



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
(ordinamento ex D.M. 270/2004)  
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

# Brand reputation

la gestione della marca online

**Relatore**

Ch. Prof. Vladi Finotto

**Laureando**

Federico Longo

Matricola 825651

**Anno Accademico**

**2012/2013**

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo1- La Marca</b>	<b>6</b>
Che cos'è la marca?	6
La brand identity e la brand image	8
L'identità del brand: gli elementi costitutivi	9
Il brand positioning	10
Il valore della marca	11
Qualità percepita	12
Fedeltà alla marca	12
Notorietà	13
Altre risorse esclusive della marca	13
Valori associati	13
In cosa consiste il valore di una marca?	14
La capacità del brand di sostenere un prezzo elevato	14
Il nome del marchio e la preferenza del consumatore	14
Costo di sostituzione	15
Valore della marca basato sul prezzo delle azioni	15
Valore basato sui profitti futuri	16
La stima di un moltiplicatore	16
La fedeltà di marca	17
I livelli di fedeltà alla marca	17
La fedeltà di marca come base del valore della marca	19
La misura della fedeltà alla marca	19
Il valore strategico della fedeltà alla marca	21
Il mantenimento ed il rafforzamento della fedeltà alla marca	23
La notorietà della marca	25
La notorietà come leva per il rafforzamento della marca	26

Come ottenere notorietà	28
La qualità percepita	29
In che modo la qualità percepita genera valore?	30
Che cosa influenza la qualità percepita?	31
I segnali di alta qualità	33
Le associazioni, l'immagine, il posizionamento	33
Come le associazioni di marca creano valore?	34
I tipi di associazione	35
<b>Capitolo 2 – Brand e branding</b>	<b>40</b>
Premessa	40
Il sistema di brand	40
I livelli di brand	43
La combinazione dei livelli di brand	47
Quanti brand utilizzare	49
L'estensione del brand	52
Il ruolo della comunicazione nella gestione del brand	55
Gli strumenti di comunicazione tradizionali	57
Costruire un dialogo con i consumatori	69
Il Web 2.0: un nuovo modo di comunicare	72
La comunicazione olistica	78
Il valore del brand: analisi	79
La prospettiva customer based	82
<b>Capitolo 3 – Web e brand reputation</b>	<b>99</b>
Dall'immagine alla reputazione di marca	99
La reputazione in rete	103
Come gestire la web reputation	105

Imparare ad ascoltare	107
Incentivare il passaparola	108
Monitorare le conversazioni online	110
La misurazione dell'influenza	113
La gestione del dissenso	114
Analisi degli ambienti online	116
La gestione di una crisi reputazionale	118
Caso Kryptonite	121
Caso Barilla	123
Caso Kiko vs Tezenis	127
Caso Patrizia Pepe	130
Caso Guerrieri Enel	133
Caso John Ashfield	135
<b>Conclusione</b>	<b>139</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>141</b>
<b>Sitografia</b>	<b>144</b>

## **INTRODUZIONE**

L'elaborato è diviso in tre parti principali, la prima parte dalla definizione di marca proseguendo poi attraverso i concetti di brand identity, di brand image e di brand positioning. Successivamente vengono analizzate le dinamiche che sottostanno la formazione del valore di una marca, trattando i temi della qualità percepita, della fedeltà alla marca, della notorietà e delle risorse esclusive del marchio che permettono allo stesso di acquisire maggior valore e protezione rispetto al mercato. Poi sempre rimanendo nel tema del valore del brand vengono analizzate le diverse teorie riguardanti cosa sia il vero valore della marca.

In seguito viene trattato più approfonditamente il concetto di fedeltà alla marca, dei vari livelli di fedeltà ai quali un consumatore può aderire, si analizzano poi i sistemi di misurazione della fedeltà al brand, infine si parla di come la fedeltà sia una leva strategica importantissima.

A seguire vengono approfonditi anche i temi della notorietà e della qualità percepita dai clienti.

La seconda parte tratta in profondità il concetto di brand e soprattutto del processo di branding, attraverso il quale la marca viene implementata. Inizialmente si parte dal sistema di brand e dai vari tipi di brand mix che l'impresa può scegliere per sviluppare la propria strategia, si parla di corporate brand, di brand di gamma, di linea, di brand prodotto e di come possono essere usati e combinati tra loro.

Subito dopo viene presentato il concetto di brand extension, dei vantaggi e degli svantaggi di un'estensione di marca, di come si attua e se è possibile attuarla sempre oppure no.

Successivamente si parla di comunicazione, a partire dai mezzi tradizionali come la pubblicità, le pubbliche relazioni, l'organizzazione di eventi, eccetera, di seguito si parla di come costruire un dialogo con i consumatori, dei mezzi più idonei per comunicare con i clienti dell'azienda: il direct response, il call center, internet. Partendo da qui ho introdotto il concetto di web 2.0 e di come siano stati introdotti nuovi strumenti di comunicazione come il passaparola, i blog ed i social network.

Infine si è parlato di come valutare e misurare il valore di un brand.

Nella terza ed ultima parte si parlerà di web e brand reputation, di come sia avvenuto il passaggio tra immagine e reputazione di marca, in seguito si parlerà di reputazione nel web e dei cambiamenti che ci sono stati con l'introduzione delle tecnologie del Web 2.0.

Successivamente verranno fornite alcune indicazioni su come gestire la web reputation, parlando dell'importanza dell'ascolto nel nuovo ambiente della rete. Poi si parlerà di come creare ed incentivare un passaparola positivo nei confronti del brand, e di come monitorare le conversazioni sulla marca in esame. Un altro paragrafo parlerà della misurazione dell'influenza per poi passare all'argomento più delicato della gestione del dissenso e di come affrontare una crisi di reputazione.

Il capitolo e l'elaborato si chiuderà con la presentazione e l'analisi di alcuni casi famosi di web reputation nei quali aziende, anche di notevoli dimensioni, hanno dovuto affrontare consumatori insoddisfatti per diverse ragioni e di come i brand hanno gestito tale dissenso.

# CAPITOLO 1

## LA MARCA

### **Che cos'è la marca?**

La marca è un nome o un simbolo distintivo che serve ad identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a distinguerli da quelli dei concorrenti . La marca comunica l'origine del prodotto, aiuta l'azienda a proteggersi dalla concorrenza qualora cercasse di proporre prodotti simili all'apparenza<sup>1</sup>. Con un brand possiamo identificare l'azienda nel suo complesso, un prodotto o servizio, o anche una famiglia di questi. La marca porta con sé il codice interpretativo di un prodotto<sup>2</sup>, ad essa sono associati significati, che possono essere accettati o rifiutati da coloro che si avvicinano ad essa; stimola il consumatore con una serie di riferimenti cognitivi o emozionali.

In origine, la marca aveva un ruolo identificativo del produttore di un certo bene, ma è solo a partire dal ventesimo secolo che inizia ad avere un ruolo di primo piano nel mercato, lo sviluppo del brand management, infatti, ha consentito alle marche di acquistare un peso sempre maggiore all'interno delle aziende, tanto da arrivare ad acquisire una propria autonomia e personalità. Oggi le marche sono portatrici di valori in cui i consumatori possono rispecchiarsi, tanto che si può parlare di brand non soltanto per prodotti e servizi di consumo, ma anche per quanto riguarda personaggi famosi come attori, sportivi, cantanti. Attualmente il valore di una marca affermata è molto elevato vista la grande difficoltà nel riuscire a costruire da zero una marca rispetto a qualche tempo fa; oggi, infatti, il numero di marche presenti nei diversi mercati è elevatissimo ed i costi pubblicitari e di distribuzione sono sempre più ingenti.

Diversi, negli ultimi anni, sono i segnali di una crisi della marca: i consumi sono in costante calo, i consumatori sono sempre meno fedeli, visto anche il gran numero di prodotti offerti, ed il prezzo sta diventando la maggiore discriminante nella loro scelta; per queste ragioni è sempre più importante gestire il brand al meglio attraverso un percorso chiaro e coerente da parte dell'organizzazione. Una gestione accurata della

---

<sup>1</sup> (Aaker, 2002)

<sup>2</sup> (Pratesi, 2006)

marca, può portare ad allungare ipoteticamente all'infinito il suo ciclo di vita; i brand più affermati, infatti, non hanno cicli di vita paragonabili a quelli di un brand meno importante. La gestione della marca deve, però, essere coerente con l'evoluzione del mercato; un brand, pur mantenendo una chiara personalità, deve riuscire ad adattarsi ai cambiamenti del mercato di riferimento, riuscendo a soddisfare sempre la propria clientela. Negli ultimi anni, è maturata finalmente la consapevolezza che gli elementi immateriali possono essere anche più importanti delle componenti materiali, qualità e immagine di marca hanno acquisito oggi un'importanza cruciale nel successo di un brand. I prodotti invecchiano molto più rapidamente rispetto ad una marca, per questo motivo, se siamo in grado di vendere prima il brand del prodotto, riusciamo ad avere vantaggi riguardo la minore obsolescenza e pericoli di imitazione, essendo una marca molto difficile da imitare.

Secondo un'interpretazione, la marca può essere vista come un pregiudizio costruito nel tempo, quando i consumatori si sono fatti una certa idea su una marca, sarà molto difficile che il giudizio cambi, a meno di grossi errori nella gestione del brand; per questo motivo è importante gestire questo processo, costruendo una forte reputazione di marca, in modo da influenzare i consumatori, creando un atteggiamento positivo nei confronti del brand. Il brand management si occupa non del prodotto in sé, ma di come i consumatori vedono e percepiscono la marca.

Fino ai primi anni '90 si pensava che il successo della marca fosse dovuto in misura maggiore alla sua capacità di comunicare, in particolare si cercava di:

- Massimizzare la visibilità e i giudizi positivi dati dal mercato;
- Mettere in evidenza i tratti distintivi, così da rendere chiara la percezione nella mente dei consumatori.

Successivamente, questo modo di vedere è andato modificandosi, notorietà e diversificazione da sole non sono sufficienti perché un marchio possa durare nel tempo.

La capacità espressiva di un brand si basa su alcuni aspetti fondamentali:

1. L'identità (brand identity);
2. L'immagine (brand image);
3. Il posizionamento (brand positioning)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> (Pratesi, 2006)

Ogni azienda usa questi tre elementi in modo diverso per creare un mix unico in base alle scelte strategiche, alle competenze ed alla storia dell'impresa.

### **La brand identity e la brand image**

La brand identity può essere vista come “l'insieme di elementi espressivi utilizzati dall'azienda per veicolare le credenziali di una marca”<sup>4</sup>. La parte più in vista di una marca (visual identity) è un elemento della sua identità.

La costruzione dell'identità, a prima vista, potrebbe sembrare la risultante di un insieme di azioni sotto il diretto controllo dell'impresa, invece, è un processo solo in parte controllabile dall'azienda, perché l'identità di un brand non è imponibile, ma può soltanto essere proposta; i consumatori poi la recepiranno secondo il loro personale punto di vista. Per questo motivo, una marca potrebbe assumere un'identità non coincidente con quella programmata; il brand, perciò, è il risultato dell'azione di diverse componenti (azienda, clienti, fornitori, istituzioni, ecc.) che nel tempo agiscono in contatto con esso.

La brand image è ciò che i consumatori percepiscono della marca, anche se non coincide con la volontà dell'azienda. L'immagine di marca è il risultato di un processo interno ai consumatori, è ciò che si forma nella mente dei destinatari dei messaggi trasmessi dall'azienda. La brand image riguarda i riceventi, riguarda il modo in cui certi gruppi percepiscono e decodificano i messaggi provenienti dai prodotti, servizi, e comunicazioni che provengono dal brand. L'identità di marca riguarda il lato dell'azienda che invia all'esterno i suoi segnali. Per quanto riguarda la gestione del brand l'identità precede l'immagine; infatti prima di cercare di esternare una certa immagine, dobbiamo individuare ed essere chiari su cosa e come inviare il nostro messaggio.

Lo scarto fra identità ed immagine è un problema che le aziende si trovano spesso ad affrontare, non è semplice recuperare tale gap, per questo è molto importante per le imprese riuscire a governare nel modo migliore questo asset.

---

<sup>4</sup> (Pratesi, 2006)

## **L'identità del brand: gli elementi costitutivi**

La finalità dell'identità è quella di far durare la marca più a lungo possibile nel tempo, cercando di comunicare messaggi che siano il più possibile coerenti tra di loro, aventi una certa importanza per il consumatore, ma che siano anche coincidenti con la realtà. La brand identity è costituita da un insieme di contenuti, ognuno dei quali deve far capire, riconoscere e condividere la marca. La fase comunicativa è la parte conclusiva del percorso di costruzione dell'identità del brand, non è creatrice dell'identità, ma sua comunicatrice.

L'identità è un concetto a molteplici dimensioni, che interagiscono tra di loro creando un unico soggetto espressivo. Le principali dimensioni che compongono la brand identity sono:

- La cultura: è un patrimonio intangibile dell'azienda, rappresenta un insieme di conoscenze che viene tramandato all'interno dell'organizzazione; rispecchia la storia dell'impresa, lo spirito imprenditoriale che ha portato alla sua nascita e sviluppo nel tempo;
- I valori per una marca costituiscono il suo modo di essere, sono dei punti di riferimento nelle decisioni da prendere. Gli stakeholders valutano un brand non soltanto per i prodotti offerti, ma per il modo di comportarsi nelle diverse situazioni; da questi comportamenti vengono evinti i valori della marca che spesso non sono esplicitati, per questo è importante individuare le aspettative che i consumatori si formano per non deluderle ed evitare così giudizi negativi;
- La mission: è ciò che il brand vuole essere, l'obiettivo da raggiungere, è anche un impegno dell'azienda nei confronti degli stakeholders. La mission per non diventare soltanto un manifesto di buoni propositi deve essere esplicitata in modo chiaro ed inequivocabile a tutte le componenti dell'azienda, così da motivare tutta l'organizzazione verso un'unica linea da seguire;
- La personalità: il brand viene personificato, attribuendogli tratti caratteriali propri degli individui; questi attributi devono essere chiari e coerenti con le altre componenti della marca. La personalità di marca deve essere chiara, deve distinguersi da quella delle marche concorrenti; il principale strumento

che viene usato per la sua affermazione è quello della comunicazione, per questo motivo bisogna porre attenzione a quello che viene comunicato all'esterno, cercando di evitare gap tra quello che l'azienda vuole comunicare e quello che gli stakeholders percepiscono;

- L'essenza è la vera rappresentazione della marca, sintetizza ciò che il brand vuole essere realmente, è una prospettiva di lungo termine, è quello che la marca si propone di soddisfare, la ragione d'essere del brand.

## **Il brand positioning**

Il posizionamento competitivo consiste nella valorizzazione delle componenti che distinguono la marca da quelle concorrenti, mettere in luce i punti di forza e cercare di far passare in secondo piano quelli di debolezza, facendo sì che la marca appaia migliore rispetto alle alternative presenti sul mercato.

Una strategia di posizionamento serve ad individuare i punti di forza oggettivi della marca rispetto ai concorrenti, bisogna creare un'offerta che sia sostenibile dall'azienda, ma anche attrattiva per i consumatori. I target di riferimento devono essere chiari ed esplicitati, in modo da evitare incomprensioni ed ambiguità.

Un chiaro posizionamento del brand aiuta i consumatori nella scelta del prodotto, li avvicina alla marca, acquisendo un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Diverse sono le strategie di posizionamento applicabili dall'azienda:

- Il posizionamento sugli attributi si basa soprattutto sulle caratteristiche maggiormente "funzionali" del brand, mettendo in evidenza gli aspetti che rendono superiore la nostra marca rispetto a quelle concorrenti. Uno dei principali problemi di questo tipo di approccio riguarda la difesa del vantaggio competitivo, infatti questo tipo di attributi sono generalmente facili da copiare per i concorrenti; per questo motivo è molto importante saper difendere il vantaggio riuscendo ad innovare continuamente la propria offerta;
- Il posizionamento sui benefici tratta gli aspetti più "astratti" del brand, caratteristiche come la modernità, il rispetto dell'ambiente, la comodità. Il brand come strumento per migliorare la qualità complessiva della vita e non soltanto come offerta di prodotti funzionali;

- Il posizionamento sul prezzo affronta il dualismo tra prezzo e qualità: si può puntare ad una maggiore qualità, praticando conseguentemente un prezzo più alto, oppure cercare di distinguersi attraverso un'offerta più semplice ed essenziale ottenendo così un prezzo inferiore rispetto a quello della concorrenza;
- Il posizionamento sul problem solving permette ad un brand di essere ben visto dai consumatori, infatti essere considerati in grado di risolvere i problemi dà grande sicurezza e fiducia nei nuovi acquirenti che si stanno avvicinando per la prima volta alla marca. In genere le aziende che riescono ad affermare questo tipo di posizionamento sono imprese consolidate, aziende con una grande tradizione alle spalle, infatti è difficile per un'azienda neonata praticare questo tipo di posizionamento non avendo un vissuto alle spalle che funge da garanzia per i consumatori. Perché questo tipo di approccio sia efficace, l'azienda deve offrire un vantaggio che sia unico o comunque offerto da un ristretto numero di concorrenti.

## **Il valore della marca**

Il valore di una marca si basa su una serie di attività e passività ad essa associate, che aggiungono o tolgono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori<sup>5</sup>. Queste attività o passività perché possano diventare rilevanti per il valore della marca, devono essere collegate al marchio o al nome e si possono riunire in cinque categorie:

1. Qualità percepita;
2. Fedeltà alla marca;
3. Notorietà del nome;
4. Risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati, canali distributivi esclusivi);
5. Altri valori associati alla marca.

Le risorse di valore della marca possono dare valore per il consumatore, infatti, lo aiutano a ricordare numerose informazioni su prodotti e brand, aiutano il cliente nelle

---

<sup>5</sup> (Aaker, 2002)

decisioni d'acquisto, e possono incrementare il livello di soddisfazione dell'acquirente nell'esperienza d'uso. Se il consumatore riceve un valore dal brand, ugualmente, anche il produttore ne riceve dei benefici; questi possono essere di varia natura: maggiore efficacia nelle attività di reperimento di nuovi clienti, recupero di quelli vecchi. Questo genere di benefici permette di acquisire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza portando un rafforzamento della posizione della marca. Le diverse componenti del valore della marca interagiscono tra loro influenzandosi a vicenda. Un altro beneficio che il produttore può ottenere è un prezzo mediamente più alto rispetto ai concorrenti, riuscendo così a spuntare margini di guadagno superiori, i quali possono essere reinvestiti in attività che possono consolidare il vantaggio competitivo acquisito. Nel caso si decida di estendere la linea, un valore elevato del brand è una leva importante ed è fondamentale per le strategie distributive, garantendo una posizione di forza nei confronti dei diversi canali. Un elevato valore della marca crea delle barriere all'ingresso nei confronti dei potenziali concorrenti.

### **Qualità percepita**

La qualità percepita è la visione che i consumatori hanno del nostro prodotto sotto l'aspetto qualitativo; a volte una marca o un prodotto viene percepito di buona qualità pur non conoscendone esattamente le caratteristiche. La qualità percepita influenza le decisioni d'acquisto e la fedeltà alla marca, soprattutto nel caso di prodotti simili, in cui risulta difficile fare dei confronti tra diverse alternative. Un'elevata qualità percepita consente inoltre di spuntare un prezzo mediamente superiore rispetto a quello della concorrenza, così da avere margini superiori da reinvestire per aumentare ulteriormente il valore della marca.

### **Fedeltà alla marca**

Per le imprese risulta particolarmente oneroso attirare nuovi clienti, mentre è sicuramente meno costoso potenziare quelli esistenti, soprattutto se entusiasti del prodotto o servizio offerti. Un'organizzazione che decide di consolidare il proprio parco clienti recupera i costi di acquisizione, anche perché alcuni consumatori faranno da

portavoce della marca, le faranno pubblicità in quanto clienti soddisfatti, in questo modo, nuovi clienti si avvicineranno ad essa, mettendo in moto un circolo virtuoso. Avere dei consumatori fedeli è anche un ottimo disincentivo per i potenziali concorrenti e per le iniziative di quelli già presenti. Un parco clienti fedele, dà all'impresa un forte potere nei confronti dei canali distributivi, i quali saranno "costretti" a tenere quella data marca, in quanto i clienti si aspettano di trovarla nel punto vendita.

## **Notorietà**

Una marca nota viene ritenuta più credibile dai consumatori, la scelta risulta più facile perché rassicurati, la qualità percepita è maggiore per una marca conosciuta rispetto ad una poco nota. La notorietà è inoltre fondamentale per i beni di largo consumo, dove la concorrenza è alta e le possibili alternative sono numerose; se la marca non è conosciuta difficilmente entrerà tra le possibili alternative che vengono prese in considerazione nella decisione d'acquisto.

## **Altre risorse esclusive della marca**

Queste risorse comprendono canali distributivi esclusivi, marchi registrati e brevetti; tanto più riescono ad impedire l'erosione del valore della marca e della fedeltà dei nostri consumatori, tanto più saranno barriere efficaci, quindi di alto valore, nei confronti dei nostri concorrenti attuali e potenziali.

## **Valori associati**

Il valore intrinseco del nome di un brand è molte volte basato su un'associazione particolare: può riguardare uno stile di vita, un'associazione ad un personaggio famoso; questo può modificare la visione che i consumatori hanno e la loro esperienza d'uso. Un'associazione forte rappresenta una barriera di protezione rispetto alla concorrenza, la quale avrà grosse difficoltà ad attaccare la marca su quel fronte.

## **In cosa consiste il valore di una marca?**

Diverse sono le teorie elaborate per cercare di capire in cosa consista il vero valore di una marca; le principali però sono cinque:

1. Il prezzo che il brand può sopportare;
2. Impatto del nome sulla scelta d'acquisto del consumatore;
3. Valore di sostituzione della marca;
4. Valore delle azioni;
5. Capacità della marca di creare profitti.

## **La capacità del brand di sostenere un prezzo elevato**

Le differenti risorse del valore della marca, (notorietà, qualità percepita, fedeltà e valori associati), donano alla marca la possibilità di ottenere un premium price<sup>6</sup>. Spuntare un prezzo elevato dal mercato produce maggiori profitti, i quali possono essere reinvestiti per aumentare ulteriormente il valore della marca.

Per calcolare il differenziale di prezzo che una marca può ottenere ci sono diversi metodi:

- Studio dei prezzi del mercato;
- Ricerche tra i consumatori;
- Intenzioni d'acquisto dei consumatori rispetto a differenti livelli di prezzo;
- Studio dei modelli di "trade-off", (gli intervistati esprimono valutazioni comparative rispetto alle diverse proprietà associate alla marca).

Una volta stabilita la possibilità di spuntare un differenziale di prezzo dal mercato, il valore del brand può essere calcolato moltiplicando il differenziale di prezzo per il numero di pezzi venduti; riusciamo ad ottenere una stima del valore proiettando tale prodotto per un arco di tempo ragionevole.

## **Il nome del marchio e la preferenza del consumatore**

Il differenziale di prezzo non risulta essere un metodo efficace di valutazione per i prodotti i cui differenziali di prezzo sono trascurabili. Un'alternativa consiste nel

---

<sup>6</sup> (Aaker, BRAND EQUITY: la gestione del valore della marca, 2002)

valutare quanto il nome può influenzare la preferenza, l'atteggiamento e la propensione all'acquisto dei consumatori. Quanto può essere importante il marchio nella scelta di un prodotto?

Il valore della marca viene calcolato come il valore marginale dell'aumento di vendite provocate dal nome. Questa valutazione rappresenta però una fotografia dello stato attuale della marca e non riesce a valutare la potenziale evoluzione della marca nel tempo.

### **Costo di sostituzione**

Un altro metodo consiste nel calcolare quanto costerebbe creare ex-novo una marca dal valore simile a quella attuale; il costo di sostituzione del marchio attuale con uno nuovo sul mercato.

### **Valore della marca basato sul prezzo delle azioni**

Il punto di partenza è il valore di mercato di un'azienda, il quale è funzione del numero e del prezzo delle singole azioni<sup>7</sup>; vanno calcolati i costi di sostituzione dei beni tangibili, quello che rimane sono i beni intangibili, che possono essere suddivisi in tre principali componenti:

- Il valore della marca;
- Il valore dei fattori esterni alla marca (brevetti, ricerca e sviluppo);
- Il valore dei fattori di mercato (norme).

Il valore del brand viene trattato in funzione della sua anzianità, somma della pubblicità accumulata e quota attualmente spesa in pubblicità della classe di prodotto. Questo modello ha il limite di poter essere applicato solo per aziende quotate in borsa e quindi di dimensioni generalmente elevate, un punto a favore è, invece, il fatto di mettere in evidenza più i profitti futuri di quelli passati.

---

<sup>7</sup> (Aaker, BRAND EQUITY: la gestione del valore della marca, 2002)

## **Valore basato sui profitti futuri**

La misura sicuramente più precisa del valore della marca sarebbe il valore attuale scontato dei futuri profitti attribuiti alle componenti del valore di marca. Ci sono però dei problemi per quanto riguarda la stima; una soluzione potrebbe essere quella di usare il piano di lungo periodo della marca scontando i profitti previsti. Un altro modo consiste nello stimare gli utili correnti e nell'applicare un moltiplicatore dei profitti. Gli utili possono essere stimati attraverso i profitti correnti ricaricati di un margine extra. Il moltiplicatore dei profitti ci offre l'opportunità di stimare e valorizzare gli utili futuri. Il problema in questo caso riguarda quale moltiplicatore prezzo/profitto usare per la marca.

Per poter individuare il moltiplicatore si deve stimare il vantaggio competitivo della marca. La stima deve basarsi su una media ponderata delle valutazioni della marca in ciascuna delle cinque componenti del valore del marchio.

## **La stima di un moltiplicatore**

Oltre alla valutazione della forza della marca, è fondamentale conoscere in che modo questa forza risulta rilevante sul mercato, e quanto l'impresa sia capace di usarla e di proteggerla.

Non tutte le componenti del valore di marca sono ugualmente importanti sui diversi mercati, bisogna calcolare il loro valore relativo, ed è altresì importante valutare quanto una risorsa della marca con un certo parco clienti possa essere sfruttata. Una risorsa di marca che non sia sfruttata non ha valore. Queste risorse devono anche essere protette e mantenute nel tempo. Il moltiplicatore potrà essere relativamente alto dove c'è forza nelle categorie più rilevanti e quando questa forza viene sfruttata e protetta; il moltiplicatore sarà basso, invece, quando la forza in risorse chiave è poca o quando questa viene poco utilizzata o non adeguatamente protetta.

## La fedeltà di marca

La fedeltà alla marca da parte dei clienti è molto spesso il punto centrale del valore del marchio; essa rappresenta una misura della vicinanza del cliente alla marca. La fedeltà viene calcolata come la probabilità che un cliente possa abbandonare un marchio e passare alla concorrenza, in particolare a seguito di modifiche apportate all'offerta attuale, come una modifica del prezzo, una modifica del packaging oppure una variazione di qualche caratteristica del prodotto.

La fedeltà alla marca è una variabile importantissima, infatti, tanto più alta è la fedeltà, quanto più il parco clienti dell'azienda risulta impermeabile alle azioni dei concorrenti, è quindi una protezione alla nostra offerta, ed una barriera all'entrata per potenziali concorrenti. La fedeltà è un indicatore del valore del marchio, è infatti strettamente correlato al valore dei profitti futuri, dato che influisce sulle vendite.

### I livelli di fedeltà della marca



<sup>8</sup> (Aaker, 2002) Figura 1: rielaborazione personale.

Esistono vari livelli di fedeltà alla marca, essi possono essere inseriti in una piramide, ogni livello comporta diverse azioni di marketing e diverse categorie di risorse da gestire. Non in tutti i mercati sono presenti queste categorie di clienti.

- Il livello di base rappresenta il cliente infedele, il quale è completamente indifferente alla marca: tutte le marche sono uguali per questo tipo di acquirente, perciò il nome del marchio ha un ruolo assolutamente non rilevante nella decisione d'acquisto. Per questo tipo di clienti è il prezzo l'unica variabile presa in considerazione nel momento dell'acquisto;
- Il livello immediatamente superiore è quello del cliente abituale soddisfatto senza motivi di cambiamento. Questo tipo di cliente risulta poco fedele alla marca, attualmente acquista il nostro prodotto con continuità, ma la proposta di una nuova offerta da parte della concorrenza potrebbe spingerlo a modificare i suoi acquisti, anche se non avendo particolari motivi di cambiamento, in quanto soddisfatto dell'attuale situazione, potrebbe essere poco agevole raggiungerlo con la nuova offerta;
- Il successivo livello rappresenta i clienti soddisfatti e per cui un cambiamento comporterebbe dei costi, che potrebbero essere economici, di tempo o di rischi connessi al nuovo acquisto. In questo caso i clienti sono soddisfatti della nostra offerta, ma sono fedeli solo per motivi di convenienza;
- Il quarto livello è composto da acquirenti che amano la marca, la loro scelta può essere fondata sul marchio, un'associazione, sull'esperienza d'uso, o sulla qualità percepita. È un atteggiamento positivo nei confronti del marchio e molto spesso non lo sanno nemmeno spiegare, a volte può dipendere dalla lunghezza del rapporto, per cui un cliente può anche scalare la piramide col tempo, non è detto che rimanga allo stesso livello per sempre. Questo tipo di acquirenti sono degli "amici" della marca, per questo loro attaccamento al marchio;
- Il livello più alto della piramide è rappresentato dagli acquirenti coinvolti, essi sono orgogliosi di acquistare determinati prodotti, per loro la marca non è importante solo dal punto di vista funzionale, ma anche e forse soprattutto per l'immagine e la personalità che un marchio può comunicare all'esterno. Questo livello di clienti raccomandano ad altri l'uso della marca, sono importanti per l'influenza che possono avere sugli altri in quanto comunicatori dei valori del

marchio. Le marche che posseggono un gran numero di clienti coinvolti possono definirsi “carismatiche”, per l’alto livello di coinvolgimento che producono nel parco clienti.

Questi cinque livelli sono teorici, se ne possono identificare altri e non sempre prendono questo aspetto, sono però esplicativi delle differenti relazioni che possono nascere tra un marchio ed i relativi clienti.

### **La fedeltà di marca come base del valore della marca**

Una clientela fedele acquisisce un ruolo di rilievo per la marca, in quanto costituisce un reddito certo nel tempo. I clienti fedeli hanno un tasso di usura inferiore rispetto a quelli non fedeli, per cui il loro valore è superiore. Se ci fosse un rapporto costante tra fedeltà e frequenza d’acquisto, allora sarebbe possibile calcolare il valore della fedeltà.

La fedeltà di marca è collegata all’esperienza d’uso dei prodotti ad essa collegati, non può esserci fedeltà alla marca se prima il cliente non acquista ed usa i prodotti del marchio; notorietà, qualità percepita e valori associati, invece, sono qualità che il consumatore può attribuire alla marca anche senza averla provata prima. La fedeltà può essere influenzata da tutte le caratteristiche che possono essere associate alla marca. In alcuni casi, però, la fedeltà di marca non può essere spiegata da questi fattori. Avere clienti fedeli è fondamentale, per cui le aziende dovrebbero impegnare più tempo alla soddisfazione dei propri clienti, essendo loro la vera risorsa della marca.

### **La misura della fedeltà alla marca**

La fedeltà di marca può essere determinata in diversi modi, per meglio capirla ed imparare a governarla è importante riflettere su queste differenti tecniche di misurazione. Alcune metodologie riguardano la fedeltà collegata al coinvolgimento, alla simpatia, alla soddisfazione e ai costi di cambiamento, altre consistono nel considerare il comportamento attuale.

## Le misure di comportamento

Una tecnica diretta di misurazione della fedeltà si basa sullo studio del comportamento d'acquisto della clientela.

Possiamo prendere in considerazione le seguenti misure:

- Numero di brand acquistati;
- Tasso di riacquisto;
- Quota di acquisti (acquisti dello stesso marchio).

In base alle classi di prodotto, a seconda del tipo di prodotto e del numero di marche concorrenti, la fedeltà dei consumatori al brand può cambiare considerevolmente.

I dati sui comportamenti però potrebbero fornire solamente vaghi componenti di previsione degli atteggiamenti futuri ed inoltre potrebbero risultare costosi da rilevare. Usando dati di comportamento potrebbe risultare difficile distinguere tra cambiamenti effettivi di marca e cambiamenti soltanto apparenti, come gli acquisti di più marche fatti da parte di differenti divisioni di una azienda o dai diversi componenti della famiglia.

## I costi di cambiamento

Un'assicurazione della fedeltà al brand sono i costi di cambiamento.

È fondamentale che l'azienda tenga in considerazione i costi di cambiamento per trarne maggior beneficio possibile. Tale vantaggio competitivo potrebbe esserle garantito dall'impegno dell'azienda nei confronti del consumatore affinché esso aumenti la propria dipendenza al servizio o al prodotto offerto. Per questo in un'ipotesi di cambiamento, il maggior costo potrebbe essere rappresentato dall'installazione di un prodotto.

## La misura della soddisfazione

Un aspetto rilevante che individua la fedeltà di marca è la misura della soddisfazione e dell'insoddisfazione della nostra clientela. E' importante che la soddisfazione venga misurata regolarmente su campioni rappresentativi ed in modo attendibile, per non avere un quadro alterato e poco conforme alla situazione reale.

## La simpatia e il coinvolgimento per la marca

Il quarto livello di fedeltà è rappresentato dalla simpatia; questo senso di vicinanza alla marca è caratterizzato da differenti componenti:

- Amicizia;
- Fiducia;
- Riconoscenza;
- Simpatia;
- Rispetto.

Questo insieme di sentimenti positivi potrebbero rappresentare una grossa barriera da abbattere per i concorrenti della marca, all'ingresso di un certo mercato; infatti un marchio che gode di questo atteggiamento positivo nei suoi confronti può spuntare un prezzo più elevato dal suo mercato di riferimento. Il coinvolgimento è un aspetto analogo alla simpatia: le marche più importanti, possono godere di un grande numero di clienti coinvolti, questi consumatori amano parlare della marca con gli altri, cercando di renderli partecipi e convincerli affinché anche loro diventino consumatori di quella data marca e assumano un ruolo di rilievo nella diffusione del brand, facendosi portavoce del marchio stesso con le persone a loro vicine.

## Il valore strategico della fedeltà di marca

La fedeltà di marca dei clienti rappresenta una componente strategica fondamentale, che se accuratamente utilizzata può portare numerosi vantaggi:



9

<sup>9</sup> (Aaker, 2002) Figura2: rielaborazione personale.

## La riduzione dei costi di marketing

I costi di marketing possono essere ridotti grazie ad un impianto di consumatori fedeli al brand: è infatti molto meno costoso conservare i clienti esistenti (che non siano insoddisfatti), rispetto alla ricerca di nuovi clienti, che spesso non sono motivati a cambiare la loro marca di riferimento.

Più i clienti sono fedeli tanto più è semplice soddisfarli; se invece avranno la sensazione di essere poco considerati, allora tenderanno ad allontanarsi dalla marca, per questo motivo bisogna tenere sotto osservazione queste sensazioni della nostra clientela. Come già detto in precedenza, un parco clienti fedele funge da ostacolo all'entrata per i potenziali concorrenti, perché lo sia effettivamente però deve essere evidente all'esterno e non dobbiamo far credere che la nostra clientela sia in qualche misura attaccabile.

## Una leva sulla distribuzione

La fedeltà di marca offre una leva sulla distribuzione: i clienti fedeli che richiedono determinati prodotti consentono infatti al brand di ottenere buone posizioni sugli scaffali, permettono ai prodotti di essere presenti su tutti i punti vendita, pena l'abbandono da parte dei consumatori di quei punti vendita che non trattano certi prodotti. Tale leva si presenta necessaria anche quando una marca valuta un'estensione di linea, infatti un'elevata fedeltà alla marca consentirà anche ai nuovi prodotti di entrare immediatamente nei punti vendita con posizioni favorevoli.

## La risposta alle minacce della concorrenza

La fedeltà alla marca dà tempo all'impresa di rispondere alle iniziative della concorrenza, questo costituisce un grande vantaggio: se un concorrente sviluppa un prodotto superiore al nostro grazie alla nostra clientela fedele avremo tempo di organizzare una contromossa prima che i nostri consumatori passino alla concorrenza, tempo che sarà tanto maggiore quanto più fedele risulta essere il nostro parco clienti. Questo ci consente di analizzare meglio ed in modo più sereno anche eventuali strategie di follower.

L'attrazione di nuovi clienti

I clienti fedeli rassicurano anche i clienti potenziali, i quali vedendo un parco clienti soddisfatto e felice della marca si sentono più portati e meno timorosi all'acquisto, in modo particolare per prodotti che possono presentare elementi di rischio (prezzo elevato). Un elevato numero di clienti fedeli danno al marchio un'immagine positiva di prodotto di successo; inoltre vedere un conoscente che usa un certo prodotto avrà un effetto molto maggiore rispetto a qualunque pubblicità, per questo la selezione dei target risulta fondamentale, deve infatti creare visibilità e notorietà alla marca.

### **Il mantenimento e il rafforzamento della fedeltà alla marca**

Mantenere e rafforzare la fedeltà alla marca è molto importante per evitare che la concorrenza si insinui tra noi ed i nostri clienti, non dobbiamo mostrare la debolezza e la vulnerabilità della nostra clientela; per questo è fondamentale considerare alcuni aspetti del nostro rapporto con i clienti<sup>10</sup>:



11

<sup>10</sup> (Aaker, BRAND EQUITY: la gestione del valore della marca, 2002)

<sup>11</sup> Figura 3: rielaborazione personale.

## Rispettare il cliente

La base della fedeltà è spesso semplice: un prodotto che funzioni come il cliente si aspetta, questo è un buon motivo per non cambiare. L'azienda deve inoltre creare all'interno dell'organizzazione una cultura del cliente, formando accuratamente tutti i dipendenti, in modo che questo sia al centro del progetto aziendale; è importante rispettarlo e ascoltarlo, il rapporto cliente-impresa deve essere bilaterale, ci deve essere interazione ed ascolto reciproco.

## Essere vicini al cliente

Una cultura aziendale votata al cliente consente all'organizzazione di essergli vicino. Il solo interessamento per le problematiche della clientela crea intorno all'azienda un sentimento positivo che contribuisce all'aumento della fedeltà alla marca.

## Misurare e gestire la soddisfazione del cliente

Molto utile è effettuare sondaggi periodici per valutare la soddisfazione del cliente, in modo da avere sempre sotto controllo la reale situazione e se necessario poter portare le necessarie modifiche nel caso si presentassero dei problemi.

## Creare costi di cambiamento

Possiamo creare costi di cambiamento dando ai consumatori alternative per la risoluzione dei problemi a cui consegue la ridefinizione delle procedure, oppure possiamo garantire dei vantaggi premiando la fedeltà.

## Fornire qualche extra

Spesso è abbastanza facile far cambiare atteggiamento nei confronti di un prodotto semplicemente fornendo qualche piccolo extra inatteso. Anche piccoli gesti o piccole

cose possono creare un'impressione positiva, spesso sono i piccoli dettagli a fare la differenza.

Vendere ai vecchi clienti invece che ai nuovi

Cercare di vendere a tutti i costi ai nuovi clienti è probabilmente uno degli errori più diffusi che le aziende fanno. Spesso è molto difficile contattarli e molto dispendioso convincerli a cambiare marca, invece cercare di consolidare i clienti di cui già disponiamo consente di ottenere risultati molto positivi, visti anche i costi relativamente bassi di questo genere di operazione. Questo consente comunque di ottenere nuovi clienti i quali saranno infatti influenzati dall'atteggiamento positivo dei clienti attuali. Un programma di mantenimento della clientela dovrà ridurre le cause d'insoddisfazione e creare costi di cambiamento, premiando i consumatori fedeli.

## **La notorietà della marca**

Con l'espressione "notorietà della marca" s'intende la capacità di un potenziale acquirente di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una determinata classe di prodotto, stabilendo così un legame fra il marchio e la classe di prodotto.

È possibile tracciare un lungo percorso che va da un'incertezza sul riconoscimento della marca fino alla convinzione che quella sia l'unica in una certa classe di prodotti; è in questo percorso che la notorietà si sviluppa.



12

Il più basso livello di notorietà riguarda il riconoscimento della marca, esso si basa su un test di ricordo aiutato: agli intervistati, ad esempio, viene letto un elenco di nomi di marche appartenenti ad una certa classe di prodotto e viene chiesto quali di questi nomi conoscono, anche solo per averne sentito parlare.

Il livello seguente riguarda il ricordo spontaneo di una marca: in questo caso all'intervistato viene chiesto di elencare tutte le marche che si ricorda appartenenti a una certa classe di prodotto. al ricordo spontaneo viene associata una posizione più forte della marca.

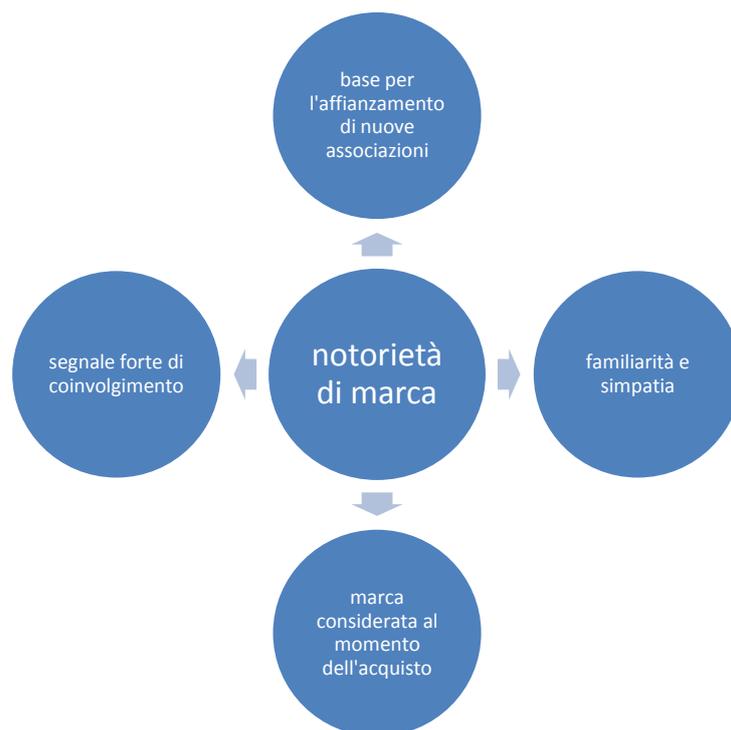
Il livello più importante della notorietà è quello della prima marca citata (top of mind), essa è la prima marca citata in un test di ricordo spontaneo. Una posizione ancora più forte è quella della marca dominante, cioè l'eventuale unica marca ricordata da un'elevata percentuale di intervistati in una classe di prodotto. Se una marca riesce a diventare dominante, il suo vantaggio competitivo sarà elevatissimo, infatti, nessun'altra marca verrà considerata al suo posto durante il processo di acquisto.

### **La notorietà come leva per il rafforzamento della marca**

Quattro sono le diverse modalità con cui la notorietà di marca genera un valore aggiunto:

---

<sup>12</sup> (Aaker, 2002) Figura 4 : rielaborazione personale.



13

### Base per l'affiancamento di nuove associazioni

È inutile comunicare caratteristiche di un marchio finché il suo nome non risulti noto e quindi oggetto di associazione. Il primo passo nel processo della comunicazione è quindi costituito dal riconoscimento del marchio. Capita raramente che un potenziale acquirente decida di comprare un determinato prodotto in assenza di riconoscimento; anche le caratteristiche e vantaggi di un nuovo prodotto sono di difficile individuazione se non vi è precedentemente l'identificazione del prodotto stesso. Chiaramente, diventa più semplice collegarvi una nuova caratteristica di prodotto, nel momento in cui il riconoscimento viene consolidato.

### Simpatia e familiarità

Il riconoscimento conferisce al marchio un certo senso di familiarità in quanto la clientela apprezza tutto ciò che le è familiare; ciò si riscontra in particolar modo per quelle classi di prodotto a basso coinvolgimento emotivo. È stato dimostrato da alcuni

<sup>13</sup> Figura 5: rielaborazione personale.

studi che la simpatia viene indotta da un'esposizione ripetuta, anche quando rimane a prima vista immutato il livello di riconoscimento.

Segnale forte di coinvolgimento

Un segnale di grande forza, presenza e coinvolgimento è certamente dato dalla conoscenza del nome. Varie possono essere le motivazioni che inducono il riconoscimento di un marchio:

- Grande forza distributiva;
- Numerosa pubblicità;
- Permanenza nel tempo.

Non è detto che il riconoscimento si fondi sull'effettiva conoscenza degli specifici attributi del marchio. Qualora un possibile acquirente non riconoscesse la marca, difficilmente la prenderà in considerazione al momento dell'acquisto.

Le marche da considerare

Una marca sconosciuta con poca probabilità entrerà a far parte del paniere delle potenziali marche che il consumatore prenderà in considerazione al momento dell'acquisto e sarà quindi ancora più difficilmente valutata e acquistata; al contrario una marca nota entrerà facilmente in questo paniere. Naturalmente le marche "top of mind" godranno di un vantaggio in questo senso.

### **Come ottenere notorietà**

Per acquisire notorietà occorre mettere a segno un duplice obiettivo:

1. Riconoscimento;
2. Ricordo.

E' necessario costruirsi un'identità e relazionarla con una certa categoria di prodotto.

I potenziali acquirenti devono ricordare e notare il nostro messaggio, questo ne va della sua efficacia. Ciò che dobbiamo essere in grado di fare è distinguerci, costruendo un legame tra classe di prodotto e la marca, senza confonderci con la massa di prodotti

appartenenti alla medesima classe. Affinché ciò avvenga può essere utile uno slogan coinvolgente oppure un jingle che resti impresso nella memoria del cliente, meglio ancora se collegato al marchio e alla classe di prodotto. Anche l'utilizzo di simboli può conseguire risultati soddisfacenti e dare talvolta un contributo determinante per la loro capacità di attirare l'attenzione del pubblico rimanendo nella loro mente.

Creare il riconoscimento non è cosa facile, ma creare un ricordo lo è ancora meno; quest'ultimo infatti tende ad esaurirsi nel tempo, mentre il riconoscimento tende a durare anche se costruito solo su alcune esposizioni. Il ricordo necessita inoltre di un apprendimento e di un'esperienza d'uso o di molte ripetizioni.

Senza dubbio mantenere un ricordo nel consumatore crea un vantaggio competitivo, ostacolando il ricordo di altre marche.

Pur essendo importante e decisiva per la marca, la notorietà singolarmente non è sufficiente per generare le vendite, in particolare nel caso di un nuovo prodotto; alla base ci deve essere anche una motivazione per comprare quel prodotto.

## **La qualità percepita**

La qualità percepita può essere definita come la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o servizio rispetto all'uso a cui è destinato, tenendo conto anche delle possibili alternative <sup>14</sup>.

La qualità percepita è una percezione da parte dei consumatori, per cui si distingue rispetto ad altri concetti quali:

- Qualità di base;
- Qualità di produzione;
- Qualità reale od oggettiva.

La qualità percepita è una componente concreta, un sentimento generale nei confronti del marchio, che comprende specifiche caratteristiche dei prodotti cui la marca è associata, come affidabilità e prestazioni. La qualità percepita può non essere

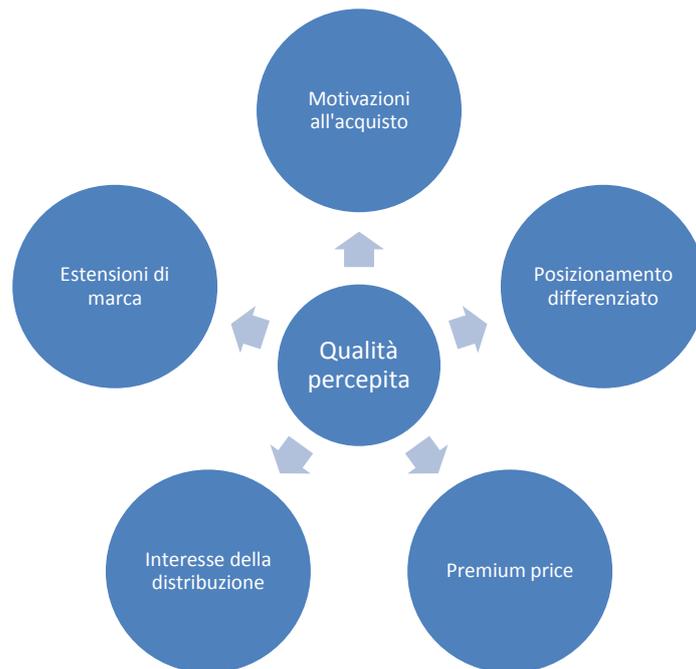
---

<sup>14</sup> (Aaker, 2002)

individuabile oggettivamente, dipende infatti da quali siano le caratteristiche di rilievo per il consumatore; essa si distingue anche dalla valutazione e soddisfazione del cliente.

### **In che modo la qualità percepita genera valore?**

La qualità percepita può creare valore in differenti modalità<sup>15</sup>:



16

#### Motivazioni all'acquisto

Talvolta i clienti non sono motivati a individuare ed analizzare le informazioni che possono condurli ad una valutazione oggettiva della qualità di uno specifico prodotto; è in questi casi che la qualità percepita assume un ruolo fondamentale, infatti essa può dare maggiore forza a tutti i componenti del marketing mix per il solo fatto di essere valutata nella fase di decisione.

#### Un posizionamento differenziato

<sup>15</sup> (Aaker, BRAND EQUITY: la gestione del valore della marca, 2002)

<sup>16</sup> Figura 6: rielaborazione personale.

La posizione occupata nella dimensione della qualità percepita è una delle principali peculiarità del posizionamento di una marca. In base alla qualità percepita, infatti, saremmo in grado di posizionarci come marca premium oppure economica, come leader o soltanto uno dei molteplici marchi esistenti in un specifico mercato.

#### Un premium price

La possibilità di sostenere un differenziale di prezzo è uno dei vantaggi della qualità percepita. Un posizionamento premium price rinforza anche la qualità percepita, in particolar modo nel caso di prodotti e servizi per cui risulta non facile acquisire precise informazioni sul reale valore del prodotto acquistato, senza contare le numerose risorse che procura.

#### L'interesse della distribuzione

La qualità percepita può raggiungere risultati importanti anche presso la distribuzione; la presenza o meno di determinati prodotti nel punto vendita può influire sull'immagine di un membro del canale distributivo perciò i componenti del medesimo canale sono incentivati a tenere prodotti ben considerati e maggiormente ricercati dai consumatori.

#### L'estensione di marca

Utilizzando il nome noto di una marca si può entrare più facilmente in nuove classi di prodotto, ciò può essere uno dei vari utilizzi della qualità percepita, impiegata in questo caso per introdurre estensioni di marca.

### **Che cosa influenza la qualità percepita?**

Vari fattori possono influenzare la qualità percepita a seconda che riguardi un servizio o un prodotto.

Le componenti della qualità percepita, per quanto concerne i prodotti, sono:

- L'assistenza, esterna la capacità di offrire servizi extra al prodotto;
- Le caratteristiche, assumono un'importanza rilevante nel caso di prodotti vicini tra loro;
- L'assenza di difetti nel processo produttivo, in altri termini, la conformità alle specifiche;
- La durata, esplicita il tempo di vita del prodotto;
- L'affidabilità, costanza delle prestazioni in uno specifico margine temporale;
- Pronto e perfetto, si rifà alla sensazioni di qualità che il prodotto dà ai consumatori.

Le dimensioni della qualità percepita che vengono valutate sono leggermente differenti qualora considerassimo le aziende che propongono servizi:

- La disponibilità, riguarda il personale, il suo grado di disponibilità ad aiutare i consumatori;
- L'affidabilità, assume un valore diverso rispetto alla dimensione del prodotto, infatti la prestazione comporta un coinvolgimento delle persone, il servizio si diversifica in base alla persona che lo presta e al consumatore che lo richiede, quindi cercare di standardizzare il più possibile il servizio è sinonimo di affidabilità che il consumatore percepisce;
- L'empatia, livello di attenzione rivolta alla clientela;
- La competenza, consiste nel grado di preparazione del personale responsabile dell'erogazione del servizio e dell'assistenza.

L'esperienza dei consumatori deve essere all'altezza dell'immagine di qualità proposta, per garantire un alto livello di qualità percepita.

L'azienda non deve commettere l'errore di pensare di sapere cosa desidera il cliente, ma deve riuscire ad ascoltare l'input dei consumatori, cercando di essere chiara nel caso di aspettative eccessive che poi non possono essere soddisfatte nel concreto. La qualità deve essere posta come obiettivo primario all'interno dell'azienda, ci deve essere una cultura della qualità nell'organizzazione; è necessario imporsi degli obiettivi, con lo scopo di perseguire con efficacia la qualità, che siano calcolabili dall'organizzazione, se possibile legati ad un sistema d'incentivi, per fare in modo che tutti i dipendenti siano stimolati a percorrere la stessa strada; affinché doni un contributo personale all'azienda

è altresì importante stimolare tutti i membri dell'organizzazione, sentendosi in questo modo considerati e motivati a dare qualcosa in più per il bene dell'impresa.

### **I segnali di alta qualità**

Raggiungere elevati standard di qualità non basta in quanto la qualità effettiva deve tradursi in qualità percepita.

Sinonimo di elevata qualità per un servizio è spesso la professionalità di chi lo eroga; personale altamente professionale e competente in materia porta il consumatore ad attribuire un'elevata qualità al servizio offerto.

Un segnale di qualità nei consumatori potrebbe essere dato dalla quantità di pubblicità, riferita ad alcune classi di prodotto. Un altro segnale di qualità superiore può essere dato dal livello di prezzo, in particolare nel caso siano assenti altri elementi valutativi.

È importante che la qualità percepita corrisponda alla qualità reale di un prodotto; se ciò non avvenisse lo si pagherebbe a caro prezzo con la perdita assoluta di credibilità nei confronti dei consumatori, a cui potrebbe conseguire una negativa influenza sul successo di altri prodotti; una cattiva reputazione ci mette poco per essere creata, ma molto tempo per essere cancellata.

### **Le associazioni, l'immagine, il posizionamento**

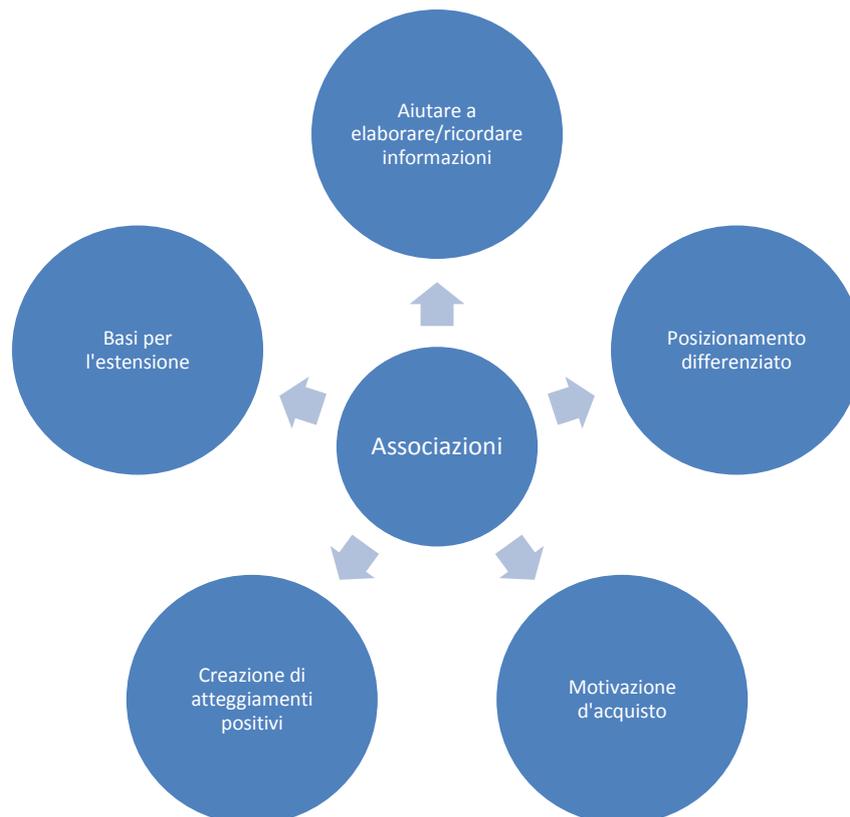
Alla marca viene associato tutto ciò che nella mente delle persone risulta collegato ad essa. Le associazioni possiedono gradi differenti di forza, il legame con la marca diventa sempre più indissolubile, al crescere del numero delle comunicazioni o delle esperienze.

L'immagine di marca è la risultante di una serie di associazioni comunemente organizzate in un insieme. Un'immagine od un'associazione delineano percezioni in grado di configurare più o meno bene la realtà oggettiva.

Il posizionamento è strettamente connesso alle immagini e alle associazioni, fatto salvo che implica un concetto di relatività, rispetto alla concorrenza. Un posizionamento attraente e competitivo sostenuto da forti associazioni, conseguirà a una marca ben posizionata; esso rispecchia il modo in cui la marca è percepita dai consumatori; tuttavia

la strategia di posizionamento manifesta anche le modalità con cui un'azienda intende farsi percepire.

### Come le associazioni di marca creano valore<sup>17</sup>



18

#### Aiuto nell'elaborare/ricordare informazioni

Alcuni fatti ed evidenze sarebbero difficili da ricordare ed elaborare per il consumatore e troppo dispendioso da comunicare per l'azienda; ciò è evitato dalla presenza di associazioni che ne permettono la sintesi. Le associazioni possono anche influire sul ricordo dell'informazione, in particolar modo nel momento in cui si prende una decisione.

<sup>17</sup> (Collesei, 2000)

<sup>18</sup> Figura 7: rielaborazione personale.

Un posizionamento differenziato

Un'associazione può diventare un principio importante di diversificazione. Nella distinzione di una marca da un'altra, le associazioni a nome possono svolgere un ruolo decisivo. Un'associazione forte può diventare una barriera straordinaria contro la concorrenza.

Le motivazioni d'acquisto

Molteplici associazioni alla marca interessano attributi del prodotto o benefici per il consumatore che rappresentano un particolare motivo di acquisto e utilizzo della marca. costituiscono una vera e propria ragion d'essere per le scelte d'acquisto e per la fedeltà alla marca. Talune associazioni influiscono sulle decisioni d'acquisto trasmettendo credibilità e fiducia nella marca.

Creare atteggiamenti/sentimenti positivi

Sentimenti positivi che si trasferiranno alla marca sono stimolati da alcune associazioni predilette. Tali sentimenti positivi si possono creare sia dopo l'utilizzo del prodotto, sia prima mediante ad esempio, la pubblicità.

Le basi per l'estensione

La base per un'estensione può essere generata da un'associazione tramite la creazione di un senso di adattabilità fra la marca e il nuovo prodotto, o costituendo una motivazione per l'acquisto dell'estensione.

### **I tipi di associazione**

È rilevante avere a disposizione un alto numero di associazioni per poterne legittimare almeno qualcuna; ovviamente l'azienda non porrà il proprio interesse su tutte, ma in particolare su quelle che possono influire sul comportamento d'acquisto. Lo sviluppo di

associazioni che siano coerenti con il posizionamento dell'azienda è compito del management. Le peculiarità del prodotto e i vantaggi per il consumatore costituiscono una categoria di rilievo di associazioni, ma ne esistono di altre tipologie che in certe situazioni possono apparire decisive: alcune rispecchiano associazioni che coinvolgono l'utilizzo del prodotto, profili di persone che possono usarlo, punti vendita che lo trattano, o rappresentanti che lo vendono; altre riguardano il fatto che i prodotti sono utilizzati per esprimere uno stile di vita, una posizione sociale, un ruolo professionale; Il simbolo, lo slogan ed il nome possono diventare importanti associazioni.

#### Le caratteristiche del prodotto

Trovare un attributo che risulti importante per un segmento cospicuo di pubblico e che non sia già utilizzato dalla concorrenza è l'aspetto più rilevante di un posizionamento. Talvolta ci si arriva individuando un'aspettativa insoddisfatta dei consumatori per cui vi è la possibilità di associare un attributo del tutto tralasciato dalla concorrenza. Una tattica di posizionamento che utilizzi troppe caratteristiche di prodotto può creare confusione e talvolta essere contraddittoria, dando come risultato un'immagine sfocata; l'uso di molteplici caratteristiche risulta efficace soltanto se ognuna è connessa alle altre e se si supportano vicendevolmente.

#### I vantaggi del consumatore

Vi è una distinzione rilevante che è importante fare tra vantaggi psicologici e razionali: un vantaggio psicologico è molte volte di grande importanza nel processo di formazione degli atteggiamenti, e si colloca nell'area dei sentimenti generati quando si compera o utilizza una marca. Il vantaggio psicologico può dare un forte contributo di associazioni, anche per prodotti a forte connotazione "razionale", particolarmente quando si associa ad un vantaggio razionale. Un vantaggio razionale è connesso a una caratteristica del prodotto e appartiene all'area razionale della decisione d'acquisto.

## Il rapporto qualità-prezzo

Ogni marca solitamente deve essere posizionata in modo chiaro ed evidente in una sola categoria di prezzo, quindi è necessario posizionarla in modo tale da distinguerla dalle altre, pur essendo nella medesima categoria di prezzo; può risultare quindi difficile, talvolta, posizionarsi rispetto al rapporto qualità prezzo. Il posizionamento diviene così un indice del prezzo.

Il segmento premium attrae molto l'attenzione in quanto rappresenta spesso aree di forte crescita con margini di sviluppo elevati, però è molto difficoltoso posizionarsi su questi livelli. Per far parte di un segmento premium price la marca deve proporre un'argomentazione plausibile, oppure essere realmente superiore per qualità o godere di uno status collegabile alla categoria premium.

È molto più semplice riposizionarsi verso il basso, però agendo in questo modo si rischia di ledere le attuali associazioni di qualità.

## Usi/modalità d'uso

Un'ulteriore possibilità sta nell'accostare la marca ad una modalità d'utilizzo del prodotto. I prodotti possono avere strategie di posizionamento polifunzionali, anche se è utile stare perennemente attenti poiché aumentando il numero dei posizionamenti incrementano anche le difficoltà e i rischi. Spesso un posizionamento legato all'uso del prodotto costituisce un secondo o terzo posizionamento per la marca, mirato a diffondere ed estendere il mercato della marca.

## L'utente/il consumatore

Associare la marca a un tipo di utente o consumatore rappresenta un'ulteriore possibilità di posizionamento. Posizionamento e segmentazione, grazie a questa strategia, possono combaciare. Individuare la marca con un segmento del target è molte volte un metodo valido ed efficiente per rivolgersi a tale segmento. Nel caso di un'estensione potrebbe riscontrarsi un problema, infatti, la creazione di una forte associazione, in particolar modo con un profilo di utente, pone dei freni di espansione alla marca.

## Il personaggio/la celebrità

Un personaggio celebre induce molte volte delle forti associazioni. Relazionare una marca ad una celebrità può aiutare a trasferire queste associazioni alla marca. Non è cosa facile convincere la gente che il vostro prodotto è superiore a quello dei vostri concorrenti. La sfida consiste nell'attirare l'attenzione delle persone, nel convincerle che queste affermazioni sono davvero valide e veritiere, nel creare un'argomentazione plausibile. Tutto questo diventa più semplice se a dirlo è un personaggio famoso, meglio se esperto del settore (uno sportivo famoso che rappresenta materiali tecnici).

## La personalità/lo stile di vita

Una marca può essere connessa ad una personalità o stile di vita, Diesel ad esempio rappresenta una personalità dinamica e giovanile, Powerade uno stile di vita sportivo, per persone che amano lo sport.

## I concorrenti

Il modello di riferimento, esplicito oppure no, in molte strategie di posizionamento è caratterizzato da uno o più concorrenti; in due distinte situazioni possiamo valutare questa tipologia di posizionamento :

1. Molte volte non è necessario che il consumatore conosca tutte le caratteristiche del prodotto, ma è sufficiente che sia convinto che è migliore rispetto a quello della concorrenza;
2. Il concorrente ha un'immagine consolidata e ben percepita, che può essere usata per comunicare un'immagine differente rispetto a quella del concorrente.

Il posizionamento rispetto alla concorrenza può essere di grande efficacia se ci posizioniamo rispetto ad una caratteristica che ci rende superiore, in particolar modo il rapporto qualità-prezzo. Il posizionamento rispetto alla concorrenza può essere ottenuto tramite l'utilizzo di pubblicità comparativa.

## Il paese/l'area geografica

Un paese può rappresentare un forte simbolo perché collegato con specifici tipi di prodotto, l'Italia ad esempio è collegata al buon cibo ed alla moda, la Francia con i formaggi ed i prodotti di lusso, eccetera.

I pareri e l'influenza che questo tipo di associazioni genera nei clienti, cambia da paese a paese, per cui prima di mettere in pratica una strategia di questo genere dobbiamo tener conto con particolare attenzione di ogni possibile ripercussione, sia positiva che negativa.

## **CAPITOLO 2**

### **BRAND E BRANDING**

#### **Premessa**

Come già detto in precedenza, la marca è un insieme di segni e di simboli, tangibili ed intangibili, che ne evidenziano l'aspetto e la personalità, come accade nelle persone. Il brand è la risultante di un percorso di sviluppo detto branding, cioè quel processo che aiuta la marca ad assorbire diversi significati, creando in questo modo una realtà indipendente in grado di sviluppare un'autonoma capacità espressiva. Lo sviluppo nel tempo dell'azienda attraverso una crescita costante della marca è l'obiettivo che il branding cerca di perseguire attraverso un insieme organizzato di iniziative volte all'aumento della reputazione e della specificità del brand.

Rispetto ai prodotti, l'attività di branding risulta efficace quando è in grado di creare differenziazione anche tra quei prodotti ed offerte in realtà uguali o comunque poco distinguibili.

Il marketing non è l'unica funzione aziendale interessata nell'attività di branding, infatti, soprattutto nel caso di un corporate brand, l'azione di branding acquista un generale interesse strategico per l'impresa, anche nella gestione dei rapporti con i diversi stakeholders, coinvolgendo tutte le funzioni aziendali e creando un'azione unitaria che sia diretta verso un unico interesse.

#### **Il sistema di brand**

Il brand portfolio è il complesso delle marche che l'impresa sceglie di usare per distribuire quei prodotti che appartengono alla stessa categoria merceologica o appartenenti a categorie merceologiche complementari<sup>19</sup>. Identifica una relazione di tipo prodotto-marca (nascita di nuovi brand per accogliere nuovi prodotti), in contrapposizione a quella marca-prodotto ( un unico brand che tiene sotto di sé più

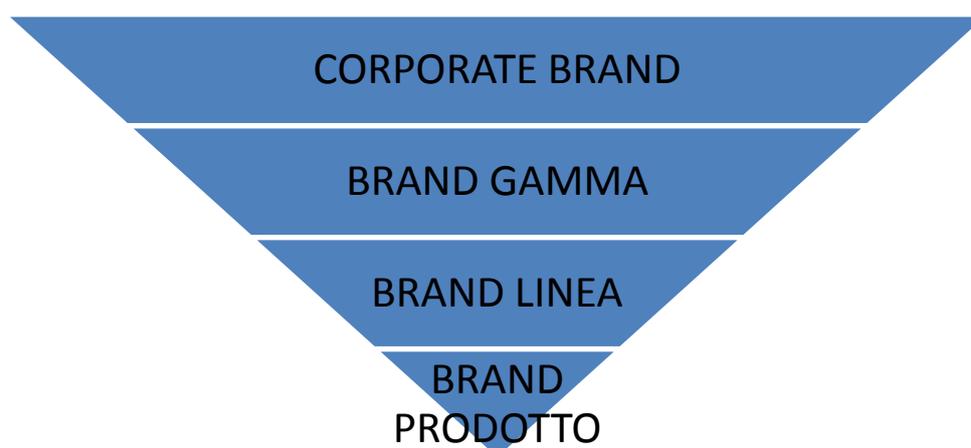
---

<sup>19</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

prodotti accumulati da elementi di omogeneità e coerenza). La volontà prevalente, quando si ricorre a un brand portfolio, è quella di realizzare quasi una coincidenza fra marca e prodotto commercializzato, cercando di coprire tutti i target anche se soltanto leggermente difformi tra loro, ed allo stesso tempo evitare che il numero eccessivo di prodotti sotto lo stesso brand possa in qualche modo diminuirne il valore.

Il brand mix, invece, è composto dall'insieme delle marche che l'impresa propone al mercato nelle differenti categorie merceologiche di riferimento; è la risultante della strategia di branding decisa e delle diverse possibilità di coprire i target presi a riferimento.

La gestione del brand mix è per l'azienda una componente fondamentale della strategia di branding. Tutti i brand gestiti dall'impresa non devono essere presi singolarmente, ma organizzati secondo una strategia comune e coerente con le correlazioni ed i rapporti esistenti tra le diverse marche. Quattro sono i livelli del sistema di brand:



20

- I. Il corporate brand, cioè il brand aziendale, individua l'azienda, simbolo della sua storia, valori, cultura;
- II. Il brand gamma, utilizzato nell'ambito di diverse categorie merceologiche;
- III. Il brand linea, che fa riferimento ad un'unica categoria di prodotti;
- IV. Il brand prodotto, apposto su un particolare prodotto.

I vari livelli del sistema di brand stanno a rappresentare il grado di copertura rappresentato dalla marca in questione, nel caso di corporate brand la copertura sarà al massimo livello perché coprirà tutti i prodotti dell'azienda, mentre nel caso di un brand

---

<sup>20</sup> Figura 8: rielaborazione personale.

prodotto avremo la minima copertura perché riguarderà solamente quel prodotto specifico.

Ora risulta fondamentale elaborare una strategia che risulti coerente, per fare ciò è importante valutare con attenzione i seguenti punti:

- Analizzare i diversi livelli di brand ponendo attenzione ai vantaggi e agli svantaggi che comporta l'uso di ogni singolo livello;
- Analizzare i diversi mix tra i vari livelli, cercando di trovare quello più adatto all'attuale situazione dell'impresa;
- Individuare il numero ottimo di brand da utilizzare, affinché l'azienda riesca a massimizzare il rendimento attraverso il loro utilizzo;
- Analizzare il numero ed il tipo di prodotti che possono essere inseriti sotto ogni singola marca nell'arco di tempo prefissato.

L'organizzazione e la gestione del sistema di brand deve essere pensata in modo efficace ed efficiente cercando di evitare alcuni errori che possano distruggere il valore complessivo generato dai brand per l'azienda; particolare attenzione deve essere posta sulla percezione che i consumatori hanno del nostro sistema di brand, evitando sovrapposizioni che genererebbero confusione nei clienti. Il management deve avere inoltre la possibilità di gestire anche singolarmente i diversi brand, creando delle "sotto-strategie" ad hoc per la singola marca in caso di necessità, tali strategie dedicate devono però essere valutate con attenzione evitando il rischio che non siano coerenti con la strategia globale dell'azienda. Le risorse impiegate devono poi essere attentamente suddivise, in modo da sfruttare anche diversi tipi di economie e sinergie nel caso si presenti l'occasione; strategie completamente indipendenti una dall'altra, infatti, fanno lievitare i costi di realizzazione, a questo scopo anche la struttura gestionale deve essere coerente, per evitare non soltanto sprechi di risorse, ma anche problemi comunicativi che potrebbero portare a divergenze di obiettivi. Infine è importante la costituzione di un sistema di gestione dei brand flessibile, che sappia cioè adattarsi ad eventuali cambiamenti che si potrebbero rendere necessari in caso d'introduzione di nuovi prodotti, oppure nel caso di mutamenti delle condizioni ambientali dei mercati di riferimento.

## I livelli di brand

Ora descriveremo il sistema di brand scendendo nel dettaglio dei singoli livelli che lo compongono<sup>21</sup>.

### Corporate brand

È utilizzato da quelle aziende che preferiscono commercializzare sotto un unico nome (quello dell'azienda) tutti i prodotti, anche appartenenti a categorie merceologiche differenti.

Sono due le alternative che si possono presentare nell'utilizzo di questo livello di brand:

- I. L'azienda è specializzata nella produzione di un unico prodotto, oppure produce diversi prodotti che appartengono però alla medesima categoria, in questo caso abbiamo una coincidenza tra brand e prodotto;
- II. L'azienda produce molti prodotti che appartengono anche a diverse categorie merceologiche, in questo caso non è possibile avere coincidenza tra brand e prodotto, quindi l'elemento che differenzia i prodotti tra loro è un nome che solitamente identifica un certo modello o versione del prodotto.

La scelta dell'uso di un corporate brand viene presa di solito da imprese di rilevanti dimensioni, il cui nome è riconosciuto ed apprezzato dai consumatori, in questo modo tutti i prodotti sfruttano la notorietà dell'azienda sia presso i clienti, ma anche nei confronti degli altri stakeholders. La notorietà del marchio funge da garanzia per il prodotto, il quale usufruisce dell'immagine positiva dell'impresa appropriandosi di quella credibilità che il corporate brand si è costruito nel tempo, fiducia che un nuovo prodotto non potrebbe avere se commercializzato con un altro nome. Altro vantaggio nell'utilizzo di un corporate brand sta nella possibilità di sfruttare economie di scala soprattutto nella distribuzione e comunicazione del marchio, facilitando l'introduzione dei nuovi prodotti presso i punti vendita.

L'utilizzo di un corporate brand non garantisce soltanto vantaggi, ma presenta anche alcuni problemi, il primo è rappresentato dalla difficoltà del brand di riconoscersi con i prodotti che rappresenta; questa difficoltà si fa più evidente con l'aumento dei prodotti e

---

<sup>21</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

della numerosità dei settori merceologici di riferimento. Più è ampia la gamma dei prodotti commercializzati sotto un medesimo marchio e meno forte diventa il legame brand-prodotto, il corporate brand diventa solamente un riferimento generale in quanto non potrebbe rappresentare da vicino ogni singolo prodotto, l'impresa deve valutare attentamente questo problema, cercando di creare un sistema di valori che sia il più coerente possibile con l'insieme dei prodotti commercializzati.

Un secondo problema ha a che fare con la numerosità dei segmenti di mercato e con la difficoltà che esiste nel proporre prodotti appartenenti a categorie qualitative differenti, in quanto tutti i prodotti del corporate brand dovrebbero essere portatori dello stesso sistema di valori; molto complicato sarebbe far accettare ai consumatori che una marca presente con prodotti top di gamma in un settore, possa presentare in un altro prodotti di livello medio o basso, in questo caso ne risentirebbe soprattutto il prodotto top di gamma che potrebbe essere percepito dai potenziali clienti di qualità inferiore a quella reale.

Il terzo problema riguarda il caso di interventi di portata generale per la marca, come cambiamenti nella strategia comunicativa o interventi per contrastare il possibile declino del brand; questo tipo di soluzioni comporteranno, nel caso di corporate brand, grandi costi e difficoltà di realizzazione in quanto riguardanti la totalità dei business collegati con l'azienda ed il suo marchio.

Se l'azienda decide di usare diversi livelli del sistema di brand, è possibile usare il corporate brand sia da solo che insieme ad un brand linea oppure ad un brand prodotto, mentre molto più complicato sarebbe usarlo in abbinamento ad un brand di gamma in quanto ci sarebbe una parziale sovrapposizione tra i due, erodendo in questo modo parte del valore di entrambi.

### Brand gamma

Anche il brand gamma viene utilizzato per commercializzare prodotti appartenenti a diverse categorie merceologiche. Il ricorso alla marca di gamma generalmente è alternativo al corporate brand. La presenza di un brand gamma, infatti, presuppone che l'azienda abbia rinunciato ad una strategia di corporate branding per privilegiare le marche di livello inferiore e che il corporate brand si identifichi semplicemente con il

nome dell'azienda ma senza uso commerciale. Il nome dell'azienda è utilizzato prevalentemente a fini istituzionali, ma non assume alcun ruolo sul piano dei rapporti con i consumatori. La scelta di affidarsi ad un brand di gamma invece di un corporate brand è da ritrovare in alcune valutazioni:

- Diminuzione del rischio dell'investimento sulla creazione di un corporate brand, soprattutto quando i business che l'azienda gestisce sono numerosi e differenti;
- Possibilità di gestire simultaneamente più brand gamma indipendenti l'uno dall'altro e dunque attivando strategie di marketing specifiche;
- Mantenimento della singolarità di brand storici con un'immagine ed un posizionamento consolidati;
- Maggiore flessibilità nelle decisioni strategiche di cessione e acquisizione di un brand sul mercato.

Come per il corporate brand anche per il brand di gamma l'opportunità di estensione rappresenta un limite se si è indotti ad eccedere nell'incrementare l'eterogeneità dei prodotti che ne fanno parte. Quando si verifica questa situazione, le aziende tendono a reagire creando dei sub brand (linea o prodotto) con un posizionamento più marcato. Anche il brand gamma, similmente a quello corporate, prevede l'opportunità di impiego in abbinamento ai livelli inferiori del sistema di brand, agendo come garanzia di qualità e affidabilità.

### Brand linea

Una brand di linea raccoglie un insieme di prodotti caratterizzati da un certo grado di complementarietà nella percezione degli acquirenti: i prodotti che ne fanno parte sono destinati a coprire un ampio numero di segmenti di mercato ovvero a soddisfare un bisogno superiore mediante l'interazione di più prodotti collegati, utilizzabili parallelamente. Questo tipo di marca può essere presente sui prodotti da sola, oppure in combinazione con il corporate brand; prevale comunque l'ipotesi di visibilità del corporate brand perché grazie ad esso si effettua un trasferimento di reputazione e competenze sul brand linea. Alternativamente, si può anche stabilire una relazione di dipendenza fra un brand gamma e un brand linea.

Per l'azienda è anche possibile utilizzare allo stesso tempo più brand linea indipendenti

l'uno dall'altro, così come avviene per i brand gamma, anche in questo caso va massimizzata la distanza percettiva di una marca dall'altra per evitare effetti indesiderati di cannibalizzazione<sup>22</sup>.

Un brand linea può sfruttare al massimo le possibilità di estensione all'interno della medesima linea assicurando un ridotto fabbisogno di risorse per il lancio di un nuovo prodotto. Come nei casi precedenti un rischio è quello di sopravvalutare la possibilità di allungamento, facendogli perdere il connotato originario e trasformandolo progressivamente in una marca di portata più ampia come un brand gamma. Un altro rischio è che le aziende tendano a considerare il brand linea come una sorta di marca rifugio, anche con riferimento a prodotti che invece sarebbe più opportuno introdurre con brand appositamente creati: ad esempio un prodotto molto innovativo lanciato sotto una brand linea già esistente, questo potrebbe posticiparne l'affermazione perché non percepito dai consumatori come una vera innovazione.

### Brand prodotto

Consiste nell'assegnare ad un prodotto un nome che contribuisce ad identificare le caratteristiche o la funzione d'uso. Si effettua una sovrapposizione tra prodotto e marca così accentuata da rendere virtualmente impossibile qualsiasi estensione: l'unico modo per prolungare il ciclo di vita della marca consiste nel rinnovare il prodotto oppure nell'incrementarne le versioni. Tale opzione di branding viene di solito usata da quelle aziende che mirano a presidiare numerosi segmenti contemporaneamente, allo scopo di:

- Garantirsi la più alta copertura della domanda;
- Raggiungere la quota di mercato, nell'ambito della stessa categoria, più elevata possibile.

Il presupposto è una forte specializzazione del singolo brand, che serve ad accentuare le diversità funzionali di prodotti in sostanza simili. La creazione di brand ad hoc associati ad uno specifico prodotto offre una sorta di rendita di posizione alle aziende che per prime si affacciano sul mercato perché di fatto fissano una sorta di standard qualitativo sul segmento.

Nell'ambito del sistema di marche, un brand prodotto può essere associato a tutti i brand

---

<sup>22</sup> (Collesei, 2000)

appartenenti ai livelli superiori del sistema di brand.

### **La combinazione dei livelli di brand**

Le differenti tipologie di brand possono essere utilizzate singolarmente, oppure contestualmente ed interagire fra loro. Si tratta di opzioni strategiche che si concretizzano in un panorama alquanto variegato di configurazioni del sistema di brand. Lo spettro delle possibili soluzioni va dalla soluzione corporate brand, ad alternative meno radicali di brand generati per mantenere un legame più stretto con i prodotti ed in misura minore con l'azienda che li realizza. Nella pratica è frequente riscontrare che molte aziende dispongono di un brand mix nutrito e agiscono contemporaneamente su marche situate a differenti livelli del sistema di brand, come quando si trovano a dover gestire l'interazione di un corporate brand con un brand prodotto oppure di un brand di gamma in abbinamento ad un brand di linea.

Occorre capire meglio quali opzioni di brand multiplo l'azienda può affacciare sul mercato e quali condizioni devono essere rispettate perché se ne massimizzi il risultato. Un primo problema riguarda la definizione del peso di ciascun brand nell'ambito delle possibili combinazioni.

Alcune possibili combinazioni possono essere registrate:

- Totale assenza del corporate brand;
- Presenza contestuale, con pari peso, del corporate brand e del brand di linea oppure del brand prodotto;
- Dominanza del corporate brand rispetto ai brand di livello inferiore, in questo caso il corporate brand assume un ruolo trainante nella decisione d'acquisto, mentre il brand linea o il brand prodotto servono più che altro da elemento di differenziazione;
- Dominanza del brand di livello inferiore rispetto al corporate brand;
- Ruolo duplice del corporate brand, che identifica l'azienda e una gamma di prodotti, al tempo stesso.

Per poter offrire vantaggi concreti, il branding multiplo deve creare un effetto comunicativo sinergico, in pratica è come se l'accostamento di più marche arricchisse il prodotto di informazioni ampliandone i contenuti. La scelta delle differenti

combinazioni di brand contemporaneamente utilizzati modifica il modo in cui i prodotti sono percepiti dai consumatori.

Se l'elemento preponderante è rappresentato dal corporate brand o dal brand gamma, a prevalere sono gli attributi di questi ultimi. In caso contrario, ossia di prevalenza del brand prodotto o del brand linea, i consumatori tendono ad effettuare minori associazioni, o a non effettuarne affatto con la marca di livello superiore. Il corporate brand con il suo patrimonio di reputazione e awareness, agisce su tutti i prodotti dell'azienda con l'effetto di realizzare un posizionamento basato su un sistema di valori astratto, i brand di livello inferiore hanno il compito di raffinare questo posizionamento, facendo leva su attributi e benefici maggiormente mirati allo specifico target d'offerta. Perciò, quando l'interazione tra marche prevede la presenza del corporate brand, le aziende hanno l'occasione di essere percepite come un'unica entità, facilitando in tal modo la creazione di un sistema generalizzabile di valori. Il potenziale del brand corporate, ma in misura minore anche del brand gamma, risiede proprio nella presenza di una forte identità di queste marche, che può essere trasfusa su quelle poste più in basso nel sistema di brand in una sorta di effetto cascata.

Grazie alla loro capacità di dispiegare un potenziale comunicativo più direttamente collegato ai target di riferimento, i brand gamma e i brand linea presentano alcune prerogative peculiari e precisamente:

- Aiutano i consumatori a comprendere il prodotto più adatto a loro, facendo leva sulla maggiore capacità di evidenziare specifici benefici;
- Permettono di commercializzare prodotti che non potrebbero essere posti sotto lo stesso brand, a meno di eroderne il valore o ingenerare distonie di percezione sui consumatori;
- Impediscono che l'impiego dei differenti canali di distribuzione per lo stesso prodotto possa generare un conflitto di posizionamento.

Qualsiasi sia il numero di livelli di brand, è quanto mai necessario mantenere distinta e chiara l'immagine complessiva della marca più vicina ai consumatori, ossia quella di riferimento quando si decide l'acquisto. Conseguentemente una strategia di branding che presuppone l'interazione contemporanea di molteplici marche posizionate su differenti livelli cessa di essere efficace quando i contenuti informativi caricati sul prodotto diventano poco comprensibili per il consumatore, generandogli confusione. Questo è

ciò che si verifica se i brand utilizzati insieme entrano in contrasto fra loro, scaturendo messaggi incoerenti. Il principio che ne consegue è proprio la ricerca di chiarezza comunicativa che il brand multiplo deve sempre garantire.

### **Quanti brand utilizzare**

Il brand mix utilizzato dall'azienda deve essere gestito come un vero e proprio portafoglio di attività. Disporre di un sistema di marche armonico e al tempo stesso frutto di scelte tattiche e strategiche coordinate, offre certamente consistenti vantaggi.

I vantaggi di una gestione coordinata e integrata del brand mix possono essere sintetizzati nei seguenti:

- Impedire che lo stesso target di consumatori sia indotto in confusione nel confrontarsi con brand differenti, usati per presidiare segmenti simili, o comunque con alcuni elementi di sovrapposizione;
- Diminuire il rischio che la proliferazione di brand riduca la dimensione del vantaggio competitivo che l'azienda è riuscita a trasferire sui brand;
- Valutare selettivamente su quali marche investire e quali invece eliminare, esattamente come si fa per i prodotti, concentrandosi su quelle che presentano un valore elevato e un posizionamento unico, rilevante e credibile;
- Ottimizzare l'investimento in comunicazione;
- Migliorare l'impatto del sell in, in quanto il trade è maggiormente assicurato dalla reputazione di un brand esistente piuttosto che di uno nuovo di cui ancora non conosce la capacità di generare fatturato.

L'esigenza di mettere mano a una razionalizzazione del brand mix è spesso conseguenza diretta di una incontrollata proliferazione delle marche. Nel tentativo di soddisfare i bisogni sempre più parcellizzati, le aziende si trovano infatti a gestire un rilevante numero di prodotti. A questa crescita forzata, fatta di diversi prodotti, ma anche di varianti semplici, spesso corrisponde la nascita di brand nuovi, creati proprio allo scopo di accentuare gli elementi diversificanti dell'offerta.

All'aumento del numero di marche non sempre fanno riscontro risultati positivi in termini di quota di mercato e profitto, vista la complessità della loro gestione e la quantità di risorse assorbite. Disporre di un numero di brand più contenuto consente

risparmi non solo sui costi di marketing ma anche sull'intero ciclo innovazione – produzione – commercializzazione, investimenti in ricerca e sviluppo compresi. Negli ultimi anni si sta affermando la tendenza a diminuire il numero delle marche per realizzare un brand mix equilibrato e sinergico<sup>23</sup>.

La decisione sul dimensionamento del brand mix richiede prima di tutto:

- Comprendere le competenze che i consumatori riconoscono al singolo brand;
- Verificare il tipo di necessità che i prodotti sottostanti riescono a soddisfare;
- Garantire che i target prescelti e il collocamento dei prodotti siano coerenti con brand differenti.

Una volta ottenute queste informazioni è possibile procedere alla ristrutturazione del brand mix e del brand portfolio, decidendo selettivamente le azioni da compiere su ciascuna marca relativamente a:

- ampliamento (lancio o acquisto) o diminuzione (eliminazione o vendita) del loro numero;
- Eliminazione di eventuali sovrapposizioni fra brand esistenti massimizzando la diversità d'immagine e posizionamento.

Per effettuare una valutazione sul bilanciamento del sistema di brand è opportuno concentrare dapprima l'attenzione sui brand rivolti alla stessa categoria merceologica, definiti precedentemente come brand linea. Questa logica risponde alla finalità di facilitare la comparazione dei differenti brand dell'azienda, operando una stratificazione dell'analisi per livelli omogenei del sistema.

Il modo di procedere consiste nell'osservazione dei bisogni, ponendosi nei panni dei consumatori e verificando la capacità dei prodotti esistenti di soddisfarli. Questo approccio comporta una ridefinizione del rapporto brand-consumatori in quanto il management deve variare la propria prospettiva di analisi del mercato, impegnandosi a trovare soluzioni innovative a prescindere dall'effettiva offerta dell'azienda. In una logica di riorganizzazione del brand portfolio, si tratta di uno sforzo che ha forti implicazioni strategiche perché sviluppa la capacità di sfruttare opportunità di mercato non immediatamente visibili: a tale fine, esperienza ed intuizione si compenetrano con specifiche analisi su informazioni esterne e interne.

All'inizio si osserva il cambiamento di tendenze e gusti dei consumatori, nel tentativo di

---

<sup>23</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

interpretare l'evoluzione delle loro esigenze. Esaminare modifiche strutturali di un mercato apporta un decisivo contributo nell'ottimizzare la segmentazione perché rende possibile comprendere come si evolve il comportamento di consumo e acquisto. L'aumento dei single, la crescente attenzione al wellness, il progressivo invecchiamento della popolazione, il rapido progresso tecnologico, sono solo alcuni effetti che provocano nel tempo un cambiamento di atteggiamenti e abitudini. Si tratta di segnali da interpretare e monitorare con attenzione in quanto ne può conseguire un potenziale interessante di domanda che i prodotti dell'azienda, nella loro attuale configurazione, potrebbero non intercettare.

Non appena vengono identificati i nuovi segmenti, il passo successivo è definirne l'attrattività: ciò non soltanto rispetto al potenziale ed alla dimensione della domanda, ma anche in relazione al fabbisogno di risorse necessarie per poter predisporre una formula di offerta opportuna. È molto frequente, per l'appunto, che la nuova forma di segmentazione del mercato comporti anche una ridefinizione dell'assortimento di prodotti dell'azienda.

Una volta completato il processo secondo la logica appena descritta e soddisfatte le condizioni di attrattività desiderate, occorre stabilire se e in che misura l'immagine ed il posizionamento degli attuali brand linea siano coerenti con i nuovi segmenti. Tipicamente, la configurazione del portafoglio di marche linea richiederà interventi di razionalizzazione che possono andare dallo sfoltoimento del loro numero, all'eliminazione di eventuali sovrapposizioni con un'azione di riposizionamento, alla creazione di brand nuovi o all'estensione di quelli esistenti in caso si scelga di colmare “vuoti d'offerta”. Occorre pertanto effettuare una valutazione costi-benefici, individuando delle performance quantificabili dei brand in possesso e cercando di capire il rispettivo potenziale di estensione.

Per verificare come intervenire sui brand, si sovrappongono le marche attuali ai segmenti ottenuti, costruendo una mappa nuova che ha la funzione di vero e proprio strumento di diagnosi, permettendo di:

- Osservare il bilanciamento del brand portfolio;
- Facilitare l'intervento coordinato su più marche contestualmente;
- Decidere con maggior consapevolezza l'allocazione di risorse e interventi;
- Individuare la presenza di eventuali “vuoti d'offerta” e decidere se e come

colmarli.

Come risultato finale, l'analisi dovrebbe portare a stabilire il numero di brand più adatto a realizzare una combinazione sinergica di tre effetti:

- Massimizzazione della copertura del mercato;
- Minimizzazione delle sovrapposizioni fra valori di brand;
- Massimizzazione del ritorno dell'investimento di marketing.

### **L'estensione del brand**

Uno dei problemi principali nell'edificazione di un sistema di brand riguarda l'estensione di ciascuna marca, ossia le categorie merceologiche, talora anche molto differenti fra loro, che le marche sono chiamate ad unificare sotto un unico patrimonio di immagine. Che tale problema non si presti ad una soluzione univoca è testimoniato dal comportamento, anche completamente differente, messo in atto dalle aziende.

Una brand extension può essere definita in due macro categorie:

- L'estensione a livello di linea di prodotti, nella quale la marca viene trasferita su un nuovo prodotto appartenente alla stessa categoria merceologica; ciò risponde all'obiettivo di ampliare i benefici dell'offerta ma anche di approfondire la segmentazione dei consumatori, andando a rispondere alle necessità più focalizzate. Oppure un nuovo prodotto complementare a quelli di base, anche se appartenente ad una differente categoria merceologica; ciò avviene quando l'intento del brand è offrire la risposta ad un problema dei consumatori più ampio;
- L'estensione a livello di categoria di prodotti, quando la marca viene utilizzata in categorie merceologiche diversificate, stretching, proprio a evidenziare che la marca viene in un certo senso forzata verso ambiti che almeno ad una prima analisi non sembrerebbero coerenti con la sua aspirazione.

Nell'estendere un brand si può operare con gradualità, scegliendo un approccio morbido e progressivo, oppure drasticamente, introducendosi in categorie anche molto distanti dalla vocazione iniziale della marca. È necessario capire se una marca, nell'attuale configurazione, sia in grado di sopportare senza danni un ampliamento della sua portata.

## I vantaggi e gli svantaggi di una brand extension

Generalmente l'obiettivo principale di un'azienda è la crescita nel lungo periodo, motivo per il quale spesso ad un certo punto della loro vita le imprese devono prendere in considerazione la possibilità di attuare una brand extension, all'inizio entro i confini attuali del business, in un secondo tempo va analizzata la possibilità di ridefinire i confini del brand.

Naturalmente come tutte le strategie anche l'estensione della marca comporta vantaggi e svantaggi, a questo punto sta all'impresa massimizzare gli aspetti positivi cercando allo stesso tempo di ridurre al minimo i potenziali punti di rischio.

I principali vantaggi di una brand extension sono:

- All'aumentare della notorietà di un brand, aumenta anche la possibilità di far accettare favorevolmente ai consumatori una sua estensione, facilitando l'introduzione del nuovo prodotto, anche risparmiando sui costi di lancio. Allo stesso tempo se il nuovo prodotto ottiene un grande successo è la stessa marca ad ottenere un vantaggio, aumentando ulteriormente la notorietà e le associazioni positive collegate ad essa;
- Estendere la marca con nuovi prodotti significa anche rendere i valori collegati ad essa più generali e meno legati al singolo prodotto commercializzato, portando il brand ad un riconoscimento più ampio e generale;
- L'estensione di un brand noto comporta un grande risparmio sotto il punto di vista della commercializzazione, il nuovo prodotto di un marchio noto, infatti, viene accettato più facilmente rispetto ad un prodotto di un marchio sconosciuto, il quale dovrà sostenere maggiori costi per essere presente nei diversi punti vendita.

Come accennato in precedenza una strategia di brand extension comporta anche diversi potenziali di rischio che devono essere attentamente valutati, cercando di renderli non dannosi per l'azienda.

- L'estensione non deve comprendere un aumento spropositato di prodotti molto simili tra loro, il rischio altrimenti è quello di una non accettazione dei nuovi

prodotti da parte del settore distributivo che farebbe fatica a gestire un assortimento troppo numeroso, vedendo ridurre in questo modo il proprio margine;

- Pericolo di creare confusione nel consumatore se l'aumento dei prodotti avviene in modo troppo esteso e poco coerente, diminuendo in questo modo la riconoscibilità del marchio;
- Se la scelta di estensione comporta l'allungamento del brand verso categorie merceologiche molto distanti tra loro c'è il rischio che si riduca il valore del brand; cercando di coprire aree molto vaste e diverse tra loro c'è la possibilità che la marca ne risenta e che la sua efficacia si atteni;
- Parallelamente ai vantaggi c'è anche il rischio che il marchio possa essere danneggiato nel caso in cui il nuovo prodotto non ottenga il successo sperato dal mercato.

Brand extension: quando è possibile?

La brand extension è una possibilità che non tutte le aziende prendono in considerazione.

Per valutare la fattibilità di tale strategia può essere relativamente semplice ed efficace effettuare dei sondaggi tra i consumatori per capire se ritengono i diversi prodotti “vicini” tra loro, questa “vicinanza” non riguarda solo prodotti che appartengono alla stessa categoria merceologica, ma è un fenomeno più complesso che avviene nella mente del consumatore quando associa tra loro prodotti anche apparentemente molto distanti.

Lo spazio di queste associazioni rappresenta a livello teorico la distanza entro la quale l'azienda può attuare un'estensione del marchio; bisogna porre però estrema attenzione all'ampliamento dello spazio d'azione del brand cercando di rimanere coerenti all'immagine di marca. La presenza di elementi di vicinanza tra prodotti anche lontani tra loro è una delle condizioni per poter attuare una brand extension.

Il pensiero dei consumatori da solo non è sufficiente per decidere o meno sulla validità di una strategia di estensione, sono infatti necessarie altre analisi:

- Analisi del sistema competitivo di riferimento;

- Valutazione delle competenze aziendali necessarie per attuare tale strategia;
- Sostenibilità dell'estensione da parte dell'azienda.

La prima operazione da compiere nel caso di un'estensione del brand è determinare l'attuale posizionamento del brand sul mercato nei termini d'immagine e percezione da parte dei consumatori. In secondo luogo risulta fondamentale capire i margini di manovra dell'estensione, capire cioè fino a che punto ed in quali direzioni è possibile muoversi per attuare l'estensione, individuando anche le categorie merceologiche che vengono percepite coerenti con l'immagine attuale del brand. Un altro aspetto importante da prendere in considerazione è la "forza" del brand, sia a livello di immagine e valori ma anche di competenze e risorse da investire nell'attività di estensione. Per ultimo è importante analizzare lo spazio nel quale l'azienda ha deciso di inserirsi, è un mercato in espansione? Com'è il livello della concorrenza? È un mercato redditizio?

Naturalmente non tutte le marche sono estendibili, alcune posseggono invece grandi margini di estendibilità, altre ancora posseggono confini molto ristretti per attuare un'estensione. I brand non estendibili o poco estendibili sono principalmente quelli che hanno una stretta correlazione tra la marca ed il prodotto, estendere questo tipo di marca oltre che essere deleterio per il nuovo prodotto, comporterebbe il rischio di erosione del valore anche per il prodotto più vecchio.

Nella creazione delle nuove marche, però, si sta cercando di creare sistemi di valori che siano slegati dai singoli prodotti, in maniera tale da consentire future brand extension. Oggi il ciclo di vita di molti prodotti è relativamente più breve, per cui le marche devono cercare di rappresentare attributi e prerogative che superino la vita dei singoli prodotti, che possano cioè sopravvivere nel lunghissimo periodo indipendentemente dai prodotti sottostanti.

## **Il ruolo della comunicazione nella gestione del brand**

Per la nascita, crescita e vita di un brand il ruolo della comunicazione è di assoluta importanza, senza un suo corretto uso nessun brand potrebbe affermarsi. La comunicazione è fondamentale non soltanto per creare visibilità e riconoscibilità del

marchio ma è fondamentale nella creazione di quell'immagine e quel sistema di valori che stanno al di sopra del brand. Una marca deve passare dalla semplice riconoscibilità a rappresentare qualcosa per i consumatori, deve simboleggiare dei valori e tutti i prodotti che porteranno quel marchio devono possedere tali valori.

Le aziende ai giorni nostri hanno numerosi strumenti di comunicazione, i quali sono in continuo aumento grazie allo sviluppo di internet e del web 2.0, strumenti sempre più in grado di coinvolgere il consumatore e di farlo sentire partecipe nella gestione del brand.

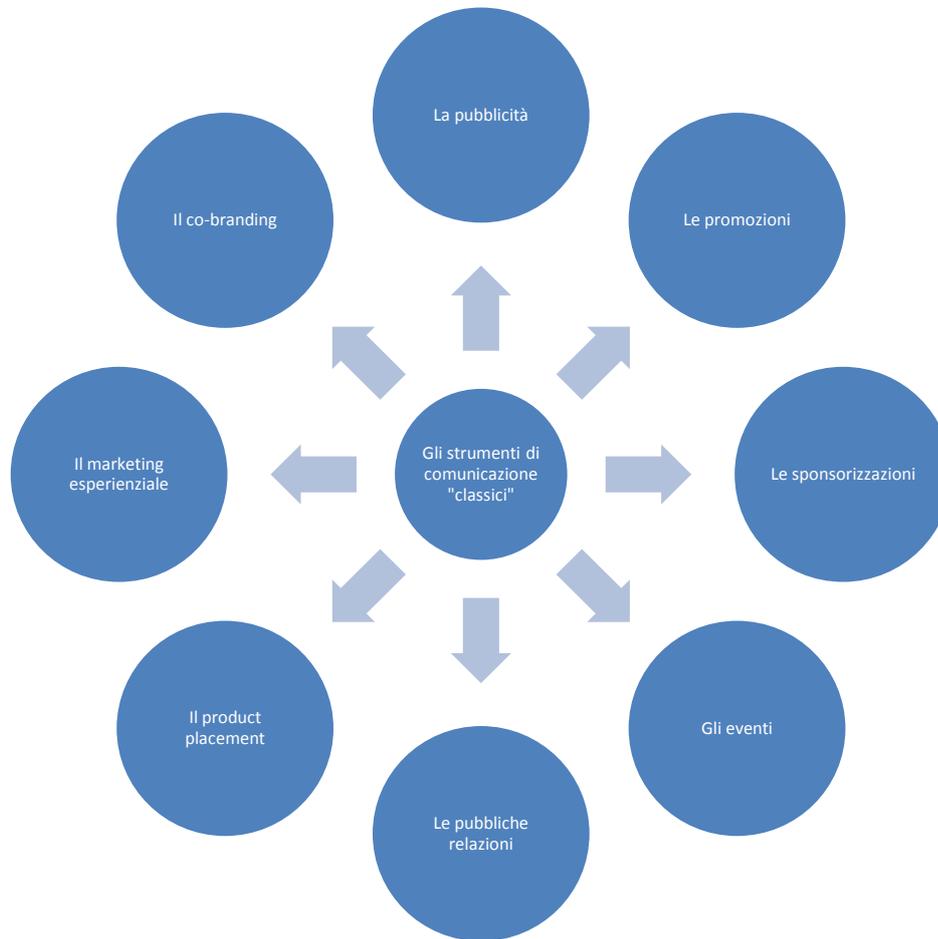
I principali strumenti di comunicazione esterna del brand possono far riferimento a tre principali categorie<sup>24</sup>:

1. La prima categoria di riferimento raggruppa gli strumenti comunemente chiamati “below the line” e comprende le attività di comunicazione più “classiche” come la pubblicità attraverso i media tradizionali, la sponsorizzazione e l’organizzazione di eventi, attività di promozione, eccetera;
2. A partire dagli anni ’90 sono stati sviluppati ulteriori strumenti di comunicazione detti “a due vie” in quanto avviene uno scambio tra l’azienda ed il destinatario della comunicazione, sono gli strumenti nati grazie alla tecnologia ICT e comprendono siti web, call center, eccetera;
3. La terza categoria di strumenti di comunicazione è anche la più recente, c’è una maggiore interazione tra azienda e consumatore grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie del web 2.0, viene rivalutato ed applicato alle nuove tecnologie uno strumento che esiste da sempre: il passaparola, tale mezzo viene applicato alla rete, codificato e monitorato, nascono blog aziendali, e vengono sfruttati i social network.

---

<sup>24</sup> (Pratesi, 2006)

## Gli strumenti di comunicazione tradizionali<sup>25</sup>



26

### La pubblicità

La pubblicità è probabilmente lo strumento di comunicazione più conosciuto, è usato dalle imprese con lo scopo di stimolare un certo comportamento nei consumatori target della comunicazione pubblicitaria. La pubblicità può essere classificata in base all'oggetto cui è riferita in:

- Pubblicità di prodotto o marca, il suo intento è quello di realizzare degli obiettivi riguardanti il prodotto o il brand: stimolare le vendite del prodotto, creare un'immagine di marca, far conoscere il prodotto, eccetera;

<sup>25</sup> (U. Collesei, 2008)

<sup>26</sup> Figura 9: rielaborazione personale.

- Pubblicità d'impresa o istituzionale, è molto importante per far conoscere l'azienda e per creare attorno ad essa dei valori positivi in modo da favorire i rapporti con i diversi stakeholders;
- Pubblicità collettiva, non si riferisce ad una specifica marca, ma ad una categoria di prodotti, per questo il promotore non è unico, ma l'insieme delle aziende che producono un determinato prodotto si accordano per lanciare una pubblicità comune, per incentivare l'uso di tale prodotto.

Un tempo la pubblicità era considerata lo strumento principale per qualsiasi attività di comunicazione, oggi le cose sono in parte cambiate, infatti, i costi molto elevati di questo strumento e la diminuzione della sua efficacia sta portando le aziende a considerare maggiormente strumenti alternativi di comunicazione. Proprio il grande dispendio di risorse economiche ha fatto sì che lo strumento pubblicitario venga utilizzato con maggiore attenzione rispetto al passato.

La creazione di una campagna pubblicitaria efficace deve necessariamente passare per alcune fasi di elaborazione strategica, le principali sono:

- Definizione dell'obiettivo;
- Scelta del target di comunicazione;
- La scelta dei media più idonei per veicolare il messaggio.

La definizione dell'obiettivo della campagna pubblicitaria in genere deriva dalla strategia di marketing dell'azienda. L'obiettivo finale è importante che sia chiaro e raggiungibile, inutile porsi obiettivi che vanno al di là delle nostre attuali possibilità. Gli obiettivi di una campagna pubblicitaria sono generalmente riconducibili ad alcune principali categorie:

1. Vendita (aumento delle vendite, acquisizione di nuovi clienti, consolidamento del parco clienti esistente, eccetera);
2. Awareness (aumento della notorietà della marca, riconoscibilità tra i consumatori, miglioramento nella "classifica" top of mind);
3. Immagine (migliorare l'immagine del brand, modificare l'attuale percezione, rafforzare l'immagine attuale).

La scelta del target di comunicazione deve prendere in considerazione il fatto che non sempre i consumatori del prodotto ed i destinatari del messaggio pubblicitario

coincidono, ad esempio i destinatari dei messaggi pubblicitari dei prodotti per l'infanzia sono i genitori, mentre i veri consumatori sono i bambini.

L'ultima fase è rappresentata dalla definizione dei media più idonei a veicolare il messaggio, parallelamente a questo bisogna anche decidere la durata di tale campagna affinché possa essere raggiunto l'obiettivo prefissato.

La scelta dei mezzi di comunicazione e della durata della campagna sono influenzate in primo luogo dal budget disponibile, media come la TV hanno costi elevatissimi, non alla portata di tutte le aziende. Un altro elemento da considerare è l'ambiente di riferimento, se ci rivolgiamo ad altre aziende ad esempio sarà consigliabile usare mezzi più focalizzati e meno dispersivi della pubblicità televisiva, se ci rivolgiamo ad appassionati di pesca sarà più efficace una pubblicità su riviste specializzate ad esempio. Per quanto riguarda la durata della campagna oltre al budget che abbiamo a disposizione un altro elemento da considerare è l'eventuale stagionalità del prodotto, per prodotti ad elevata stagionalità il messaggio pubblicitario si concentrerà quasi esclusivamente nel periodo di riferimento. Infine il tipo di media e la durata del messaggio saranno influenzati dagli obiettivi che l'azienda intende raggiungere, ad esempio per il lancio di un nuovo prodotto i messaggi saranno concentrati nelle fasi iniziali, quando cercherà l'accettazione del nuovo prodotto da parte dei consumatori, una volta superata questa fase i messaggi tenderanno a diminuire o a sparire una volta che il prodotto si sarà affermato.

#### Le promozioni vendita

Un altro importante strumento di comunicazione è la promozione-vendita, essa è composta da un insieme di diverse attività. Tale strumento può sostituire in parte la pubblicità oppure essere integrato ad essa, a differenza della pubblicità, con la quale l'azienda cerca di far avvicinare il consumatore alla marca, la promozione vendita avvicina il prodotto al consumatore<sup>27</sup>. La promozione vendita ha il pregio di ottenere risultati nel breve periodo, ma allo stesso tempo ha spesso il difetto di far durare questi risultati solo per il periodo di promozione. In genere questo strumento è maggiormente utilizzato in quei settori nei quali le differenze tra prodotti sono minime, ed in cui i

---

<sup>27</sup> (U. Collesei, 2008)

consumatori attribuiscono grande importanza alla variabile prezzo nella decisione d'acquisto.

I principali strumenti delle promozioni vendita sono:

- Buoni omaggio;
- Sconti quantità;
- Campioni gratuiti;
- Concorsi a premio;
- Premi fedeltà;
- Confezioni abbinate.

Questi strumenti sono in gran parte legati al punto vendita, ad esempio nei supermercati o ipermercati possiamo trovare dipendenti di una determinata marca che distribuiscono campioni gratuiti di nuovi prodotti, oppure fanno provare il prodotto, cercando di farlo conoscere ai potenziali clienti.

Le promozioni vendita non sono dirette solamente ai consumatori finali, ma possono essere attuate anche nei confronti della distribuzione, con vantaggio di costi o riguardanti le modalità di pagamento in caso di acquisto di determinate quantità o per l'attenzione rivolta a certi prodotti presso il punto vendita.

Le sponsorizzazioni

Attraverso una sponsorizzazione l'azienda associa il proprio nome ad un evento (sportivo, culturale, musicale, di entertainment), ad una società sportiva o ad un personaggio famoso (in genere appartenente al mondo dello sport, cinema, musica), in cambio di un compenso economico.

Una sponsorizzazione può raggiungere diversi obiettivi:

- Migliorare l'atteggiamento dei consumatori nei confronti della marca;
- Aumentare la notorietà e la conoscenza del marchio;
- Attribuire all'immagine di marca nuovi significati.

Questo strumento di comunicazione ha l'importante vantaggio di essere percepito come meno invasivo e "commerciale" rispetto alla classica pubblicità, per cui è accettato più positivamente dai consumatori.

Una sponsorizzazione può ottenere grande visibilità, in particolare per eventi di grande interesse generale (ad esempio per quanto riguarda gli eventi sportivi di portata globale), infatti oltre agli spettatori direttamente interessati all'evento, il messaggio arriverà ad un pubblico molto più esteso in quanto sarà replicato dai media che trasmettono l'evento, aumentandone la risonanza.

Grande importanza stanno rivestendo le sponsorizzazioni di eventi culturali, sociali o ambientali, risultando molto indicati all'innalzamento dell'immagine e della reputazione dell'azienda, la quale riesce ad ottenere atteggiamenti favorevoli da parte dei consumatori in quanto dimostra di possedere anche un lato "umano".

Perché una sponsorizzazione produca effetti positivi per l'azienda, l'evento o il personaggio oggetto della sponsorizzazione deve possedere un'immagine e dei valori coerenti con quello che il brand vuole trasmettere. Uno dei rischi da evitare è l'effetto "cannibalizzazione" da parte dell'evento o del personaggio, l'attenzione cioè viene rivolta completamente all'oggetto sponsorizzato, mentre lo sponsor passa completamente inosservato.

## Gli eventi

L'azienda invece di sponsorizzare un evento organizzato da altri può decidere di organizzarne uno proprio, avendo in questo modo un controllo diretto dell'avvenimento. Un evento aziendale può essere indirizzato ad un pubblico interno, oppure accade più spesso che sia rivolto all'esterno dell'azienda.

Le motivazioni che portano l'azienda ad organizzare un evento interno sono generalmente di ordine motivazionale per il personale, cercando in questo modo di coinvolgerlo e farlo sentire parte del progetto, oppure di comunicazione, per informarlo su determinate scelte e fare in modo che tutti i dipendenti possano assimilare la cultura aziendale portandola avanti nel proprio lavoro.

Gli eventi però sono spesso organizzati con l'obiettivo di coinvolgere gli altri stakeholders dell'azienda, (clienti, fornitori, istituzioni, ecc.), con lo scopo di creare o consolidare dei rapporti duraturi e profittevoli con l'azienda fuori dai contesti ufficiali. L'evento permette di socializzare e parlare con i nostri interlocutori direttamente, permette inoltre una conoscenza più approfondita anche sotto l'aspetto umano. Infine

per l'azienda può esserci anche un ritorno d'immagine non direttamente collegabile al pubblico interessato.

Nella realizzazione di un evento bisogna sempre tenere in considerazione quello che vogliamo comunicare, il rischio è infatti quello di creare un evento particolarmente spettacolare, ma che non comunica nulla agli ospiti. Naturalmente l'evento e ciò che vuole essere comunicato deve essere sempre coerente con l'immagine che il brand vuole rappresentare.

Perché l'organizzazione di un evento sia efficace e raggiunga lo scopo comunicativo prefissato è necessario seguire alcune direttive, in primo luogo non deve essere di durata troppo lunga, questo comporterebbe una diluizione degli effetti, ed in alcuni casi si potrebbe ottenere l'effetto contrario. La scelta della tipologia di evento deve essere coerente con il pubblico a cui vogliamo rivolgerci, infine non possiamo utilizzare un evento isolandolo da un piano di comunicazione ben strutturato.

Numerose sono le tipologie di eventi tra le quali l'azienda può scegliere<sup>28</sup>:

- Il congresso, un incontro organizzato tra cultori o professionisti di una certa disciplina finalizzato allo scambio d'informazioni e aggiornamenti che in genere si ripetono più volte a distanza di tempo;
- Il convegno, è un evento su uno specifico tema di particolare interesse, in cui dibattono esperti e personaggi noti al grande pubblico;
- La tavola rotonda, che può essere prevista all'interno di un convegno è un modo di far discutere tra loro, con l'aiuto di un moderatore ed in presenza del pubblico alcuni esperti su una specifica tematica;
- La fiera, generica o specializzata, della durata di alcuni giorni, che consente a diverse aziende di presentare sé stesse e la propria offerta utilizzando un'area espositiva comune. Ogni espositore generalmente allestisce uno stand all'interno del quale riceve potenziali clienti, organizza conferenze stampa e distribuisce materiale promozionale. Le fiere vengono ripetute a cadenza annuale o biennale;
- Le inaugurazioni, che si organizzano in occasione dell'apertura di una nuova sede, negozio o stabilimento di un'azienda, consentono di favorire le relazioni con la comunità locale e più in generale, di dare visibilità al brand attraverso

---

<sup>28</sup> (Pratesi C. , 2006)

l'attività di ufficio stampa. Questo tipo di evento può essere ripetuto anche negli anni successivi nella forma di "visite alle aziende";

- Le convention, manifestazioni organizzate dalle aziende per coinvolgere dipendenti e collaboratori per informarli circa le novità aziendali, motivarli nel loro lavoro e rafforzare, anche attraverso attività ricreative, lo spirito di gruppo e la condivisione dei valori dell'organizzazione. Vengono ripetute a cadenza regolare e generalmente prevedono la presenza dei vertici aziendali. Quando la loro finalità è puramente celebrativa si parla di feste aziendali, che hanno lo scopo di rafforzare quei rituali su cui si fonda la cultura organizzativa.

## Le pubbliche relazioni

Le relazioni pubbliche a differenza della pubblicità non hanno uno scopo commerciale, ma hanno la funzione di creare un clima favorevole all'impresa<sup>29</sup>. Il target di questo mezzo di comunicazione è molto ampio e non riguarda solamente i clienti dell'azienda, ma anche tutti gli altri stakeholders.

I mezzi utilizzati per le pubbliche relazioni sono molteplici, comunicati stampa, conferenze stampa, incontri con i pubblici, manifestazioni, visite agli stabilimenti, pubblicazioni, newsletter, eccetera.

Le pubbliche relazioni sono molto flessibili e possono dare un supporto a tutte le funzioni aziendali.

Come già detto le pubbliche relazioni hanno lo scopo di creare delle relazioni favorevoli per l'impresa. La parte fondamentale di queste attività è la gestione delle relazioni con i media, un tempo il comunicato stampa era il mezzo più usato, oggi con l'avvento dei nuovi media, con l'espansione della rete, i sistemi di pubbliche relazioni si sono evoluti, integrando nuove modalità espressive.

Oltre alla relazione con i media molto importanti sono anche altre aree delle pubbliche relazioni come la comunicazione di prodotto chiamate anche marketing PR. Un altro tipo di pubbliche relazioni sono quelle che si occupano di comunicazione finanziaria, questa non implica solo la relazione con quotidiani e giornali di stampo economico-

---

<sup>29</sup> (U. Collese, 2008)

finanziario, ma viene oggi usato come strumento per trasferire la visione del management e delle strutture di governance dell'azienda.

Infine un'ultima area di riferimento comprende la comunicazione verso le istituzioni pubbliche.

## Il product placement

Il product placement è una forma di pubblicità indiretta, questa forma di comunicazione si estrinseca in ambiti diversi da quelli della pubblicità diretta, in particolare si inserisce in contesti che possono coinvolgere il consumatore come l'inserimento di brand e prodotti nei film, nei libri, all'interno di trasmissioni televisive, eccetera.

Questa forma di pubblicità indiretta ha avuto una buona espansione negli ultimi anni a causa della diminuzione dell'efficacia della pubblicità diretta, vista con sempre più fastidio dai consumatori, dato il continuo martellamento nel corso della giornata di annunci pubblicitari. Il product placement invece è visto come meno invasivo ed inserendosi in un contesto di piacevolezza per il consumatore, fa sì che il brand o prodotto sia accettato con maggiore positività<sup>30</sup>.

In termini operativi i vantaggi del product placement rispetto ad altre forme di comunicazione sono svariati, in particolare:

- Il brand può integrarsi perfettamente in un film o in un programma televisivo ed essere quindi accettato favorevolmente dal pubblico, anche nel caso di una esposizione prolungata;
- Il film attraverso l'utilizzo di colore, movimento e suono ad elevata qualità, crea delle condizioni uniche per l'esposizione del brand;
- Unica è anche l'atmosfera a livello emozionale che viene a crearsi, atmosfera che non può essere replicabile in alcuna pubblicità;
- La scelta dei prodotti e marche presenti nel film è predeterminata;
- Consente in parte di selezionare il tipo di pubblico al quale rivolgersi;
- L'uso di questo tipo di strumento è molto flessibile per l'azienda.

Il principale rischio di questa strategia di comunicazione sta invece nella possibilità che il brand inserito nel contesto di un film o di un programma televisivo sia percepito come

---

<sup>30</sup> (U. Collesei, 2008)

una sorta di pubblicità occulta, per cui si attivano atteggiamenti negativi nei confronti del brand da parte dei potenziali consumatori. Per questo motivo è importante integrare il brand all'interno della storia, evitando l'eccessiva invasività, così facendo il product placement può ottenere risultati molto positivi.

### Il marketing esperienziale

Oggi le attività di consumo occupano una parte importante nella vita delle persone, infatti il tempo dedicato a questo tipo di attività è in continuo aumento: ci spostiamo con mezzi di proprietà o pubblici, sempre più spesso si pranza fuori casa, le strade sono piene di cartelloni pubblicitari, la sera e nel tempo libero dedichiamo il nostro tempo ad altre numerose attività di consumo: cinema, viaggi, sport, aperitivo, cene, eccetera.

Il consumo è sempre meno un'attività volta a rispondere a necessità specifiche e sempre più caratterizzata da aspetti edonistici, dalla ricerca di piacere e gratificazione.<sup>31</sup>

Il consumo da attività individuale e personale sta mutando sempre più in un'attività sociale, da condividere con le altre persone a noi vicine come gli amici, i famigliari o comunque persone che condividono con noi una passione o un interesse.

Oggi i consumatori non si accontentano più di acquistare semplicemente beni e servizi, oggi le persone si aspettano di vivere delle esperienze di consumo, il consumatore non è più un soggetto insensibile che acquista beni solo per soddisfare dei bisogni essenziali, ma è un soggetto emotivo che desidera sentirsi parte di un gruppo, vuole essere ascoltato e vuole interagire con il brand e con gli altri consumatori. La soggettività del consumatore diventa di primaria importanza per il brand, ogni consumatore è diverso dall'altro, ognuno è caratterizzato da specifiche esigenze e sentimenti. Il consumatore abbandona la visione utilitaristica del consumo, il prezzo non è più l'unica variabile in gioco, infatti spesso è disposto a pagare di più per partecipare ad un'esperienza di consumo che lo faccia sentire parte del gruppo, e gli permetta di essere riconosciuto dagli altri membri dello stesso gruppo di riferimento.

Le persone durante l'attività di consumo desiderano riconoscersi ed affermare la propria identità, i consumatori si costruiscono una propria immagine in base a quello che

---

<sup>31</sup> (B. Cova, 2012)

acquistano agli occhi della società. Le nuove esperienze di consumo arrivano a coinvolgere tutti i sensi dell'individuo.

Il consumo esperienziale può essere diviso in quattro principali fasi<sup>32</sup>:



33

La prima fase comprende il percorso di ricerca del prodotto che meglio è in grado di rispondere alle esigenze del consumatore, successivamente c'è l'immaginazione dell'esperienza che andremo a vivere e la pianificazione dell'acquisto.

La seconda fase è formata dalla scelta finale, l'esperienza d'acquisto all'interno del punto vendita e il rapporto col personale di vendita, infine c'è il pagamento.

La terza fase comprende l'esperienza di consumo, dopo aver acquistato il prodotto o servizio c'è l'uso dello stesso e le sensazioni che questo ci crea, tali sentimenti possono essere positivi o negativi in caso di delusione delle aspettative che si erano formate nella persona.

La quarta e ultima fase è quella del ricordo, quello che ci resta dell'esperienza vissuta, e della fase di condivisione con gli altri di quello che abbiamo provato attraverso l'uso del prodotto o servizio acquistato.

Inizialmente l'uso dell'esperienza era circoscritto al settore dell'entertainment, oggi invece è stato allargato a tutti gli ambiti del consumo, cercando di unire agli aspetti più pratici e impersonali un contenuto emozionale.

Il marketing esperienziale ha quindi il compito di elaborare, attraverso l'aiuto dei consumatori, tali esperienze di consumo. Il cliente non è più un soggetto passivo al

---

<sup>32</sup> (B. Cova, 2012)

<sup>33</sup> Figura 10: rielaborazione personale.

quale proporre un'offerta rigida e definita, ma è un attore attivo nel confezionamento dell'offerta e dell'esperienza di consumo alla quale parteciperà.

È a partire dagli anni '80 che alcuni componenti della distribuzione hanno modificato determinati punti vendita per trasformarli in luoghi adatti a fornire esperienze, però è solo a partire dalla fine degli anni '90 che tale fenomeno è esploso portando le aziende a voler fornire brand experience. Questa volontà ha portato alla creazione da parte delle aziende di contesti "brandizzati" controllati direttamente dal brand management.

I consumatori possono vivere esperienze di consumo anche fuori da questi contesti, i quali però risultano di maggiore rilevanza per le imprese perché più facili da controllare ed analizzare con precisione.

Perché il contesto esperienziale creato dall'azienda sia efficace è necessario che segua tre semplici regole:

- Circoscritto, i limiti spaziali sono importanti perché il consumatore si senta in una dimensione diversa da quella reale;
- Tematico, il contesto esperienziale deve essere rappresentativo del brand, deve rappresentare la sua immagine e i suoi caratteri distintivi;
- Rassicurante, lo spazio oltre che essere circoscritto deve anche rassicurare il consumatore, tutte le problematiche della vita quotidiana di ognuno di noi devono rimanere fuori da questa dimensione, il cliente deve soltanto abbandonarsi all'interno dell'esperienza.

Oggi i principali contesti di brand experience sono i brand store, cioè i negozi monomarca (Disneystore, Applestore, Ferrari store, ecc.) nei quali tutti gli arredamenti, gli oggetti richiamano alla marca, in questi punti vendita ci si sente completamente immersi nel mondo del brand. Un secondo tipo di contesto esperienziale è rappresentato dalle fabbriche della marca (brand plants), oggi molti stabilimenti famosi sono diventate delle vere e proprie attrazioni turistiche, si possono visitare le fabbriche e vivere l'esperienza della creazione del nostro prodotto preferito, spesso sono anche presenti musei del marchio nei quali è possibile rivivere tutta la storia del brand dalle origini fino ad oggi. Un esempio è la fabbrica della Guinness a Dublino un vero e proprio parco tematico, e vista la fila di gente per entrare si può dire che sia diventata una delle principali attrazioni della città. Un altro tipo di contesto esperienziale sono le feste della marca, in queste manifestazioni c'è la possibilità di un contatto diretto sia col brand che

con gli altri appassionati della marca, è un evento sociale nel quale il consumatore si può confrontare e sentirsi parte della storia del brand. Esempi di questo genere di feste sono ad esempio i raduni automobilistici di determinati modelli, come i raduni della Ferrari, oppure in campo motociclistico della Ducati. Infine un ultimo esempio di contesto esperienziale è quello dei siti di marca, questa forma di esperienza si è sviluppata negli ultimi anni con l'implementazione delle nuove tecnologie del web 2.0, questa a differenza delle altre forme è un'esperienza virtuale e non fisica, ad esempio Nike offre la possibilità di creare il proprio paio di scarpe unico e personalizzato.

### Il co-branding

Da qualche tempo si registra un crescente sviluppo di “alleanze di marketing” tra imprese; lo sviluppo del fenomeno ha favorito anche la diffusione di forme specifiche di accordi di co-branding, finalizzati ad accrescere il potenziale di mercato della marca<sup>34</sup>.

Diversi sono i modi attraverso i quali le imprese associano i loro brand.

La prima soluzione è il cosiddetto “bundle”, dove due marchi si abbinano unendo in una sola confezione i rispettivi prodotti.

Una seconda soluzione prevede la sostituzione di un attributo del prodotto con uno di un altro brand. L'impresa proprietaria del prodotto principale decide d'inserire una componente a marchio per accrescere la notorietà e competitività dell'offerta complessiva.

Una'altra alternativa consiste nell'usare un marchio lontano dal contesto aziendale ed abbinandolo ad un prodotto.

Una soluzione più particolare e complessa prevede la creazione da parte delle aziende partner di un prodotto completamente nuovo, nato dalla collaborazione dei due brand.

La collaborazione tra marchi non si verifica soltanto con l'unione o la creazione di prodotti, ma imprese anche concorrenti possono collaborare allo sviluppo di iniziative comuni di comunicazione. Solitamente le ragioni che spingono due o più imprese ad attuare tali strategie collaborative sono riconducibili a due categorie principali:

1. Conquistare una maggiore visibilità sui diversi media;

---

<sup>34</sup> (Pratesi, 2006)

2. Sfruttare le reciproche competenze e risorse per rendere più efficace una certa iniziativa promozionale.

I rischi principali di questo genere di collaborazioni vanno individuati nella scelta del partner commerciale, infatti perché tali iniziative portino a risultati positivi è necessaria un'unità d'intenti tra le aziende coinvolte, è molto importante prendere decisioni comuni e pienamente condivise affinché tutti si impegnino al massimo per la riuscita del progetto, inoltre è molto importante che le due aziende siano portatrici di valori comuni per evitare confusione tra i consumatori ed un logoramento dell'immagine del brand nel caso d'immagini di marca molto lontane tra loro.

### **Costruire un dialogo con i consumatori**

A partire dagli anni '90 le aziende hanno cercato in misura crescente un contatto con i propri consumatori, sviluppando nuove forme di comunicazione che consentano una maggiore interazione brand-cliente. Questo nuovo approccio alla comunicazione si è reso necessario a causa della diminuzione dell'efficacia dei mezzi di comunicazione tradizionali, dovuta in primo luogo all'aumento della concorrenza ed alla saturazione dei mercati.

Le imprese a seconda degli strumenti che decidono di impiegare attivano un'interazione con i consumatori che può definirsi asimmetrica se il flusso comunicativo da parte dell'impresa (emittente) è maggiore rispetto al flusso generato dal cliente (destinatario), mentre nel caso di interazione simmetrica i flussi hanno un'intensità paragonabile, in questo caso quindi il consumatore assume una maggiore importanza.

#### **Il direct response**

Tale strumento di comunicazione ha subito un notevole incremento dovuto in gran parte alla nuova visione del marketing che tende sempre di più ad un marketing "personalizzato"; per stabilire un rapporto sempre più stretto con i singoli clienti e non più con la massa dei consumatori, le aziende cercano di sfruttare in maniera maggiore le possibilità offerte dal direct marketing.

Il direct response è quindi uno strumento della comunicazione utile ad intraprendere con la clientela un dialogo di lungo periodo con lo scopo di renderla fedele al brand.

Le aziende attraverso l'uso di questi strumenti vogliono perseguire alcuni obiettivi<sup>35</sup>:

- Costruire database di clienti potenziali;
- Aumentare il contatto con i clienti potenziali;
- Fidelizzare gli attuali clienti attraverso la creazione di offerte personalizzate;
- Utilizzare tali mezzi di contatto come canale diretto di vendita.

Affinché tali obiettivi possano essere raggiunti è importante che l'azienda crei un database aggiornato dei clienti attuali e potenziali dell'azienda, i dati più sono vari e precisi e più è possibile ricostruire le abitudini ed i desideri dei consumatori. Per costruire tale database il direct response si avvale di diversi strumenti per raccogliere più dati possibili: forza di vendita, reti telematiche, direct mail, dati raccolti dai numeri verdi, telemarketing, coupon inseriti nei giornali, eccetera.

Una volta raccolti i dati e predisposto il database è possibile creare delle offerte personalizzate per ogni singolo cliente; i principali mezzi che vengono usati sono la vendita per corrispondenza, inviando a casa del cliente buoni sconto, offerte, concorsi, cataloghi nei quali poter scegliere i prodotti da acquistare.

Allo sviluppo di questo genere di mezzi di comunicazione hanno senza dubbio contribuito i nuovi media, con internet a fare da capofila. La rete infatti ha avvicinato sempre di più le aziende alle persone, e la vendita tramite catalogo sta lasciando sempre più il posto all'acquisto online da parte dei clienti, i quali stanno imparando sempre più a fidarsi e ad usare questo importante mezzo di consumo.

## Il call center

Il call center è uno strumento di comunicazione che l'azienda utilizza per gestire il traffico telefonico in entrata ed in uscita<sup>36</sup>. Un attento utilizzo di tale strumento consente un miglioramento dei rapporti con i diversi interlocutori dell'impresa. Il call center può essere organizzato secondo diversi livelli di risposta e approfondimento delle informazioni, inoltre può essere integrato in vari modi all'interno dell'azienda.

---

<sup>35</sup> (Collesei, 2000)

<sup>36</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

L'evoluzione del call center è il "contact center", infatti questo strumento integra alle classiche funzioni del call center anche ulteriori mezzi di contatto con il pubblico come fax, mail, sito web, sms, posta, ed in alcuni casi anche uno sportello fisico.

Tali strumenti di gestione del rapporto con i clienti e con gli altri interlocutori dell'azienda, se usati con cura ed attenzione possono portare grandi miglioramenti nella gestione dei rapporti, elevando ad un livello superiore i servizi offerti dall'azienda.

#### La rete internet

Le possibilità offerte dalla diffusione di internet hanno portato le aziende a doversi confrontare con questo nuovo mezzo cercando di massimizzare le opportunità e minimizzando i rischi. La rete è un mezzo molto utile per costruire relazioni con i clienti, infatti contattare i clienti è molto semplice, però vanno rispettate alcune regole che non esistevano nel mondo offline, gli utenti della rete hanno infatti un ruolo attivo nel rapporto con le aziende, essi non ricevono passivamente le informazioni e le offerte del brand, ma desiderano costruirsi un'offerta, vogliono dare dei suggerimenti e soprattutto vogliono essere ascoltati, pena il malcontento dei consumatori, tale scontentezza inoltre a differenza del mondo reale, si diffonde molto più rapidamente venendo a conoscenza di tutti gli utilizzatori della rete.

In questo contesto di reciproco scambio, il brand non può soltanto proporre la propria immagine comunicando i valori a cui aderisce, ma deve proporre dei vantaggi tangibili per l'utente, il brand in rete non è solamente qualcosa di astratto, ma deve essere in grado di risolvere le problematiche del consumatore attraverso un'offerta unica e convincente. Oltre ad un'offerta importante però il brand deve essere in grado di far conoscere a tutti quest'offerta usando i mezzi tecnologici più adeguati, ed è in questo momento che diventa di fondamentale importanza il rapporto che viene a crearsi con gli utenti della rete, infatti attraverso i mezzi che internet ci mette a disposizione abbiamo la possibilità di far conoscere in modo veloce e relativamente poco costoso quello che abbiamo da offrire ai nostri clienti.

## **Il Web 2.0: un nuovo modo di comunicare**

Con la crisi speculativa “dot-com” del 2001, iniziano i primi dubbi su internet e ci si chiede se la rete sia o meno sopravvalutata. Superato questo momento di difficoltà emergono nuovi strumenti al servizio della rete, comunemente definiti “web 2.0”.

Web 2.0 prende il nome da una serie di eventi e conferenze organizzate dall’editore americano O’Reilly nel 2004, che trattavano la nascita di un nuovo modo di rapportarsi con la rete attraverso l’utilizzo di una nuova generazione di servizi e applicazioni che mettano in primo piano la condivisione dei contenuti e la collaborazione tra gli utenti della rete.

Fondamentale diventa il passaggio del web da semplice interfaccia a piattaforma, alla quale possono accedere gli utenti della rete, che possono condividere dati e contenuti; le diverse applicazioni della piattaforma vengono sviluppate attraverso l’interazione tra le diverse componenti del web, inclusi gli utenti. Non sono necessari nuovi strumenti tecnologici, infatti è possibile accedere ai diversi servizi solo con l’uso di un browser.

A livello sociale la grande rivoluzione del Web 2.0 è quella di avvicinare tutti gli utenti della rete i quali possono con estrema semplicità generare contenuti e condividerli con tutto l’intero mondo di Internet.

I tipi di applicazioni possono essere suddivisi in tre principali categorie:

1. Siti di condivisione di contenuti;
2. Social Network;
3. Blog.

### **Il passaparola**

Se è vero che i valori del brand vengono definiti e promossi soprattutto dai suoi stakeholders, a partire dai clienti, allora diventa importante ragionare su tutta quella comunicazione che si sviluppa attorno al singolo individuo e sulla quale è possibile agire in modo indiretto<sup>37</sup>. Con il termine di passaparola (word of mounth) si può intendere un processo formale di comunicazione nel quale un individuo si affida alle opinioni degli altri per decidere se provare o adottare un determinato brand. Questa è una situazione che si può verificare più facilmente quando: la decisione implica un

---

<sup>37</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

consistente sforzo da parte del singolo; c'è un certo rischio implicito nella scelta, è complicato fare una prova, c'è un particolare coinvolgimento emotivo. L'obiettivo dell'azienda è quindi quello di individuare e possibilmente controllare tutte le attività di comunicazione spontanea tra gli individui. L'idea di fondo sta nel fatto che col passaparola, rispetto ad un determinato target, è possibile ottenere risultati migliori mettendo in moto un certo numero di “moltiplicatori” o “opinion leader” che recepiscono il messaggio e lo diffondono, più o meno spontaneamente<sup>38</sup>. La condizione necessaria per far diffondere il passaparola è che i portatori del messaggio abbiano la stima di coloro verso i quali il messaggio sul brand viene trasferito; questo implica che il suo funzionamento sia ottimale se il collegamento è tra persone dello stesso ambito socio-culturale, oppure sufficientemente autorevoli da poter influenzare le opinioni altrui.

Quando il passaparola non è controllato, tipicamente nel caso di notizie negative o dannose, relative ad un prodotto o un brand, la velocità di trasmissione tende ad essere elevata, soprattutto da quando il mezzo utilizzato per lo scambio è internet.

Partendo dal presupposto che ogni individuo è parte di una rete molto estesa di relazione e che i singoli nodi della rete possono avere importanza molto diversa, è evidente che il modo migliore per essere efficaci nel relazionarsi con tutte le categorie di stakeholders è quello d'individuare “i nodi importanti”, ossia quelli che hanno più connessioni con le persone che interessano l'azienda. Tali soggetti non sono necessariamente consapevoli del loro ruolo, ne probabilmente interessati ad interloquire con l'azienda, ma i loro comportamenti, opinioni e decisioni sono essenziali per accelerare e ritardare il raggiungimento degli obiettivi perseguiti dalla marca.

In una strategia di passaparola, la fase più difficile è quella iniziale, considerato che i risultati possono essere ottenuti solo se viene raggiunta una soglia minima di individui coinvolti, superata la quale lo sviluppo successivo avviene quasi “naturalmente”. Per raggiungere quella soglia devono essere rispettate alcune condizioni: la prima è che vengano coinvolti, all'inizio le giuste categorie di persone:

- Gli “esperti”, intesi come quegli individui che possiedono informazioni approfondite circa un determinato argomento e ai quali le persone fanno spesso riferimento per ottenere i consigli su prodotti, prezzi o punti vendita. Gli esperti

---

<sup>38</sup> (Cova, Giordano, & Pallera, 2012)

sono i più adatti per avviare un processo di passaparola perché individuano prima degli altri la notizia, il prodotto o il brand realmente interessanti;

- I “connettori”, in pratica sono quegli individui che per loro natura o professione intrattengono un numero di relazioni decisamente superiore alla media e per questo motivo tendono ad essere al centro di un’ampia “rete sociale”.

In un processo di passaparola, gli esperti sono quelli che sviluppano il messaggio, i connettori sono il collante del network.

La seconda condizione è che venga veicolato un messaggio effettivamente coinvolgente<sup>39</sup>.

Gli strumenti operativi per avviare un processo efficace di passaparola possono essere i più svariati; una volta individuato il target del quale si vuole avviare il processo, si può agire online attraverso il web (blog, forum, social network), oppure si possono organizzare eventi speciali. Anche in questo caso l’integrazione di più mezzi è la strada migliore. Quasi mai uno strumento da solo può determinare il successo di una campagna.

## I blog

Negli ultimi anni il web ha assunto un peso notevole nella comunicazione d’impresa. Non solo nel suo uso “tradizionale” ossia di mezzo di comunicazione sostanzialmente one way (banner, e-mail, ecc.) che, pur essendo ancora marginale in termini d’incidenza sul budget della comunicazione, è comunque in costante aumento; ma anche per le sue forme più innovative, come le chat, i forum, e i blog. In particolare sono questi ultimi ad essere sempre più in cima ai pensieri di chi si occupa di comunicazione d’impresa. Pur essendo uno strumento non facilmente controllabile, i blog sono diventati una primaria fonte informativa, sia per i consumatori che possono avere informazioni obiettive su prodotti e servizi, prima ancora di rivolgersi al fornitore o ai suoi intermediari, sia per le aziende che riescono a sapere in tempo reale gli umori del pubblico, a partire da coloro che sono più interessati al loro brand.

La parola “blog” deriva dalla contrazione dei termini “web” e “log”. Il blog è un sito internet i cui contenuti sono inseriti autonomamente da un gestore ed il cui aspetto è

---

<sup>39</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

simile ad un diario, perciò è possibile pubblicare praticamente in tempo reale ogni genere di notizia, informazione o racconto che l'autore voglia condividere con i suoi lettori. La struttura a diario fa sì che i contenuti siano organizzati in modo cronologico, ogni nuova notizia finisce all'inizio dell'elenco con la data di pubblicazione e lì vi rimane fino a che non verrà pubblicato un nuovo contenuto che farà scalare questa in "seconda posizione" e così via; inoltre un'altra peculiarità rispetto ai siti tradizionali consiste nella possibilità da parte degli utenti di commentare gli articoli che vengono pubblicati, creando così discussioni sul tema proposto. I commenti possono essere pubblicati liberamente, oppure moderati dall'autore se non ritenuti idonei, soprattutto in caso di linguaggio offensivo<sup>40</sup>.

I blog hanno ottenuto un successo immediato, data la facilità di utilizzo di tale mezzo, infatti non servono particolari capacità tecniche, spesso sono gratuiti e non richiedono il possesso di un dominio, ma un indirizzo univoco viene assegnato direttamente dal blog. I blog sono anche diventati parte delle strategie di marketing in rete vista la possibilità di raccogliere, in tempo reale, opinioni su determinati prodotti. Un'altra possibilità di utilizzo dei blog per l'azienda è quella di creare una comunità virtuale attorno ad un brand oppure a singoli prodotti, tali comunità discutono dei prodotti, raccontano le loro esperienze di utilizzo, rafforzando l'immagine e consentendo all'azienda di raccogliere utili informazioni.

L'uso dei corporate blog da parte dei manager è in continua crescita. Il corporate blog sono utili non solo alle grandi aziende, ma anche alle PMI che attraverso questo strumento hanno la possibilità di indirizzare i navigatori verso il negozio online aziendale.

## I social network

I social network partono dall'idea di utilizzare le nuove tecnologie messe a disposizione del Web 2.0 per allargare la propria "rete sociale"<sup>41</sup>.

Secondo Boyd-Ellison si possono definire social network sites, quei servizi web che permettono: la creazione di un profilo pubblico o semi-pubblico all'interno di un

---

<sup>40</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

<sup>41</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

sistema vincolato, l'articolazione di una lista di contatti, la possibilità di scorrere la lista di amici dei propri contatti. Attraverso ciò questi servizi permettono di gestire e rinsaldare online amicizie preesistenti o di estendere la propria rete di contatti, attualmente esistono innumerevoli generi e tipi di social network per cui dare una definizione esatta e valida per tutti forse non è possibile, comunque l'idea è quella di riunire in uno spazio virtuale amici o conoscenti con passioni comuni per condividere con gli altri sensazioni, video, foto, eccetera.

Le possibilità di interazione sono infinite, esistono social network che ti permettono di fare qualsiasi cosa, esistono social network generici oppure specializzati, ad esempio "Flickr" è fatto per gli amanti della fotografia e permette di condividere le proprie foto preferite; alcuni sono diffusi in tutto il mondo, mentre altri sono diffusi localmente o per area geografica.

Il più famoso e usato è sicuramente Facebook nato per collegare gli studenti dell'università di Harvard ha poi trovato il successo in tutto il mondo. Anche in Italia il fenomeno ha acquisito grande fama ed infatti molti dati confermano come gli italiani siano tra i più assidui frequentatori di social network. Questi strumenti sono diventati un'opportunità per le aziende grazie alla possibilità di raggiungere facilmente e direttamente un numeroso pubblico in un ambiente "amichevole" e quindi maggiormente predisposto all'ascolto, particolare attenzione bisogna però riporre al livello d'intensità dell'azione promozionale, infatti se visti come troppo invasivi gli utenti potrebbero respingere immediatamente il brand.

### Il marketing tribale

Quando si usa la comunicazione interpersonale per comunicare un brand, i risultati migliori vengono ottenuti operando all'interno di una cerchia più o meno ristretta d'individui<sup>42</sup>. L'ipotesi di fondo è che tra persone simili per interessi e conoscenze le relazioni sono sicuramente più coinvolgenti e le informazioni circolano più velocemente. In questa prospettiva, il marketing tribale è un tipo di strategia di comunicazione che, evitando di stabilire un legame personale con il singolo cliente,

---

<sup>42</sup> (Cova, Giordano, & Pallera, 2012)

e senza cercare la diffusione indiscriminata di un messaggio attraverso il passaparola, cerca di rafforzare la posizione di un brand agendo sui legami spontanei che si creano tra quegli individui che condividono una determinata passione. Del resto, lo sforzo per mantenere legato un individuo ad un brand richiede all'azienda investimenti quasi sempre cospicui che, in alcuni casi, possono addirittura sortire effetti opposti a quelli desiderati.

Questi insiemi di individui negli studi sociologici vengono definiti "tribù"<sup>43</sup>. La tribù è quindi un'entità ben diversa dai classici segmenti di domanda, che solitamente raggruppano i consumatori accumulati da bisogni o caratteristiche socio-demografiche analoghe. I membri di una tribù possono essere persone fanatiche di sport estremi o appassionati di motociclismo, possono far parte di un club di scacchi o essere tifosi di una stessa squadra di calcio. Ciò che cercano non è tanto il consumo di un certo prodotto, ma l'uso dello stesso, insieme ad altri specifici individui appartenenti alla stessa comunità. Per il marketing tribale non è più quindi la duplice relazione fra brand e cliente a focalizzare l'interesse dell'azienda ma la relazione che sussiste tra un cliente e un altro.

Il fattore che negli ultimi anni sta dando forte impulso alla creazione spontanea di tribù è la crescente necessità dei singoli individui di dare un senso alla propria esistenza, non attraverso un consumo di tipo individualistico, ma cercando di fare del consumo stesso un modo per instaurare legami con gli altri, sviluppando una relazione interpersonale. Il prodotto (o il servizio) diventano quindi strumentali alla creazione di un rapporto tra singoli individui.

La prima regola della comunicazione tribale è che se un'azienda decide d'inserirsi in una tribù con il suo brand, è obbligata a studiare ed adottare, almeno in parte, le regole ed i valori di quella comunità. Lo stadio successivo è la traduzione di quel vissuto e di quella esperienza in proposte commerciali ed educative, cercando la collaborazione ed il dialogo con i membri della tribù, senza mai violare la sfera privata del soggetto consumatore. Secondo un approccio tradizionale del marketing, nella fase di analisi del comportamento del consumatore, si cerca in genere di definire una sorta d'individuo "medio" all'interno di un certo target, nell'ottica tribale ciò che interessa sono le

---

<sup>43</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

persone del tutto atipiche che, in quanto tali, non vengono rilevate dalle statistiche. È tra queste ultime d'altra parte che si nascondono i veri appassionati di un certo brand.

Nel marketing tribale assumono particolare importanza quei consumatori che nella letteratura manageriale di volta in volta vengono definiti “appassionati”, “ambasciatori” o “apostoli” e che, in sintesi, sono coloro che promuovono, senza riceverne alcun beneficio personale i prodotti e i brand di cui loro stessi sono amanti. Sono le stesse persone che possono spingere un'azienda a non modificare un prodotto al quale sono legati e che pur essendo in genere ne ascoltati ne sollecitati a collaborare creano siti web e forum di discussione, agiscono come catalizzatori delle campagne di passaparola. Sono persone che non solo amano il brand ma anche le altre persone con cui il brand si relaziona.

Quella degli “appassionati” è una visione complessa e non superficiale dei brand e dei suoi valori che, grazie ad internet, viene esplicitata e resa visibile. Se l'azienda è capace di recepire il loro messaggio ha la possibilità di rivedere la propria offerta, rafforzando il legame tra clienti e attirandone altri. Dovrà anche trattenersi da eccessive intromissioni nella gestione della comunità rimanendo aperta alle eventuali critiche.

### **La comunicazione olistica**

Nella gestione strategica del brand verso l'esterno, il principale cambiamento in atto è lo spostamento dell'attenzione dai singoli strumenti verso la cosiddetta “comunicazione olistica”, che comprende qualunque attività o situazione in cui una marca si manifesta nei confronti degli stakeholders. Secondo tale approccio l'ufficio stampa, gli eventi, le iniziative di passaparola, le sponsorizzazioni e tutti i diversi strumenti fin qui esaminati (ad eccezione di pubblicità e promozioni che vengono raggruppati all'interno dell'attività di “relazioni pubbliche”), sono combinati ed integrati nei modi di volta in volta più opportuni<sup>44</sup>. Questa tendenza è tanto più marcata, quanto più l'obiettivo di fondo dell'impresa finisce per essere quello di integrare le sue attività di relazione e comunicazione con i diversi pubblici, compresi i dipendenti, i fornitori, i distributori, le istituzioni, gli azionisti: in definitiva tutti quei soggetti le cui opinioni, decisioni,

---

<sup>44</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

atteggiamenti e comportamenti riferiti all'organizzazione e ai suoi prodotti e servizi influenzano il raggiungimento o meno degli obiettivi perseguiti dal brand.

In una prospettiva di medio-lungo periodo, fino a pochi anni fa il focus della comunicazione di brand era prevalentemente sulla pubblicità e, in particolare, quella televisiva; oggi lo sforzo è nel cercare tutti i momenti utili per comunicare, possibilmente stringendo alleanze e creando eventi. Fermo restando che per operazioni di tipo tattico e riferite a periodi e a budget inferiori l'uso di un solo strumento rimane ancora la scelta più corretta. Negli ultimi anni le aziende stanno cercando d'individuare tutti quei momenti rilevanti nella vita del consumatore a prescindere dall'acquisto in sé. Il presupposto è che i messaggi del brand debbano riguardare questi elementi o essere veicolati negli ambiti in cui tali temi vengono trattati: solo così la comunicazione può realmente essere accolta dall'interlocutore. In termini operativi si agisce quindi in modo integrato, da un lato studiando il target per poter meglio interagire col suo mondo, dall'altro sfruttando tutte le possibili occasioni per creare e rafforzare quei valori del brand che sono stati definiti a valore strategico.

## **Il valore del brand: analisi**

Il ruolo riconosciuto al brand di asset intangibile, capace di alimentare rapporti duraturi con i clienti e accrescere il capitale relazionale dell'azienda, è un fatto condiviso. Per questa ragione, l'interesse intorno ai temi che riguardano il valore della marca e dei suoi sistemi di misurazione è progressivamente cresciuto.

In prima approssimazione, il valore della marca può essere considerato da due diversi punti di vista<sup>45</sup>:

1. Quello finanziario, che pone l'accento sulla marca come cespite in materiale la cui entità monetaria deve essere quantificata, al pari di tutte le altre componenti del patrimonio aziendale (financial asset valuation);
2. Quello che si basa sulla prospettiva del consumatore (cosiddetto approccio customer based), che invece considera il valore come risultante del giudizio complessivo espresso sulla marca; il brand viene a rappresentare un driver di performance dell'azienda sviluppato soprattutto grazie alle azioni di marketing.

---

<sup>45</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

Ora farò riferimento in particolare alla seconda logica di analisi appena richiamata. Non verranno considerate, pertanto, le implicazioni economico finanziarie della brand equity, che attendono alla definizione del “prezzo” del marchio.

Comprendere perché i consumatori scelgano una certa marca e fino a che punto le rimangano fedeli è fondamentale sotto il profilo strategico perché aiuta a fissare le linee guida per intervenire sull’immagine ed il suo posizionamento. Le marche più forti, infatti, portano ad una maggiore fidelizzazione e la loro reputazione è in grado di sostenere l’applicazione di politiche di premium price.

Anche se i consumatori tendono a giudicare la marca nella sua globalità, piuttosto che scendere nella valutazione di dettaglio delle sue componenti costitutive, per poter effettuare una diagnosi del suo “stato di salute” occorre individuare le specifiche determinanti di valore: in proposito, gli studi svolti sull’argomento hanno portato alla formalizzazione dei diversi modelli di valutazione della marca in chiave customer based. La pluralità di apporti sta ad indicare che, ad oggi, non esiste un unico riferimento per l’analisi del valore del brand.

Ora prenderemo in esame due modelli, quelli elaborati da Aaker e Keller<sup>46</sup>.

Il modello di Aaker è basato su quattro dimensioni di valore della marca:

1. La fedeltà (brand loyalty), presupposto imprescindibile per l’instaurarsi di una relazione di lungo periodo con i consumatori;
2. La notorietà (brand awareness), che si riferisce alla capacità di riconoscere e di ricordare la marca;
3. La qualità percepita (perceived quality), è la superiorità dei prodotti riconducibili alla marca; da questa discende una serie di opportunità di marketing per l’azienda, non ultima la possibilità di applicare un premium price e accrescere la distintività dell’offerta;
4. Le associazioni (brand association) ossia la capacità del brand di connotarsi nel sistema percettivo dei consumatori come un contenitore di attributi, benefici e valori che ne definiscono l’immagine.

Combinare assieme, queste dimensioni facilitano:

- Il processo di raccolta e interpretazione delle informazioni sulla marca;
- Il grado di confidenza nelle decisioni d’acquisto;

---

<sup>46</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

- Il livello di soddisfazione degli acquirenti.

Keller, sulla base del proprio modello denominato Customer Based Brand Equity (CBBE), teorizza invece la valutazione della marca rispetto a due dimensioni fondamentali:

1. La notorietà (brand awareness), a sua volta articolata in:
  - a) Riconoscimento (brand recognition) ossia l'identificazione della marca o dei suoi elementi costitutivi, come ad esempio il logo;
  - b) Ricordo (brand recall), il quale si riferisce all'evocazione spontanea;
2. L'immagine (brand image), rappresentata dal patrimonio di associazione utilizzato per relazionarsi al sistema d'offerta dell'azienda. In particolare, la marca potenzia la propria immagine quando ad essa vengono accostate caratteristiche positive, forti, ricorrenti e distintive rispetto a quelle dei concorrenti.

Le associazioni a loro volta si distinguono in tre tipologie:

- 1) Gli attributi, intesi come caratteristiche che servono ad identificare un prodotto: possono essere suddivisi in cosiddetti product related, quando l'accento cade sulla performance, ovvero su elementi collaterali non riconducibili alla performance (non product related), per esempio i connotati esperienziali nell'uso del prodotto o la personalità del brand;
- 2) L'atteggiamento, si tratta di una sorta di relazione di fiducia che il consumatore instaura con la marca e che ha la proprietà di ridurre il rischio percepito dal consumatore, velocizzando il processo di scelta;
- 3) Benefici, che attengono alla sensazione individuale dei vantaggi attribuiti ad un prodotto, rappresentati da:
  - a. Benefici funzionali, legati alla performance (velocità, precisione, solidità, ecc);
  - b. Benefici simbolici, non accostabili alla performance (divertimento, appagamento ecc.);
  - c. Benefici esperienziali, concernenti il livello di soddisfazione nell'utilizzo.

Secondo la teoria di Keller, il valore è dettato dalla capacità del brand di legarsi al processo di acquisto e consumo. Notorietà e immagine sono infatti il risultato di precedenti esperienze degli individui, a seconda che questi assumano il ruolo di consumatori, destinatari di comunicazione pubblicitarie oppure fruitori di informazioni acquisite attraverso opinion leader e nel gruppo sociale di riferimento.

Si può affermare che i modelli convergono sostanzialmente sul fatto che il valore della marca si gioca intorno a due principali dimensioni, la notorietà e l'immagine<sup>47</sup>. Infatti, Keller individua entrambi in maniera esplicita, mentre Aaker fa riferimento alla notorietà ed alle associazioni, considerando queste ultime come la base per la decisione d'acquisto e la fidelizzazione della marca, grazie alla capacità d'indurre atteggiamenti ed emozioni positive, si tratta pertanto d'impostazioni che, pur diverse nell'approccio all'analisi, presentano notevoli punti di contatto sul piano concettuale.

### **La prospettiva customer based**

Come già evidenziato, può sussistere una divergenza tra identità ed immagine del brand. Si è anche detto che la coerenza tra questi due aspetti è soltanto parzialmente controllabile dall'azienda perché la fisionomia della marca tende a modificarsi in base all'esperienza e al vissuto dei consumatori. A modificare il rapporto tra brand e potenziali acquirenti intervengono anche altri fattori, ad esempio i mutamenti nelle abitudini di consumo o la condotta competitiva dei concorrenti, i quali per loro stessa natura risultano difficili da prevedere e fanno sì che le aziende siano costrette ad adattarsi al cambiamento senza riuscire a prevenirlo. A causa di tutti questi fenomeni fuori dal controllo dell'azienda, la marca ha bisogno di periodici check up per comprendere se e quando sia necessario predisporre interventi correttivi atti a mantenerne il valore. Si tratta di un processo articolato che coinvolge la sfera razionale ed emotiva dei consumatori e richiede un insieme di tecniche e di metodologie specifiche, proprie della ricerca di marketing.

Per la rilevante quantità di aspetti da esaminare, l'esplorazione del brand viene effettuata a partire da un ampio numero di dati. Negli studi sulla marca si ricorre ad

---

<sup>47</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

entrambi gli approcci di analisi a disposizione, ossia l'esplorativo ed il conclusivo. Nella prassi le indagini esplorative vengono anche definite "qualitative", quelle conclusive come "quantitative".

### Ricerca esplorativa

La metodologia esplorativa assume la funzione per così dire "di avvicinamento" alla soluzione del problema di ricerca. Solitamente, infatti, essa viene progettata per effettuare una investigazione preliminare (su un numero ridotto di casi) e permette di acquisire un significativo bagaglio di informazioni con un impegno di tempo e di spesa contenuti.

È caratterizzata da una notevole flessibilità e destrutturazione, e sensibilizza i ricercatori ad individuare indizi inattesi e non preventivamente riconoscibili.

Proprio perché il suo scopo è quello di approfondire problemi e scoprire indizi, e dunque non avrebbe senso la quantificazione numerica dei fenomeni osservati, il vantaggio della ricerca esplorativa è anche il suo limite principale, perché è impossibile inferire all'universo oggetto di studio le conclusioni raggiunte.

Nel campo delle ricerche sul brand, appunto per la libertà lasciata ai ricercatori, l'indagine esplorativa viene solitamente impiegata per comprendere le associazioni che legano la marca ai consumatori e l'insieme dei valori che ne connotano il profilo; al riguardo si utilizza larga parte delle tecniche di raccolta delle informazioni che sono proprie di questa metodologia: in particolare, i focus group, le interviste in profondità e l'analisi di dati secondari.

Nella fase esplorativa ci si preoccupa soprattutto di salvaguardare la spontaneità delle affermazioni espresse dagli intervistati: a tale scopo, è preferibile ricorrere a tecniche di indagine destrutturate che lascino ampia libertà di risposta. Si favorisce così la distensione emotiva, abbassando le barriere di auto censura, che porterebbero ad atteggiamenti di riluttanza o ad opinioni non veritiere. Al pari di altri stimoli sensoriali che possono catturare l'attenzione, anche la marca con l'insieme di segni e simboli attraverso cui viene comunicata tende a fissarsi nella memoria di chi la osserva. Il valore di un brand è il risultato di un processo di assorbimento di informazioni ed esperienze che si traducono in atteggiamenti, motivazioni e sentimenti, fino a portare

alla decisione finale di acquistare o accantonare la marca. Per chi fa ricerca sul brand, il vero problema consiste pertanto nel comprendere lo spazio percettivo che essa occupa nella mente dei consumatori e scoprire quali associazioni evoca più frequentemente. A tal fine, si utilizzano in prevalenza focus group ed interviste in profondità, in funzione del fatto che debbano essere sondate espressioni più o meno conscie degli individui.

### Focus group

Un primo strumento di indagine che appartiene alla fase esplorativa delle ricerche per il brand è rappresentato dai cosiddetti “focus group”. Si tratta di discussioni tra individui alla presenza di un moderatore, le quali coinvolgono un gruppo di persone (8-12) e in genere hanno una durata variabile da una a tre ore.

A seconda della finalità, i focus group si suddividono in tre grandi tipologie:

1. Esplorativi in senso stretto, per l’investigazione di un problema;
2. Esperienziali, per sondare gli aspetti cognitivi ed affettivi negli atteggiamenti e nei comportamenti dei consumatori;
3. Clinici, quando occorre addentrarsi nelle motivazioni che appartengono alla sfera del subconscio.

Poiché lo scopo fondamentale di questo strumento di indagine risiede nella moltiplicazione degli stimoli di discussione, il suo valore dipende dalla capacità del moderatore di attivare meccanismi di interazione fra i partecipanti, al di là del semplice schema domanda-risposta. Grazie al fatto che le affermazioni di un individuo possono sollecitare l’opinione di un altro partecipante, l’effetto che viene a crearsi, se ben controllato per assicurare equilibrio fra quantità e qualità delle informazioni, porta ad approfondire un argomento in misura superiore a quella possibile dalla interazione con un singolo soggetto alla volta.

La discussione attraverso il confronto, e quindi in un certo modo la socializzazione delle posizioni individuali, costituisce il principale vantaggio, ma al tempo stesso il limite del focus group, il quale per sua natura mal si presta ad essere utilizzato come uno strumento diagnostico di aspetti che attengono alla sfera privata della personalità. Dunque risulta sconsigliabile per l’approfondimento di temi delicati perché si produrrebbe una forte inibizione espressiva.

Dal punto di vista operativo, occorre evidenziare alcuni elementi che favoriscono la buona riuscita di un focus group, ai quali si deve porre particolare attenzione nella fase preparatoria ed esecutiva:

- Il luogo di svolgimento: i focus group si possono svolgere presso la società di ricerca, oppure essere opportunamente attrezzati in altre sedi come per esempio un albergo; più difficilmente hanno luogo in azienda, specialmente quando non si desidera far conoscere il nome di chi ha commissionato l'indagine. Gli ambienti in cui il focus group ha luogo devono essere appositamente preparati per mettere in una condizione di agio i partecipanti, rispettando criteri di comodità, insonorizzazione ed accoglienza; inoltre devono essere sempre presenti apparecchiature di audio registrazione e a volte anche di video ripresa. Quando sia necessario sottoporre alle persone immagini o filmati si installano anche idonee apparecchiature di riproduzione. La discussione avviene in maggioranza con i partecipanti seduti intorno ad un tavolo e il moderatore in piedi, libero di muoversi a seconda delle necessità;
- I partecipanti: individuare i partecipanti adatti ai temi di discussione costituisce uno dei problemi più complessi nella organizzazione di un focus group. Di solito, la selezione avviene attraverso uno screening telefonico, alla ricerca dei soggetti disponibili a partecipare, ma soprattutto con le caratteristiche ricercate. Ciò che si cerca di evitare è il ricorso ad individui che, per interesse personale oppure per beneficiare degli incentivi economici talora riconosciuti dalle società di ricerca, aderiscono in modo ricorrente agli incontri;
- Il moderatore: insieme ai partecipanti, ha il ruolo più rilevante per il successo del focus group; deve possedere due principali capacità:
  - Condurre la discussione favorendo le dinamiche di gruppo, per esempio contenendo la preponderanza dei soggetti cosiddetti leader, che tendono ad assumere un ruolo prevaricatorio ed a monopolizzare gli interventi, e incentivando i più "timidi" ad esprimere le proprie opinioni; deve essere un esperto nella tecnica dell'intervista e possedere buone capacità di empatia per interpretare i significati meno intuitibili sottesi dalle affermazioni dei partecipanti;

- Interagire con il committente in maniera da comprendere pienamente il problema di ricerca e poterlo successivamente esplorare nel corso della discussione;
- La traccia di discussione: costituisce una sorta di “lista della spesa” degli argomenti che dovranno essere toccati nel corso del focus group; la traccia, che indica anche la successione degli argomenti, è solitamente elaborata dal moderatore sulla base degli obiettivi di interesse del committente. Inoltre, nella traccia viene organizzata la struttura della discussione, che si suddivide in tre fasi:
  - Quella preparatoria, nella quale si spiega l’obiettivo del focus, le regole di comportamento da tenere, e inoltre si offre ai partecipanti l’opportunità di presentarsi agli altri: dura circa dieci minuti ed è definita di “riscaldamento”;
  - La discussione vera e propria, nella quale il moderatore si impegna nell’approfondimento dei temi da trattare, occupa la maggior parte del tempo disponibile (da mezz’ora a due ore e mezza);
  - La conclusione (follow-up), in cui il moderatore sintetizza i risultati raggiunti e lascia un ultimo spazio ai partecipanti per ritornare sui concetti espressi, ha una durata di circa 15 minuti.

Applicato ai temi di pertinenza del brand, il focus group si rivela utile per acquisire un primo quadro generale della marca; in particolare, facilita la definizione del posizionamento attuale grazie ad un primo set di associazioni che potranno essere successivamente approfondite attraverso l’impiego di interviste in profondità.

Una volta che si è concluso il focus group, i dialoghi vengono analizzati ed interpretati, facendo emergere le considerazioni più significative dei partecipanti.

### Interviste in profondità

Un ulteriore strumento di indagine largamente utilizzato nelle ricerche esplorative sul brand è rappresentato dalle interviste in profondità e, più in particolare dall’insieme di tecniche cosiddette proiettive, che aiutano il ricercatore nel far emergere espressioni inconscie o comunque maggiormente latenti degli intervistati. Le interviste in profondità

possono essere considerate come interviste condotte in forma semi-strutturata nella modalità one-to-one. Consistono in un colloquio faccia a faccia, nel quale un moderatore esperto, sulla base di una traccia predefinita, sonda in profondità alcuni argomenti di interesse per un tempo di circa un'ora. Sviluppate a partire dagli anni '60 grazie a Ernst Dichter, vanno considerate una delle basi per lo studio dei consumatori, tanto che una recente tendenza è di utilizzarle, insieme ai focus group, senza l'apporto di indagini conclusive, specialmente quando l'obiettivo è circoscritto all'approfondimento di un fenomeno di interesse<sup>48</sup>.

Proprio per la caratteristica distintiva di essere condotta con la modalità dell'interazione individuale, l'intervista in profondità si presta a scoprire motivazioni, atteggiamenti e sensazioni nascoste di chi è chiamato a rispondere. Si eliminano infatti le pressioni ambientali connesse ad una discussione di gruppo, ovvero conseguenti alla conduzione dell'intervista in un contesto non protetto, che indurrebbero un atteggiamento di minore spontaneità. Il principio che ispira le interviste in profondità è che fornendo al rispondente uno stimolo incompleto o ambiguo, di per sé apparentemente privo di un senso preciso, si dovrebbero ottenere risposte più libere da condizionamenti, anche perché simili esercizi vengono spesso percepiti come una specie di gioco divertente.

Passando alle tecniche proiettive, occorre effettuare una distinzione in rapporto alle finalità perseguite. Nello specifico, esse si suddividono nelle seguenti quattro tipologie:

1. Associative, attraverso le quali al soggetto intervistato vengono proposti uno o più stimoli a cui deve seguire un'associazione spontanea, solitamente in forma verbale;
2. Di completamento, che prevede l'integrazione di uno stimolo parziale (una frase, una storia, un fumetto) da parte dell'intervistato;
3. Costruttive, nell'ambito delle quali un soggetto deve articolare la propria risposta in forma di storia o dialogo, a partire da uno stimolo di partenza;
4. Espressive, come ad esempio il gioco di ruolo, con il quale si invita chi risponde ad assumere una posizione terza (il ruolo appunto) e gli viene chiesto di spiegare come si comporterebbe in una situazione data.

Ora analizziamo le tecniche proiettive più frequentemente utilizzate negli studi esplorativi sulla marca, che rientrano in tre delle quattro categorie sopra evidenziate.

---

<sup>48</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

- Per le tecniche associative, i test di associazione verbale e l'utilizzazione di metafore;
- Per quelle di completamento, i test di completamento di frasi e storie;
- Per quelle costruttive, il racconto di storie ed il laddering.

#### Test di associazione verbale

Tra le tecniche proiettive più comunemente utilizzate per praticità e rapidità va collocato il cosiddetto test di associazione verbale. Consiste nel sottoporre all'intervistato una serie di domande, istruendolo a rispondere la prima cosa che lo stimolo contenuto nella domanda suggerisce: ciò avviene senza alcun aiuto collaterale, ossia senza proporre indizi che possano condizionare. Il tempo di attesa nella risposta è considerato un indicatore del coinvolgimento emotivo: qualche secondo in più di riflessione implica infatti uno spostamento delle valutazioni dal piano emozionale a quello razionale, come conseguenza dell'attivazione di un meccanismo difensivo.

Il principale obiettivo nell'impiego di questa tecnica è sicuramente stabilire il tipo di associazioni spontanee più ricorrenti che legano il rispondente alla marca ma anche quello di ottenere alcune indicazioni iniziali della forza di tali associazioni, sulla base dell'ordine con il quale vengono espresse.

Una volta completate le interviste, è possibile tracciare un profilo del brand ed effettuare delle comparazioni con le marche concorrenti. Inoltre, la tecnica associativa agisce come una sorta di piattaforma informativa da arricchire con successive domande di approfondimento.

#### Uso di metafore

Viene usato quando si ritiene che l'intervistato non sia in grado di esprimere un giudizio diretto sul brand: ciò accade solitamente nel caso in cui la marca debba essere valutata su dimensioni astratte, che risulta complesso far emergere con immediatezza. Si sopperisce alla difficoltà di ottenere associazioni salienti con domande indirette, attraverso le quali vengono richiesti accostamenti fra la marca e altri soggetti, anche

apparentemente distanti da essa. Così facendo, si induce chi risponde ad operare un'astrazione da elementi troppo riconducibili al brand, e lo si porta ad effettuare la valutazione di stimoli più ampi, che richiedono uno sforzo di maggiore immaginazione. Per rafforzare la validità dell'informazione, all'intervistato è anche richiesta la motivazione degli accostamenti.

#### Test di completamento di frasi e storie

Spesso si effettua a valle del test di associazione verbale: consiste nel sottoporre agli intervistati una storia o un insieme di frasi incomplete e successivamente nel chiedere loro di completarle, immedesimandosi nella situazione prospettata. Proprio per l'ampia possibilità di manovra lasciata al rispondente, questa tecnica è considerata altamente efficace nel sondare le relazioni fra marca e consumatore. Applicata agli studi sul brand, i test di completamento di frasi e storie offrono l'opportunità di profilare la marca in modo più articolato e completo di quanto non si verifica con i test di associazione verbale, che talvolta inducono a risposte secche e richiedono al ricercatore la proposizione di ulteriori domande di approfondimento.

#### Test visuali

Presentano un elevato valore proiettivo perché i consumatori non parlano direttamente delle proprie impressioni e sensazioni sulla marca, ma le svelano indirettamente attraverso la risposta agli stimoli visivi che vengono proposti loro dal ricercatore. Esistono due tipologie di test visuale, quello che prevede l'impiego di disegni e quello nel quale vengono invece utilizzate delle fotografie.

Nel primo caso, si mostra una vignetta nella quale sono presenti uno o più personaggi. La figura può rappresentare un soggetto che sta compiendo una certa azione con un fumetto vuoto che deve essere riempito in risposta ad una domanda del ricercatore; altrimenti possono essere presenti più soggetti, ma soltanto uno dei fumetti contiene una frase appositamente formulata nella forma affermativa e non interrogativa, l'altro fumetto è lasciato vuoto perché è compito del rispondente riempirlo con una propria affermazione collegata alla precedente.

In alternativa all'impiego di disegni, si può fare uso di una foto nella quale figurano persone con espressioni, posture ed abbigliamento studiati per lasciare intendere un certo comportamento, una professione o anche una posizione sociale. Dopo aver dato modo all'intervistato di osservare la fotografia, si chiede di collegare ciascuno dei soggetti ritratti ad una specifica marca, scelta fra quelle di interesse.

### Racconto di storie

Tale tecnica prevede che l'intervistato compia un maggiore sforzo costruttivo attraverso la narrazione di una piccola storia che riguardi la marca. Ciò avviene, anziché mediante la formulazione di domande, per mezzo di un piccolo soggetto che deve essere sviluppato in dettaglio sulla base dell'esperienza individuale.

### Laddering

Il laddering (mettere in scala) è una variante di intervista in profondità il cui scopo principale è comprendere come i consumatori si rapportano ad una marca, secondo la logica della catena mezzi-fini<sup>49</sup>. Consiste in un colloquio nel quale il ricercatore, mediante una serie di domande di approfondimento, tenta la risalita verso la motivazione ultima che sottende atteggiamenti e comportamenti nei confronti del brand. La catena mezzi-fini postula che i consumatori utilizzano beni, servizi, e quindi implicitamente anche marche, in maniera strumentale, allo scopo di soddisfare una serie di bisogni collegati, il più elevato dei quali è in connessione con il sostenimento della stima in se stessi. Si presuppone infatti che nell'atto di acquisto si valuti, in maniera più o meno razionale, alcuni aspetti del brand che servono a garantire l'appropriazione di questo beneficio ultimo.

In particolare:

- Gli attributi della marca o del prodotto (i mezzi), intesi come prerogative funzionali, sia di natura fisica (peso, morbidezza, dimensione, ecc.) sia astratta (design, linea, ecc.) attraverso le quali un prodotto può essere descritto;

---

<sup>49</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

- Le conseguenze (i fini) che la presenza di un determinato attributo provoca e che il consumatore associa all'acquisto e all'utilizzazione del prodotto con quel brand;
- I valori più astratti (i valori terminali) che il fine assicura, sono rappresentazioni mentali di obiettivi personali o desideri e proprio per questa ragione caratterizzati in misura preponderante da una componente emotiva. I valori rappresentano la motivazione ultima e più realistica che indirizza, anche se inconsciamente, la decisione d'acquisto.

Perciò, la catena mezzi-fini cerca di ricondurre le cause di un comportamento, al fatto che esse siano in grado di soddisfare bisogni riconducibili ai valori finali dell'individuo. La procedura di laddering ha inizio con il presentare all'intervistato una marca (sia visivamente sia mediante una descrizione, scritta o verbale) e con la richiesta di indicare i benefici che si ritiene di attribuire ad essa.

All'inizio dell'intervista gli intervistati sono solitamente portati a rispondere in modo razionale, rifacendosi ad attributi funzionali. Poiché le risposte che evidenziano vantaggi legati agli aspetti funzionali del prodotto offrono un scarso contributo alla comprensione del brand nella sua reale essenza, allo scopo di entrare maggiormente nella mente del consumatore, il ricercatore attiva una tecnica basata su domande abbastanza standardizzate, ottenendo una rete di associazioni progressivamente più astratte, espressione delle cause che hanno effettivamente portato alla formazione di un certo atteggiamento o alla messa in atto di un comportamento determinato nei confronti del brand. Gli intervistati riescono a far emergere con una certa rapidità i benefici delle marche analizzate, mentre per arrivare all'individuazione dei valori, che si presentano in numero decisamente più ridotto rispetto ai benefici, il ricercatore impiega un tempo maggiore. L'interruzione dell'intervista è decisione del ricercatore, dipende dalla sua sensibilità ed esperienza.

I due principali approcci per la conduzione di un'intervista basata sul laddering sono rappresentati dal metodo diretto, che prevede di chiedere all'intervistato l'esplicitazione delle motivazioni alla base del suo comportamento, e da quello definito di sollecitazione delle distinzioni, che consiste nel far effettuare delle comparazioni, evidenziandone le principali differenze. Una volta individuate, il ricercatore deve assicurarsi che tali differenze siano polarizzate, ossia definite da termini di significato opposto, in modo

tale che se una marca possiede una certa caratteristica, sicuramente l'altra ne sia priva. Poi all'intervistato viene richiesto di concentrarsi sull'aspetto che lo interessa maggiormente, evidenziando i motivi per cui la presenza di tale elemento sono ritenuti importanti.

### Ricerca conclusiva

La ricerca conclusiva fornisce le informazioni che consentono ai manager di prendere decisioni. Si suddivide in due categorie:

1. Descrittiva, che ha come finalità principali di:
  - a. Descrivere le caratteristiche dei consumatori;
  - b. Stimare la percentuale di essi che adotta un comportamento simile o ha il medesimo atteggiamento nei confronti del problema oggetto dell'analisi;
  - c. Effettuare previsioni.
2. Causale, progettata per raccogliere informazioni sulle relazioni di causa-effetto che intercorrono tra decisioni di marketing e risultati. Si utilizza abitualmente allo scopo di stabilire:
  - a. Le variabili di origine di un certo fenomeno;
  - b. Le relazioni funzionali tra variabili causali ed effetto che queste potrebbero produrre.

Il presupposto per l'effettuazione di una ricerca conclusiva è di trovarsi di fronte ad un problema precisamente definito, che si intende quantificare rispetto ad alcune dimensioni. Pertanto, una ricerca conclusiva viene condotta mediante l'impiego di campioni numericamente consistenti, caratterizzati da adeguata rappresentatività dell'universo di riferimento.

### Le ricerche descrittive per il brand

Come in qualunque processo strutturato di ricerca, anche gli studi sulla marca presuppongono la conduzione di una fase descrittiva, a valle di quella esplorativa appena descritta. È emerso in precedenza che la conduzione di una ricerca esplorativa

permette di acquisire indizi e informazioni utili ad evidenziare lo spettro di associazioni con la marca e una prima esplicitazione delle sue caratteristiche. Più che nel senso dell'ampiezza, la ricerca esplorativa agisce nel senso della profondità, ossia sull'interpretazione dei contenuti espliciti e impliciti prodotti dalle affermazioni degli intervistati in merito alla marca. Poiché i risultati di una ricerca esplorativa non possono essere allargati oltre i confini di un campione contenuto, per dimensionare sotto il profilo quantitativo gli aspetti oggetto di analisi, occorre avvalersi delle ricerche descrittive: poiché in tal caso i campioni utilizzati sono numericamente consistenti, le conclusioni alle quali si perviene assumono validità generalizzabile e possono essere impiegate dai ricercatori come affidabile supporto decisionale per le strategie di branding.

Generalmente le ricerche descrittive per la determinazione della forza di una marca hanno una potenzialità di applicazione molto elevata alle diverse tipologie di marca. Inoltre, nel caso in cui l'azienda operi su più mercati geografici, possono essere effettuate delle analisi comparative per analizzare la forza della marca nei diversi Paesi in cui essa è presente. Si tratta di indagini condotte su base periodica che offrono alcuni vantaggi principali:

- Favorire la comprensione di come la marca viene effettivamente percepita e di come si modificano nel tempo gli atteggiamenti degli stakeholders nei suoi confronti;
- Introdurre strumenti quantitativi ricorrenti di misurazione delle performance del brand, con il vantaggio di sostenere le azioni strategiche e la relativa pianificazione di marketing;
- Rendere possibile un'azione di controllo più incisiva sui risultati raggiunti;
- Velocizzare la predisposizione di interventi correttivi in caso di offensive concorrenziali.

Le ricerche su questo tema si occupano sia della notorietà sia dell'immagine di marca. A questi due elementi si aggiunge la misurazione di una ulteriore serie di indicatori, espressione diretta della forza del brand sul piano competitivo, che riguardano:

- L'intenzione d'acquisto dei consumatori;
- La preferenza rispetto alle marche concorrenti;
- Il livello di soddisfazione;

- La fedeltà.

Inoltre vengono anche studiate alcune variabili, ricavabili da dati sia primari sia secondari, come:

- Le quote di mercato e i livelli di prezzo, che forniscono una misura dell'elasticità della domanda della marca e denotano la sua capacità di sopportare politiche di premium pricing;
- La quota di portafoglio, ossia la percentuale di spesa che i consumatori destinano alla marca nell'ambito di una specifica categoria merceologica.

Trattandosi di sondaggi su larga scala, le ricerche di brand tracking seguono uno schema di conduzione strutturato, che presuppone l'uso di un questionario predefinito, nella forma di domande aperte e chiuse, e si avvale di opportune tecniche di scaling delle risposte.

#### La valutazione della notorietà

La notorietà di un brand può essere definita come: "l'abilità di un consumatore nel riconoscere o ricordare una marca nell'ambito di una certa categoria di prodotti"<sup>50</sup>.

A seconda del livello incrementale di notorietà, si possono identificare quattro diverse categorie di marche, e precisamente:

1. Marche sconosciute;
2. Marche riconosciute;
3. Marche ricordate;
4. Marche top of mind.

La notorietà di un brand risulta pertanto quantificata da due tipi di misure: il riconoscimento ed il ricordo. Il riconoscimento (ricordo sollecitato) presuppone che il consumatore identifichi la marca attraverso gli elementi di identità visiva (nome, logo, ecc.) che la contraddistinguono. Il ricordo della marca è invece frutto di un meccanismo di evocazione autonomo e, proprio per questo, normalmente si accosta ad una posizione di maggiore forza della marca.

Solitamente le marche leader nei rispettivi settori acquisiscono livelli molto elevati di notorietà, prossimi al 100% se si somma il ricordo spontaneo a quello sollecitato.

---

<sup>50</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

Operativamente, per determinare il livello di riconoscimento e ricordo si usano approcci sostanzialmente differenti. Nel primo caso, la modalità più tipica consiste nel presentare stimoli visivi collegati al brand e nel verificare se, e in che percentuale, gli intervistati sono in grado di condurli correttamente ad esso.

Invece, per determinare il ricordo spontaneo, che costituisce l'indicatore più affidabile della forza di un brand, la tecnica prevalente è quella delle domande dirette. Per ottenere informazioni utili sul ricordo spontaneo, serve quindi una accurata contestualizzazione, che può avvenire definendo:

- La categoria merceologica;
- La funzione d'uso prevalente della marca, nell'ambito della medesima categoria;
- Il Paese di origine;
- I luoghi d'acquisto;
- Le occasioni d'acquisto.

Per quanto concerne sia al riconoscimento che al ricordo spontaneo, non sono rari i casi di risposte non veritiere da parte degli intervistati. Capita, infatti, che i consumatori affermino di conoscere marche che effettivamente ignorano, o che non esistono, ma che sono state inserite dai ricercatori nell'elenco di quelle da valutare a scopo di controllo. Al riguardo, non esiste una possibilità di eliminazione totale dell'inconveniente ma è possibile ricorrere ad alcuni accorgimenti per ridurre l'impatto negativo, effettuando supplementi d'indagine con supporti visivi per le marche che presentano assonanza di nome oppure inserendo domande di controllo per verificare il grado di effettiva conoscenza.

### La valutazione dell'immagine

Si è già anticipato che ogni marca è individuata da un insieme di caratteristiche che definiscono ciò che essa rappresenta per i consumatori. Tutte le valutazioni che gli acquirenti (attuali e potenziali) esprimono su un brand sono il risultato di una stratificazione di informazioni e conoscenze e non risentono soltanto dell'esperienza individuale ma anche delle opinioni delle diverse figure che esercitano una qualche influenza sul giudizio collettivo (opinion leader). Da sola, l'immagine non costituisce una misura assoluta del valore di un brand ma aiuta a comprendere quali variabili lo

influenzano. Le informazioni connesse rivestono pertanto un'importanza davvero significativa nell'ottimizzare strategie e politiche di branding.

Le metodologie per la rilevazione dell'immagine del brand si suddividono nelle due categorie denominate rispettivamente:

1. Attribute based;
2. Non attribute based.

La differenza tra l'uno e l'altro approccio dipende dalla diversa valenza assegnata al concetto di immagine: nel primo caso si assume che la marca possa essere considerata come un insieme di caratteristiche valutabili singolarmente, ma che unite assieme concorrono a costruirne il profilo; nel secondo, invece, l'immagine si considera come il risultato di una percezione complessiva, nella quale confluiscono ed interagiscono numerosi elementi di valutazione, ma che di fatto si traducono in un giudizio secco, non meglio scomponibile in dimensioni elementari.

Se si utilizza l'approccio attribute based, i consumatori devono fornire le loro valutazioni sugli aspetti che identificano il brand, indicando il grado di intensità con cui ciascuno li possiede. Il profilo della marca è delineato utilizzando un modello denominato "multi-attribute attitude model"<sup>51</sup>, la cui costruzione ha luogo in sei fasi principali:

1. Individuazione degli attributi che individuano il profilo di immagine;
2. Richiesta ai consumatori di due ordini di valutazioni:
  - a. Una classifica di importanza degli attributi, attraverso l'assegnazione di un peso numerico, che misura quanto ciascuno di essi è in grado di indirizzare la preferenza;
  - b. Un rating (in scala pre-fissata) di valore della marca in relazione ad uno specifico attributo;
3. Ponderazione (prodotti fra peso e valore) di ciascun attributo;
4. Sommatoria dei punteggi di capacità ponderati;
5. Determinazione del giudizio complessivo di immagine della marca;
6. Confronto con marche concorrenti utilizzando la medesima modalità di calcolo precedente.

---

<sup>51</sup> (Pratesi C. ..., 2006)

Gli attributi su cui si costruiscono i profili delle diverse marche non vengono decisi dai ricercatori, ma implicitamente suggeriti dai consumatori nel corso di apposite sessioni esplorative. Il punteggio totale ponderato ottenuto da ciascuna marca offre un'idea realistica della rispettiva competitività in termini di immagine.

L'approccio basato sui giudizi sintetici (non attribute based) parte invece dal presupposto che la percezione di una marca possa essere espressa con un'unica valutazione di sintesi. L'ipotesi di fondo è che non sia corretto scomporre il profilo d'immagine in dimensioni elementari individuate a priori perché il brand tende ad essere vissuto dai consumatori come un'unica sintesi, ciò è vero in particolare quando il rapporto implica un notevole coinvolgimento emotivo e pertanto lo si carica di significati simbolici più difficili da tradurre in percezioni cognitive valutabili singolarmente; il rischio infatti è di arrivare ad una interpretazione distorta dell'immagine effettiva.

Una delle metodologie più utilizzate per valutare tramite giudizi sintetici il profilo di immagine è costituita dal multidimensional scaling (MDS), che serve a posizionare le marche all'interno di uno spazio percettivo preciso; le dimensioni elementari dell'immagine vengono infatti tralasciate per introdurre il concetto di somiglianza fra marche. Il vantaggio del MDS è di riuscire a far comprendere i rapporti fra le marche fornendone una rappresentazione grafica, tuttavia, occorre sottolineare che le marche non vengono organizzate nello spazio in modo esatto ma piuttosto secondo distanze approssimate nel modo più preciso possibile.

A partire da una matrice di dati che quantifica le distanze fra le marche, si ottiene una mappa (cosiddetta mappa delle percezioni) che include contemporaneamente tutte le marche esaminate in maniera tale che quelle più simili, o percepite come tali, risultino più vicine fra loro.

Se si interrompesse l'analisi a questo livello, si otterrebbe un contributo informativo parziale, se non in termini di generica somiglianza fra le marche. Più in particolare, non sarebbe possibile:

- Risalire alle motivazioni che hanno determinato la posizione dei diversi brand nella mappa;
- Stabilire il grado di preferenza accordato a ciascuna marca.

Poiché entrambi questi aspetti risultano determinanti per la definizione dell'immagine, occorre effettuare un'ulteriore indagine per raggiungere i risultati desiderati. Per quanto riguarda le motivazioni alla base del posizionamento delle marche nella mappa, si può procedere in due modi:

- Uno empirico, che consiste nell'interpretazione deduttiva (e soggettiva) da parte del ricercatore, del significato dei due assi (dimensioni dell'analisi), a partire dall'immagine tradizionalmente riconosciuta alle marche sul mercato;
- Il secondo presuppone di integrare i dati di partenza facendo esprimere agli intervistati un giudizio su una serie di attributi caratterizzanti il profilo di ciascuna marca sia sul piano tangibile sia intangibile. Conclusa questa operazione, viene determinata l'intensità della correlazione fra gli attributi e le due dimensioni rilevate in precedenza; così facendo, è possibile determinare il significato di ciascuna dimensione a partire dal significato degli attributi maggiormente correlati ad esse. Dal punto di vista grafico, gli attributi sono rappresentati nella mappa percettiva come vettori: l'inclinazione misura il legame rispetto a ciascuna dimensione, la lunghezza l'intensità di tale legame. Si ha quindi l'opportunità di delineare in maniera molto più precisa l'immagine delle marche, senza però ricadere nei limiti di impostazione dell'approccio attribute based (impossibilità di esprimere un giudizio sintetico sui brand).

La preferenza nei confronti delle marche esaminate può essere facilmente stabilita con il ricorso ad un'ulteriore indagine, che consiste nel richiedere ai consumatori di fissare loro stessi un ordine di importanza o di indicare in modo puntuale l'intensità di tale preferenza, anche in questo caso ricorrendo ad appropriate scale di misurazione.

## CAPITOLO 3

### WEB E BRAND REPUTATION

#### Dall'immagine alla reputazione di marca

Le aziende hanno cercato continuamente di costruire un'immagine positiva del proprio brand attraverso gli strumenti classici del marketing: pubblicità, pubbliche relazioni, eventi, eccetera.

Il concetto di “brand image” indica perciò quello che l'azienda dice di sé, quello che desidera che la marca rappresenti all'esterno, e non quello che il brand rappresenta veramente<sup>52</sup>. Spesso ciò che l'azienda comunicava non corrispondeva a quello che risultava realmente, l'immagine positiva del brand serviva solo a nascondere una realtà ben diversa da quella reale.

Con l'avvento delle nuove tecnologie del Web 2.0 tutto questo non è più possibile; coloro che acquistano il brand non sono più semplici consumatori che acriticamente scelgono di comperare tutto ciò che viene loro proposto, ma sono delle persone con una loro sensibilità e caratteristiche uniche che il brand deve prendere in considerazione, i clienti oggi vogliono contribuire allo sviluppo dei prodotti e del brand.

Le aziende si sono dovute adattare al passaggio da un'attività di comunicazione basata in misura maggioritaria sui media classici ad una nuova forma di comunicazione e pubblicità che trova collocazione su internet, in particolare nell'era del Web 2.0 in cui le relazioni tra i consumatori e le aziende cambiano radicalmente<sup>53</sup>.

Oggi i nuovi consumatori hanno molto più potere, si parlano tra loro attraverso la rete, riescono a scoprire eventuali difetti nell'offerta proposta, e possono attaccare facilmente il brand coalizzandosi tra loro; inoltre attraverso le opportunità offerte dal Web 2.0 i consumatori si sentono sempre più dei protagonisti della vita del brand, creano video e contenuti multimediali riguardanti prodotti e servizi, contenuti che poi saranno condivisi

---

<sup>52</sup> (Cova, Giordano, & Pallera, 2012)

<sup>53</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

attraverso blog e social network. Così facendo i clienti diventano veri e propri “consumAttori”<sup>54</sup>, cioè protagonisti diretti della comunicazione del brand.

Questi profondi cambiamenti rappresentano una nuova sfida per l’azienda, infatti affiancati a numerose opportunità esistono anche innumerevoli elementi di rischio, in primo luogo la difficoltà nel mantenere il controllo sulla propria immagine.

La creazione dell’immagine di marca è un processo unidirezionale, è l’azienda che fornisce gli elementi dell’immagine, con la brand reputation, invece, siamo di fronte ad un processo bidirezionale, in cui non c’è solo l’azienda che produce gli input e gli output, ma è il risultato di un processo collettivo, nel quale hanno un ruolo fondamentale tutti gli stakeholders dell’impresa, a cominciare dai nuovi “consumAttori”, e da come loro percepiscono il brand e le azioni che l’azienda intraprende quotidianamente.

”Una marca è costituita dall’insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione”<sup>55</sup>, da questa definizione si può dedurre che la reputazione di una marca è il risultato di quello che viene detto sulla marca. Per la brand reputation sono di fondamentale importanza i reali comportamenti che l’impresa mette in atto mentre a poco servono le attività di comunicazione se non sono seguite da azioni concrete, con i nuovi mezzi di comunicazione i comportamenti scorretti vengono immediatamente rilevati e posti a conoscenza di tutti. Crearsi una buona reputazione è molto difficile, mentre è estremamente semplice rovinarla in breve tempo, uno dei motivi di questa difficoltà, sta nell’impossibilità di condizionarla o modificarla a proprio piacimento, la fiducia delle persone deve essere conquistata attraverso le azioni quotidiane e non può essere imposta come nel caso dell’immagine.

La reputazione di un brand diventa elemento centrale nelle strategie di comunicazione aziendale. Tale importanza nasce dalla sempre minor efficacia dei mezzi di comunicazione tradizionali, mentre alcuni studi rilevano che l’80% dei consumatori si fida dei suggerimenti che gli vengono forniti dagli amici in rete<sup>56</sup>.

Per questo motivo le imprese devono imparare a gestire questi nuovi mezzi, aumentando notevolmente la considerazione che hanno dei propri consumatori, infatti il

---

<sup>54</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

<sup>55</sup> (Cova, Giordano, & Pallera, 2012)

<sup>56</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

controllo dell'azienda è limitato rispetto a questi strumenti, le opinioni che si vengono a creare in rete non sono facilmente modificabili dall'azienda, inoltre non è più possibile imporre un'immagine predefinita agli utenti online, in quest'ambiente il brand si trova completamente "nudo", ogni informazione sulla marca è disponibile per tutti, non si può più nascondere nulla come accadeva qualche volta in passato, inoltre, tali informazioni viaggiano a velocità mai prima sperimentate.

Una reputazione positiva genera anche un sentimento positivo nei confronti della marca, coloro che sono coinvolti in questo diventano dei portavoce volontari dell'azienda, racconteranno la marca ai propri amici e ne parleranno bene, attivando passaparola positivo per il brand. La reputazione è collegata direttamente al passaparola positivo che genera, un passaparola positivo aumenta infatti la buona reputazione della marca.

Per le aziende il valore del passaparola positivo è elevatissimo, infatti per i consumatori rappresenta la forma di comunicazione che maggiormente è in grado di influenzare le decisioni d'acquisto. Quando acquistiamo un prodotto (specie se appartenente ad una categoria in cui siamo poco preparati), facciamo spesso affidamento sull'esperienza altrui, specie se di persone a noi vicine e fidate, questo infatti riduce il rischio di commettere errori nell'acquisto.

Molti studi hanno infatti dimostrato l'esistenza di una correlazione positiva tra buona reputazione e acquisto del brand, quindi più la brand reputation dell'azienda è alta e maggiore sarà la possibilità che il nostro prodotto venga acquistato ed utilizzato dai consumatori. Questa correlazione esiste perché la reputazione deriva dalla combinazione di due importanti elementi presenti nelle persone: il più importante è sicuramente la fiducia<sup>57</sup>, quando abbiamo fiducia in una persona ci affidiamo a lei, ascoltiamo i suoi consigli e non abbiamo alcun timore sulla nostra sicurezza, lo stesso avviene per le marche, se i consumatori hanno fiducia nel brand ascolteranno quello che ha da dire, acquisteranno i prodotti che portano tale marchio perché non hanno timore di rimanere delusi, la fiducia è la base per un rapporto duraturo tra consumatore e marchio. Un altro elemento fondamentale nella costruzione della reputazione di marca è il coinvolgimento emotivo<sup>58</sup>, cioè l'insieme dei sentimenti che rivolgiamo al marchio,

---

<sup>57</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

<sup>58</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

siano essi positivi o negativi, il livello di coinvolgimento viene influenzato dalle campagne di comunicazione che l'azienda intraprende.

Tradizionalmente le aziende avevano il controllo sulla creazione della reputazione di marca, i consumatori non avevano alcun ruolo attivo durante questo processo. Come già accennato ora questo non è più possibile, infatti nella creazione della brand reputation assume un ruolo centrale l'esperienza che il consumatore vive durante l'acquisto e l'utilizzo della marca. In precedenza un cliente non soddisfatto tendeva a cambiare semplicemente brand, non acquistando più il prodotto considerato insufficiente creando un danno molto limitato per l'azienda. Oggi anche questo è cambiato, infatti i consumatori sono diventati "commentatori del brand"<sup>59</sup>, parlano delle proprie esperienze d'acquisto attraverso i blog e i social network, influenzando gli altri potenziali acquirenti. Quindi un consumatore scontento può diventare potenzialmente molto pericoloso per gli interessi dell'impresa, chiunque attraverso post e commenti negativi può intaccare pericolosamente la reputazione di marca, mettendola in discussione davanti a tutti gli utenti della rete. I commenti negativi su un prodotto o servizio sono i più pericolosi, infatti potrebbe bastare un caso negativo per fare molto più "rumore" di cento commenti positivi, inoltre un altro problema sta nel fatto che quel post o commento potrebbe rimanere in rete potenzialmente all'infinito, un commento negativo poi funge da innesco richiamando spesso altri giudizi non positivi che potrebbero essere considerati come verità assoluta soltanto per il fatto di stare in rete.

Sempre più aziende stanno giustamente interpretando questo genere di fenomeni e lo si capisce dall'importanza che un numero sempre maggiore di imprese sta dando al fenomeno dei blog<sup>60</sup>. I blog sono di fondamentale importanza nella gestione della web reputation, basta infatti il giudizio negativo di alcuni blogger influenti perché tale opinione si diffonda velocemente in rete e rovini la reputazione di un prodotto o di una marca; molte imprese hanno creato il proprio blog aziendale per diffondere in internet notizie ufficiali, inoltre sono sempre più presenti figure, all'interno dell'azienda, atte a gestire il rapporto con il popolo dei blogger, instaurando se possibile anche rapporti amichevoli e di collaborazione.

---

<sup>59</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

<sup>60</sup> (Cova, Giordano, & Pallera, 2012)

Come abbiamo ribadito più volte la reputazione si crea attraverso i comportamenti, per questo è molto importante che all'interno dell'organizzazione tutti siano istruiti adeguatamente sui comportamenti da tenere, e che questi siano coerenti con lo scopo finale che vogliamo ottenere. I comportamenti per cui l'azienda viene valutata e che concorrono alla creazione della web reputation non consistono solo in attività di ordine sociale ed etico, ma anche comportamenti rilevanti sotto il punto di vista economico, culturale e simbolico per l'impresa. L'aspetto etico e di responsabilità sociale è molto importante, ma altrettanto è come l'azienda si pone con i consumatori e potenziali clienti, quali prodotti o servizi è in grado di proporre sul mercato, quello che rappresenta per i clienti e come viene percepita (affidabile, alta qualità, giovane, ecc.).

## La reputazione in rete

Il cambiamento che si è avuto con l'introduzione del Web 2.0 ha modificato anche quei meccanismi che stanno alla base del processo di creazione della web reputation.<sup>61</sup>



62

---

<sup>61</sup> (Di Fraia, 2011)

- **Persistenza:** ogni contenuto inserito in rete è solitamente ritrovabile attraverso una ricerca anche dopo molto tempo;
- **Indeperibilità:** il contenuto online rimane inalterato, non può essere modificato ne perso neppure in seguito alla condivisone tra utenti;
- **Virulenza:** ogni contenuto può essere diffuso viralmente tramite la rete, tramite la condivisione dei link oppure attraverso un semplice copia e incolla. La diffusione virale può avvenire in modo talmente rapido che le aziende difficilmente saranno in grado di reagire in tempo;
- **Incancellabilità:** anche se i contenuti vengono eliminati dai server originari, c'è la possibilità che possano ricomparire successivamente in altri spazi della rete;
- **Verificabilità:** i contenuti possono essere trovati in rete attraverso una semplice ricerca. La web reputation è pubblica, molto di più rispetto a quella offline ed esiste indipendentemente dalla volontà dell'azienda di controllarla o modificarla;
- **Ponderabilità:** la Web reputation è composta da pareri che a loro volta posseggono una reputazione, spesso il parere di soggetti non direttamente collegabili con l'azienda viene considerato maggiormente rispetto alle notizie che l'impresa propone;
- **Multimedialità:** la tv ha da tempo perso l'esclusiva sulla trasmissione dei filmati, oggi gli strumenti che la rete ci mette a disposizione permette di vivere nuove esperienze di marca attraverso la multimedialità;
- **Frammentarietà:** la gestione della comunicazione è diventata molto complessa visto l'enorme numero sia dei mezzi di comunicazione che degli interlocutori con i quali bisogna relazionarsi; fondamentale risulta l'analisi e la comprensione delle dinamiche che sottostanno ad ogni singolo ambiente di riferimento;
- **Incontrollabilità:** la web reputation deriva dalla sommatoria di tutte le dinamiche appena descritte per questo il controllo da parte dell'azienda risulta minimo, non potendo più controllare la reputazione a partire da ciò che l'azienda decide di comunicare è fondamentale saper relazionarsi e dialogare con i diversi interlocutori.

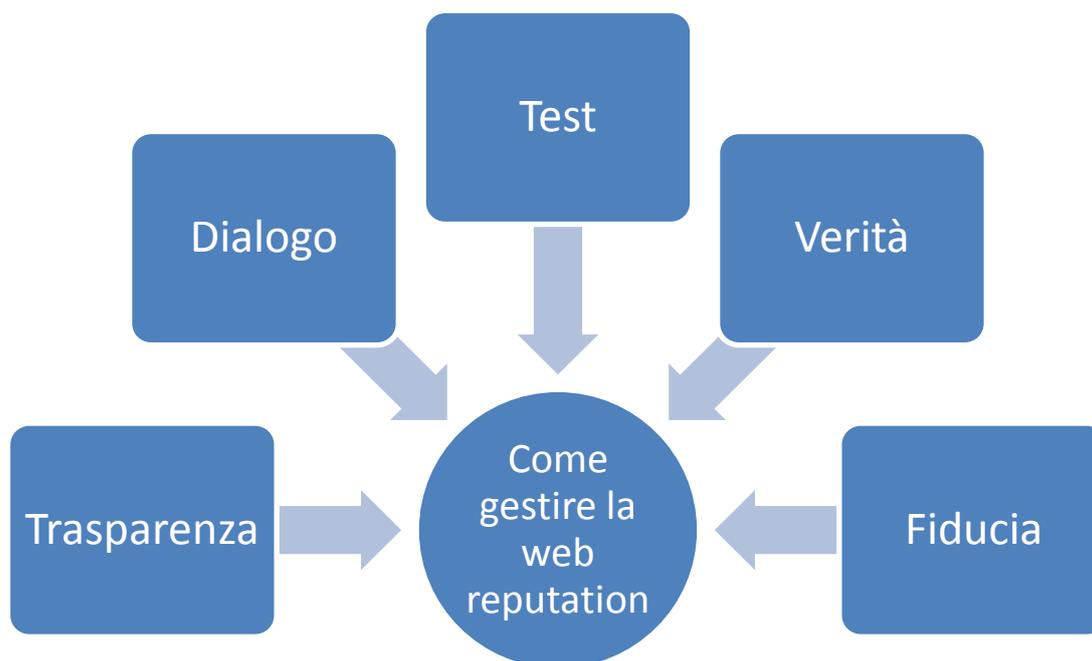
---

<sup>62</sup> Figura 11: rielaborazione personale.

## Come gestire la web reputation

La reputazione di un brand non dipende fondamentalmente dal numero di errori che possono essere commessi durante la sua gestione, ma da che tipo di errori vengono fatti e da come questi vengono gestiti in particolare come rispondiamo ad eventuali critiche da parte dei consumatori. Quando siamo online l'unica via da percorrere è quella della trasparenza e dell'onestà, è inutile cercare di nascondere eventuali sbagli prima o poi questi ritorneranno a galla ad un prezzo ancora superiore per l'azienda in termini di reputazione. L'unico errore che nessuna impresa può permettersi di commettere è quello di tentare di ingannare le persone, da questo errore nessuna brand reputation può passare indenne.

Diversi sono i comportamenti da tenere particolarmente in considerazione nella gestione della web reputation, i principali sono<sup>63</sup>:



64

- **Trasparenza:** la rete è per sua stessa natura trasparente, tutti vedono tutto, per questo motivo è fondamentale che anche le aziende siano trasparenti con i propri

<sup>63</sup> (Di Fraia, 2011)

<sup>64</sup> Figura 12: rielaborazione personale.

interlocutori. Cercare di nascondere errori, o tentare di oscurare pareri a noi non favorevoli porterà molto probabilmente risultati contrari a quelli sperati non solo nel breve periodo ma questo genere di comportamenti intaccherà anche l'atteggiamento nei confronti del brand nel lungo periodo. Ammettere i propri errori pone l'azienda sullo stesso piano dei propri interlocutori attivando un dialogo simmetrico che può portare benefici di lungo periodo oltre che ad un innalzamento della reputazione di marca;

- Dialogo: è fondamentale dialogare con i propri utenti, una comunicazione monodirezionale non è consigliabile e sicuramente non verrà percepita positivamente dagli utilizzatori della rete, è importante cercare di capire le esigenze dei consumatori, capire le loro sensazioni, instaurando un dialogo sincero e costruttivo, questo potrà portare soltanto benefici per l'azienda e non soltanto sotto l'aspetto della reputazione;
- Test: per un'azienda che opera anche online è probabile ottenere degli insuccessi visto l'ambiente altamente complesso e poco prevedibile. Eventuali insuccessi però non devono far chiudere l'azienda in se stessa evitando qualsiasi tipo di rischio ma devono essere di esperienza per future azioni che tengano in considerazione quegli elementi che non hanno funzionato, elaborando una nuova strategia in grado di risultare efficace;
- Verità: per i consumatori attuali e potenziali del brand è fondamentale che il dialogo instaurato con l'azienda risulti veritiero; l'interesse nei loro confronti non deve essere guidato soltanto da ragioni di tipo utilitaristico e commerciale, ma anche dal reale piacere per il miglioramento della vita dei clienti, l'azienda deve seguire una propria missione non guidata soltanto da aspetti economici e materiali;
- Fiducia: tra il brand e i propri interlocutori deve instaurarsi un rapporto di fiducia, è importante ascoltare i commenti degli utenti senza snobbarli o ritenerli di poca importanza. Solo dando fiducia ai nostri clienti questa verrà ripagata con altrettanta fiducia nei confronti del marchio.

## **Imparare ad ascoltare**

Una buona gestione della web reputation parte dall'ascolto. Per le aziende diventa fondamentale costruire un dialogo con i propri clienti, in questo tipo di dialoghi l'organizzazione deve lasciare agli altri la parola evitando di prevaricarli, in modo da incentivarli a dire tutto quello che pensano, possibilmente in un ambiente che non sia formale, altrimenti questo potrebbe in qualche modo avere riflessi sull'autenticità e spontaneità delle affermazioni.

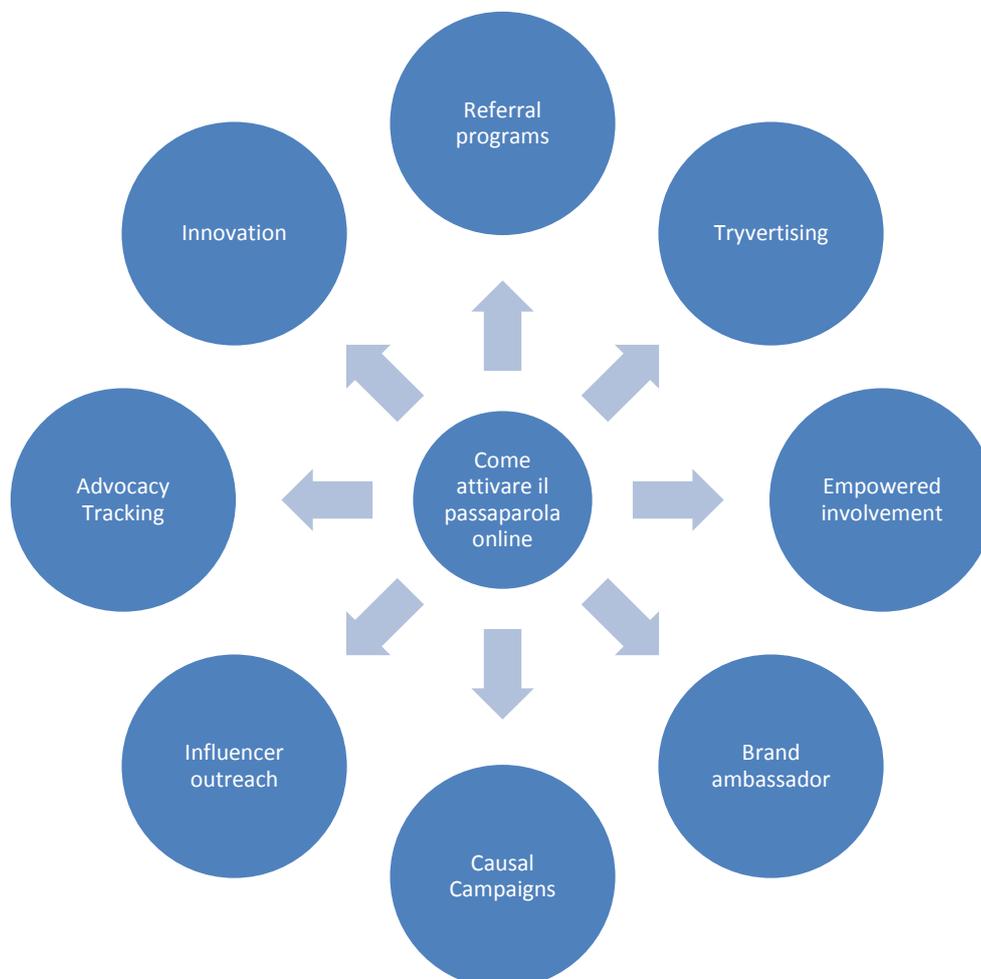
La fase dell'ascolto è molto delicata, non bisogna influenzare quello che gli utenti pensano realmente, e soprattutto non si devono prendere in considerazione soltanto quei dialoghi che più si avvicinano al modo di pensare dell'azienda, tutti devono essere considerati. Un altro aspetto da tenere in considerazione è che le conversazioni pubbliche che monitoriamo sono soltanto una piccola parte dell'insieme dei dialoghi sul brand, molti di più sono infatti i dialoghi che avvengono in privato tra amici e conoscenti; c'è anche da dire però che coloro che parlano in pubblico rappresentano la parte di pubblico più portata al dialogo ed alla condivisione di idee e contenuti per cui rappresenta un buon campione di riferimento grazie ai numerosi contatti di cui dispone, riesce a sintetizzare quello che anche gli altri pensano sul brand, inoltre questi soggetti che sono maggiormente portati alla relazione pubblica sono in molti casi degli influencer, riescono cioè a convincere anche altri soggetti della bontà delle loro idee, questi sono i soggetti più importanti per l'azienda, dovrebbero essere il target delle attività di comunicazione, inoltre instaurare un dialogo con questi soggetti e avvicinarli all'impresa può portare effetti positivi in termini di passaparola attivato da questi consumatori in appoggio al brand.

Alcune volte può capitare che alcuni prodotti non producano alcun "rumore" nella rete, infatti, molti prodotti non sono portati a creare dialogo tra i consumatori, in questi casi l'azienda dovrebbe intervenire spostando l'attenzione sul brand, cercando di incentivare delle conversazioni riguardo al marchio ed a come questo ci permette di risolvere i problemi quotidiani, elevare cioè la conversazione ad un piano più ampio che il semplice acquisto ed uso di un bene. Il brand dovrebbe diventare qualcosa di immateriale staccandosi completamente dai prodotti che rappresenta, diventando così una soluzione per i problemi dei consumatori.

## Incentivare il passaparola

Come già accennato se il nostro brand ha difficoltà a generare conversazioni in rete, ad esempio perché i prodotti sono per loro natura poco portati a creare un dialogo, allora l'azienda deve attivarsi per incentivare forme di dialogo e passaparola. Naturalmente il passaparola deve essere positivo per il brand, per migliorarne la reputazione e costruire un sentimento positivo verso l'azienda e la marca.

Per creare questi sentimenti positivi nei confronti del marchio e per attivare forme di passaparola positivo sono stati individuati alcuni strumenti che possono rivelarsi particolarmente utili:<sup>65</sup>



66

<sup>65</sup> (Cova, Giordano, & Pallera, 2012)

<sup>66</sup> Figura 13: rielaborazione personale.

- Referral programs: si tratta semplicemente di un programma di sconti che crea vantaggi a coloro che condividono le notizie su prodotti e servizi con nuovi clienti; può risultare efficace nel caso del lancio di un nuovo prodotto per fare in modo che acquisti visibilità in breve tempo, ad esempio coloro che segnalano il nuovo prodotto ad un amico possono ottenere uno sconto nel caso di acquisto dello stesso;
- Tryvertising: consiste nel distribuire in modo mirato dei campioni gratuiti del prodotto a coloro che vengono considerati opinion leader del settore, in particolare risulta efficace per prodotti che stanno per essere lanciati nel mercato. In questo modo tali clienti selezionati possono diventare promotori del nuovo prodotto nel mercato di riferimento;
- Empowered involvement: consiste nel coinvolgere i consumatori durante lo sviluppo del prodotto o di parte di esso (es: packaging), questo coinvolgimento porta coloro che hanno contribuito a sentirsi “importanti” e per questo promuoveranno attraverso un passaparola positivo un prodotto che hanno contribuito a creare. Ora queste forme di coinvolgimento sono costituite anche da sondaggi online, o attraverso altre forme di comunicazione come gli sms;
- Brand ambassador programs: come dice il termine stesso, tale strumento consiste nel creare programmi ad hoc per gli “ambasciatori del brand”; i brand ambassador sono consumatori particolarmente legati al marchio, sono clienti fedeli e soddisfatti che molto difficilmente “tradirebbero” il brand per un concorrente. I programmi consistono nell’attribuire agli ambasciatori particolari vantaggi come offerte, sconti, anticipazioni nell’uscita di nuovi prodotti, eventi ad hoc, eccetera, così facendo tali consumatori vengono particolarmente coinvolti diventando dei veri clienti “privilegiati” che si faranno portavoce per il marchio;
- Causal campaigns: questo strumento consiste nell’appoggiare una certa causa, in genere benefica, così facendo si possono aumentare le vendite sia direttamente che attraverso il passaparola, creando in questo modo un sentimento positivo nei confronti della marca da parte di quei consumatori particolarmente sensibili riguardo la causa appoggiata dall’azienda;

- **Influencer outreach:** in questo caso l'azienda sceglie di restringere il target delle iniziative di comunicazione, invece di rivolgersi alla massa dei potenziali consumatori, le campagne di comunicazione vengono rivolte solamente agli opinion leader, cioè coloro che hanno una grande influenza nei confronti dei consumatori, sono clienti che danno consigli ad amici e colleghi, anche su richiesta, perché considerati esperti di un determinato settore e quindi affidabili nel dare consigli. L'azienda quindi sceglie di rivolgersi soltanto a questi soggetti puntando al fatto che loro stessi diffonderanno il messaggio con un maggiore impatto ed efficacia al resto dei consumatori;
- **Advocacy tracking:** l'azienda cerca di monitorare i diversi flussi di passaparola, cercando di analizzarlo per capire se la direzione intrapresa risulta essere giusta oppure no, ed eventualmente modificare le azioni che si stanno dimostrando deleterie;
- **Innovation:** perché si attivi un passaparola positivo ci deve essere qualcosa che merita di essere discusso e riportato, per questo le aziende devono creare prodotti e servizi innovativi per fare in modo che si crei un passaparola, le esperienze che i consumatori vivono devono essere uniche e memorabili perché poi vengano riportate e perché se ne parli con il giusto risalto.

## **Monitorare le conversazioni online**

Le aziende per poter pianificare delle strategie di comunicazione efficaci devono essere in grado di conoscere quello che il web dice sul brand, per questo motivo è fondamentale monitorare le conversazioni online che riguardano la marca. Molte aziende per svolgere questo compito con maggiore precisione hanno costituito una nuova figura nel panorama aziendale, il "Brand reputation manager". Il suo compito è di gestire tutto ciò che concerne la brand reputation:

- Monitorare le conversazioni online riferite al brand;
- Gestire il dialogo quotidiano con i consumatori;
- Gestire e predisporre strategie per superare eventuali crisi reputazionali;
- Predisporre strategie per l'incremento della brand reputation attuale;

- Analizzare l'accoglienza riservata dalla rete nel caso del lancio di nuovi prodotti o nuove iniziative di comunicazione.

La scelta degli strumenti più adatti per dialogare e monitorare le conversazioni che riguardano il brand deve essere fatta in base alle particolarità dell'azienda e dell'ambiente di riferimento. I principali criteri di scelta comprendono.<sup>67</sup>

- Perché vogliamo monitorare una conversazione? Quali obiettivi vogliamo raggiungere?
- Come dobbiamo trattare i dati raccolti? Dove dobbiamo raccoglierci? Quali strumenti preferiamo usare?
- Quante risorse possiamo impiegare? La gestione viene fatta internamente dall'azienda o esternalizzata?
- Vogliamo che venga valutato anche il "sentiment"?

Il sentiment viene inteso come la percezione del brand all'interno di un dialogo online, tale sentimento può essere positivo, negativo oppure neutrale. Ora l'azienda deve stare molto attenta nella gestione di questo parametro, infatti, esistono vari servizi automatizzati di calcolo e valutazione del sentiment di un brand. Tali servizi però presentano alcuni problemi difficilmente superabili, il primo riguarda il fatto che tali programmi sono in grado di catalogare come positivo o negativo un post che presenta pronunciati elementi distintivi, per questo motivo la maggior parte dei dialoghi viene considerata neutrale, perdendo quindi moltissime sfumature che potrebbero risultare utili nella valutazione del brand. Un altro tipo di problema invece riguarda il caso in cui si scelga per l'eliminazione della categoria neutrale, in questo caso ogni post verrà catalogato come positivo o negativo, però non è detto che la classificazione avvenga in modo preciso e realistico, infatti dialoghi negativi potrebbero essere inseriti tra i positivi e viceversa, in questo modo si verrebbero a creare grossi problemi nei casi di reale criticità se non individuata in tempo.

Infine un'ultima questione è di tipo più generale e concerne l'effettiva efficacia di gestione del dialogo online semplicemente classificando la tipologia dei post e calcolando la somma dei post positivi e negativi per verificare se la nostra reputazione è

---

<sup>67</sup> (Di Fraia, 2011)

più o meno buona e se le nostre strategie sono efficaci o meno, senza prendere nella dovuta considerazione la qualità dei dati che abbiamo a disposizione, infatti in certi casi basterebbe un solo caso negativo sottovalutato per inficiare mille post positivi riguardanti il brand.

Per analizzare in profondità la reputazione della marca online è fondamentale reperire tutte le fonti dei dialoghi che sono attivi nella rete. Il mezzo più semplice che l'azienda ha a disposizione sono i motori di ricerca, attraverso il loro uso è possibile trovare informazioni riguardanti prodotti, brand, aziende ed anche persone. I risultati di questa ricerca rappresentano le prime informazioni da filtrare per l'analisi della web reputation del marchio.

I motori di ricerca rappresentano però soltanto il primo passo, infatti è importante setacciare tutto il web alla ricerca di potenziali informazioni che potrebbero influenzare la reputazione del brand:

- Forum di appassionati del settore di riferimento;
- Blog;
- Social network;
- Negozi online;
- Siti e blog concorrenti.

Per ottenere informazioni utili per l'analisi della brand reputation esistono strumenti online a pagamento, ma è possibile trovare anche sistemi completamente gratuiti i principali sono:<sup>68</sup>

- Strumenti che tengono monitorate alcune parole chiave usate sui motori di ricerca: Google Alert e Yahoo! Alert;
- Strumenti di ricerca specializzati per i blog: Google Blog Search, Blog Pulse, Technorati;
- Strumenti che raccolgono le notizie dai siti di giornali: Google News, Yahoo! News;
- Strumenti di ricerca per gruppi di discussione: Google Groups, Yahoo! Groups;
- Mezzi di monitoraggio dei cambiamenti avvenuti nei siti segnalati: Watch that Page, Change Detection, Pagehammer;

---

<sup>68</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

- Mezzi per il monitoraggio della popolarità di alcune parole chiave, e classificazione delle parole chiave più usate: Google Trends, Blog Pulse, Technorati.

Una delle scelte che l'azienda deve affrontare è se affidare all'esterno oppure gestire internamente la propria reputazione. Un totale outsourcing è rischioso per l'azienda, perché difficilmente gli obiettivi aziendali saranno perseguiti con tenacia da un'agenzia, inoltre nel caso di eventuali crisi una gestione diretta da parte dell'azienda può risultare determinante.

## **La misurazione dell'influenza**

La web reputation è la risultante sia del numero di conversazioni online che della qualità di tali dialoghi. La reputazione dipende quindi dal numero di messaggi che gli utenti generano riguardo il brand, ogni utente però ha un'influenza diversa, il cliente non è isolato nel web ma è un nodo di una rete estesa, esistono perciò nodi della rete collegati ad un numero maggiore di altri nodi per questo motivo non tutti i nodi della rete e cioè i clienti hanno la stessa importanza, alcuni hanno un peso maggiore rispetto ad altri e così anche i loro giudizi.

Un altro aspetto riguarda la misurazione del passaparola riguardante il brand aziendale, il numero di messaggi viene moltiplicato per il peso che hanno, il quale viene influenzato da alcune principali variabili:<sup>69</sup>

- Affidabilità e ristrettezza del mezzo di diffusione;
- Capacità di influenzare gli altri (peso specifico) del soggetto che diffonde il messaggio;
- Gli elementi contenuti nel messaggio sono in grado di persuadere i consumatori all'acquisto o meno del brand?
- Il messaggio nasce da un'esperienza direttamente vissuta oppure è il racconto dell'esperienza di qualcun altro? In questi casi più l'esperienza è diretta e maggiore risulta l'efficacia del messaggio propagato.

---

<sup>69</sup> (Di Fraia, 2011)

Indipendentemente dal sistema di misurazione è molto importante per le aziende analizzare i dati dal punto di vista qualitativo, l'argomento è molto complesso e non è semplice tentare di controllare tutte le conversazioni sul brand che avvengono online, in molti casi un elevato numero di commenti positivi potrebbe non avere alcun effetto nei confronti del marchio così come dialoghi negativi non necessariamente aprono delle crisi da gestire per l'azienda, è però molto importante tentare di tenere tutto sotto controllo ed analizzare l'aspetto qualitativo del messaggio cercando di calcolare oggettivamente l'effettiva influenza che i dialoghi online hanno nei confronti della brand reputation dell'azienda.

## **La gestione del dissenso**

Le aziende sono sempre state abituate ad un trattamento “di favore” da parte dei media tradizionali; il fatto che potessero essere criticate non è mai stato preso in considerazione e per questo sono state prese di sorpresa dalle potenzialità emergenti dei nuovi media. Le prime reazioni spontanee furono di considerare le critiche come diffamazione attivando quindi procedure legali nei confronti degli autori, questo tipo di atteggiamento ha creato vere crisi di tipo comunicazionale che hanno intaccato anche profondamente la reputazione del brand.

Una gestione più consapevole di un commento negativo in rete prevede alcune fasi principali:<sup>70</sup>

- Tentativo di ricostruzione ed analisi del fatto, chi è il cliente? Perché non è soddisfatto? Cosa gli è successo? Esistono possibili soluzioni?
- Valutare la veridicità dell'accaduto, il post è sincero? È effettivamente accaduto ciò che sta raccontando? Il cliente è reale oppure è solo un'azione da parte della concorrenza?
- Valutazione delle possibili conseguenze del fatto accaduto, anche se si ritiene che l'impatto possa essere limitato, l'azienda non deve sottovalutare o ignorare l'accaduto, ma instaurare un semplice dialogo per cercare di risolvere velocemente il problema, azioni poco ponderate potrebbero avere un impatto ben maggiore del fatto stesso;

---

<sup>70</sup> (Di Fraia, 2011)

- Chi potrebbero essere interessati al commento in questione? È un commento negativo in generale oppure per una categoria di persone potrebbe essere un pregio la critica mossa all'azienda?
- La maggior parte delle volte per far rientrare una potenziale criticità è sufficiente un'azione di contatto da parte dell'azienda attraverso il proprio ufficio clienti o da parte del personale preposto;
- Se l'azienda decide di rispondere deve porre grande attenzione a quello che dice, bisogna evitare comportamenti e linguaggi sconvenienti, evitare di guardare la critica dall'alto verso il basso sentendosi in una posizione di forza, ma rispondere serenamente ed in modo amichevole al problema proposto, attraverso un dialogo alla pari, anche se il consumatore fosse chiaramente in torto.

Le aziende devono imparare a gestire le crisi con serenità, è importante dimostrarsi tranquilli e non prepotenti ed arroganti nelle risposte che vengono date ai consumatori neppure nel caso che questi si sbagliano o che siano prevenuti nei confronti dell'azienda, infatti una risposta arrogante anche se a ragione potrebbe portare il popolo di internet a schierarsi a favore del piccolo consumatore schiacciato dalla prepotenza della grande azienda montando un caso più grosso di quello che sarebbe stato in realtà. Per questo è fondamentale mantenere la calma e calibrare sempre le parole che vengono usate in risposta ad attacchi che vengono mossi al brand.

Per evitare che i commenti di persone evidentemente in malafede prendano il sopravvento e che acquisiscano una visibilità maggiore di quella che sarebbe la reale situazione, l'azienda deve convincere i propri clienti a lasciare dei feedback, in modo che il numero elevato di commenti veritieri faccia scomparire quei pochi che sono stati lasciati con intenti disonesti. I commenti reali inoltre servono all'azienda per valutare lo stato reale del brand, valutare i punti di forza e di debolezza, in modo tale da intraprendere azioni correttive per quanto riguarda eventuali punti di debolezza che i consumatori riscontrano nell'offerta del brand. L'azienda dovrebbe anche incentivare discussioni e il dialogo tra consumatori e azienda all'interno dei propri siti di riferimento, bisogna valutare la possibilità che non tutti i commenti o le discussioni siano favorevole per il brand, in ogni caso questo attribuisce una maggiore credibilità

della discussione stessa, peraltro tali dialoghi verrebbero a concretizzarsi in un ambiente maggiormente controllato dall'azienda rispetto alla grande vastità della rete.

### **Analisi degli ambienti online**

In rete possiamo trovare un grande numero di ambienti diversi, ognuno con delle proprie regole da seguire, il brand deve sapersi adattare ai diversi ambienti nei quali vuole operare e rispettare le regole che la partecipazione a quello specifico ambiente richiede.

I diversi ambienti online si differenziano tra di loro per la combinazione di alcune caratteristiche:<sup>71</sup>

- Diffusione interna: la comunità interna è unita? Quanto i partecipanti scambiano al loro interno e diffondono le informazioni?
- Virulenza esterna: è possibile diffondere l'informazione all'esterno dell'ambiente? Qual è il livello di difficoltà?
- Tempi di diffusione e conversazione: le conversazioni all'interno dell'ambiente avvengono in tempo reale oppure i tempi sono maggiormente dilatati?
- Reperibilità esterna: è semplice o difficile per qualcuno che non appartiene a tale ambiente reperire le informazioni su ciò che avviene all'interno?
- Reperibilità nel tempo dei contenuti: tutto ciò che viene prodotto all'interno di questo ambiente è ritrovabile anche a distanza di molto tempo oppure viene eliminato?

Attualmente online possiamo ritrovare diversi ambienti attraverso i quali l'azienda può gestire ed incrementare la propria brand reputation, naturalmente questi specifici ambienti vanno anche monitorati per prevenire ed evitare eventuali momenti di tensione con i consumatori. I principali che possono essere individuati sono:<sup>72</sup>

- Corporate blog: è sotto l'attenta gestione dell'azienda, i post sono pubblicati dall'azienda per cui una forma di criticità può essere innescata soltanto da un

---

<sup>71</sup> (Di Fraia, 2011)

<sup>72</sup> (Di Fraia, 2011)

post aziendale mal pensato, le critiche arrivano dai commenti degli utenti del blog. I commenti critici possono essere accettati rispondendo alle critiche oppure tali commenti possono essere cancellati dal moderatore del blog, tale strategia però a lungo termine rischia di portare più svantaggi che vantaggi;

- Facebook: la pagina aziendale su Facebook ha in qualche modo caratteristiche analoghe a quelle del corporate blog. Attraverso Facebook possono nascere discussioni anche accese che possono essere condivise sia con i propri amici personali che attraverso gruppi ai quali sono iscritti. Anche qui l'azienda ha la possibilità di moderare i commenti, ma questo genere di azione non è mai vista di buon occhio dagli utenti della rete e potrebbe scatenare ulteriori proteste. A volte su questo mezzo ignorare le critiche potrebbe essere una tattica efficace soprattutto se palesemente di parte, Facebook infatti ha il vantaggio di essere un mezzo molto veloce ed in continua evoluzione per cui eventuali critiche poco credibili potrebbero essere velocemente dimenticate se si evita di regalargli grande risalto;
- Forum e newsgroup: sono stati tra i primi ambienti a costituirsi in rete per commentare ogni genere di cosa tra cui anche prodotti e servizi. Sono ancora molto utilizzati, e possono far nascere delle discussioni anche se i tempi di risposta sono decisamente più lunghi rispetto ad altri mezzi. Controllare un forum è molto difficile infatti coloro che hanno grande peso sono solitamente i membri più "anziani", cioè coloro che sono iscritti al forum da più tempo, mentre quelli che sono da poco partecipi hanno un peso decisamente inferiore. Solitamente i problemi che vengono a crearsi in questo genere di ambiente rimangono molto circoscritti, è difficile che riescano a guadagnarsi grande visibilità data la natura fondamentale chiusa della comunità di appartenenza;
- Blog: i casi più famosi di crisi di web reputation sono partiti quasi sempre da dei post scritti su di un blog, questo ambiente è altamente virale a causa della grande facilità di condivisione tra i social network, è inoltre facilmente rintracciabile dai motori di ricerca, inoltre i blogger fanno parte di una rete sociale per cui il post incriminato ha la possibilità di fare velocemente il giro della rete. Le aziende per questi motivi devono evitare scontri con blogger, in particolare se conosciuti

perché poi la gestione della crisi può risultare particolarmente complessa, in questi casi la soluzione migliore è sempre il dialogo cercando inoltre di intrattenere relazioni amichevoli con i blogger più influenti del nostro contesto di riferimento;

- Twitter: per l'azienda è importante monitorare tale social network per contare ed analizzare i retweet riguardanti un problema che potrebbe essere emerso, o comunque monitorare i giudizi negativi riguardanti il brand, è difficile che in questo ambiente si sviluppi una crisi, però questo strumento consente di veicolare molto velocemente una crisi già in atto attraverso gli hashtag<sup>73</sup> diventando in poco tempo virale;
- Youtube: un video può diventare un elemento di viralità, può essere facilmente condiviso sui social network e diventare il principale argomento di discussione, il potenziale di intrattenimento di un video lo rendono uno strumento potentissimo, un video può incrementare o distruggere in poco tempo la reputazione di un brand.

### **La gestione di una crisi reputazionale**

La crisi comunicazionale è costituita da un oggetto conversazionale (foto, video, informazione, racconto, eccetera) che diventa virale, contagiando persone ambienti e in alcuni casi arrivando ad invadere i mass media. L'influenza diventa reciproca, il passaparola è spontaneo, e non esiste una regia centralizzata, per cui il tentativo di fermarlo è molto complesso.

Questo genere di contenuti può essere prodotto da un singolo consumatore scontento del brand, ma anche confezionato da professionisti che utilizzano i propri utenti in modo aggressivo nei confronti di determinati brand. Non tutti i fatti negativi si tramutano necessariamente in crisi comunicazionali; alcune tra le cause scatenanti possono essere:<sup>74</sup>

- Grossa criticità riguardante un prodotto: difetto pericoloso o qualità pesantemente minata da un problema;

---

<sup>73</sup> Etichette inserite dagli utenti per tracciare e catalogare conversazioni via twitter tra utenti e momenti temporali diversi.

<sup>74</sup> (Di Fraia, 2011)

- Aspettative della clientela che vengono disattese;
- Comportamenti censurabili da parte dell'azienda, oppure comportamenti non rispettosi delle regole del web;
- Difficoltà nel controllare tutte le parti dell'azienda.

L'errore più comune che non andrebbe mai commesso è quello di ignorare le discussioni, di non curare i rapporti tra l'azienda ed i social network, fino al verificarsi di gravi problemi. È molto importante curare continuamente i rapporti con i nostri clienti, avere rapporti amichevoli significa poter gestire con maggiore facilità i momenti di crisi visto il buon rapporto creato in precedenza.

Un altro errore comune è quello di prendere in considerazione solamente i casi di crisi maggiormente evidenti, senza considerare con la dovuta attenzione eventuali mini-crisi quotidiane che comportano un piccolo ma continuo danno per la brand reputation.

Un altro tipo di errore "preventivo" consiste nel non creare un piano per la gestione di una eventuale crisi, trovandosi in questo modo spiazzati nel caso di reale concretizzazione.

Una volta che la crisi si palesa è importante saperla gestire nel modo giusto per evitare danni alla brand reputation.

Il primo punto fondamentale riguarda i tempi di risposta, perché la crisi non si espanda in maniera tale che qualsiasi azione risulti poi vana è necessario essere il più veloci possibile, una risposta rapida permette di bloccare la crisi sul nascere minimizzando i danni per l'azienda.

Un altro aspetto importante della gestione della crisi riguarda i modi in cui l'azienda risponde, i toni e le parole usate nelle risposte ai consumatori critici, l'azienda non deve essere né arrogante né aggressiva, è importante ricercare un dialogo costruttivo e non degenerare in un litigio davanti al mondo del web. Il linguaggio usato deve essere amichevole evitando inutili termini tecnici o minacce di azioni legali, tutto questo infatti può portare soltanto svantaggi per l'azienda.

Come già detto in precedenza la conoscenza dell'ambiente nel quale ci apprestiamo ad entrare è fondamentale durante la gestione della crisi, infatti violare le regole tacite di quel luogo porterà un ulteriore livello di criticità da parte degli utenti che non accetteranno la violazione di tali regole.

Quando si presenta una crisi è fondamentale scegliere accuratamente i mezzi di risposta, i quali devono essere paragonabili al mezzo che ha innescato la crisi, ad esempio rispondere ad un social network attraverso un comunicato stampa è assolutamente fuori luogo. Anche l'uso di strumenti non alla portata di tutti potrebbero non essere visti di buon occhio, in rete siamo tutti uguali, è importante che chi gestisce la web reputation se lo ricordi, un senso di superiorità da parte del brand sicuramente non sarà accettato dagli utenti.

Infine un mezzo che potrebbe risultare utile per la gestione di una crisi comunicazionale è la creazione di un ambiente sociale ad hoc, in questo modo l'azienda ha modo di rispondere approfonditamente a tutte le critiche che possono essere messe in luce, tentando di costruire un dialogo con i consumatori insoddisfatti che sicuramente apprezzeranno il tentativo dell'impresa di ascoltare e risolvere i loro problemi.

## Caso Kryptonite

Kryptonite è un'azienda produttrice di lucchetti, nel 2004 uscì un post in un gruppo di discussione nel quale si diceva che uno dei prodotti dell'azienda, un modello di lucchetti per biciclette a "U" si poteva aprire semplicemente usando una penna Bic. La notizia naturalmente in poco tempo si diffuse tra i blogger facendo rapidamente il giro della rete, tali post furono accompagnati anche da numerosi video in cui veniva dimostrato quanto precedentemente descritto. In breve tempo la notizia acquisì talmente tanta notorietà che passò anche attraverso i mass media ed i network di tutti gli Stati Uniti.



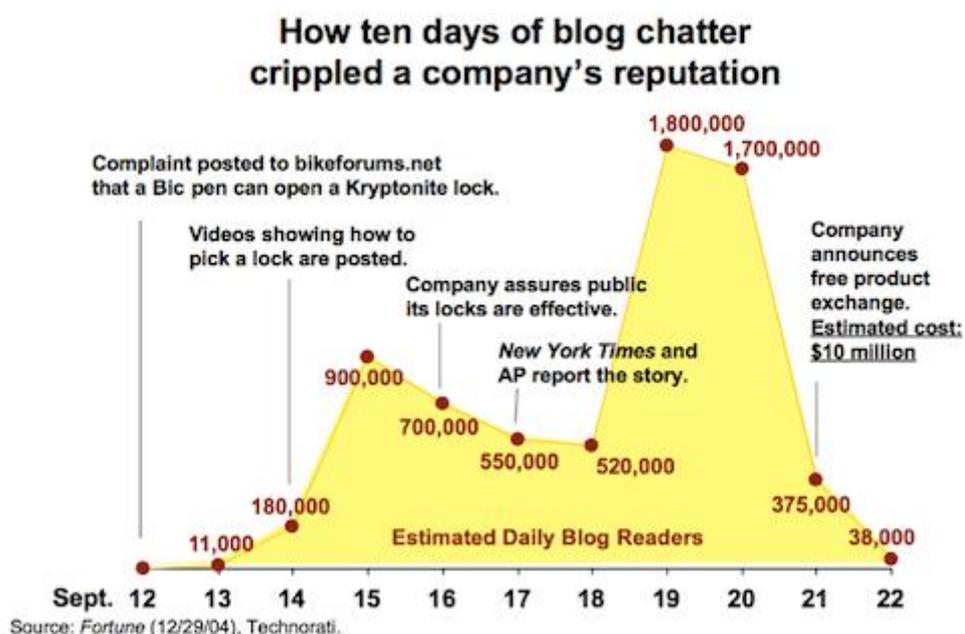
75

---

<sup>75</sup> Figura 14: [www.wired.com](http://www.wired.com).

L'azienda non si fece minimamente sentire, aveva deciso spontaneamente di non prendere in considerazione alcun mezzo di comunicazione. Il brand però non restò completamente fermo a guardare, ma fu costretto a sostituire all'incirca 380.000 lucchetti difettosi per un costo totale di circa dieci milioni di dollari. Il costo però non si limitò a questo, infatti, l'azienda subì un grosso danno per quanto riguarda la brand reputation, in rete si continuavano a trovare video dell'accaduto anche molto tempo dopo la completa sostituzione dei lucchetti difettosi.

## *Kryptonite's Blogstorm*



76

La scelta da parte del brand di non comunicare con il web fu evidentemente sbagliata, la giustificazione da parte dell'azienda è che preferirono passare subito ai fatti, in realtà non credevano che i propri clienti fossero frequentatori di blog sottovalutando così la portata del problema.

Come abbiamo discusso in precedenza, mantenere un costante dialogo con la rete è fondamentale, soprattutto mantenere rapporti amichevoli con i principali blogger del settore di riferimento dell'impresa.

Probabilmente sarebbe bastato comunicare a tutti i blogger più influenti l'immediata risoluzione del problema per contenere la crisi in un ambito ristretto senza invadere tutti i principali media. Un'altra soluzione al problema poteva essere la creazione di uno

<sup>76</sup> Figura 15: [www.fortune.magazine.co.uk](http://www.fortune.magazine.co.uk).

spazio sociale ad hoc per la gestione della crisi nel quale potersi rapportare con i consumatori insoddisfatti cercando di rassicurarli sulla rapida risoluzione. Queste sono alcune soluzioni per gestire una crisi in atto, però come già detto è preferibile anticipare un'eventuale crisi, l'esistenza di un blog aziendale ad esempio avrebbe potuto anticipare il problema ponendo immediato rimedio, inoltre un sistema efficace di monitoraggio poteva evidenziare sul nascere la difettosità di tali lucchetti potendo in questo modo intervenire tempestivamente.

## Caso Barilla

Mercoledì 25 settembre 2013, Guido Barilla, presidente dell'omonima multinazionale, era ospite della trasmissione radiofonica "La zanzara". A precisa domanda dei conduttori :”Perché non fate un bello spot con una famiglia gay?”, Barilla rispondeva:” Noi abbiamo una cultura vagamente differente ... Il concetto di famiglia sacrale rimane uno dei valori dell'azienda ... Non faremo mai uno spot, la nostra è una famiglia tradizionale ... Se non gli piace la nostra pasta e quello che diciamo faranno a meno di mangiarla e ne mangeranno un'altra ...”.

Naturalmente queste affermazioni non sono passate inosservate, infatti, le dichiarazioni di Barilla sono state riprese da tutti i social media, i blog, i quotidiani online e le televisioni di tutto il mondo.



77

---

<sup>77</sup> Figura 16: [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk).

'I would never use homosexual couples in my adverts': Barilla pasta brand faces boycott after boss's comments spark backlash

78

Llaman al boicot a la empresa italiana de pasta «Barilla» por un comentario contra los homosexuales

79

Soprattutto su twitter c'è stata una ribellione da parte delle persone che difendono i diritti degli omosessuali, giudicando queste affermazioni discriminatorie, il giorno successivo gli hashtag “#Barilla” e “#boicottaBarilla” sono alle prime posizioni tra i trend comunicati da Twitter in Italia, molte sono le critiche e le discussioni che si sono aperte sul caso sia online che offline. Alcuni a dire il vero si sono schierati con l'azienda ed hanno promosso l'hashtag “#iostoconBarilla” però l'effetto ed il “rumore” di queste iniziative sono stati senza dubbio limitati.

Molti concorrenti hanno colto l'occasione per farsi un po' di pubblicità a spese del leader di mercato in difficoltà e così aziende produttrici di pasta come Buitoni e Pasta Garofalo hanno pubblicato su Facebook:” A casa Buitoni c'è posto per tutti”, “Le uniche famiglie che non sono Garofalo sono quelle che non amano la buona pasta”. In questo modo i concorrenti hanno cercato di attirare consumatori profondamente delusi dalle dichiarazioni di Barilla, cercando di avvicinarli al proprio brand.

Anche Ikea che già in passato aveva proposto una campagna pubblicitaria a favore delle famiglie omosessuali (per altro non senza polemiche), è voluta intervenire sull'argomento dicendo:”Tutti devono essere rispettati, in Ikea stessi incentivi alle famiglie uomo donna o gay”; molti quindi hanno cercato di approfittare dell'occasione per cercare di aumentare la propria reputazione a discapito di quella di Barilla.

---

<sup>78</sup> Figura 17: [www.independent.co.uk](http://www.independent.co.uk).

<sup>79</sup> Figura 18: [www.abc.es](http://www.abc.es).



Analizzando ora quello che è successo è evidente che tali affermazioni non hanno di certo aiutato la reputazione del marchio, di certo grande visibilità c'è stata però la maggioranza dei giudizi non sono stati positivi. L'argomento, soprattutto in Italia, è particolarmente delicato, infatti nel nostro Paese è ancora abbastanza tabù anche se si sta iniziando a parlarne sempre più spesso, anche a causa di fatti di cronaca drammatici, ed è forse stato anche questo uno degli errori, infatti la tempistica non è stata delle migliori. Ora sarebbe interessante capire il perché di tali affermazioni, di certo non sono state spontanee, non è stata una dichiarazione, ma la risposta ad una domanda che aveva evidentemente lo scopo di stimolare una discussione sull'argomento, ora però un manager esperto come Barilla avrebbe potuto sviare la domanda o rispondere in maniera diplomatica, invece ha preferito rispondere direttamente sull'argomento. Evidentemente lo stesso Barilla ha capito di aver commesso un errore ed infatti sono arrivate quasi immediatamente le scuse per le dichiarazioni rilasciate.

Tutti probabilmente conoscevano il pensiero di Barilla, sono decenni che gli spot rappresentano famiglie tradizionali, per cui che fosse quello il filo conduttore della comunicazione del brand era sospettabile, però la scelta di quelle dichiarazioni così dure e dirette "... faranno a meno di mangiarla e ne mangeranno un'altra ..." non è a mio modo di vedere spiegabile, anche se fosse stato preso alla sprovvista dalla domanda, avrebbe dovuto mantenere un certo grado di diplomazia vista la delicatezza dell'argomento, inoltre sappiamo bene quanto tempo e risorse siano necessarie per costruire una buona reputazione di marca e quanto poco ci voglia per intaccarla. A

---

<sup>80</sup> Figura 19: [www.reputataiuvant.com](http://www.reputataiuvant.com).

livello internazionale una pubblicità così negativa sicuramente non ha fatto bene anche considerando la maggiore apertura che hanno all'estero riguardo l'argomento in questione, infatti, molte aziende soprattutto estere hanno da tempo iniziato ad analizzare i consumatori omosessuali, ottenendo interessanti informazioni, la più importante è sulla capacità di spesa, in media un consumatore omosessuale ha un reddito disponibile superiore ai consumatori eterosessuali e una propensione alla spesa maggiore, in particolare per prodotti di alta qualità<sup>81</sup>.

Gli effetti sulle vendite per una multinazionale così importante sono di difficile misurazione, però certamente la reputazione del brand ne ha risentito, questo caso mostra come siano importanti i toni ed i termini usati nelle comunicazioni pubbliche, bisogna sempre pesare attentamente le parole usate, poi nella gestione della crisi Barilla ha sicuramente attuato comportamenti condivisibili pur rimanendo sulle sue posizioni, ha infatti immediatamente chiesto scusa con toni concilianti, non ha attaccato coloro che dissentivano ma ha aperto un dialogo dimostrandosi comunque sensibile e non ignorando quanto accaduto.



82

---

<sup>81</sup> <http://www.iljournal.it/>

<sup>82</sup> Figura 20: [www.yunikondesign.com](http://www.yunikondesign.com).

Una riflessione meritano anche i brand concorrenti che probabilmente non si sono comportati molto onestamente nel cavalcare la crisi altrui, ma è pure vero che in un mercato tanto statico e complicato si cerca di sfruttare qualunque mezzo per accaparrarsi anche solo una piccola fetta di nuovi consumatori, forse l'azienda più "elegante" è stata De Cecco che ha attirato l'attenzione dei consumatori ringraziandoli per i 40.000 fan non tirando in ballo l'argomento gay e comunque facendo parlare di se tra i clienti per un avvenimento positivo e generando in questo modo commenti e condivisioni favorendo così la propria reputazione.

## Caso Kiko vs Tezenis

Kiko è un'azienda produttrice di cosmetici, Tezenis invece produce abbigliamento intimo, i target di riferimento di questi due brand sono abbastanza vicini, e cioè giovani ragazze allegre e dinamiche.

Il caso vuole che entrambi raggiungano il milionesimo fa sulla pagina di Facebook all'incirca allo stesso tempo.

Il primo brand a raggiungere tale traguardo è Kiko che per l'evento studia una campagna di marketing che si rivelerà vincente.

KIKO  
Di' che ti piace questa Pagina · 11 ore fa

Desiderate ricevere uno smalto Nail Lacquer in omaggio nel colore che preferite?

Allora partecipate all'iniziativa "1 MILLION FANS, 1 MILLION GIFTS".

KIKO regala uno smalto a tutta la community per festeggiare 1.000.000 di fan.

Cliccate su questo link e scaricate il Coupon per ritirare l'omaggio online o negli store d'Italia:

[http://www.facebook.com/KIKO.MAKEUP.MILANO/app\\_306545816128386](http://www.facebook.com/KIKO.MAKEUP.MILANO/app_306545816128386) — con Alice Velardita, Ilaria Morbioli, Celeste Borello e altri 36

Mi piace · Commenta · Condividi

A 3.661 persone piace questo elemento.

1.153 condivisioni

83

<sup>83</sup> Figura 21: [www.strategieek.it](http://www.strategieek.it).

“1 milione di fan, 1 milione di regali”, questo è lo slogan della campagna, al raggiungimento del milionesimo fan l’azienda ha regalato a tutti i fan iscritti alla pagina la possibilità di scaricare un coupon per il ritiro di uno smalto di un certo modello del colore preferito oppure la possibilità di richiederlo tramite lo store online.

Tale iniziativa si rivela di grande successo, nelle ore successive ben 300.000 nuovi fan si iscrivono alla pagina di Kiko, numeri molto importanti che danno al marchio un’enorme visibilità ed un evidente aumento di atteggiamento positivo da parte dei clienti e quindi un incremento anche della web reputation.

Qualche giorno dopo anche Tezenis raggiunge il fatidico traguardo e per festeggiarlo attua la seguente proposta:



84

Tezenis decide di omaggiare solamente la milionesima fan, questo naturalmente scatena immediatamente le altre 999.999 fan che arrabbiate non accettano tale decisione sentendosi in qualche modo clienti di serie b, alcune ricordano che è grazie alle fan della “prima ora” se Tezenis ha potuto raggiungere tale visibilità e questo importante risultato, altre propongono di cancellarsi dalla pagina in modo tale da tornare sotto il milione di fan. In questo caos il gestore della pagina prova a rispondere pacatamente cercando di tranquillizzare le fan arrabbiate, afferma che per il brand i clienti sono tutti importanti, e quel gesto nei confronti della milionesima fan è solamente un atto simbolico. Queste parole comunque non servono a molto e le proteste continuano, in diversi post inoltre viene ricordata la campagna di Kiko dando ulteriore visibilità al marchio e facendolo diventare un simbolo positivo da seguire e facendone aumentare ulteriormente la reputazione mentre allo stesso tempo quella di Tezenis veniva intaccata.

---

<sup>84</sup> Figura 22: [www.strategieek.it](http://www.strategieek.it).

La “campagna” di Tezenis non ha avuto evidentemente successo, forse la cosa sarebbe passata maggiormente inosservata se piuttosto di premiare il milionesimo fan non avesse premiato nessuno ed avesse soltanto ringraziato tutti, evidentemente la strategia non è stata ben pensata e connessa con le diverse parti dell’azienda, il budget era probabilmente limitato, quindi premiare più fan non sarebbe stato possibile per il responsabile della campagna di social media marketing. È anche vero che se un budget maggiore non era disponibile sarebbe stato senz’altro utile pensare ad una campagna migliore, soprattutto avendo l’esempio di Kiko, era infatti prevedibile che il confronto sarebbe venuto fuori visto il successo ottenuto dal brand.

Questo caso dimostra come è essenziale monitorare non solo le conversazioni riguardanti il proprio brand ed i concorrenti, ma spesso è utile analizzare i comportamenti anche delle aziende che si rivolgono agli stessi target. Se Tezenis avesse intrapreso una campagna ancora più importante di quella di Kiko la sua web reputation ne avrebbe sicuramente giovato, tutti nel web ne avrebbero parlato positivamente attivando un passaparola che avrebbe portato ad un innalzamento della reputazione del marchio forse a discapito anche di Kiko. Se invece le risorse non permettevano questo, sarebbe stato intelligente costruire una campagna di social media che non verteva sul regalo vista la cattiva figura che si sarebbe fatta se rapportata alla “generosa” campagna di Kiko, il responsabile social media avrebbe dovuto puntare su un altro aspetto che pur a basso costo poteva spiazzare positivamente i clienti che si aspettavano una qualche forma di ricompensa. I confronti per chi li subisce sono sicuramente una tra le cose peggiori per un brand, ed è proprio questo che doveva essere valutato da Tezenis, dovevano evitare assolutamente il confronto con Kiko puntando su aspetti diversi dell’essere fan vista la connessione esistente oggi in rete, probabilmente una buona parte dei fan di Tezenis sono anche fan di Kiko per cui vista la scelta il paragone è stato inevitabile, e poco poteva fare il gestore della sua pagina attraverso le risposte date ai fan delusi.

## Caso Patrizia Pepe

Patrizia Pepe è un noto marchio di abbigliamento, nel 2011 decide di lanciare una campagna pubblicitaria incentrata sulla curiosità e sul mistero, inizialmente le modelle venivano rappresentate col volto coperto da oggetti di vario genere ed il claim diceva: "who is Patrizia?". Successivamente le modelle venivano fotografate nella loro interezza in luoghi non ben definiti ed il manifesto diceva: "where is Patrizia?".



85

La campagna fu promossa anche sui social network, ed è proprio dalla pagina Facebook del brand che inizia la discussione, uno dei manifesti ritraeva una modella considerata da alcune fan troppo magra ai limiti dell'anoressia.



86

<sup>85</sup> Figura 23: [inside.patriziapepe.com](http://inside.patriziapepe.com).

<sup>86</sup> Figura 24: [www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it).

Questa è la foto in questione, tra i commenti alla foto inizia una discussione tra alcune utenti indignate, per la scelta di queste modelle che rappresenterebbero dei simboli sbagliati, ed il brand che inizialmente scrive di non voler rispondere alle accuse definendole soltanto “provocazioni non utili”, dopo questa frase altre utenti si indignano dicendo che se un brand decide di essere presente sui social network deve anche essere in grado di dialogare accettando le critiche. La discussione continua fra le utenti fino a quando il brand decide di rispondere, affermando che esistono ragazze di costituzione esile e che definirle anoressiche è un’offesa nei loro confronti, decidendo così di difendere la scelta fatta e le modelle in generale.

Successivamente la discussione si sposta anche in un socialnetwork , Twitter, qui la discussione coinvolge anche “Ninjamarketing” che intervengono nella discussione mentre l’account di Patrizia Pepe dice di rimanere fuori dalle discussioni che non li riguardano.

Anche in questo caso il brand si rende conto di aver sbagliato, non tanto nei contenuti ma nei modi e nei toni delle risposte, e ribadendo le proprie convinzioni sull’argomento, pubblica sul proprio blog una lettera di scuse, dicendo di avere imparato dai propri errori, di aver esagerato e che considera utili tutte le esperienze e il parere dei consumatori.

Un caso simile ma con esiti molto diversi è quello di Loft, altro marchio di abbigliamento, sulla pagina Facebook del brand furono pubblicate le foto dei nuovi modelli di pantaloni, le clienti hanno da subito criticati i nuovi modelli perché considerati adatti solo per le modelle e non per persone medie. A questo punto l’azienda ha pubblicato una foto dei pantaloni indossati da una donna dello staff, l’azione fu molto apprezzata dalle utenti ricevendo grandi elogi, quindi visto il successo il brand ha deciso di pubblicare altre foto dei propri capi indossati da dipendenti dell’azienda.



87

Il caso in questione mette in luce come l'azienda deve porre attenzione ad ogni particolare delle proprie azioni, infatti la polemica non è nata per un prodotto difettoso o un capo d'abbigliamento che non è piaciuto, ma per la scelta delle modelle. L'azienda fa bene a difendere la propria scelta se la ritiene corretta, ha però profondamente sbagliato a relazionarsi con chi stava criticando tale scelta. Affermare di non voler rispondere perché non riteneva utile la discussione è stata una mossa errata, è stato come dire ai consumatori che quello che pensano loro non è importante per l'azienda, inoltre la successiva discussione con risposte un po' piccate non ha di certo contribuito a distendere le posizioni ed avvicinare le parti, come visto in precedenza il tono e l'atteggiamento che scegliamo nelle risposte agli utenti è fondamentale per creare un clima adatto al dialogo, che aiuti il brand ed i consumatori a crescere insieme aumentando così la propria reputazione e l'atteggiamento favorevole nei confronti del brand.

La lettera di scuse è stata invece una mossa corretta, anche il tono è stato conciliante ed è stata sicuramente apprezzata dai clienti, però i brand nella gestione di queste crisi reputazionali non dovrebbero mai arrivare a dover scrivere una lettera di scuse, se Patrizia Pepe avesse usato tale tono fin dall'inizio nella discussione si sarebbe parlato soltanto di un dialogo costruttivo e di come il brand è in grado di interagire anche con i consumatori più critici.

---

<sup>87</sup> Figura 25: [www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it).

## Caso guerrieri Enel

Enel, multinazionale dell'energia, lancia il 26 Agosto 2013 una campagna pubblicitaria chiamata "Guerrieri", tale campagna è stata elaborata da una delle più importanti agenzie pubblicitarie del mondo, Saatchi & Saatchi, il budget è stato molto importante, è stata pubblicizzata sui socialnetwork ma anche sui mass media.

Enel ha predisposto una piattaforma di storytelling nella quale gli utenti sono invitati a raccontare le proprie storie di vita quotidiana, lo slogan dice: "cerchiamo i guerrieri del quotidiano". Il concorso prevede che gli utenti condividano le loro storie su Twitter tramite l'hashtag #guerrieri, i lettori dovevano votare le storie migliori e tra i primi cento più votati sarebbero dovute essere estratte cinque biciclette elettriche.



All'inizio il concorso non viene molto considerato dagli utenti, per questo motivo vengono acquistati numerosi spazi pubblicitari per reclamizzare l'iniziativa, inoltre viene acquistata visibilità anche su Twitter tra i top trend.

Tutto questo però non produce gli effetti desiderati per l'azienda; invece delle storie di vita quotidiana che si sarebbero aspettati, hanno iniziato ad arrivare numerosi attacchi all'azienda, racconti di storie di inquinamento da parte degli stabilimenti Enel, critiche

<sup>88</sup> Figura 26: [www.headforbrand.com](http://www.headforbrand.com).

sulla politica dei prezzi, proteste contro le centrali a carbone che provocherebbero numerosi tumori ai polmoni, insomma una serie di storie che hanno in poco tempo attaccato profondamente la brand reputation aziendale, portando alla conoscenza di tutti storie e racconti ai più non conosciute.



The image shows a screenshot of three tweets from Twitter. The first tweet is from 'Call me Cassandra' (@danffi) posted on September 25, 2013, at 8:44 AM. It discusses 'guerriere cilene' (Chilean guerrillas) fighting against Enel for water and includes a YouTube link. The second tweet is from 'enrico cavalieri' (@enicocavalieri) posted on September 25, 2013, at 8:37 AM, discussing the Cerano (BR) power plant and its atmospheric pollution, with a link to a blog post. The third tweet is a retweet from 'Re:Common' (@Recommon) posted 7 hours ago, discussing the fight against the ENEL dam in Colombia and including a link to a petition. Each tweet includes a 'Follow' button and engagement metrics like retweets and favorites.

**Call me Cassandra** @danffi Follow  
le **#guerriere** cilene che difendono la propria terra contro l'**#Enel** che ruba l'acqua [youtube.com/watch?v=r-PPy2...](https://www.youtube.com/watch?v=r-PPy2...)  
**#guerrieri**  
8:44 AM - 25 Sep 2013  
24 RETWEETS 2 FAVORITES

**enrico cavalieri** @enicocavalieri Follow  
La centrale **#Enel** di Cerano (BR): primato nazionale d'inquinamento atmosferico  
[sulatestaggiannilannes.blogspot.com/2013/06/frutti...](http://sulatestaggiannilannes.blogspot.com/2013/06/frutti...)  
**#guerrieri**  
8:37 AM - 25 Sep 2013  
7 RETWEETS 1 FAVORITE

**Re:Common** @Recommon 7h  
**#guerrieri** Fermiamo la diga di ENEL in Colombia [recommon.org](http://recommon.org)  
[/lappello-per-l...](#)  
Retweeted by Cristiano Armati  
Expand

Quest'iniziativa si è rivelata un vero e proprio boomerang per il brand, coloro che hanno pensato alla campagna pubblicitaria mai si sarebbero aspettati una così numerosa serie di attacchi all'azienda, il budget della campagna è stato sicuramente importante mentre i risultati a dir poco disastrosi.

<sup>89</sup> Figura 27: [www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)

Una volta che viene messo in moto un meccanismo del genere poco si può fare per cercare di porvi rimedio, in questo caso le scuse non ci saranno perché tutti gli attacchi riguardano politiche aziendali che di certo non saranno riviste dopo il fallimento di questa campagna. Enel però avrebbe almeno potuto cercare di spiegare agli utenti quali sono le loro politiche e le linee guida per il futuro, magari verso una gestione dell'energia più "verde", l'azienda ha interessi in tutto il mondo, per cui gli attacchi hanno riguardato spesso le politiche praticate nei paesi in via di sviluppo, ora se l'azienda avesse spiegato qual è la prospettiva di lungo periodo nella gestione delle risorse energetiche di quei paesi avrebbe potuto sfruttare l'occasione per parlare al grande pubblico di temi molto delicati che difficilmente vengono portati a conoscenza dei consumatori, spiegazioni particolarmente convincenti avrebbero potuto, ad esempio, capovolgere la situazione portando ad un aumento della reputazione del brand. Anche in questo caso il dialogo poteva essere la migliore soluzione per uscire da una situazione a dir poco spiacevole per l'impresa.

Lo scopo dell'iniziativa era quello di cercare di far avvicinare la gente ad un'impresa non ben vista, lo scopo di aumentare la brand reputation è sicuramente fallito, anzi probabilmente tutto questo "rumore" ha fatto precipitare ulteriormente la reputazione dell'azienda portando a galla numerosi fatti poco conosciuti e non chiariti.

In questo caso il mezzo scelto è stato sicuramente sbagliato, l'azienda conosceva lo stato della reputazione di cui godeva il brand, e cercare di incrementarla attraverso un mezzo poco controllabile ed altamente virale come Twitter è stato sicuramente un errore, a mio parere sarebbe stato più saggio tentare di avvicinarsi gradualmente ai consumatori usando mezzi diversi e più facilmente gestibili in caso di eventuali crisi; già in passato infatti "hashtag" poco felici hanno portato a conseguenze simili.

## **Caso John Ashfield**

Un caso che ha destato la mia attenzione e che ho voluto analizzare, tratta del caso di John Ashfield. Il 5 Aprile 2009, Arianna Cavazza (Sybelle), ha pubblicato sul suo blog un commento negativo riguardante la campagna stampa di John Ashfield, famoso

marchio di abbigliamento italiano. A seguire, qualche tempo dopo fu postato in risposta, un commento in forma anonima che accusava l'azienda di produrre in Bangladesh anziché in Scozia e Irlanda, accendendo la discussione che proseguì con altri commenti pro e contro il brand. In seguito, Wordpress.com ha censurato il blog impedendo ogni forma di comunicazione anche con la stessa Sybelle, diretta interessata in quanto titolare del blog. Dopo qualche giorno Wordpress procede riattivando il blog, ma cancellando il post ed i commenti incriminati. Tale comportamento ha inasprito la vicenda, scatenando una serie di commenti negativi riguardanti il comportamento tenuto dall'azienda di abbigliamento, che non ha di certo agevolato la brand reputation della stessa. In risposta a quanto avvenuto e in difesa dei comportamenti tenuti dall'azienda, Andrea Celli, proprietario del brand John Ashfield, scrive una lettera per cercare di spiegare l'accaduto non rivolgendosi però alla diretta interessata ma mandandola ad un famoso blog e postandola come commento a tutti i blog che hanno trattato il caso in questione commettendo così degli errori di metodo e prospettiva nelle sue dichiarazioni: censurare il post senza cercare un dialogo con Arianna o con i diretti interessati, è il tipico atteggiamento frettoloso, e poco rispettoso delle dinamiche della rete; inoltre i toni usati nella lettera sono senz'altro accusatori: "Dato che Lei ritengo una ragazza sagace, spero Lei comprenda di aver fatto degli errori gestendo con leggerezza un blog sul mio marchio e permettendo di trattare in esso una materia a Lei sconosciuta, errori di cui noi pagheremo le conseguenze", e offensivi in certi tratti. Il signor Celli avrebbe dovuto tenere a freno i propri istinti di controllo della comunicazione e prediligere una via aperta al dialogo.



Analizzando questo caso molteplici sono stati a mio riguardo gli errori commessi: innanzitutto il più evidente, fu commesso dall'azienda stessa, che ha scelto una via che in apparenza potrebbe risultare la più comoda: ha risolto la questione censurando il blog, evitando completamente la questione, rifiutando ogni forma di dialogo e confronto coi diretti interessati che hanno espresso il loro pensiero (che può essere veritiero o

<sup>90</sup> Figura 28: [www.johnashfield.com](http://www.johnashfield.com).

meno), attraverso i loro commenti nel blog. L'azienda, nell'affrontare la situazione ha avuto una grave mancanza: nel momento in cui avrebbe potuto dimostrare la propria autorità ed esperienza nel campo, mettendo in chiaro la questione, senza sotterfugi, ma semplicemente affrontando la situazione sotto gli occhi di tutti, ha preferito nascondersi dietro a mezzi che non hanno fatto altro che penalizzarla, quali poca limpidezza e anche forse una nota di ingenuità. La prima impressione è stata quella di un'operazione svolta senza conoscere o poter prevedere come la questione si sarebbe evoluta. Le misure adottate contro un unico commento considerato "diffamatorio e lesivo" sono state eccessive. Quando si opera pubblicamente è inevitabile che ci siano giudizi sia positivi che negativi, l'importante è saper comprendere quanto di costruttivo e veritiero ci sia in tali critiche e saper adottare provvedimenti che siano sempre nel rispetto di tutti, anche di chi ha offeso gratuitamente in via del tutto anonima.

Condivido il parere espresso da Giovanni Boccia nel suo blog in risposta all'affermazione asserita da Andrea Celli, titolare del marchio John Ashfield nella sua lettera di replica a quanto avvenuto nel blog di Sybelle. Celli stesso, considerando la rete come un soggetto unico e non come un ecosistema di relazioni ha posto la sua richiesta: "Le chiedo di far cessare tutto questo casino che è scaturito dal mondo di Internet contro la mia azienda" ma come sottolinea Boccia, internet non è un'identità a se stante pronta a scagliarsi contro le aziende alla prima occasione; e soprattutto, afferma Boccia, il "casino" non si può far cessare. A differenza degli articoli di giornale che sollevano temi che restano in agenda per qualche giorno, in Rete ciò che viene scritto è permanente e ricercabile. Condivido pienamente l'opinione di Boccia, riportando una sua frase che a mio giudizio è rivelatoria ed esprime un punto di innegabile importanza: "Non è tanto "fare smettere" o far cancellare post e conversazioni, ma pensarli come base della propria reputazione online." In tal senso sarebbe stato più ragionevole costruire un dialogo proponendo il proprio punto di vista sempre nel rispetto di chi esprime giudizi anche se inopportuni. È giusto che l'azienda sostenga con competenza le proprie ragioni, ma lo deve fare senza trucchi e senza toni accusatori o troppo accesi: ne va della propria immagine online. Spesso dietro a commenti in rete ci sono strategie di marketing guidate da qualcuno, oppure anche la semplice voglia di condividere pensieri, aprire conversazioni; bisogna saper agire con maturità e superiorità ad ogni situazione: è un diritto di tutti esprimere il proprio

giudizio, è dovere di chi ascolta rispettarlo. Accettazione e rispetto sono vie che vanno intraprese indipendentemente dalla condivisione delle opinioni sui temi affrontati.

In conclusione l'atteggiamento che un'azienda dovrebbe sempre tenere per salvaguardare la propria reputazione sia nel mondo virtuale che nel mondo reale sono:

- 1) Monitoraggio, per comprendere le regole e il funzionamento dell'ambiente del Web 2.0;
- 2) Condividere con gli utenti in tutta trasparenza le informazioni;
- 3) Partecipazione attiva alle conversazioni che la riguardano cercando di trasformare una situazione negativa, in una opportunità di ascolto, confronto e dialogo.

## CONCLUSIONE

Al termine di questo percorso abbiamo visto cos'è una marca, abbiamo analizzato gli elementi costitutivi dell'identità di una marca, si è parlato del posizionamento di un marchio e degli aspetti che contribuiscono a creare il valore di un brand.

Si è passato a parlare della fedeltà ad una marca e di come si conquista la fiducia da parte dei consumatori, cercando di spiegare come una marca forte sia importantissima per l'azienda.

Nella seconda parte si è continuato a parlare di brand e soprattutto del processo di branding attraverso il quale l'azienda sviluppa tutte le strategie riguardanti la marca. Si è parlato del sistema di brand e dei vari livelli di brand esistenti. Successivamente si è parlato di estensione di un brand, dei vantaggi e degli svantaggi che tale strategia comporta.

Tutto questo ci ha portato a parlare di comunicazione, di come questa si sia sviluppata nel corso degli anni anche grazie all'introduzione di nuove tecnologie, si è partiti descrivendo i mezzi di comunicazione tradizionali, per discutere poi dei nuovi mezzi di comunicazione collegati alla nascita di internet e del Web 2.0.

Verso la fine della seconda parte si è parlato poi degli strumenti e delle metodologie di valutazione del valore di un brand.

Tutto questo è servito per arrivare alla terza parte e parlare di web e brand reputation, di come si è passati dal parlare dell'immagine di una marca alla reputazione della stessa, delle differenze esistenti tra questi concetti apparentemente simili. Si sono poi analizzate le dinamiche della reputazione in rete e delle peculiarità di questo "nuovo mondo". In un ambiente sempre più dominato dalle nuove tecnologie diventa importante capire come gestire la propria brand reputation, e di quanto nel web sia d'estrema importanza l'ascolto degli altri.

Nel web inoltre esistono numerosi ambienti con regole e comportamenti da tenere diverse da ambiente ad ambiente, per poter gestire la propria reputazione in rete è fondamentale conoscere le peculiarità dei diversi ambienti. Per poter avere un buon controllo sulla reputazione che si crea in rete l'azienda deve imparare a monitorare le discussioni che la riguardano, cercando di correggere eventuali derive inattese, per questo si è parlato anche di come gestire le crisi di brand reputation, come prevenirle ed

eventualmente risolverle e di come sia importante avere all'interno dell'azienda figure specializzate nella gestione dei rapporti con blog e social media.

Infine sono stati riportati ed analizzati alcuni casi di brand reputation particolarmente interessanti, questi problemi riguardano tutte le aziende, dalle più piccole alle più importanti e potenti multinazionali, tutti di fronte alla rete risultiamo uguali ed è questo che i brand devono imparare ad accettare per poter creare un dialogo con i propri consumatori in rete.

Le aziende devono saper gestire con attenzione le crisi, i toni delle risposte sono fondamentali, se un'azienda attacca un singolo consumatore, tutti per solidarietà difenderanno il soggetto più debole, quindi per non intaccare la propria reputazione il dialogo è importantissimo; di certo non è l'unica condizione necessaria, infatti per una buona reputazione sono fondamentali prodotti all'altezza e comportamenti che supportino la bontà di tali prodotti.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Aaker, D. A. (2002). Brand Equity: la gestione del valore della marca. Milano: Franco Angeli.
- Arnold, D. Manuale del brand management: come "fare marca" in un mondo sempre più competitivo. Franco Angeli.
- Busacca, B. Le marche digitali: strategie di sviluppo della brand equity. ETAS.
- Centerano, L., Sorchiotti, T. (2010). Personal Branding - L'arte di promuovere e vendere se stessi online. Milano: HOEPLI
- Collesei, U. (2000). Marketing. Padova: Cedam
- Collesei, U., Ravà, V. (2008). La comunicazione d'azienda. isedi.
- Cova, B., Giordano, A., & Pallera, M. (2012). Marketing non-convenzionale. Milano: Gruppo 24Ore.
- Di Fraia, G. (2011). Social Media Marketing - Manuale di comunicazione aziendale 2.0. Milano: HOEPLI.
- Pratesi, C. .. (2006). Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca. Milano: McGraw-Hill.
- Riva, G., & Mardegan, P. (2009). Web 2.0 - Marketing Pubblicità le nuove opportunità di business e di lavoro. Sprea Editori.
- Roberts, K. (2007). effetto lovemarks - vincere nella rivoluzione dei consumi. Milano: Franco Angeli.
- Zara, C. La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa. ETASLIBRI.
- Melani, S. (2011). Patrizia Pepe, quando la brand reputation passa per una foto su Facebook. [www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)
- Soffiato, G. (2011). PATRIZIA PEPE: IPO(CRISI)S MANAGEMENT, ESPERTI NEBULOSI E ,ODELLE ANORESSICHE. [Marketingarena.it](http://Marketingarena.it)
- Burns, M. (2010). Facebook, il permission marketing e il caso di Loft. [www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)
- Galli, T. (2011). Demagogia 2.0. [www.aicube.net/blog](http://www.aicube.net/blog)
- Cosenza, V. (2011). PATRIZIA PEPE – UN PESSIMO CASO DI COMUNICAZIONE IN RETE. [Vincos.it](http://Vincos.it)

Cosenza, V. (2010). CASO JOHN ASHFIELD: LA BRAND REPUTATION AL TEMPO DELLA RETE. Vincos.it

Boccia Artieri, G. (2010). POST APERTO A ANDREA CELLI PROPRIETARIO DEL MARCHIO JOHN ASHFIELD. Mediamondo.wordpress.com

Lore! (2010). La lettera aperta di John Ashfield a Sybelle. www.meornot.net

Rossi, F. (2010). Brand Reputation Online: in Rete vince il dialogo e non la censura. www.mastersocialmediamarketing.it

Leotta, A. (2010). Censura su Wordpress.com: il caso della campagna pubblicitaria John Ashfield – Wordpress.com censorship -.

Uberti G. (2013). Brand reputation e il caso Barilla, tra advertising e dichiarazioni. Giacomouberti.com

My PR (2013). #Barilla e i gay qual è il problema? www.linkiesta.it/blogs

Di Vincenzo, G. (2013). Gay e pubblicità: la reputazione del brand tra marketing e tabù. www.reputataiuvant.com

Cattaneo G. (2013). #Barilla e i gay qual è il problema? Tre parole chiave: accesso, consenso, reputazione. www.behindreputation.com

Feslan (2013). Il caso Barilla e lo spauracchio di una reputazione in caduta libera. www.feslan.com

Lonighi, L. (2013). Case history Barilla: 3 conseguenze. www.yunikondesign.com

La Repubblica (2013). “No a famiglie gay negli spot”. Bufera sul web contro Barilla. Parma.repubblica.it

Bandiera, R. (2013). Approfittare del caso #Barilla: come NON si dovrebbe fare #SMM sulle spalle degli altri. www.rudybandiera.com

La Zanzara (2013). Guido Barilla: ” Mai spot con una famiglia gay, sono per la famiglia tradizionale”. www.radio24.ilsole24ore.com

Ricci, S. (2013). L’interesse crescente per i consumatori gay. www.iljournal.it

Spotti, V. (2013). Tezenis e Kiko: epicfail tuo epicwin mio? www.techeconomy.it

Ciracì, D. (2013). Perché molte campagne di grandi brand nei Social Media falliscono [case studies]. www.webinfermento.it

D’Elia, G. (2013). Kiko: un esempio per il Social Media Marketing. www.strategeek.it

Chiappinelli, N. (2013). #Guerrieri di chi? Se l’Enel perde la sua campagna pubblicitaria su Twitter. www.squer.it

De Agostini, S. (2013). Enel, la pubblicità diventa boomerang: “epic fail” di #guerrieri su Twitter. [www.ilfattoquotidiano.it](http://www.ilfattoquotidiano.it)

Wu Ming (2013). La catastrofe comunicativa dei #Guerrieri Enel (Viva a sociedade alternativa!). [www.wumingfoundation.com](http://www.wumingfoundation.com)

Wu Ming (2013). La campagna #Guerrieri di Enel: cronistoria di un flop devastante. [www.wumingfoundation.com](http://www.wumingfoundation.com).

Gavatorta, F. (2013). #Guerrieri o #Coglioni: Enel ci guadagna o ci perde? [www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)

Cosimetti, A. (2009). Aziende che non partecipano alla blogosfera: il caso dei lucchetti Kryptonite. [www.bloginazienda.com](http://www.bloginazienda.com)

## SITOGRAFIA

<http://marketingarena.it/>  
<http://www.aicube.net>  
<http://inside.patriziapepe.com/it>  
<http://vincos.it/>  
<http://gilioli.blogautore.espresso.repubblica.it/>  
<http://mediamondo.wordpress.com/>  
<http://www.meornot.net/>  
<http://www.mastersocialmediamarketing.it>  
<http://blog.armandoleotta.com>  
<http://www.diariosemistupido.it/>  
<http://giacomouberti.com>  
<http://www.linkiesta.it>  
<http://www.reputataiuvant.com>  
<http://www.behindreputation.com>  
<http://www.feslan.com/>  
<http://www.yunikondesign.com>  
<http://parma.repubblica.it>  
<http://www.rudybandiera.com>  
<http://www.radio24.ilsole24ore.com>  
<http://www.iljournal.it>  
<http://www.techeconomy.it>  
<http://www.webinfermento.it>  
<http://www.strategeek.it>  
<http://www.squer.it>  
<http://www.ilfattoquotidiano.it>  
<http://www.wumingfoundation.com>  
<http://www.ninjamarketing.it>  
<http://www.bloginazienda.com>  
<http://www.wired.com>  
<http://fortune.magazine.co.uk>

<http://bbc.co.uk>

<http://indipendent.co.uk>

<http://abc.es>

<http://headforbrand.com>

<http://johnashfield.com>