poi, cessata l'emergenza, bisogna saper vendere il business a medio-lungo termine.

Alcuni manager non hanno invece colto il dovere di "fare manutenzione" sulle "proprietà" che l'azienda dà loro da amministrare. Nel difficile inizio degli anni '90 la comunicazione incentrata sul prodotto ha preso il sopravvento. Si sono spesso sfruttati intensivamente i benefit di prodotto, compresa la leva del prezzo, tralasciando di presidiare i valori della marca. Con la complicità dell'"assenza", in comunicazione, e della "globalizzazione", molte marche hanno perso connotazione. Sono proprio queste le prime marche che lo sfidante attacca, una delle principali source of business nei piani strategici dei concorrenti.

Un ulteriore aspetto ha indebolito le marche. Alcuni hanno confuso le campagne istituzionali di marca³¹ con le campagne che, pur spingendo efficacemente un prodotto, fanno sapientemente leva sull'immagine di marca, ad esempio Nivea.

Le difficili condizioni degli ultimi anni hanno creato tensioni che sono state spesso risolte con esclusiva attenzione al breve termine. La competizione chiedeva una più serrata difesa del vantaggio competitivo del prodotto. Si è disinvestito dalla marca per rafforzare sempre il prodotto. Ciò ha creato problemi poiché questa missione è stata svolta senza visione strategica di medio periodo. L'importanza strategica del ruolo della marca, specialmente in situazioni di uniformità di prodotto, è stata spesso sottovalutata: forse, più semplicemente, come accade nei momenti di confusione, la tattica ha prevalso sulla strategia.

Un importante sviluppo strategico degli ultimi anni del secolo è l'ideazione di benefit di prodotto meno generici, più puntuali e vivi. Qualcuno ha creduto che questo diverso approccio nel formulare il benefit di prodotto fosse il *de profundis* della marca.

Tuttavia una comunicazione più efficace sul prodotto non comporta automaticamente di dimenticarsi della marca. Sarebbe lo stesso errore di chi, per stare in forma fisica, una volta iniziato a mangiare con attenzione alle calorie decidesse di smettere di fare del moto.

³¹ Dove, per esempio, si parla di Philips e della sua missione senza entrare nel merito specifico di ogni prodotto presentato.

5.5.3 La riduzione degli investimenti

Uno dei principali tranelli nel percorso di costruzione dell'immagine di marca risiede nella mancata attribuzione, al momento giusto, delle corrette risorse necessarie ad impostare una adeguata strategia di comunicazione.

La legge dei GRP è, sotto questo punto di vista, inflessibile. Chi investe un "*po' meno*" e scende sotto la soglia di efficacia porta a casa "*molto meno*" e indipendentemente dai proclami di austerità, vede deprimere la propria immagine. Questa oculatezza diventa paradossalmente spreco.

Inoltre quando, negli ultimi anni, sono ripresi gli investimenti, si è verificato un aumento delle tariffe pubblicitarie (che erano ai minimi storici, fanalino di coda europeo) e una riduzione dell'audience televisiva. Entrambi i fattori hanno contribuito ad aumentare il costo per contatto e il costo per punti di awareness e, quindi, il costo della comunicazione efficace.

Alcune marche soffocate da bassi margini, penalizzate magari da politiche aggressive di prezzo, cedono alla tentazione di ridurre l'investimento di risorse in comunicazione, senza tenere conto che tale risparmio di risorse è spesso soltanto apparente. Anche nell'ipotesi in cui le vendite temporaneamente non si riducano, quello che si guadagna a livello di Conto Economico lo si perde, in pratica, nello Stato Patrimoniale.

Le marche, anche se di fatto non compaiono nei bilanci, sono elementi del patrimonio che devono essere protetti e tutelati da chi ha la responsabilità strategica delle operazioni. Il fatto di non dover pubblicare in un documento pubblico un depauperamento del valore della marca (brand equity) non dovrebbe autorizzare manovre disinvolute.

5.5.4 L'accanimento terapeutico delle promozioni

5.5.4.1 Le ripercussioni sulla strategia di marketing generale

Gli anni più recenti hanno visto la rapida crescita dell'utilizzo delle promozioni, operazione finalizzata a influenzare il comportamento del consumatore attraverso la temporanea offerta di un vantaggio supplementare.

Come per altre azioni di marketing anche in questo caso alcune imprese non hanno talvolta saputo procedere secondo un chiaro disegno strategico. Il risultato è stato un proliferare eccessivo di promozioni basate sugli sconti, che hanno spesso spostato l'asse del confronto competitivo dalla marca al prezzo.

Chiaramente in prima battuta le ripercussioni più pesanti di tali politiche sono gravate proprio sulle altre marche che hanno, al contrario, puntato su un'elevata qualità in grado di sostenere il premium price. Le promozioni debbono essere utilizzate con cautela. Per evitare l'impoverimento del marchio, devono utilizzare forme di coinvolgimento del consumatore e di stimolo all'azione che non soltanto rispettino la brand image ma che contribuiscano anche a consolidarla e ad incrementare la brand equity.

Interessanti considerazioni in proposito provengono dagli studi di Mauri³² in merito alle promozioni-fedeltà, ad esempio i collezionamenti. Mauri delinea un modello in cui le variabili che permettono di controllare lo sviluppo della quota di mercato sono la penetrazione, la frequenza di acquisto, la ripetizione dell'acquisto (fedeltà) e il comportamento del consumatore nei confronti della categoria di prodotti.

Poiché la grandezza di una marca viene misurata, in ultima istanza, dalla sua quota di mercato, dipende più dalla numerosità dei clienti fedeli che dal loro grado di fedeltà. Ciò in termini strategici porta spesso a investire più sulla penetrazione che sulla fedeltà. Inoltre dal momento che per aumentare la penetrazione di una marca è essenziale la capillarità distributiva, la formulazione delle strategie promozionali non può trascurare la distribuzione. In sintesi, come per gli altri punti espressi, anche la definizione dei programmi promozionali deve derivare da una precisa definizione degli obiettivi in cui il fine ultimo sia la costruzione e la difesa della brand equity o almeno la non depauperizzazione della stessa.

5.5.4.2 Le ripercussioni sul livello di profittabilità

Un fondamentale problema aperto dalle promozioni è il “come fermarsi” e il “quando fermarsi”. Spesso la prima marca che intraprende la promozione scatena altre marche che la imitano, inserendo sul mercato una promozione dopo l'altra. Il risultato è un'abitudine del consumatore alla promozione che lo porta a passare con indifferenza da una marca all'altra.

Il problema di come sospendere le promozioni viene spesso ignorato. Si effettuano raffinati conti per valutare il ritorno sull'investimento di una operazione promozionale, ma si perde di vista il pericolo di dipendenza del mercato dall'attività promozionale. I conti economici non si possono quindi fermare alla fine dell'operazione programmata, ma devono tenere conto di situazioni di rischio in cui l'azienda non può astenersi dal controbattere le sfide dei concorrenti innescate dalla prima promozione. Spesso il leader è obbligato a rispondere da leader. Alla fine di costose faide solo un accordo può riportare a uno status quo capace di salvaguardare i margini di profittabilità di entrambi i contendenti.

Da notare che le raccolte punti forniscono precisi stimoli strategici perché incidono sull'ampiezza del parco consumatori e sul consumo medio.

5.5.4.3 Le ripercussioni sull'immagine

Le promozioni, in un succedersi di risposte, controrisposte incrociate e sfide senza fine, spesso riempiono il carrello della spesa di inutili gadgets. La comunicazione pubblicitaria per rendere interessanti questi oggetti promozionali finisce con sovra-segnalare l'offerta, logorando la personalità della marca. Il “sovrasegnalato” è spesso un linguaggio non affine allo stile e alle attese della strategia di brand. Questo scarto di

³² C. Mauri, *Promuovere la fedeltà* - (1997) Egea, Milano.

C. Mauri, *Promozione delle vendite* - in E. Valdani (a cura di), *Marketing* - (1990) Utet Libreria, Torino.

coerenza porta ripercussioni negative nell'immagine. Il danno è più sentito sul target più raffinato, attento al linguaggio.

5.5.5 Extension line spericolate

Un tema centrale nella gestione della marca e nella definizione delle strategie di comunicazione riguarda l'estensione della marca (vedasi § 5.6). Esistono rischi, del tutto reali, che politiche di extension line troppo aggressive per un marca la conducano al di fuori della propria identità, snaturandola e vanificando in questo modo parte degli investimenti precedentemente sostenuti.

5.5.6 Il troppo veloce passaggio al global marketing

Abbiamo sino ad ora effettuato considerazioni in merito alla creazione e alla gestione dell'immagine di marca senza considerare una importante dimensione, quella dell'internazionalità. Molte imprese sono presenti con le loro marche in una pluralità di Paesi e la gestione internazionale della comunicazione costituisce tema di primaria importanza, soprattutto alla luce della costante crescita degli scambi internazionali e delle politiche di internazionalizzazione delle imprese.

5.5.6.1 Errori per difetto di coerenza

Alcune imprese sono giunte impreparate, dal punto di vista della comunicazione, a questo passaggio. Certamente, un fenomeno evidente dell'attuale momento è la spinta verso economie sempre più globali, che hanno prodotto come esito la globalizzazione delle politiche di marketing e di molte campagne pubblicitarie. L'incremento di velocità dei mezzi di trasporto e di comunicazione, lo sviluppo di nuove tecnologie e nuovi media condivisi hanno facilitato gli scambi di prodotti e di comunicazione. Hanno reso possibile campagne pubblicitarie standardizzate, destinate a creare marche globali che potessero essere appealing per segmenti trasversali di consumatori³³.

Ma è proprio questa tendenza che rilancia alcune aree di localismo. Perché in uno scenario che tende a uniformarsi, il localismo segmenta uno spazio proprio. Nei paesi dell'Europa orientale, ad esempio, una accresciuta coscienza dell'identità nazionale produce oggi una accesa segmentazione delle politiche di marketing che si riflette anche nella comunicazione.

Di fatto una delle parole chiave che abbiamo fino ad ora sottolineato per una gestione efficace della marca, la coerenza, deve anche in questo caso guidare le scelte comunicative dell'impresa. Scenari più ampi, globali, chiedono maggiore rigore per mantenere coerenza, a costo di perdere molte occasioni tattiche pur di garantire il progetto strategico.

³³ E. Valdani, P. Adams, *Marketing Globale* – (1998) Egea, Milano.

5.5.6.2 Errori per eccesso di velocità

Spesso il processo di globalizzazione è avvenuto in maniera troppo brusca per alcune imprese che non hanno saputo ideare un'immagine di marca che potesse sostenere il confronto con la concorrenza e con i consumatori. Alcune marche si sono allontanate dal loro target di origine, sbandando in altre direzioni nel tentativo di conquistare alcuni mercati senza prima verificare la coerenza dei diversi elementi coinvolti. Spesso queste scelte sono state dettate da considerazioni di carattere più finanziario che di marketing, più opportunistico che strategico.

5.5.7 Mancato autofinanziamento della marca

Con il consumatore moderno³⁴, attento e consapevole del “value for money”, il marketing ha spesso spinto le riduzioni di prezzo sotto la soglia di non ritorno minando tutto il sistema di autofinanziamento della marca.

Molte grandi imprese si sono trovate impreparate di fronte a questa sfida. Molte sono cadute nel tranello e hanno preferito cedere sul prezzo piuttosto che agire sul valore trasmesso dalla comunicazione.

5.5.8 Nuovi media interattivi trascurati

Tra gli elementi che possono influenzare l'efficacia della costruzione di marca, non possiamo certamente dimenticare il ruolo giocato dall'introduzione di nuovi media interattivi e di internet in particolare. Quanto peso dare al potenziamento del branding per creare gli a priori di immagini della marca e quanto peso al direct response per dirigere il comportamento di chi naviga in rete in una certa direzione: visitare un sito, lasciare dati personali, acquistare direttamente. I media interattivi infatti hanno portato una profonda ridefinizione di molti aspetti dei processi di comunicazione in cui il destinatario assume un ruolo molto più attivo rispetto al passato. Attraverso il sistema internet l'azienda dispone di molte potenziali informazioni sul navigatore che in quel momento visita il proprio sito. Ha quindi l'opportunità di instaurare un dialogo più preciso con un'offerta, e probabilmente una comunicazione, “su misura”.

Diventerà di vitale importanza per le marche la capacità di crescere in questi scenari in veloce evoluzione. Occorre costruire una marca sempre capace di farsi scegliere e di

³⁴ Di fatto si tratta di un consumatore che non si vergogna a chiedere i prezzi e a trattare, conosce i listini e sa collegarli. Se poi ha propensione all'utilizzo di Internet riesce a confrontare le condizioni a livello globale. Chi cerca il value for money è eccitato da condizioni vantaggiose e, con i risparmi ottenuti, si lancia in nuovi consumi, sempre motivati dal valore.

Strategie di comunicazione

sedurre e di sapere gestire, all'interno del modello di Kapferer, la relazione con il consumatore.

E' interessante sottolineare che l'interattività della comunicazione costituisce un evento di portata strategica che va oltre il semplice aspetto tecnico.

Internet instaura il marketing della relazione. La marca deve e dovrà confrontarsi sempre di più con la comunicazione a due vie, la relazione personalizzata con il proprio target.

5.5.8.1 Nuovi media e nuovi bisogni per la marca

Innanzitutto una prima conseguenza dell'avvento di internet sulla definizione dell'immagine di marca attraverso la rete è la necessità di considerare il valore non come un fatto uguale per tutti, bensì come un elemento personale e specifico per le esigenze di chi sta agendo interattivamente nel sito.

Un secondo ordine di considerazioni deriva dall'osservazione che l'introduzione di questi nuovi media interattivi ha stimolato la convergenza dei flussi "messaggio-media-spettatore" e "prodotto-distribuzione-consumatore" attenuando la dicotomia fra media e distribuzione³⁵. Da un lato infatti il punto vendita assume sempre più il ruolo di strumento di comunicazione: si veda, ad esempio, l'apertura nel 1997 da parte di Superga di propri punti vendita dall'atmosfera innovativa e moderna, per sottolineare il riposizionamento del marchio in tale direzione.

Dall'altro, alcuni di questi mezzi di comunicazione interattiva, internet in particolare, assolvono anche i compiti propri della distribuzione, mettendo i consumatori in condizione di potere accedere all'acquisto.

Di qui la necessità per le marche di evolversi nella giusta direzione per conquistare il proprio spazio in questa nuova dimensione distributiva. Questo obiettivo può essere raggiunto soltanto attraverso una piena comprensione dei meccanismi che regolano il rapporto fra marca e consumatore in questi nuovi processi di comunicazione a due vie.

5.5.8.2 Opportunità da Internet per la marca

La comunicazione online attraverso un sito specifico della nostra marca vede consumatore e spettatore uniti dallo stesso momento. Si passa dall'intrattenimento del sito all'acquisto tramite e-commerce. In questa logica la marca è molto coinvolta perché tutto il sito, il luogo dove il navigatore sta fruendo di intrattenimento e informazione, esprime dei valori, e offre dei servizi, che appartengono al modo di essere e di rappresentarsi della marca. E' poi, in questo contesto, che si aprono delle vetrine di presentazione del prodotto. Internet sarà quindi una grande opportunità per declinare in modo meno frettoloso della pubblicità offline i valori di marca. Una marca affidata a uno spot televisivo deve fare i conti con l'affollamento pubblicitario e concedere molto all'impatto, indispensabile allo strumento pubblicitario per performare in un media affollato. Quando il navigatore è già nel sito c'è più tempo a disposizione, c'è più possibilità di coinvolgimento e opportunità di rafforzare questo coinvolgimento

³⁵ E.R. Lehmann, *Spot e bit* - (1996), Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

con l'interazione. La tecnologia e l'organizzazione di internet (file di log e cookies) permettono di conoscere un preciso profilo del target.

Sappiamo (o meglio speriamo) che la rete, attraverso il commercio online e le aste metterà, prima o poi, a disposizione del consumatore prezzi più bassi. Nel momento in cui viene a mancare il sostegno del rivenditore c'è più bisogno di fiducia.

La marca può inserirsi molto bene in questo spazio.

Ad esempio chi ha sempre avuto PC unbranded privilegiando la relazione con il trade che garantisce assistenza, può oggi risparmiare acquistando online, ricorrendo però alla marca per bilanciare il bisogno di sicurezza: solo una marca assicura affidabile assistenza post vendita. Prendiamo, per esempio, il sito Dell: non solo comunica l'adeguata autorevolezza che si conviene a un produttore di tecnologia avanzata, funzione svolta anche da ogni marca simile, ma rasserena l'utente consigliandolo nella fase di assemblaggio. Condividere con il cliente l'informazione sul processo produttivo arricchisce la marca. Questi valori di conoscenza, di garanzia e di legittimazione a vendere online si capitalizzano direttamente sulla marca.

5.5.9 Maggior complessità della domanda

L'equilibrio del consumatore è raggiunto attraverso la contemporanea presenza di stili opposti, adottati secondo il momento e la situazione. La parola "equilibrio" deriva da "aequs" (uguale) e "libra" (bilancia). Viviamo in tempi di apertura massima alle diversità, anche a quelle che coesistono nello stesso individuo.

L'equilibrio consiste nel saper bilanciare le diversità.

Possiamo dire che "coabitano" nell'individuo stili diversi. Questa espressione dà con immediatezza il senso della provvisorietà di uno stile che può cambiare nel tempo. La coabitazione non è un fatto definitivo. Anche la lettura della complessità della domanda deve tenere conto di questa minor stabilità del sistema dei valori. Ciò non vuol dire che i valori della marca sono meno forti, ma che ci sono nuovi valori che bisogna comprendere e conoscere prima che la concorrenza se ne impadronisca.

5.5.10 Desemantizzazione

La pubblicità ha talvolta banalizzato i contenuti delle parole e delle situazioni utilizzando aggettivi consumati e prevedibili.

Gli aggettivi appartengono a un repertorio consumato dove trionfa il prevedibile e il ridondante. L'iperbole diventa allora finzione, l'allusione standardizzata logora i valori che cerca di trasmettere.

In molti spot non c'è una consumatrice ma una caricatura della consumatrice, non c'è un padre ma un product manager che trasmette formule ed equazioni. In questa retorica i valori della marca si diluiscono e si annullano. Facciamo un esempio: le

comunicazioni di whisky hanno per anni costruito un mondo così falso e così stereotipato da allontanare i consumatori meno anziani lasciando ai giovani il disagio di ordinare un bicchiere di whisky in discoteca. Molte marche hanno così perso valori e credibilità.

5.6 Come estendere le marche

5.6.1 Le spinte a generare nuovi prodotti

Il consumatore è servito da offerte confezionate sempre più su misura. La net economy fornisce un aiuto formidabile a questo processo, permettendo un dialogo diretto a due vie. Parallelamente, la tecnologia produttiva, la robotica, opera coerentemente a bassi costi, dando prodotti sempre più mirati. Alla funzione marketing, cui spetta l'eterno compito di individuare i bisogni dei consumatori da soddisfare e il modo migliore per farlo, spetta anche il compito di allargare l'offerta interpretando in modo propositivo le contraddizioni del target e le opportunità offerte dall'innovazione e dalla logistica sempre più strutturata.

I prodotti, come soluzione ai bisogni dei consumatori, quindi, aumentano in due direzioni: da un lato quelli nuovi che permettono di soddisfare nuovi bisogni, e dall'altro quelli specifici che allargano l'offerta precedentemente disponibile per soddisfare un bisogno esistente.

Le marche devono integrare i nuovi prodotti senza perdere i loro contenuti caratterizzanti, senza stemperare in genericità l'immagine che hanno sedimentato.

5.6.1.1 Il problema della coerenza di marca all'ingresso di nuovi prodotti

Il problema che si pone è come strutturare l'unità di gamma, razionalizzando l'utilizzo delle risorse e mantenendo, al contempo, compatti e integri i suoi valori. Devono essere tenute in considerazione tutte le variabili del sistema:

- l'omogeneità del target di riferimento,
- l'omogeneità dei prodotti,
- l'omogeneità dei benefit ³⁶declinati.

In questi tre assi si sviluppano quasi tutte le possibili opzioni. Inoltre, esiste una quarta estensione possibile che è quella dei

- valori contigui della marca: promesse adiacenti o successive, ma non uguali.

³⁶ Ricordiamo che abbiamo optato per un lessico particolare: con l'espressione benefit, in questo libro, esprimiamo i plus di prodotto, con l'espressione promessa quelli della marca (i suoi valori).

5.6.1.2 Allontanarsi dalla base o consolidarla

Allontanarsi o non allontanarsi dal cuore della marca rappresenta il forte dubbio che molti manager si trovano a fronteggiare e, nel caso in cui decidano l'allontanamento, quanto e dove. Allontanarsi allarga la potenzialità “orizzontale” di coinvolgere più prodotti, ma contemporaneamente riduce la specificità, la potenzialità “verticale”, diluendo i valori fino all'indifferenza.

Nell'allontanarsi dal suo ceppo originale, la marca mantiene il nome originale che diventa, per utilizzare una analogia con gli esseri umani, una sorta di cognome che viene completato da un nome proprio, che può essere di fantasia o rigorosamente merceologico. Anche la fantasia può avere un linguaggio d'ordine, mantenendo radici lessicali comuni (Nestlé, Nescafé, Nesquick, Nestea).

Cercheremo di essere i più esaustivi possibili declinando, per ogni opzione, vantaggi e svantaggi

Fra i diversi modelli in letteratura attingiamo il lessico e lo schema da Kapferer.

5.6.2 La marca impresa

— *Struttura*

Ogni merceologia dell'azienda possiede marche autonome. Il consumatore conosce soltanto quel nome (Es.: Bio Presto, Vim, Dove, Lux) e non associa, ad esempio, Bio Presto e Vim a Unilever. Di fatto non esiste house name, ogni brand name è anche house name. Ogni marca è un'impresa a parte nella mente del consumatore. Talvolta è anche una business unit, e possiede una propria forza di vendita. L'estensione a più prodotti avviene facendo seguire alla marca la denominazione merceologica (Es.: Kinder Sorpresa).

— *Caratteristiche*

Ogni settore è totalmente autonomo. Il livello di autonomia è:

- ♦ un elemento della filosofia dell'azienda, come Unilever,
- ♦ una conseguenza delle opportunità organizzative come nel caso di Miralanza e Sole,
- ♦ una conseguenza dell'impossibilità di essere coerenti sotto possibili e disponibili ombrelli che appartengono allo stesso gruppo, ad esempio Simmenthal inquinerebbe il mondo Kraft.

Vantaggi	Svantaggi
Questo approccio appare particolarmente efficace in grandi mercati o in mercati pericolosi.	A fonte di un elevato costo, si perdono possibili sinergie.

— *Considerazioni*

La crescita che molte aziende hanno ottenuto attraverso l'acquisizione di altre imprese o di marchi ha portato molte di esse a mantenere una chiara separazione fra i marchi acquisiti e quelli storici.

E' più semplice gestire prodotti di natura eterogenea utilizzando marchi distinti invece di metterli sotto una marca "ombrello". Inoltre, nel caso di lancio di nuovi prodotti dal futuro incerto, l'enfasi su un marchio specifico limita i danni in caso di insuccesso. Tuttavia la separazione fra prodotto e marca presenta altri e rilevanti rischi, primo fra tutti l'offuscamento dell'identità della marca oltre ad una generale riduzione di efficienza degli investimenti in comunicazione. Le risorse vengono infatti disperse tra una pluralità di marchi riferiti ai singoli prodotti, senza una identità comune su cui capitalizzare l'investimento e senza la possibilità di ottenere sinergie.

Inoltre i consumatori tendono a comprendere sempre più a fondo e giudicare, anche su temi generali di carattere sociale, l'impresa che si nasconde dietro a ciascun prodotto, rivelando l'esigenza di un rapporto trasparente con la marca. Questo insieme di fattori spiegano così il ritorno di alcune grandi imprese ad utilizzare il proprio marchio estendendolo anche a quei prodotti tradizionalmente caratterizzati da propri marchi specifici, ciò che, ad esempio, Nestlé ha recentemente fatto con i gelati.

5.6.3 La marca gamma

— *Struttura*

Sotto lo stesso nome, quindi al riparo dai medesimi valori di marca, si raccoglie una serie di prodotti omogenei anche se differenti, e quindi con benefit diversi anche se omogenei. Operano in territori merceologici uguali, in ogni caso con coerenza elevata. Quella che chiamiamo "marca gamma" è rivolta al medesimo target.

I territori merceologici sono molto vicini. Spesso basta la denominazione merceologica indicata dopo l'house name a dare il senso della declinazione, come capita per molti prodotti di profumeria.

Sono territori sempre molto coerenti, anche se più distanti rispetto alla visione integralista della "Marca Impresa" trattata sopra.

Ad esempio, possiamo citare Findus, che negli anni '80 ha proposto lo stesso genere merceologico con variazioni sul tema. Sono stati utilizzati gli stessi valori di qualità, e lo stesso posizionamento: *per una donna moderna che non rinuncia ai sapori naturali e alla qualità*³⁷.

³⁷ Quando i territori merceologici si ampliano, ad esempio Findus in anni recenti con i piatti pronti, comincia a stare stretto lo stesso territorio di comunicazione per territori merceologici diversi. A quel punto per Findus bisognerà evolversi in altri schemi, dove i piatti pronti possano usufruire di un brand name più forte e autonomo. Questa evoluzione è la marca ombrello che svilupperemo più avanti.

Anche i territori di comunicazione, per favorire sinergie, avranno tutto l'interesse a rispettare questa grande coerenza costruendo una piramide con una base stretta.

— *Caratteristiche*

I prodotti, i valori, i benefit di prodotto e il target sono omogenei.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Un'immagine coerente e durevole. ♦ Una distribuzione rapidissima. ♦ Limitati costi di lancio. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ La difficoltà di aggiungere alla gamma, in un secondo momento, prodotti particolarmente innovativi che necessiterebbero di accurati investimenti ad hoc.

— *Considerazioni sulla pubblicità*

La copy strategy dei prodotti contigui è costruita attorno a benefit coerenti. E' preferibile avere in comunicazione il medesimo territorio; lo stesso trattamento e la medesima strategia di persuasione. Il territorio può essere anche contiguo o differente, purché si mantenga grande coerenza sui valori della marca e non si crei confusione.

Il punto che ci preme sottolineare è che la coerenza rappresenta la regola principale. L'attenzione deve essere rivolta all'economia delle sinergie dell'impianto di comunicazione. Questo aspetto dipende dai budget, dall'affollamento, dai benefit caratterizzanti, dagli elementi di innovazione.

5.6.4 La marca linea

— *Struttura*

La situazione è simile a quella del paragrafo precedente, con la variante che questa volta ci si rivolge a target differenti.

— *Caratteristiche*

Tutte le variabili, prodotti, valori della marca, benefit di prodotto e target, sono omogenee.

5.6.5 La marca ombrello

— *Struttura*

Sotto lo stesso nome, quindi al riparo dai medesimi valori di marca, l'azienda opera su territori merceologici abbastanza diversi, anche se coerenti.

Strategie di comunicazione

I prodotti avranno un brand name caratterizzante, quello solo merceologico non basta più, e svilupperanno autonomi e adeguati benefit. La piramide ha una base larga poiché in questa situazione i target possono essere diversi.

Si passa dalla marca gamma alla marca ombrello quando si vuole allargare la propria area d'azione, ad esempio per beneficiare del successo di certe nuove categorie. E' stata, ad esempio, la situazione italiana di Findus, con i piatti pronti che decollano alla fine degli anni '90.

E' la strada presa già da Buitoni commercializzando pasta, fette biscottate e sughi. Quando la situazione è avviata, la marca ombrello facilita lo sviluppo. Buitoni, che aveva mantenuto positioning e territori di comunicazione molto lontani, addirittura affidati ad agenzie diverse, nella seconda parte degli anni '90 ha preferito ottimizzare le sinergie comunicative utilizzando lo stesso territorio di comunicazione. Ciò non è dipeso da problematiche di estensione di gamma ma dalla ricerca di sinergie in comunicazione.

— *Caratteristiche*

In questo caso, l'unica variabile ad essere omogenea è quella dei valori della marca. La presenza di prodotti diversi porta a evidenziare benefit di prodotto differenti, che non necessariamente si rivolgono allo stesso target.

Vantaggi	Svantaggi
La facilità di lanciare nuovi prodotti. All'apparire dei piatti pronti surgelati, ad esempio, Buitoni non ha fatto altro che accoglierli sotto lo stesso ombrello. Ciò rende spesso redditizio estendersi anche in mercati di piccole entità.	Il rischio di banalizzazione, per limiti di coerenza, e la difficoltà di estendersi su un'ampia gamma senza allontanarsi dal territorio di comunicazione.

5.6.6 La marca garanzia

— *Struttura*

L'house name è collegato a più gamme di diverse merceologie, dal caffè al cioccolato, come fa Nestlé, dallo yogurt al dessert, come fa Danone, oppure dall'abbigliamento ai profumi, non tralasciando i prodotti anticellulite, come avviene per Chanel. Dal momento in cui opera in territori merceologici distinti, l'house name si carica di valori aspirazionali legati al mondo del consumatore e dà un'immagine propria, beneficiando comunque in termini di immagine generale. Spesso è il pay off che si incarica di unificare la situazione.

Il brand name diventa strategico perché combatte in prima fila: Nescafé ha una connotazione più precisa, rispetto al ruolo di Nestlé. I target possono essere diversi. L'house name diventa una rassicurazione autorevole.

— *Caratteristiche*

Solo i benefit di prodotto sono omogenei. Gli altri parametri sono variabili.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Questo tipo di strategia rende possibile e supporta l'evoluzione della marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Rischio di perdita di coerenza dell'immagine che è un elemento fondamentale da salvaguardare. ♦ Un eccesso di merceologie può diluire la specificità e quindi la forza della marca. ♦ Il nome merceologico può ridurre il potenziale evocativo della marca.

5.6.7 La marca firma

Esasperando i temi della marca ombrello con settori merceologici sempre più distanti, incontriamo la marca firma. Ritroviamo i concetti precedentemente espressi, ma amplificati. Questo tipo di marca viene utilizzato soprattutto in estensioni di prestigio, come Dupont, e dalle imprese giapponesi, come Mitsubishi.

L'obiettivo è lo sfruttamento delle sinergie con il minimo compromesso. Molto spesso il dibattito fra "marca garanzia" e "marca firma" è più di forma che di sostanza e la catalogazione diventa un sofisma.

5.6.8 Considerazioni sull'eccesso di estensione di linea

Il tema dell'ampiezza della marca e della sua estensibilità fa innanzitutto riferimento a considerazioni non strettamente di comunicazione, ma certamente di marketing.

La valutazione in merito alla possibilità di ampliare la gamma di prodotti sotto un unico marchio deve infatti partire da considerazioni relative alle opportunità di mercato. In particolare bisogna considerare l'evoluzione degli scenari competitivi e il ruolo e le strategie degli attori della distribuzione. Allo stesso tempo non si possono trascurare le capacità, sia tecnologiche che di altro genere, dell'impresa, le implicazioni in termini di future politiche di marketing e, soprattutto, le reazioni della domanda.

Negli anni più recenti si è assistito a una predilezione da parte delle imprese per politiche di estensione delle marche anziché per la creazione di nuove marche.

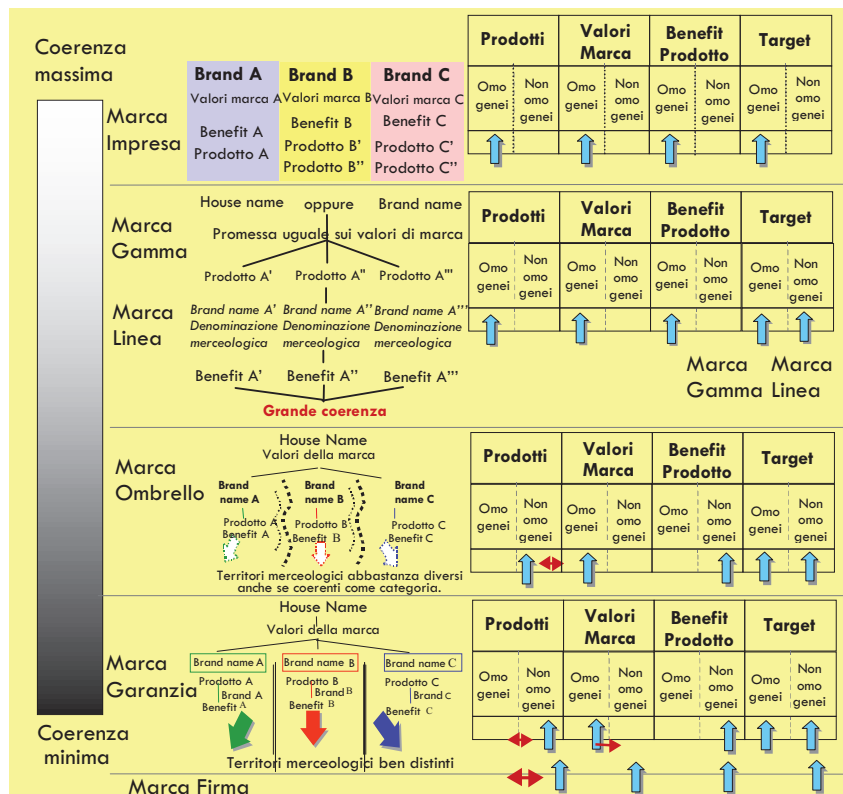
Anche in ottica di trade marketing si è constatato un atteggiamento della distribuzione più propenso ad accettare l'inserimento in assortimento di nuovi prodotti con marchi già esistenti anziché arrischiarsi nel lancio di nuove marche e sopportare i tempi di introduzione di queste ultime presso la domanda.

Tuttavia è importante sottolineare che politiche di estensione della marca troppo disordinate, orientate semplicemente dal tentativo di sfruttare senza un chiaro disegno

Strategie di comunicazione

strategico il valore accumulato, rischiano di impoverire il patrimonio originario della marca. Queste politiche beneficiano delle valenze positive che la comunicazione ha consentito di costruire nel corso del tempo, ma nella maggior parte dei casi non forniscono alcuno contributo per l'accrescimento e il miglioramento di tali valenze. Possiamo utilizzare quale metafora quella di un ramo cui vengono mano a mano aggiunti frutti. Inizialmente il risultato è un ramo più ricco ed abbellito, ma nel lungo termine, se non viene posto un limite e se non viene monitorata la coerenza fra i frutti e fra i frutti e l'albero, il risultato sarà quello di spezzare il ramo, facendo di conseguenza cadere anche tutti i frutti, o di avere un ramo ibrido, di cui risulta difficile descrivere l'identità. Al contrario il risultato è un arricchimento e un rinvigorimento della marca se l'impresa:

- valuta in modo preciso la dimensione massima che l'estensione di marca può raggiungere,
- presta attenzione alla coerenza dei prodotti che vengono inseriti sotto la stessa marca,
- si preoccupa di non trascurare la continuazione della costruzione dell'immagine di marca e delle sue valenze positive.



5.7 Le marche nel web

5.7.1 La marca nella rivoluzione digitale

5.7.1.1 Lo “Stato nascente” – la voglia di nuove marche

Nuove aziende entrano nell'economia digitale portandosi nuovi brand name. L'esigenza del nuovo è sottolineata dall'elevata tecnologia e dal furore della fase pionieristica. Questa fase che Max Weber chiama di “stato nascente”, crea solidarietà e spirito di gruppo fra gli appartenenti alla nuova comunità.

Il target più esposto al nuovo (early adopters) è consapevole e smaliziato. La situazione psicologica creatasi diffonde gerghi, entusiasmi, estremismi e una ostentata voglia di rompere con il passato. Un target così specifico, facilmente raggiungibile dal media internet, è un'opportunità per tutti, non solo per la new economy.

Nella logica di come ottimizzare le opportunità di mercato attraverso la marca, possiamo dire che è strategico sedurre il target degli innovatori con marche nuove, perché ciò è poco dispendioso e perché, psicologicamente, l'inedito della prima ondata è più credibile e fa più presa.

Contemporaneamente nell'arena competitiva ci sono nuovi sfidanti che, senza rendite di posizione hanno, nello “stato nascente”, l'opportunità di attaccare i leader tradizionalisti con un'azione di guerriglia limitata al solo fronte del web.

5.7.1.2 L'innovazione tecnologica – il bisogno di nuove marche

Creare marche nuove, perché le preesistenti sono estranee al web e alla tecnologia avanzata, è un'esigenza inconfutabile. L'area di interesse per la nostra analisi è nella zona di confine. Quella zona a tecnologia grigia che si rivolge ad un ampio target, o meglio che presto si rivolgerà ad un ampio target, quando la convergenza sarà operativa. Spesso le dichiarazioni dei manager della rete che il web ha bisogno di marche proprie si riferiscono solo a prodotti altamente tecnologici e all'e-commerce. Nessuno pensa seriamente che una scarpa Nike non possa essere venduta in un sito di e-commerce. Il problema allora è individuare i criteri che stabiliscono l'opportunità di avere una nuova marca piuttosto che rilanciare la marca tradizionale.

Il criterio costi/benefici determina, come in ogni problematica, le scelte. Una marca è un patrimonio, prima di “dismetterlo” per far posto al nuovo occorre valutare per categorie logiche e, a volte, caso per caso.

5.7.1.3 Diversità di scenari

Nell'analisi bisogna cogliere una diversità di scenario che vedrà tempi differenti:

Strategie di comunicazione

- Le arene in cui il leader storico non è presente perché in ritardo ad affrontare i cambiamenti. (Amazon vs. Barnes & Noble³⁸). La visione è lo scontro fra gruppi economici attraverso diverse tecnologie: la marca è una conseguenza, ovvero è la variabile secondaria in una strategia globale, azienda contro azienda. Assistiamo ad un “corpo a corpo” spesso guidato dalla finanza.
- La situazione futura in cui ci sarà una maggior interrelazione fra new e old economy. In questo prossimo scenario la marca è la premessa, la variabile principale di una strategia di marketing: marca contro marca all’insegna di un preciso posizionamento per un preciso target. E’ una “guerra di posizione” guidata dal marketing.

5.7.1.4 Nuovo e legittimazione

Nel “nuovo” cambiano i connotati della “legittimazione di marca”. La semplice mancanza di awareness testimonia che non si appartiene al vecchio. Il nuovo è semplicemente condizione necessaria, ma non sufficiente, per richiedere cittadinanza nel nuovo ordine.

5.7.2 Alta tecnologia e contenuti target di “early adopters”

Abbiamo visto come la marca rappresenti dei valori e come li collochi a livello percettivo in un contesto antropomorfo.

E’ lo stesso processo mentale che ci permette di collocare le persone in un contesto di valori.

Spesso su internet una nuova marca è motivata dall’esigenza di trasmettere avanzata tecnologia a un target di early adopters.

Questo target, per sua natura, è sensibile al nuovo, seleziona spontaneamente l’informazione quando tocca temi tecnologici, è influenzabile dagli opinion leader e attiva il passa parola. Spende sul web abbastanza tempo e frequentando siti specifici per la sua istruzione ed età. Costa quindi poco raggiungerlo. Il rapporto costi/benefici di costruire una nuova marca è, in questo contesto, sicuramente vantaggioso. Il target ha un TLV³⁹ elevato.

³⁸ Barnes & Noble, leader americano della distribuzione fisica di libri, ha lasciato sulla rete uno spazio libero occupato prepotentemente da Amazon che è diventato simbolo delle nuove tecnologie.

³⁹ Quanto vale per l’azienda la sua fedeltà d’acquisto. La sigla significa time life value e pesa il flusso di margine di contribuzione che ci deriverà in futuro dal quel cliente.

5.7.3 Ampi target e contenuta tecnologia

Su un target di massa, raggiungibile da più costosi strumenti offline, ha poco senso impegnarsi nell'edificazione di nuove marche, specialmente quando il valore aggiunto tecnologico non è determinante nell'immaginario collettivo. In questa situazione il nuovo non è autorevole per definizione.

Con ciò vogliamo sostenere, per fare un esempio, che una marca storica di supermercati non avrà bisogno di cambiare insegna. Ciò però non vuol dire che nella fase pionieristica attuale non ci sia spazio per dei nuovi sfidanti. Ciò dipende più dal vuoto lasciato dalle marche storiche che dal profilo di valori che deve avere una marca operante in quel settore.



Con ciò vogliamo sostenere, per fare un esempio, che una marca storica di supermercati non avrà bisogno di cambiare insegna. Ciò però non vuol dire che nella fase pionieristica attuale non ci sia spazio per dei nuovi sfidanti. Ciò dipende più dal vuoto lasciato dalle marche storiche che dal profilo di valori che deve avere una marca operante in quel settore.

5.7.4 Media tecnologia e target giovani

Il target giovane è facilmente raggiungibile dal web. Ciò dà la possibilità di segmentare il mercato con una marca specifica a costi ragionevoli perché l'online sostiene tutto il recall della comunicazione (se non l'intera comunicazione). Questa diventa un'opportunità anche per aziende appartenenti alla old economy. Lo stesso progetto nell'offline sarebbe troppo dispendioso.

E' il caso di alcuni fondi previdenziali Prudential⁴⁰ che sono stati venduti in rete ringiovaniti sotto il diverso marchio Egg.

5.7.5 Contenuta tecnologia ma propensione al marketing 1to1

E' il caso di siti che vendono dischi e intrattenimento che non nascono come costole di catene distributive del settore ma sono parte di un progetto internet: portale, forum,

⁴⁰ Azienda tradizionalista con un nome poco invitante per un giovane.

interazione rivolta a profilare il target. Su questo punto non ci sentiamo però di essere integralisti visto gli ottimi risultati di certe aziende della old economy che hanno saputo interpretare in tempo lo spirito del web. Alludiamo a Lewis (sito d'e-commerce), The Gap e Barbie.

5.7.6 La componente rischio

Il nuovo non è solo un problema di aspettative per il consumatore ma di rischi per l'azienda che preferisce cautelarsi con una seconda marca. Spesso le banche optano per nuovi brand specifici per evitare di mettere a rischio la loro immagine. Non va trascurato che le banche storiche hanno, nell'immaginario del consumatore, un vissuto poco coerente con i temi dell'innovazione, con il servizio personalizzato e con la velocità.

5.7.7 La componente globalizzazione

L'assenza di barriere crea delle opportunità ma anche dei problemi. Bertelsman è distribuito fisicamente con una sigla propria in alcuni Paesi, con l'appoggio di editori in altri, Mondadori in Italia, e con catene di librerie in altri ancora, Barnes & Noble in America. Un nuovo marchio Bol.com semplifica la sua posizione.

5.8 Le sfide del nuovo secolo

5.8.1 Evitare la brand apathy

La brand loyalty ha garantito a molte marche negli anni '80 una rendita di posizione, una vera e propria polizza d'assicurazione per la sopravvivenza del business.

In tempi più recenti per molte marche alla brand loyalty si è sostituita la brand apathy, che detta a molte marche minori le condizioni di resa alla grande distribuzione. Si tratta di marche rese fossili dal lungo silenzio e dall'endemica mancanza di diversità, marche superate nei loro valori prima ancora che nella tecnologia che rappresentano.

La brand apathy è un virus in circolazione, segnale per tutti che è tempo di guardare al nuovo con attenzione.

5.8.2 La minaccia della distribuzione

Nei prossimi anni la grande distribuzione avrà in assortimento il leader, forse il numero due, e le marche a basso prezzo. Occorre interrogarsi e porsi la seguente domanda: “Perché dovrebbe tenere anche la nostra marca?”

Dipenderà da quanto e come essa riuscirà a differenziarsi dalle altre e dalla rilevanza del suo benefit.

5.8.3 Consolidare prima di attaccare

Per evolvere le imprese dovranno prima di tutto riappropriarsi dei propri presidi strategici. Forse, se necessario, anche tornare all’origine per evolvere.

Il futuro appartiene a chi saprà interpretare meglio la complessità della domanda. In questa sfida serve una bussola. Il planner deve aiutare l’azienda a trovare la via dell’evoluzione mettendo a disposizione un metodo, uno schema mentale, un modello quantitativo per controllare la situazione di partenza e le “cifre del cambiamento”.

5.8.4 Attenzione ai nuovi media

Internet è un’occasione per rivoluzionare antichi privilegi. Le marche devono affrontare le sfide che nuove tecnologie (nuove opportunità) creano. Le marche abituate a fare monologhi attraverso la pubblicità devono imparare a fare dialoghi con il proprio consumatore. Non tutte sapranno compiere questa evoluzione (o forse questa rivoluzione). Nei grandi cambiamenti chi perde le prime mosse non recupera. La sfida sarà affascinante anche perché le nuove tecnologie sono lontano da essere un libro aperto e pochi fra gli apri pista sopravvivono.

5.9 L’azienda e la sua reputazione

5.9.1 Oltre la brand image

L’azienda, il nucleo decisionale che la comanda e ne determina lo sviluppo, nel suo complesso è sempre più esposta ai media. Dopo la product image e la brand image si installa, nella mente dell’audience, il profilo di un’immagine, una identità, dell’azienda a cui appartiene la marca che acquista. Le aziende sono sempre più impegnate in azioni di PR per consolidare la loro presenza sul territorio, queste azioni fanno da eco alla loro missione. Spesso le risorse finanziarie, dalla Borsa alle banche, hanno bisogno di essere sostenute con della comunicazione compiacente. Altre volte sono le relazioni esterne a

predisporre attenzioni nei confronti degli enti pubblici che interessano lo sviluppo della company. Le pubbliche relazioni hanno quindi ampie esigenze di instaurare una comunicazione diretta sui valori di fondo dell'azienda e per sviluppare questi progetti devono avere obiettivi precisi e strumenti di comunicazione efficaci.

5.9.2 Corporate Identity e Corporate Image

5.9.2.1 Corporate Identity

Rappresenta quello che l'azienda vuole essere o pensa di dover valorizzare con profitto. Il suo credo e i suoi valori culturali sono capaci di esprimere i punti di forza che l'avvicineranno alla realizzazione della sua "mission". La cultura di un'azienda fa la sua organizzazione e l'organizzazione l'avvicina alla sua mission.

Questi elementi di contenuto sull'azienda danno luogo, per rappresentarla, a una produzione simbolica.

I mezzi per diffonderli hanno momenti, energie e media particolari: il naming, il nome stesso dell'azienda che può da solo descrivere didascalicamente una mission: il marchio, che sarà il momento di comunicazione più diffuso; le insegne e tutti gli elementi che concorreranno a formare l'immagine coordinata: sito, brochure, carta da lettera/modulistica, presenza in fiere.

I punti di forza sono nella coerenza e nell'efficacia semiotica: linguaggi, simboli e percezione. Sono valori strumentali per dare la reputazione voluta.

5.9.2.2 Corporate Image o perceived identity

Sono valori della reputazione, elementi cognitivi ed emozionali, percepiti all'esterno. Sono il frutto dei successi e degli insuccessi conseguiti sul campo: realtà commerciali di prodotto, riconoscibilità e importanza delle marche, vicende finanziarie, impatto con l'ambiente, relazioni esterne e pubblicità. E' l'immagine che l'audience, esposta da anni alle vicende dell'azienda, di fatto restituisce, indipendentemente dagli obiettivi e dai progetti della "Corporate Identity". La perceived identity di un'azienda serve come base oggettiva di partenza per costruire una credibile "Corporate Identity".

CAPITOLO SESTO

**GLI STRUMENTI PER
ANALIZZARE LA MARCA**

6. GLI STRUMENTI PER ANALIZZARE LA MARCA

“Se non lo misuri non succederà”
Da uno spunto di Gin Martinez,
[Karma]

6.1 Misure e parametri diretti

6.1.1 La Brand Identity

Il ricordo della marca è soltanto il primo passo del percorso di costruzione dell'immagine di marca. La comunicazione pubblicitaria è in grado di produrre effetti molto più profondi che il semplice ricordo. In particolare, essa arricchisce la marca di caratteristiche e significati che ne definiscono la specifica identità. La brand identity è il cuore della brand image¹ che, specificheremo tra breve, si riferisce ai tratti più intimamente caratteristici della marca, ai tratti chiave che qualificano il ricordo del consumatore distinguendo la marca dalle altre. In altre parole questo parametro misura la riconoscibilità del brand e identifica le dimensioni che più lo riassumono nella memoria e nella percezione dei consumatori.

La brand identity si può definire, in chiave di metafora, come il passaporto di una marca, non solo perché vi sono riportati i connotati valoriali più importanti, il suo DNA, ma anche perché indica con immediatezza fino a dove una marca può arrivare, quali confini può passare e dove deve fermarsi.

6.1.2 La Brand Image

Se la brand identity si riferisce ai tratti chiave, la brand image è la percezione della marca in tutta la ricchezza di aggettivazione e caratteristiche che il consumatore le attribuisce.

Questo parametro osserva tutte le dimensioni e i tratti della personalità che caratterizzano una marca. La brand image² viene così costruita sia con riferimento ad attributi oggettivi, come il packaging, i colori, la forma, le prestazioni, che ad altri attributi più astratti, quale moderno/antico, maschile/femminile. L'esercizio è quello di

¹ R. Fiocca e E. Corvi, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa* - (1996) Egea, Milano.

² S.M. Brondoni, *Pubblicità collettiva, notorietà di prodotto e immagine di marca* - (1987) Giuffrè, Milano.

Strategie di comunicazione

valorizzare le caratteristiche distintive di una marca, al fine di differenziarsi dai concorrenti ed acquisire un vantaggio competitivo.

La brand image definisce i tratti della personalità che, in maniera complessiva, i consumatori attribuiscono ad una marca e i valori che la arricchiscono al di là dei semplici attributi di prodotto³.

E' importante sottolineare che l'immagine di una marca non è data soltanto da ciò che l'impresa decide, ma è costituita da quello che i consumatori "sentono" o pensano a suo riguardo in base alle differenti fonti di informazione a cui possono attingere.

Si comprende dunque come la comunicazione pubblicitaria non sia l'unica fonte che genera e influenza la brand image presso il pubblico, e che altrettanta importanza può essere attribuita ad altri elementi. Prendendo ad esempio il caso dei servizi bancari la brand image potrebbe essere influenzata, oltre che dai messaggi pubblicitari, dalla disposizione degli spazi nelle filiali, dalla cortesia degli impiegati, e da una moltitudine di altri particolari visibili e rilevanti per il pubblico.

Al contrario l'incoerenza fra comunicazione e qualità sperimentata⁴ riduce, fino ad annullarlo, ogni contributo della comunicazione.

Rispetto agli altri elementi di comunicazione, naturalmente, ciò che rende la comunicazione pubblicitaria particolarmente importante per l'impresa è la possibilità che essa ha di controllarne i contenuti in modo più preciso, ad esempio rispetto al ruolo del personale, al fine di influenzare il profilo d'immagine della marca.

6.1.3 La Brand Equity

Il concetto di brand equity costituisce l'inevitabile completamento del percorso di valorizzazione della marca sino a qui delineato. Si tratta peraltro di un tema molto approfondito in letteratura, sia con attenzione alle problematiche più strettamente di marketing, che alle implicazioni di carattere più finanziario, legate alla valutazione delle componenti intangibili del patrimonio aziendale⁵.

Nella prospettiva per noi più rilevante in questa sede, quella di marketing, appare particolarmente interessante approfondire il concetto di brand equity così come evidenziato all'interno del filone di studi della cosiddetta "resource based view".

Secondo tale approccio è possibile identificare tre fattori che concorrono in modo sostanziale a determinare la brand equity, intesa come valore della marca in grado di generare valore aggiunto per il consumatore e in possesso di potenzialità per l'attivazione di flussi differenziali per l'impresa⁶.

- ♦ la conoscenza della marca,
- ♦ la fedeltà,

³ J.N. Kapferer, *La marca* - (1991) Guerini e Associati, Milano.

⁴ A. Carù, *Marketing e progettazione dei servizi* - (1996) UTET, Torino.

⁵ L. Guatri, *La teoria di creazione del valore*, - (1991) Egea, Milano.

⁶ S. Vicari (a cura di), *Brand equity* - (1995) Egea, Milano.

Gli strumenti per analizzare la marca

- la rete di relazione che l'impresa, e tramite essa la marca, è in grado di intrattenere con i soggetti esterni.

Questi elementi sono evidentemente legati fra loro da relazioni complesse di influenza reciproca. La notorietà e la conoscenza costituiscono infatti il presupposto fondamentale per costruire il valore della marca.



La brand equity rappresenta dunque il valore aggiunto della marca, con il suo mondo, la sua capacità evocativa e la porzione di sogno che sa aggiungere alla realtà effettiva del prodotto. Ciò permette alla marca di distinguersi dai concorrenti e di qualificarsi.

La brand image è un insieme di contenuti, un complesso di qualità che guidano, come in una mappa, la strategia alla conquista delle aree più opportune da enfatizzare nella comunicazione.

La brand equity è un valore indivisibile e quantificabile per controllare la salute della marca.

6.1.4 Sintesi degli schemi di riferimento presentati

La forza di una marca si può misurare in tre aree:

— La notorietà

- *TOM*. Si misura il ricordo, ma soprattutto l'importanza di tale ricordo, attraverso la domanda: "Quale è la prima marca che le viene in mente nel tal settore". La Top of Mind è il parametro più strategico della magnitudo di una

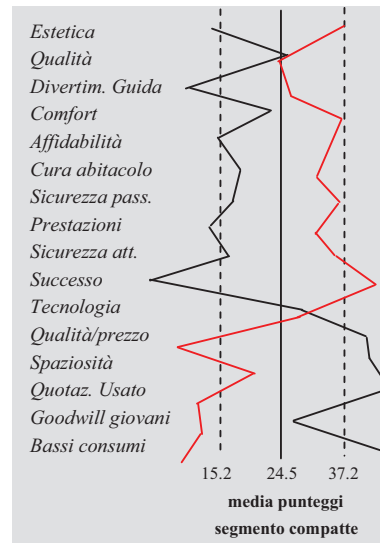
Strategie di comunicazione

marca. Si tratta di un elemento diagnostico fondamentale che rappresenta per la comunicazione ciò che la quota di mercato è per il marketing.

- *Brand awareness*. Siamo nel campo della memoria. Per le misurazioni della memoria le categorie sono:
 - *Ricordo spontaneo* (“Qual è la prima marca di dentifrici che le viene in mente?”)
 - *Ricordo aiutato* (ricordo generico/ricordo attinente) “Si ricorda la marca X di dentifrici?”
 - *Ricordo sedimentato* (verifica del ricordo dopo un periodo di tempo più lungo).

— I valori rappresentati

- *Brand identity*. Costituisce il DNA della marca. E’ simile ad una carta di identità⁷, dove si può leggere la missione della marca. Essa è soprattutto importante per valutare l’estendibilità della marca ad una gamma di prodotti e per capire se una certa direzione intrapresa è coerente con la storia della marca.
- *Brand image*. E’ ciò che viene recepito dal target con ricchezza di aggettivazioni. Produce un confronto utile a evidenziare i punti di forza e le differenze tra le marche. Viene rappresentata attraverso un editing caratteristico con lunghe serie di istogrammi orizzontali.



— Il valore aggiunto

Brand equity. Esprime due concetti, di cui il primo utile al marketing e il secondo alla finanza. Nell’utilizzo di marketing la brand equity⁸ è il valore aggiunto che la marca fornisce al prodotto, il gap fra il nudo prodotto e la marca con il suo mondo e tutte le sue seduzioni. Esso viene calcolato con algoritmi⁹ che permettono di aggregare i parametri salienti. Come strumento strategico consente di tenere sotto controllo le distanze fra i concorrenti e valuta le forze in campo prima di ogni importante battaglia. La misurazione della brand equity è inoltre interessante dal punto di vista finanziario, poiché permette di stabilire il prezzo di negoziazione di

⁷ Già citato J.N. Kapferer, *La marca* - (1991) Guerini e Associati, Milano.

⁸ Già citato S. Vicari, *Brand equity* - (1995) Egea, Milano.

⁹ Per un’analisi rigorosamente quantitativa vedasi R. Mazzei, *Brand Equity. Il Valore della marca: Teoria e prassi dei processi valutativi* - (1999) Egea, Milano.

una marca commerciale. In termini finanziari, con questo termine si identifica il valore di cessione di una marca, quanto costa ad un'azienda comprare una marca. Spesso per brand equity si intende un indice capace di sintetizzare più valori. Di solito si usano medie complessivamente elaborate, ad esempio, la radice cubica del prodotto della T.O.M. x il ricordo spontaneo attinente x il ricordo stimolato.

6.1.5 Le misurazioni della memoria: awareness

La comunicazione pubblicitaria incrementa, nel corso del tempo, la forza di una marca favorendo la crescita della quantità e della qualità del suo ricordo nella mente dei consumatori. E' possibile, idealmente, osservare gli spostamenti che la marca compie in risposta alle azioni pubblicitarie lungo un percorso che parte da una situazione iniziale, in cui il pubblico non conosce neppure la marca, per mirare ad un punto di arrivo, in cui i consumatori non soltanto la riconoscono e la conoscono, ma essa si trova al primo posto nella loro mente.

Grazie alle prime comunicazioni, infatti, il pubblico apprende l'esistenza della marca che raggiunge quindi il primo livello di consapevolezza.

In momenti successivi, tramite l'utilizzo di messaggi ripetuti, comincia a prodursi nella mente dei consumatori un'associazione diretta tra prodotto e marca che porta a pensare spontaneamente alla marca e comincia a comportare rilevanti probabilità di stimolare un primo acquisto.

Infine, se la comunicazione è efficace, la frequenza di ripetizione è sufficientemente elevata ed una eventuale prova del prodotto ha soddisfatto il consumatore, la marca guadagna il primo posto nella sua memoria, costituendo il punto di riferimento per la categoria.

In ognuno di questi passaggi, la marca definisce la sua immagine e la sua personalità in modo sempre più preciso, e si arricchisce di nuovi valori. Effettuiamo qualche riflessione specifica sui vari passaggi che caratterizzano questo percorso, e sui parametri che vengono utilizzati per la misurazione.

La notorietà di una marca si misura secondo tre livelli. Riprenderemo questi temi nel capitolo sulle ricerche.

6.1.5.1 La T.O.M.

Il primo e, probabilmente, il più facilmente utilizzabile parametro per misurare la forza di una marca è il cosiddetto T.O.M., vale a dire Top of Mind. Esso misura il ricordo che il pubblico ha di una marca valutando quale percentuale di persone, dovendo indicare la prima marca che viene loro in mente con riferimento ad una specifica categoria merceologica, nomina la marca in questione.

Ciò consente di stilare una sorta di classifica e di tracciare una sorta di mappa delle "quote di mente". La costruzione della quota di ciascuna marca funziona esattamente come nel caso delle quote di mercato, sostituendo alla numerosità delle vendite la numerosità delle risposte dei consumatori intervistati, come se il loro ricordare la marca al primo posto si traducesse in un atto di preferenza.

Mediamente nella conoscenza di un consumatore c'è uno spazio che va da una marca e mezza a tre¹⁰.

Perché una marca sia citata per prima deve essere prima ricordata (esame di memoria) e poi attribuita di valore per emergere nella graduatoria (esame di leadership).

La ricerca può essere condizionata dalla stagione (per i prodotti stagionali), dalla presenza in pubblicità nei giorni della rilevazione di una delle marche concorrenti e dalla presenza della marca in casa.

Al di fuori di queste perturbazioni si tratta di un dato molto efficace e di facile organizzazione metodologica.

Molto spesso accanto alla Top Of Mind, che risponde fundamentalmente alla domanda "Qual è la prima marca che vi viene in mente pensando alla categoria merceologica, ad esempio, dei dentifrici?", vengono misurate altre forme specifiche di ricordo. In particolare, al fine di valutare l'efficacia che la comunicazione ha avuto nel collocare una marca nella mente del consumatore, si utilizzano spesso le due categorie del ricordo spontaneo e del ricordo aiutato.

6.1.5.2 La conoscenza spontanea

E' la conoscenza di una marca enunciata senza aiuti per sollecitarne il ricordo e senza tenere conto dell'ordine in cui le marche vengono alla mente.

Non ci si limita quindi ad osservare la prima marca citata, ma si richiede al consumatore di citare un numero più ampio di marche che ricorda con riferimento ad una particolare categoria merceologica, talvolta anche tutte. Un domanda tipo potrebbe dunque essere "Quali sono le marche di dentifricio che ricorda?".

L'utilizzo di questo parametro consente una misurazione attendibile della capacità che la comunicazione ha avuto di agire sulla memoria del consumatore. Questa misurazione è per alcuni versi più "pura" della Top of Mind, in cui la posizione di privilegio della prima marca potrebbe dipendere anche in misura rilevante dall'esperienza diretta del prodotto. Il ricordo spontaneo, invece, allargando l'orizzonte a tutte le marche che il pubblico è in grado di ricordare, si focalizza in modo praticamente esclusivo sugli aspetti di ricordo, indipendentemente dai contenuti di valore dello stesso.

Le citazioni medie, stando alle statistiche, sono di circa 8 marche, ciò dà il limite operativo.

6.1.5.3 La notorietà aiutata

Per aiutare il ricordo si concedono degli stimoli al consumatore. Il ricordo aiutato indica la percentuale di persone che dichiara di conoscere una marca quando essa viene loro citata. La domanda tipica utilizzata in questo caso è "Conosce la marca X di dentifricio?".

Sebbene la forza richiesta alla marca perché i consumatori la riconoscano sia in questo caso inferiore rispetto ai due parametri precedentemente citati, anche il ricordo aiutato

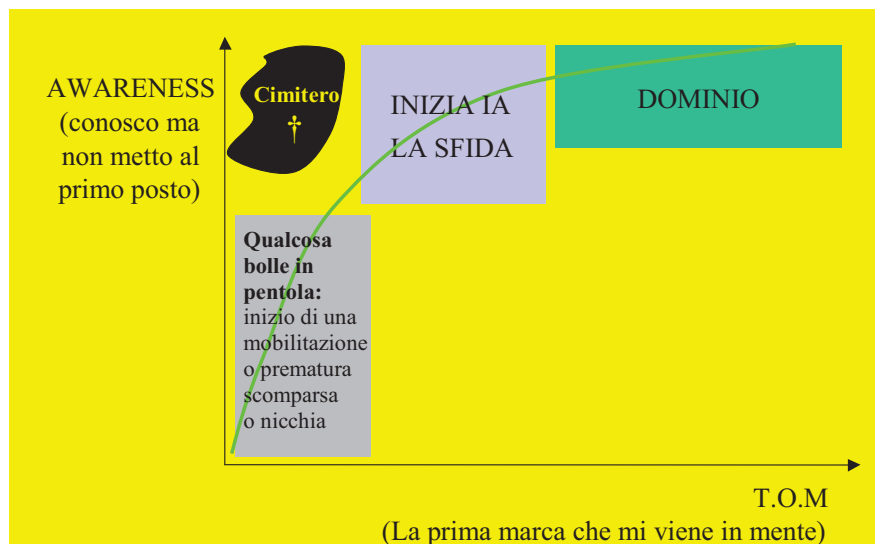
¹⁰ Meroni, *Marketing della Pubblicità* – (1990) Il Sole 24 ore libri, Milano.

costituisce un indicatore utile per valutare l'efficacia di differenti azioni comunicative o per valutare in modo comparato le performance delle diverse marche.
Fa parte della prassi di una ricerca ma, di fatto, è utile soprattutto per tenere sotto controllo i primi passi delle giovani marche.

6.2 Un'analisi a colpo d'occhio

6.2.1 Rapporto fra semplice conoscenza spontanea e T.O.M

Considerando le marche presenti all'interno di un punto vendita e evidenziando i rispettivi livelli di awareness, semplice conoscenza spontanea, e di T.O.M su assi cartesiani, è possibile esprimere alcune interessanti considerazioni. A nord est ci sarebbero le marche non solamente conosciute ma considerate campioni della loro categoria. Queste sono le grandi predatrici del mercato, la razza superiore che detta le regole e domina. Subito prima ci sono le marche sfidanti. Per comprendere l'esito della sfida, è fondamentale considerare l'aspetto temporale: da quanto tempo sono presenti le diverse marche e con quale evoluzione.



E' poi importante osservare la direzione delle tendenze e il livello di dinamicità delle posizioni. Nel primo tratto basso si collocano le marche agli esordi, quelle low-price e qualche marca di nicchia.

Strategie di comunicazione

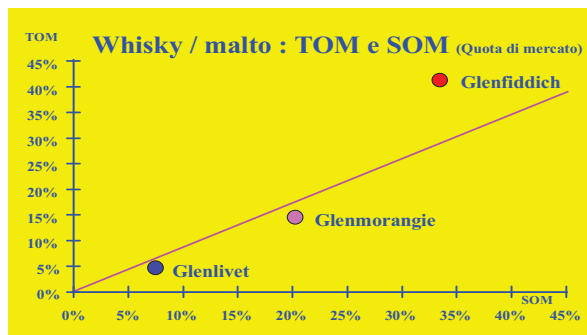
La posizione più difficile è quella evidenziata a nord ovest della mappa, dove si trovano marche che tutti ricordano ma che nessuno considera fra le principali. Per queste non sarà possibile una ulteriore crescita di memoria, perché sono ormai al massimo, né sarà facile riuscire a primeggiare, sono proprio i loro valori a non attirare. Sono marche spesso a fine corsa, che imboccano il viale del tramonto.

6.2.2 Correlazione T.O.M. e S.O.M.¹¹

Ci interroghiamo a questo punto sulla possibilità che esista una correlazione fra immagine di marca (TOM) e quota di mercato.

Il rapporto tra le due variabili si evidenzia specialmente quando esiste sensibilità di marca e quando le marche della distribuzione sono marginali. L'importanza di

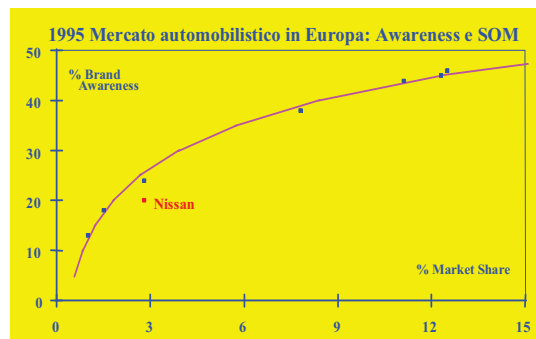
questo segnale risiede soprattutto nella curva disegnata dalla correlazione. A titolo di esempio, osserviamo quanto succede in un mercato come quello del whisky, in cui non c'è spazio per le marche della distribuzione. La correlazione è in questo caso esemplare.



6.2.3 Correlazione AWARENESS e S.O.M.

La correlazione vista nel paragrafo precedente resta valida anche sostituendo al TOM una variabile più generica per rappresentare la forza di una marca, come il semplice ricordo (awareness). Questo parametro può essere talvolta più sensibile per analizzare vicende connesse a marche minori.

Nell'esempio riportato, non recentissimo ma certamente



¹¹ Share of marketing, sinonimo di quota di mercato.

utile ai nostri fini esemplificativi, è interessante osservare la posizione di una marca, come Nissan, fuori dal coro con una notorietà di marca inferiore a quanto la quota di mercato lasciasse ipotizzare. Possiamo dire che in quegli anni Nissan produceva automobili migliori della sua fama. Da questa osservazione nacque l'esigenza di una campagna sul marchio. Oggi, probabilmente, l'immagine avrà recuperato allineandosi all'elevata qualità del suo prodotto.

6.3 BAV: un modello per cogliere l'evoluzione della marca

6.3.1 Guardare più dentro al sistema

6.3.1.1 L'importanza di operare con dati specifici e sensibili

La memoria non può essere l'unico parametro della salute della marca, specialmente se usciamo dall'ambito della genericità per valutarne il potenziale. Awareness e T.O.M. hanno il vantaggio di essere dati facilmente reperibili e disponibili. La loro missione, tuttavia, è un controllo di verifica sulla salute della marca non uno strumento di progettazione.

La T.O.M. è un titolo con un punteggio che indica una gerarchia, ma che lascia soltanto congetture in merito a come potrà orientarsi lo sviluppo futuro. Nella zona centrale della "classifica", inoltre, è poco sensibile. Soprattutto, quando abbiamo segnali bruschi di una contrazione della T.O.M., il problema è ormai normalmente già grave¹². Se, come sosteniamo, la marca è un patrimonio da difendere e sviluppare, occorre maggior precisione negli strumenti d'analisi e una stabile strategia di comunicazione attiva in ogni aspetto del progetto¹³.

Aumentare la T.O.M. è un esercizio a volte banale, legato alla forza bruta dei G.R.P. (penetrazione del messaggio moltiplicato per frequenza media). L'intelligenza strategica consiste invece nell'armonizzare altri parametri della marca. Pilotare una marca per valutazioni di T.O.M. è un esercizio superficiale. Dobbiamo invece cercare altri modelli più sofisticati se vogliamo giocare a scacchi con le marche concorrenti.

¹² Cfr. le considerazioni su un approccio brand centrico in Lombardi (1998 e 2000).

M. Lombardi., *Manuale di tecniche pubblicitarie* - (1998) Franco Angeli, Milano. M. Lombardi, *Il dolce tuono* - (2000) Franco Angeli, Milano.

¹³ Ci piace immaginare alla corte di ogni marca due strutture parallele: una di tattici attorno al prodotto che sgomitano nell'arena competitiva (la distribuzione, il prezzo, la promozione), una di strateghi, che guarda i mercati di domani, tiene sotto controllo il nuovo, assimilandolo nei propri schemi, e coordina la comunicazione con le esigenze della marca. I primi assalgono il mercato, gli altri prevengono e formano il mercato. I primi contrastano, i secondi colpiscono. Le due squadre devono operare con armonia e fanno parte dello stesso organismo, non meccanismo. Se i tattici fossero deboli il progetto si spegnerebbe subito, se gli strateghi fossero distratti dal loro compito il progetto non supererebbe una generazione.

Bisogna soprattutto lavorare con dati specifici rilevati e progettati per analizzare e seguire le performance di una marca.

6.3.1.2 Omaggio a una ricerca specifica

Lo schema che riportiamo fa parte del patrimonio culturale della Young&Rubicam, alla quale oltre a riconoscere i diritti di paternità va dato il merito della sensibilità sul tema che ha permesso di sviluppare proprio questo strumento fra i tanti che una multinazionale della comunicazione può, con le sue risorse, approfondire. Le evidenze che riportiamo sono tratte dal più volte citato contributo di Lombardi¹⁴ e da articoli pubblici, non da materiale interno. A titolo divulgativo, ci sembra importante dare spazio al pensiero di chi ha dato un contributo determinante al tema che trattiamo.

6.3.2 I parametri di valutazione: quattro pilastri

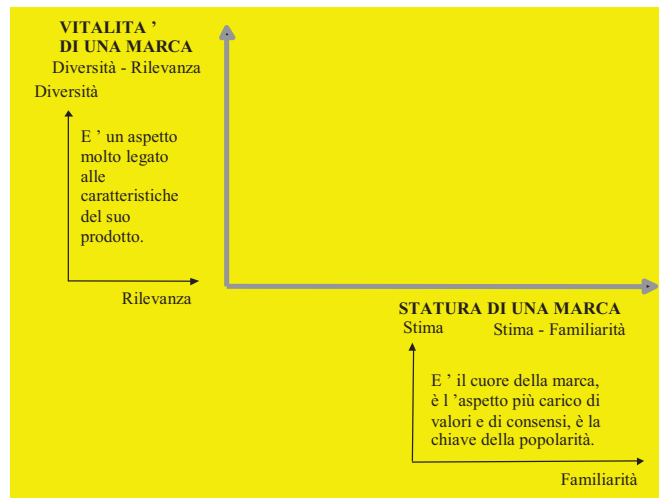
Siamo in un ambito dove ogni professionista verbalizza gli stessi concetti in modo diverso per dare unicità ai propri strumenti e vendere la propria sigla o agenzia di pubblicità. L'obiettivo in questo paragrafo è invece quello di fornire chiarezza sul tema, senza

approfondire le differenze di tipo terminologico rispetto ad altri modelli in uso.

I parametri sviluppati per valutare la forza di una marca nel modello Y&R sono quattro, raggruppati a due a due per permettere una visione immediata su assi cartesiani: la "Vitalità" di una marca e la sua "Statura".

Nell'ambito della **vitalità** della marca si rappresentano i parametri di "Diversità" e di "Rilevanza".

Nell'ambito della **statura**, vengono invece riassunte la "Stima" e la "Familiarità".



¹⁴ M. Lombardi, *Manuale di tecniche pubblicitarie* - (1998) Franco Angeli, Milano.

Se inseriamo “Vitalità” e “Statura” di una marca su assi cartesiani, a nord est troviamo i successi consolidati, a sud ovest le marche giovani in transito o, quando il tempo non dà alibi, le marche più spente.

6.3.2.1 La diversità

La diversità fa riferimento a quanto la marca è giudicata positivamente differente dalle altre, a quanto riesce ad esprimere di unico, in altre parole al classico concetto di marketing di “differenziazione”. Come più volte sottolineato in precedenza, la diversità oggi è molto difficile da raggiungere visto che le tecnologie sono spesso condivise. La diversità è, nell’espressione di Lombardi, la “ragione di esistere”. La differenziazione non è condizione necessaria e sufficiente per avere successo. Potrebbe, ad esempio, essere una diversità di nicchia come quella di alcune moto amate dai nostalgici. Per performare sul mercato bisogna associare alla diversità la rilevanza.

6.3.2.2 La rilevanza

La rilevanza è un parametro che misura il reale vantaggio offerto al consumatore e soprattutto misura quanto il target lo sente utile rispetto ai propri bisogni razionali ed emozionali e in sintonia con i propri bisogni aspirazionali. La comunicazione, quando ha la fortuna di operare per una marca con spiccate caratteristiche di diversità, deve lavorare per renderle rilevanti. Occorre allora trovare, nei temi della diversità, i contenuti che legittimano la rilevanza.

Esiste anche la possibilità opposta. Un caso tipico di forte rilevanza e bassa diversità è dato dalla marca madre nel caso di un’estensione di linea. Come esempio possiamo citare Nivea che si accompagna alla storica confezione blu, rispetto alle più differenziate Nivea Visage e Nivea Vital.

6.3.2.3 La stima

E’ qualcosa di simile al carisma che deriva dall’intera “carriera” della marca e del prodotto. I valori creano stima e la stima sopravvive per un po’ anche quando l’offerta si indebolisce. Le prime marche che hanno segnato le pietre miliari della tecnologia hanno fatto il pieno di stima. Altre volte ciò non è successo soltanto perché il produttore si è dimenticato di trasferire questa informazione al consumatore finale. Pochi, ad esempio, conoscono il ruolo tecnologico di Canon nel campo delle fotocopiatrici. Per molti è solo un’azienda di robuste macchine fotografiche.

La stima si diffonde per irraggiamento, così che dal top di gamma si diffondono valori positivi nelle classi di segmentazione meno prestigiose.

Il premium price e la correttezza commerciale sicuramente influenzano la stima.

6.3.2.4 La familiarità

Il tempo crea familiarità, la marca entra, magari senza brillare, nella memoria. La marca diventa qualcosa “di famiglia”. Si può avere stima senza averne familiarità. La familiarità richiede più tempo per formarsi ma rimane più a lungo, anche quando inizia il declino.

6.3.3 Guasti e interventi

6.3.3.1 Se una marca è *diversa ma poco rilevante*

Forse le diversità interessano ben poco o sono rilevanti solo per una piccola frangia di nicchia. La comunicazione dovrebbe riuscire ad incrementare la rilevanza, magari spostando il vantaggio dal reale all'emozionale, dalla tangibilità dei fatti all'adesione ai valori.

6.3.3.2 Se una marca è *rilevante ma poco diversa*

In questo caso il guasto è più difficile da risolvere. Potremmo essere davanti a una marca storica oggi diventata un po' antiquata con sintomi di declino. Forse si può ancora agire sulla caratterizzazione attraverso la pubblicità se la marca ha del potenziale e soffre soltanto di obsolescenza e genericità. Se le difficoltà persistono, sarà opportuno utilizzare una cura più d'urto, ad esempio inserendo "eventi" e "testimoni". Si tratta di "medicine costose" da utilizzare sotto stretto controllo, per non aggravare l'entità del danno.

6.3.3.3 Se una marca ha *stima ma poca familiarità*

Sono spesso marche nuove in fase di espansione, per le quali è sufficiente aspettare poiché con il tempo crescerà la familiarità. Se con il tempo si mantiene un divario fra i due valori, allora diviene importante prendere in esame gli elementi della comunicazione per cercare maggior carica affettiva nel trattamento. Accelerazioni della familiarità attraverso sponsorizzazioni rischiano di essere dispersive se prima non è stato definito il più opportuno marketing mix e il prodotto non ha un benefit rilevante, o almeno diverso, per un target non di nicchia.

6.3.3.4 Se una marca ha *familiarità ma poca stima*

Sono marche che sono state in passato protagoniste e ora percorrono un ineluttabile declino. Forse è in crisi il settore di mercato dove agiscono prima ancora della loro immagine specifica. Vi sono marche passate di mano in mano da una speculazione finanziaria all'altra: anche il consumatore, senza conoscere la vicenda, può aver percepito le indecisioni e aver sofferto la perdita di coerenza. In ogni caso bisogna capire a quale tipo di declino ci si trova di fronte, poiché forse esiste ancora la possibilità di creare nicchie, come ad esempio ha fatto Moto Guzzi. E' di solito invece molto difficile puntare ad un'inversione di tendenza e rilanciare.

6.3.3.5 Se genericamente una marca scivola da nord est a sud ovest

La caduta inizia nel lato destro del modello, là dove si coglie il primato, quindi è una mancanza di diversità e rilevanza da arginare contemporaneamente e celermente. Possiamo trovare due possibili varianti: esistono spazi pragmatici e concreti nel racconto del benefit o della reason why oppure, come spesso avviene, tutto è irreversibilmente uguale ai concorrenti. Nel primo caso è possibile aggiornare e

vitalizzare l'impianto di comunicazione legato al prodotto con un rilancio tecnico. Si lavora con elevata pressione su benefit e reason why, ma prima ancora, sul prodotto e sulla confezione.

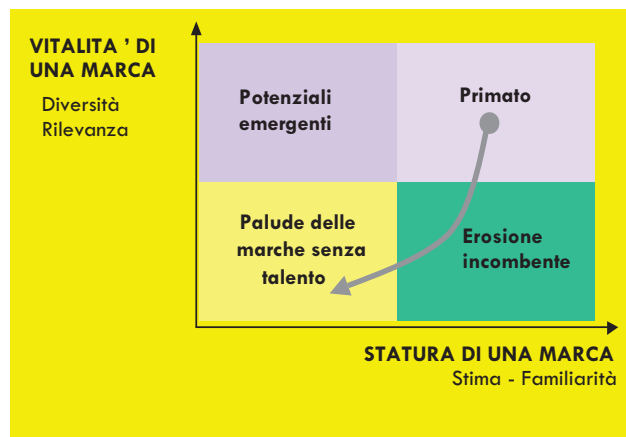
La funzione marketing e l'ufficio ricerca e sviluppo devono "passare la palla goal", altrimenti la comunicazione può soltanto rallentare il declino.

Con poche invenzioni e magari poco budget, in funzione del fatturato, l'operazione è un abbellimento superficiale.

Nel secondo caso, quello di omogeneità con i concorrenti, il più frequente, bisogna percorrere soluzioni più suggestive, esplorando i sogni del consumatore più ancora dei suoi bisogni. E'

possibile tentare un rilancio sui valori, che spesso prendono la strada delle emozioni. E' il brand character che guida il passaggio. A volte può bastare un jingle in linea con le contemporanee attese emozionali del target per ridare vitalità a una marca antica, purché naturalmente il piano di marketing dia parallelamente nuovo

slancio distributivo e una eco promozionale al rilancio. Ciò richiede investimenti considerevoli, ma indispensabili.

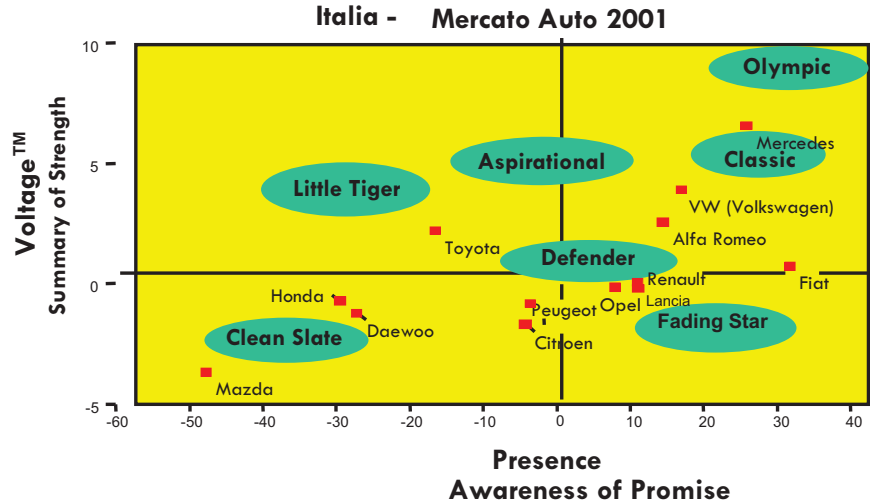


6.4 Brandz (Milward Brown) un secondo modello per cogliere la marca nel suo ciclo evolutivo

E' un'altra ricerca importante sulla marca molto impiegata perché è il prodotto di un importante istituto di ricerca.

Sugli assi cartesiani sono rappresentati due parametri. Sull'asse delle y un con il termine Voltage si intendono una sintesi dei valori che determinano le preferenze.

Sull'asse delle x un parametro che misura il ricordo dei vantaggi competitivi del prodotto.

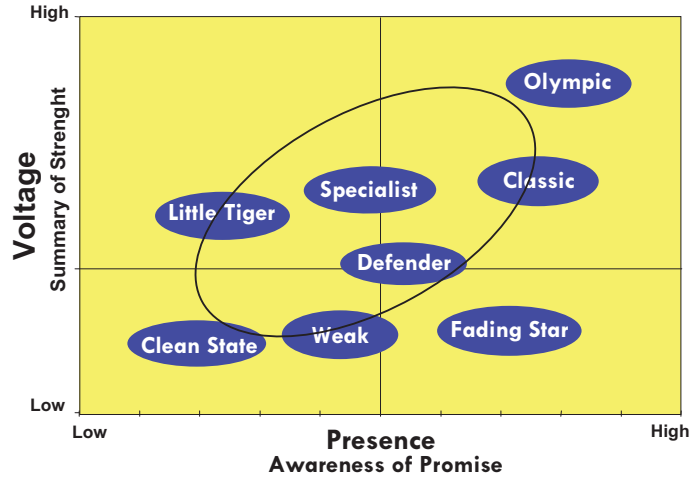


6.4.1 I possibili ambiti evolutivi

La dinamica del ciclo di vita di una marca inizia in basso a sinistra. E' il momento dell'esordio. Le marche che si concentrano in questa porzione del quadrante si chiamano CLEAN STATE.

Se la marca sarà competitiva crescerà verso nord e inizierà la competizione. Le marche in questa chiamate LITTLE TIGER.

Se la marca non riesce a decollare per la verticale ma cresce solo in awareness senza migliorare il proprio profilo valoriale (Voltage) allora



manifesta palesi difficoltà. Questa la situazione delle marche dette, nel gergo della ricerca, WEAK.

Se la marca è molto forte copre l'area di Nord Est e raggiunge il primato, nel gergo della ricerca è detta OLIMPIC. Subito sotto le marche olimpioniche troviamo le marche chiamate CLASSIC alle quali il tempo ha consegnato awareness. I valori che esprime sono molto apprezzati dai consumatori anche se non toccano il vertice della scala.

Queste posizioni di primato non sono facili da difendere. Se non ci si mantiene nelle tendenze e se non si pende in comunicazione il declino è inevitabile. Una caduta sostanziale (in verticale con alta memoria ma basso "Voltage") è il segno dell'inevitabile fine. La ricerca le chiama FADING STAR.

Se i valori di Voltage si riducono con piccole perdite possiamo essere nella posizione di marche specialistiche: SPECIALISTS. Se la perdita di Voltage è maggiore ma non un tracollo la marca assume la posizione di DEFENDER.

6.4.2 L'importanza di una ricerca continuativa

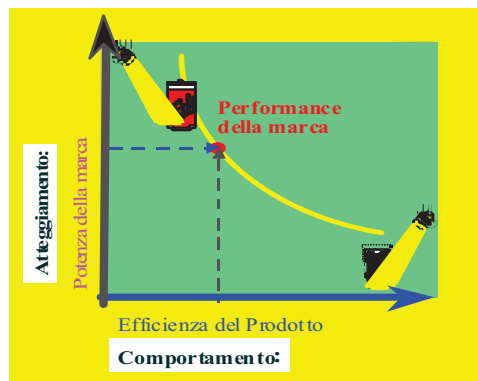
Una ricerca continuativa si chiama "Tracking". La marca, per l'importanza che rappresenta nel patrimonio di un'azienda deve, quando ha rilevanti ambizioni, farne buon uso. Una rilevazione continuativa ci permette di capire quando e quanto dobbiamo spendere per la marca in comunicazione

6.5 Un modello non quantificabile ma che dà sensibilità marca/prodotto

6.5.1 Due forze guidano le scelte del consumatore

L'atto finale d'acquisto è la risultante di due forze. Una spinge verso i valori della marca (atteggiamenti). L'altra verso i vantaggi concreti del prodotto.

- Gli atteggiamenti sono gli "a priori" positivi nei confronti di una marca, atmosfera, seduzione, brand character... Il parametro principale è la T.O.M. (Top of Mind).



- I comportamenti sono la molla che fa scegliere il prodotto come i benefit, il prezzo, la distribuzione e le promozioni. Non c'è purtroppo un parametro quantitativo di facile accesso. Ciò limita l'impiego come algoritmo, diventa però interessante come visione generale di una situazione.

6.5.2 Fra atteggiamenti e comportamenti

Quando si rileva una distanza mentale fra atteggiamenti e comportamenti deve scattare l'allarme.

Possiamo avere tre casi:

- **ATTEGGIAMENTO = COMPORTAMENTO**
Il messaggio di marca è forte quanto quello di prodotto. Le vendite sono garantite nel breve e nel lungo periodo.
- **ATTEGGIAMENTO > COMPORTAMENTO**
Gli atteggiamenti sono favorevoli, ma il prodotto non viene scelto. Il messaggio di marca è forte, non però quello di prodotto. Le preferenze e le aspettative sono superiori agli atti d'acquisto. Le caratteristiche funzionali del prodotto non sono all'altezza delle aspettative legate alla marca.
Rimedi: bisognerà agire su questi ultimi attraverso il prezzo, la distribuzione o la promozione. Forse sono i benefit di prodotto a essere deboli, allora vanno ristudiati.
- **ATTEGGIAMENTO < COMPORTAMENTO**
I comportamenti verso il prodotto sono positivi, ma si registra un vuoto di consistenza nei confronti della marca. Significa che in questo caso la marca è povera di contenuti. Forse la comunicazione ha stressato per troppo tempo soltanto le caratteristiche di prodotto. I valori che la marca trasmette non sono all'altezza delle caratteristiche del prodotto.
Rimedi: bisognerà agire sui valori della marca attraverso pubblicità ed eventi.

CAPITOLO SETTIMO

MARCHE SENZA TALENTO

7. MARCHE SENZA TALENTO

*“Un pesce morto può solo seguire la corrente.
Per andare controcorrente ce ne vuole uno vivo”.*

[W.C. Fields]

7.1 I rischi delle marche deboli

Tutte le marche hanno un segno, anche se non tutte hanno qualcosa da raccontare. Questo aspetto è ancora più evidente quando ci riferiamo a valori importanti, non ad un semplice nome ricordato per sentito, passivamente, molte volte. Anche Stalin è nella nostra memoria ma non gode di nessuna immagine, anzi.... La comunicazione sui media carica di energia una marca con lo stesso procedimento della corrente sulla batteria di un telefono cellulare: se viene caricato poco e disordinatamente, la batteria diventa sempre meno reattiva e sempre più impotente.

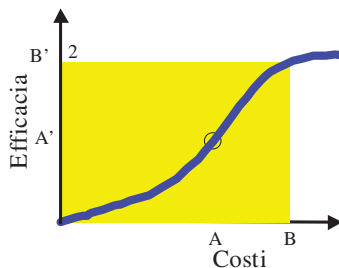
La distribuzione, in un accostamento metaforico, può essere paragonata ad un caporale che ogni mattina scruta le marche che chiedono un posto sullo scaffale. Qualcuna viene chiamata e investe, come prezzo per questa esposizione, una parte considerevole del suo margine di contribuzione. L'investimento viene effettuato sperando che basti il talento del prodotto (rotazione) per essere richiamati a trattare le condizioni con maggiore potere contrattuale. Fuori di metafora, la distribuzione difficilmente può essere di aiuto a chi non ha consumatori propri (e valori per attirarli).

La distribuzione, per sviluppare adeguatamente una politica di segmentazione dei prezzi, deve avere sullo scaffale alcune marche importanti, e uno sparuto gruppo di minori, quelle che hanno l'unico valore del prezzo più basso. La distribuzione lascia un posto strategico sullo scaffale alle proprie marche che portano più profitti unitari e più stabilità. Queste marche hanno un elevato value of money e il consumatore da tempo lo ha recepito. Le marche minori hanno sempre meno spazio e quel poco che resta è solo legato alla possibilità di farsi strangolare dai prezzi. Per reggere questa morsa bisogna avere una struttura produttiva particolarmente capace di produrre a costi più bassi della media del settore. Se così non succede la fine è solo una questione di tempo. Potrà salvarci una fusione, ma il destino è segnato da una equazione spietata. Senza margini niente pubblicità e senza pubblicità il prodotto non ruota (non performa sul punto vendita). Dopo essere stata sfruttata dalla distribuzione verrà anche abbandonata. Tragedia finale. Si ridurranno sia i profitti unitari che il fatturato. Il profitto è in caduta libera e impedisce ogni reazione strategica. A questo punto è troppo tardi, non c'è più nulla da fare. Nemmeno la pubblicità potrebbe più agire visto che la distribuzione è bassa. A estremi mali restano solo estremi rimedi.

7.1.1 Perché una marca è debole?

Come abbiamo più volte ricordato una marca è debole soprattutto perché non ha avuto la forza economica per investire. Di solito ciò si verifica per due ordini di motivi:

- uno legato alle vicissitudini dell'impresa, ma queste considerazioni esulano dalla visione strettamente di marketing, e spesso sono più legate a considerazioni diverse da quelle manageriali. Non riteniamo quindi opportuno affrontarle in questa sede;
- uno legato alla marca e alle sue specifiche vicende:
 - ♦ mancanza di differenziazioni o scarsa differenziazione reale rispetto ai concorrenti;
 - ♦ pubblicità sotto la soglia di efficacia per colpa della curva di risposta della pubblicità (a forma di esse). Per quanto una parte rilevante degli introiti venga reinvestita, la marca non riesce a uscire dal flesso inferiore della curva;
 - ♦ mancanza di dimensioni ottimali per sostenere un costo fisso come la pubblicità e per godere vantaggi di economie di scala;
 - ♦ mancanza di adeguate scelte strategiche. La presenza di più marche in portafoglio ha, per esempio, portato per anni ad agire in pubblicità su entrambe sistematicamente sotto i limite di efficacia. Così la mancanza di una scelta ha condannato entrambe;
 - ♦ un invecchiamento della marca, perché è invecchiato il target;
 - ♦ una riduzione dei volumi del totale mercato.



Occorrerà chiedersi quanto vale ancora il patrimonio della marca, se ha senso venderla, se ha senso lavorare senza marca facendo solo il terzista per marche altrui, se ha senso provare a rianimarla.

Una marca invecchiata è generalmente in una situazione meno grave di una marca debole. Spesso ha un parco consumatori concentrato in un gruppo di fedelissimi heavy user. A differenza della marca debole, la marca invecchiata ha contravveleni strategici e spazi tattici per tentare una reazione.

7.1.2 Cosa fare quando l'investimento è sotto soglia di efficacia

La curva a "S" accelera la crisi delle marche. Per questo la miglior difesa è la prevenzione del male, non la cura in stato di sofferenza.

La via d'uscita è sempre difficile da trovare perché si traduce in un problema finanziario: investire più del ritorno, il business va allora valutato in più anni. Spesso non ha senso cercare di arginare.

7.1.2.1 Un'idea come trampolino

La via d'uscita coincide con un'idea capace di fare da moltiplicatore dell'investimento. Può essere un co-omarketing o un trattamento aggressivo della comunicazione.

7.1.2.2 Investire sulla rete

L'investimento sulla rete ha una curva di efficacia più democratica, in certi settori si può avere un ritorno dell'investimento più immediato dell'offline. Su prodotti più vicini al target dei navigatori la rete può essere un primo approccio efficace ma se le merceologie sono distanti anche il web non serve.

7.1.2.3 Investire in promozione

La promozione ha un costo lineare, si evita così la trappola della curva a "S" della pubblicità ma anche questa soluzione è limitata perché è solo tattica. I problemi che hanno portato a intorpidire l'immagine di marca poi ritornano a colpire.

7.1.3 Cosa fare in caso di me too senza possibilità di differenziazione

Quando le marche che intraprendono una strategia di imitazione sono la seconda o la terza marca sul mercato, esiste ancora la possibilità che prosperino, però a condizione di avere costi di produzione bassi. Il problema diventa sempre più difficile perché la globalizzazione ha alzato la soglia minima di business (come è accaduto per Fiat). Forse esiste una buona capacità ingegneristica e produttiva ma non una visione di marketing strategico. Probabilmente la visione di breve periodo è più in sintonia con la cultura dell'azienda.

Se esistono forti competenze tecniche, una possibilità è lavorare per terzi.

Se la situazione è stata ereditata, allora è possibile cercare di eccellere in qualcosa di diverso dalla forza della marca, già compromessa dalla scelta del me too, ad esempio distinguendosi in nuovi canali di vendita.

Se appena è possibile meglio uscire dal me too e percorrere con le nuove dimensioni strategie di nicchia.

Un'altra possibilità può essere quella di concentrarsi sul locale trasformando il limite in caratterizzazione e quindi in punto di forza.

7.1.4 Problemi di crescita

Dall'adolescenza alla maturità di una marca il passo è breve. Un lungo periodo di incubazione può essere un segnale però poco rassicurante.

In alcuni scenari, la lunghezza del progetto dipende dal settore merceologico.

7.1.4.1 Non confondere debole con locale

Se una marca è leader della produzione italiana di un prodotto regionale, ad esempio lo speck, ci vorrà tempo per allargare il consumo a tutto il territorio italiano o europeo. In questo caso si corre il rischio di incorrere in un equivoco di lettura: il leader dello speak tirolese, anche se ha un nome impronunciabile, è una marca leader. Ha i valori del suo territorio e della sua gente e non ha nulla, proprio nulla, a che vedere con le osservazioni sulle marche deboli. Il suo problema sarà governare l’espansione con i limiti dei mezzi a disposizione e valutare gli investimenti nello scenario europeo.

7.1.4.2 Necessità di crescere armoniosamente

Una marca in crescita deve tenere sotto controllo la distribuzione prima ancora della comunicazione. Deve anche non farsi prendere la mano dall’aumento dei volumi e perdere il controllo sulla qualità. Ogni passo falso sarà pagato a caro prezzo. La comunicazione è però importantissima: può, ad esempio, essere trasgressiva nei media, dando segnali espliciti di innovazione senza eccessivi costi. Inoltre, è importante il “passaparola” e la comunicazione deve tenerne conto.

COME AIUTARE UNA MARCA DEBOLE		
	DIAGNOSI	>>>TERAPIA
— Awareness	• E' giovane >>> Basta attendere e investire	Creatività!
— Familiarità	• E' povera >>>Fusioni, alleanze, accordi commerciali	
— Credibilità	• Non ha investito in comunicazione >>>Deve farlo.	
— Stima	• Può recuperare ancora (?) ... >>> Comunicazione	
	• Se il guasto è strutturale E' spinta al margine.	
	• Se il guasto è nella comunicazione >>> deve cambiare	
	• Se c'è un problema di modernità. >>>Eventi, N. media Testimone, B/Orecch.	
— Rilevanza	• Se il guasto è nel prodotto>>deve cambiare e/o allearsi.	
	• Se il guasto non è generalizzato >>>Nicchia	
	• e c'è un alto livello di familiarità: >>>Milking	
— Differenziazione	• La malattia è endemica per tutta la categoria >>>Nicchia	
	- non riesco a differenziare >>> Differenze nella distribuzione	
	- riesco a differenziare >>> Agisco sulla comunicazione	
	• Il guasto è nella mia marca	
	• Disinteresse per la marca >>> Comunicazione e	
	• Disinteresse per la categoria >>> MKTG MIX	
		Modifiche positioning

BIBLIOGRAFIA [AREA MARCA]

- ♦ D.A. Aaker, *Managing Brand Equity* - (1991) Free press, New York.
- ♦ D.A. Aaker, R. Batra, J.G. Myers, *Advertising Management* - (1996) Prentice Hall, New Jersey.
- ♦ S.M. Brondoni, *Pubblicità collettiva, notorietà di prodotto e immagine di marca* - (1987) Giuffrè, Milano.
- ♦ B. Busacca, S. Castaldo, *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale* - (1996) Egea, Milano.
- ♦ Carù, *Marketing e progettazione dei servizi* - (1996) UTET, Torino.
- ♦ M. Costabile, *Un Modello Dinamico di Customer Loyalty* - Working Paper n. 57, "Osservatorio di Marketing" - (2000) SDA Bocconi, Milano.
- ♦ G. Fabris, *Consumatore e Mercato* - (1995) Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- ♦ G. Fabris, *La Pubblicità Teorie e Prassi* - (1997) Franco Angeli Editore, Milano.
- ♦ R. Fiocca, E. Corvi, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa* - (1996) Egea, Milano.
- ♦ L. Guatri, *La teoria di creazione del valore* - (1991) Egea, Milano.
- ♦ J. Jacoby, R.W. Chestnut, *Brand Loyalty: Measurement and Mangement* - (1978) Wiley, New York.
- ♦ J. Kapferer, *Strategic Brand Management* - (1992) Kogan Page, London.
- ♦ J.M. Kapferer, *Les Marques* - (1996) Les Editions d'Organization, Parigi.
- ♦ J.N. Kapferer, *La marca* - (1991) Guerini e Associati, Milano.
- ♦ E.R. Lehmann, *Spot e bit* - (1996) Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- ♦ M. Lombardi, *Manuale di tecniche pubblicitarie* - (1998) Franco Angeli, Milano.
- ♦ M. Lombardi, *Il dolce tuono* - (2000) Franco Angeli, Milano.
- ♦ M. Maffesoli, *Nel vuoto delle apparenze* - (1993) Garzanti, Milano.
- ♦ A. Manaresi, *La relazione tra marche e clienti* - (1999) Carocci, Roma.
- ♦ Marcel Botton, "Il nome della marca" - (1992) Guerini, Milano.
- ♦ C. Mauri, *Promozione delle vendite* - in E. Valdani (a cura di) *Marketing* - (1990) Utet Libreria, Torino.
- ♦ C. Mauri, *Promuovere la fedeltà* - (1997) Egea, Milano.
- ♦ J. Séguela, *Hollywood lave plus blanc* - (1982) Flammarion, Parigi (trad. It. *Hollywood lava più bianco* - (1991) Lupetti & Co., Milano).
- ♦ A. Semprini, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca* - (1993) F. Angeli, Milano.
- ♦ E. Valdani, P. Adams, *Marketing Globale*, (1998) Egea, Milano.
- ♦ S. Vicari (a cura di), *Brand equity* - (1995) Egea, Milano.
- ♦ P. Watzlawick (1967), *Pragmatics of Human Communication : A Study of Interaccional Patterns, Pathologies, and Paradoxes* - trad. It. di Massimo Ferretti *Pragmatica della Comunicazione Umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi* - (1971) Ed. Astrolabio, Roma.
- ♦ M. Weber, *Sociologia delle Religioni* - (1976) UTET, Torino.