



Innovazione, marca e proprietà intellettuale

Innovazione, Marca E Proprieta' Intellettuale (Università Cattolica del Sacro Cuore)



Scan to open on Studocu

1^ MODULO- SILVIA BIRAGHI

La prima tematica che andiamo ad affrontare nell'ambito del corso è quella delle *risorse intangibili*.

È importante riflettere sulle **risorse** perché le risorse sono tutti gli elementi che un'azienda utilizza per poter operare e per costruire il suo vantaggio competitivo. Le risorse, per essere tali, hanno una serie di caratteristiche, devono essere:

- di valore= da quel tipo di risorse ci si aspetta che vengano estratte alcune opportunità per il futuro dell'azienda, il possesso di quelle risorse magari potrebbe creare barriere all'ingresso per altre aziende. Per esempio, immaginiamo un'infrastruttura nell'ambito della mobilità, l'azienda che possiede quell'infrastruttura o le aziende che hanno fatto partnership per costruirla, creano una barriera all'ingresso ad altri competitor che potrebbero attaccare il business. Questi altri competitor per poter entrare in quel business di mobilità, devono pagare una fidejussione all'infrastruttura
- rare= perché se tutti avessero accesso a quella risorsa, questa diventerebbe una commodity, quindi si deprezza di quel valore e diventa qualcosa di standardizzato
- non imitabili= i competitor non potranno andare ad erodere, attraverso imitazioni, quelle che sono le fonti del mio vantaggio competitivo
- non sostituibili= non ci devono essere dei bandoli alternativi di risorse che io posso utilizzare per conseguire lo stesso risultato, altrimenti ricado nel paradigma della inimitabilità, ovvero non riesco a difendere quella che è la mia posizione competitiva

Queste caratteristiche rendono le risorse esclusive, hanno una rilevanza per l'azienda, in modo da non renderla attaccabile da parte dei competitor.

Poi vi sono delle grosse distinzioni, da un lato le risorse tangibili/materiali e risorse intangibili/immateriali.

Risorse **tangibili**= tutto quell'insieme di infrastrutture, equipaggiamenti, elementi di natura fisica, tecnologica. Consentono all'azienda di operare e funzionare sempre in maniera distintiva rispetto ai competitor. Tra le strutture fisiche possiamo pensare alle infrastrutture aziendali, agli impianti, alle materie prime. Sono risorse concrete che hanno una consistenza materiale-tangibile. E anche tutte le tecnologie che un'azienda sta utilizzando (esempi: robot).

Risorse **intangibili**= tutte quelle risorse che non hanno una consistenza materiale ma che sono di natura identificabile, cioè pur essendo una risorsa che non ha una consistenza fisica o non è una tecnologia, io sono in grado di identificarla e attribuirle un valore. Sono delle risorse perché mi aspetto che dal possesso di quelle risorse intangibili emergano dei ricavi per il futuro (o perché sto facendo dei ricavi o perché sto risparmiando sui costi). Non hanno sostanza fisica, sono caratterizzati da incertezza perché non sappiamo calcolare esattamente quali saranno i benefici che deriveranno nel loro futuro. Sono generalmente retti da dei contratti, si pensi al mondo dei brevetti (regolato da proprietà), tutto quello che è il mondo del branding è regolato dai trademarks registrati o il copyright. Il franchising è regolato da un contratto ed è una risorsa intangibile. Sono distinguibili e regolabili, poiché si identifica qual è la risorsa e qual è il proprietario di quella risorsa, e chi controlla in termini di diritti legali e in termini di potere (nel senso di forza di marca, Coca Cola rispetto a qualsiasi altra soda). Sono identificabili e anche separabili, nel senso che possono essere trasferiti, come quando una marca ne acquisisce un'altra ed entra a far parte del portafoglio di altre marche (Versace e M. Kors, Gruppo LVMH).

Esempio di branding per quanto riguarda il risparmio dei costi: se io sono una marca che è altamente nota, non devo continuare a comunicare la mia esistenza ai consumatori, perché già ho questo delta di awareness, per cui sto risparmiando in costi di investimento pubblicitario, poiché un consumatore è ben consapevole della mia esistenza. Coca Cola non comunica che esiste, comunica magari che ha lanciato una nuova tipologia o gusto della bibita. Sta già sfruttando il delta di potenziale conoscenza dell'intero brand.

Gli assets intangibili sono di due nature:

1) una sfera della **relazione**

Ci sono tutte quelle risorse che qualificano il network che l'azienda ha saputo costruire. Network che riguarda sia le relazioni interne (dinamiche tra i membri organizzativi, tutto quello che dà vita alla struttura interna aziendale) che le relazioni esterne (stakeholder che fanno parte della catena del valore dell'impresa, fornitori, istituzioni, investitori e i consumatori-clienti). Troviamo anche la:

- benevolenza e la fiducia che riguarda il rapporto che le aziende hanno con gli stakeholder, se le aziende riescono ad essere valutate positivamente dagli stakeholder, questi saranno orientati a supportare l'azienda
- l'awareness, riguarda proprio le marche. Si parla di brand awareness quando un'azienda è nota nella sua esistenza, ha i suoi stakeholder e i suoi consumatori di riferimento
- la reputazione e l'immagine, appartengono al mondo della valutazione, ovvero come gli stakeholder e i consumatori giudicano e valutano la condotta dell'azienda
- fedeltà di marca, quindi tutta la dimensione relazionale che siamo stati in grado di costruire con i nostri clienti. Dalle risorse intangibili ci aspettiamo costruzione di un valore ma non sappiamo bene quale valore ne verrà esattamente, dipende dal cliente (c'è il cliente che ne potrebbe parlare bene e decide di provare anche altri prodotti dell'azienda, e c'è il cliente che è più pigro-passivo che è molto affezionato all'azienda ma non parla della marca con altre persone o decide di non consigliare la marca)
- tutela della proprietà, attraverso i brevetti (durata 20 anni), il copyright (ha la vita dell'autore + 70 anni dopo la sua morte), i marchi registrati (la cui tutela è illimitata perché può essere rinnovata), il franchising (la cui durata è dipendente da quanto firmato e sottoscritto all'interno del contratto), i costi di avviamento (Start-up costs, tutti i costi che devo sostenere per lanciare quella marca sul mercato) e i costi legati alla R&S (ricerca e sviluppo. Fase di ricerca\riflessione e progettazione).

2) una sfera della **conoscenza**

Ci sono le conoscenze di natura tacita (sono incarnate all'interno dei modi di fare delle pratiche aziendali, non sono scritte ma stanno dentro la modalità con cui le persone conducono il loro lavoro quotidianamente) e le conoscenze di natura esplicita (sono regolate da tutti meccanismi legali della proprietà intellettuale, come il mondo dei brevetti e i vari processi annessi di funzionamento). Troviamo tra queste:

- competenze e capacità a livello di mercato
- competenze e capacità manageriali
- competenze e capacità nell'uso di tecnologie
- competenze e capacità di crescere e interagire con l'ambiente (contesto all'interno del quale l'azienda compete)
- il know-how
- la cultura, ovvero l'insieme dei valori, dei principi che determinano delle tendenze comportamentali. Questa cultura influenza come si comportano le persone
- l'identità

Un passaggio vitale delle aziende per creare valore è la procedura attraverso la quale una conoscenza tacita diventa esplicita, come per esempio la comunità di protocolli (si possono formalizzare alcune procedure, si possono scambiare alcune esperienze sulla intranet) o la comunità di pratica (sono dei contesti all'interno dei quali i dipendenti possono condividere, realizzando delle economie di apprendimento. Famosa è la comunità di pratica di IBM, ma anche quando noi studenti condividiamo consigli su come affrontare un esame, di fatto questa è una comunità di pratica).

Gestione delle risorse

Le risorse esistono, le aziende si appropriano di queste e le utilizzano. Il modo in cui utilizzano e rendono operative quelle risorse è espresso dalle competenze che l'azienda ha. Quel fare univoco sono esattamente le competenze, ed è questo il punto distintivo delle varie aziende. Quello che rende un'azienda diversa è l'esclusiva combinazione che io creo di risorse e come utilizzo quelle risorse attraverso le competenze che l'azienda ha saputo generare.

Quindi le competenze si prestano a creare distinzione, a creare differenza tra le varie aziende che sono presenti sul mercato.

Esempio: Zoom. Le piattaforme di video conference negli ultimi due anni sono diventate fondamentali per tutti i processi di lavoro, intrattenimento. Le piattaforme sono state tante, ma Zoom all'interno di questo mercato è emerso come uno standard. Questo ci fa capire come le aziende, pur accedendo a risorse simili, sono capaci di farle funzionare in maniera diversa, e da qui deriva il loro vantaggio competitivo che gli consente una posizione di leadership all'interno di un mercato.

BRIEF SONAE SIERRA (progetto di gruppo)

Si occupano di centri commerciali e shopping district ma ognuno ha il suo marchio.

È una società immobiliare internazionale dedicata alla fornitura di soluzioni per soddisfare le ambizioni dei nostri clienti. I centri commerciali sono sempre più innovativi. Oltre 30 anni di esperienza. È un'azienda anglo-portoghese (Sona+ Grosvenor).

Offrono sia servizi di sviluppo, gestione investimenti e asset, gestione e leasing.

Approccio integrato:

- 1) pre-sviluppo: ricerche di mercato, definizione del Layout, stima dell'investimento, studio di fattibilità, processi finanziari (ottenere finanziamenti dalle banche)
- 2) sviluppo: progetti ingegneristici e architettonici, sviluppo della gestione, project management, gestione di SH&E, marketing B2B & B2C
- 3) leasing: servizi di pre-leasing, leasing, tenant mix e ridefinizione annuale del Rent Roll, gestione nel lungo termine (affittare lo spazio commerciale, lavoro di negoziazione)
- 4) management: studi di mercato, gestione delle operation, marketing B2C e comunicazione, speciality leasing, creazione di valore per la proprietà, gestione nel lungo termine, preparazione Budget, controllo e reporting

SVILUPPO DI UNO SPAZIO COMMERCIALE: licenze + struttura architettonica, layout (planimetria) + merchandising mix (analizzare per ogni categoria merceologica quanti e quali punti vendita e quanti e quali brand metteremo all'interno del centro).

POSIZIONAMENTO: definire qual è l'anima del progetto, la brand identity, i valori, il nome e il target per trasformare il merchandising mix nel tenant mix specifico (insieme degli operatori e delle insegne commerciali presenti all'interno delle Gallerie= luxury, medium price, mass market, target age di riferimento, brand locali-nazionali-internazionali, livello di innovazione).

Andare a definire la value proposition, analisi swot, identificazione brand identity, brand equity, identificazione del target, definizione del tenant mix a partire dal mix merceologico.

Approccio innovativo. Es: acquistato un Pepper (robot che interagisce).

Innovation office: studia i trend di oggi e di domani, per cercare delle soluzioni e trovare un modo di portare il best of di determinati campi all'interno del mondo del retail. Vengono aperti gli innovation contest (quando si apre alle nuove idee, un modo di far sentire parte del processo di creazione tutti i dipendenti)

dell'azienda. Es: Sierra Box. Creare uno spazio fisico che alla fine dell'esperienza rimandasse all'acquisto online. Era Barbie x National Geographic).

Spazio: Galleria Centrale di Reggio Emilia. È sulla via Emilia. 15 brand + 5 chioschi.

I drivers di progetto: sostenibilità, socialità, arte e design.

Target è molto ampio.

Layout: uno spazio eventi e una piazza open-air, 150 posti a sedere all'esterno, 350 posti a sedere in Galleria.

Avendo in mente il progetto, vi chiediamo di proporci il vostro posizionamento: identità del brand, valori, naming, moodboard (insieme di foto) per il logo e look e feel di comunicazione.

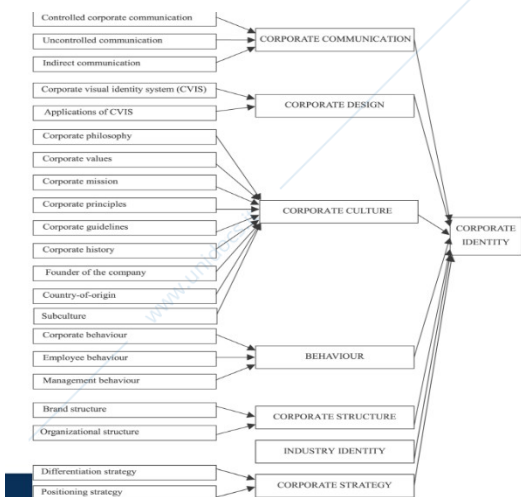
Consegnare un power point e un one pager (documento di estrema sintesi che deve essere auto esplicativo, all'interno andiamo ad esplicitare il problem statement, una sintesi della nostra analisi, indicazione del target, spiegare il concetto chiave e il suo sviluppo, esecuzione).

Consegna per il 7/11 one pager. Consegna 10/11 per il power point

29 settembre '21

Andiamo a definire cos'è l'identità aziendale e cos'è l'identità di marca.

In principio quando si parlava di identità si faceva riferimento all'identità visiva. Ci si è sempre più resi conto che gli elementi parte del sistema di identità visiva non andavano ad esaurire e a coprire tutto quello che è invece l'identità d'impresa.



L'identità dell'impresa è definita e determinata da tutta la sommatoria degli elementi materiali e immateriali che costituiscono un'azienda, che portano in vita l'azienda: la cultura, la mission, i la valori, vision, il posizionamento strategico, gli obiettivi, le sue strutture fisiche, i macchinari e le tecnologie, le persone che la qualificano.

Con il corporate design intendiamo proprio questi elementi grafici e fisici, quindi tutto quello che è il logo, i marchi registrati che qualificano l'azienda, la scelta del logo tipo (combinazione di lettering che si usa per scrivere il nome dell'azienda con anche una scelta di palette e gabbie grafiche che mi indicano dove andare a posizionare in maniera specifica quei contenuti nello spazio visivo).

Si pensi a una pagina di advertising all'interno di un magazine, ad esempio una pagina di promozione di un prodotto L'Oréal. Se sfogliate quelle pagine e le confrontate tra di loro, vedete che tutte hanno un layout simile perché è determinato dalla gabbia grafica che ci indica dove posizionare il prodotto, dove posizionare il testimonial, dove mettere la parte testuale del messaggio pubblicitario, dove inserire il brand.

L'impostazione grafica che viene data è quasi sempre la stessa, queste sono regole di impaginazioni abbastanza ferree, per facilitare il riconoscimento (che è il primo obiettivo del sistema di identità visiva e del posizionamento di una marca nel mercato e nella testa dei consumatori).

Tutti gli atti attraverso cui la marca si va a manifestare contribuiscono a una sommatoria che porta al riconoscimento della marca stessa da parte degli interlocutori, va a creare la brand awareness (la consapevolezza del fatto che una marca esiste e che io la so riconoscere).

Non facciamo riferimento solo agli elementi visivi ma anche a quelli che sono gli elementi valoriali e culturali che qualificano una marca.

Una leva attraverso la quale trasmetto la mia identità è la comunicazione e il branding. Utilizzo le attività di comunicazione intenzionalmente preposte da un'azienda, utilizzo tutto il sistema delle relazioni che io vado a costruire, insieme a tutte quelle che sono le azioni che un'azienda compie (con azioni si intendono le decisioni che assume, le politiche che va ad attuare nel suo contesto di riferimento e tutto quello che qualifica la condotta dell'impresa). Il registro più evidente di comunicazione sono le azioni, attraverso le quali concretamente l'azienda esprime la sua condotta, cioè mostra di attuare effettivamente nell'ambiente quanto promesso a livello di valori.

L'identità dell'azienda è anche qualificata dal territorio da cui proviene e dal settore competitivo all'interno del quale è inserita. Per esempio, se io sono una tech company sicuramente quello che è il percepito di questo settore come particolarmente innovativo, capace di settare tutti quelli che sono i traguardi a livello di innovazione. A livello di contesto c'è un travaso che viene anche dal settore, che però può avere sia implicazioni positive che negative (per esempio se io all'interno di quel settore lì sono un follower, vedrete che questo sarà detrimentalmente per quella valutazione che i consumatori, stakeholders e investitori possono esprimere di me).

Lo stesso succede in termini di territorio, basti pensare al **'made in'** qualifica quello che è un'azienda e le sue caratteristiche, sempre con lo stesso concetto di travaso valoriale. Vale l'esempio della tech company, pensate al 'Made in California' che Apple riportava sempre sui suoi prodotti e lo utilizzava anche nell'ambito dell'advertising. Oppure il 'Made in Italy' per quanto riguarda la moda, il design e il food e ha delle implicazioni che vengono immediatamente attivate nella testa di chi percepisce una determinata marca o prodotto e l'associa con un universo valoriale.

Questo quindi era per riassumervi cos'era l'identità: intangibile che pertiene all'azienda e di possesso dell'azienda, perché definisce se stessa e si qualifica.

L'immagine è un intangibile la cui proprietà è condivisa tra l'azienda e quelle che sono le persone che esprimono il giudizio verso questa azienda (consumatori e stakeholders). L'immagine è proprio basata sul giudizio di valutazione che io esprimo nel momento in cui vengo a contatto con un'azienda, i suoi prodotti, le sue marche, i suoi leader, le sue strutture e le sue modalità di relazionarsi. Mentre l'identità è univoca perché è quella dell'azienda, le immagini sono molteplici, a seconda di chi le percepisce e a seconda di quello che è l'oggetto della valutazione. Sono molteplici perché il giudizio che io esprimo si basa su elementi cognitivi (dati, statistiche, informazioni, esperienza diretta che si può fare di un prodotto) ma si basa anche su tutti i filtri emotivi-affettivi attraverso i quali io vado a processare queste indicazioni più oggettive (elementi cognitivi).

Per fare un **esempio**, **McDonald's**: se io sono una persona contro il junk food, allora sono una persona che ideologicamente ed emotivamente è contraria al junk food. Quindi, anche se leggerò che Mc ha coinvolto alcuni chef e nutrizionisti nello studiare nuovi menù, che pubblica i dati nutrizionali dei prodotti e che li rende conformi a determinati standard, così l'offerta incontri almeno dei livelli minimi di centri di qualità comunque garantiti, non vorrò cambiare idea. Anche se io ho tutti questi fatti di cui dispongo, se ho un filtro emotivo che mi predispone negativamente contro McDonald's, quel filtro emotivo negativo agisce nell'inficiare quello che è il giudizio che io esprimo dell'azienda.

Questo filtro lavora anche al contrario, se io sono una persona che è un forte sostenitore di quella marca, potrei esprimere un giudizio più positivo di quello che è nella realtà. Per esempio Disney, rispetto ad altri brand, è stato un po' più lento ad adattarsi a quelli che erano cambiamenti sociali, soprattutto sui temi di inclusività.

Il fatto che l'immagine sia un giudizio che si forma in maniera più subitanea, lo rende anche più manipolabile alla comunicazione. Muovendo le attività di comunicazione, riesco maggiormente a lavorare

sul giudizio. Cosicché, se io sono percepito come un brand antiquato, magari questo succede non perché io lo sia davvero ma perché non ho comunicato le attività che sto facendo, allora magari è questione di comunicare meglio le azioni. Per esempio 'hp' è spesso percepito come un brand solido ma un po' vecchiotto, mentre invece se si va a visitare il loro sito web istituzionale loro si definiscono come 'una grande tech company che ha l'agilità delle start-up'. Questa dimensione di agilità-velocità è tendenzialmente poco percepita dai consumatori. Allora hp ha stabilito tutta una serie di partnership con degli universi valoriali più vicini al mondo dei giovani, come il videogaming, la musica e ha lavorato anche in termini di design di prodotto, cioè riconoscendo che le persone lavorano in mobilità e hanno bisogno di condividere gli schermi, hanno disegnato dei prodotti che hanno questo schermo 360° che si ribalta completamente e consente la cooperazione tra diverse persone che magari sono in uno spazio di sharing.

Il terzo intangibile è la **reputazione** aziendale. Mentre l'immagine è un giudizio che io esprimo immediatamente che ha anche questa forte componente emotiva, la reputazione ha un costrutto di più lungo termine, è la sommatoria delle opinioni collettive. Sulla base di tutte le azioni che l'azienda intraprende, le politiche e le decisioni che attua, sulla base di tutti questi elementi io vado a costruire quella che è la reputazione aziendale, ovvero come la collettività valuta quella che è la condotta (se l'azienda fa quanto promette).

Per **esempio Patagonia**, è un'azienda sempre posizionata in alto sui ranking che riguardano la reputazione perché ha questa consistenza storica di comportamenti rispetto ai valori che promuovono (valori che hanno a che vedere con la sostenibilità= il no waste, espresso in 'compra di meno, tieni di più'). Hanno fatto anche delle campagne in cui dicevano al cliente di non comprare quel prodotto se non gli occorre, hanno sviluppato anche delle tecnologie di accompagnamento al lavaggio dei tessuti.

Ci sono grandi azioni che riguardano il posizionamento strategico e la visione dell'impresa, tutto quello che è il manifesto e le politiche che ne discendono che hanno impattato su tutta la catena del valore che qualifica l'impresa.

La reputazione aziendale si va a costruire sui questi elementi: prodotti e servizi garantiti dall'azienda, la qualità dei prodotti e servizi, se sono innovativi, se rappresentano una buona soluzione di valore rispetto all'investimento monetario che il cliente ha, e se sono a passo con i tempi e con le aspettative dei nostri consumatori e con quanto richiede il contesto contemporaneo, se l'azienda è in grado di offrire delle condizioni lavorative che siano di benessere, performance finanziaria, la leadership (quanto queste figure siano capaci di guidare l'azienda stessa), responsabilità sociale (cittadinanza d'impresa, la capacità delle aziende di farsi cittadini in mezzo agli altri, di assumersi degli oneri, andare a colmare quei buchi di bisogni che non sono soddisfatti dalle situazioni).

Come per l'immagine, anche qui c'è un filtro emotivo che si chiama 'emotional appeal', è molto legato anche al rispetto e alla ammirazione che alcune aziende suscitano. Portano i consumatori e gli stakeholders ad avere una risposta emozionale che fa da filtro alla valutazione di tutti gli altri elementi elencati sopra.

Un altro intangibile da tenere conto è il **corporate brand**, in cui sempre meno parliamo di prodotti e sempre più parliamo di marche. Spesso disveliamo l'azienda che sta dietro a questi prodotti e a queste marche, perché è un modo per disvelare la reputazione, per costruire consistenza (soprattutto quando si tratta di aziende con una struttura multi prodotto, sotto l'ombrello dell'impresa ci sono più linee di marche che hanno sotto al loro ombrello una molteplicità di prodotti). Allora se io svelo l'autore che sta dietro a questi prodotti, creo e sfrutto delle sinergie, cosicché se devo lanciare un nuovo prodotto sul mercato, magari ho dei risparmi di costo perché mi avvantaggio già della notorietà degli altri prodotti che stanno sotto l'ombrello di quell'impresa. Oppure se io ho un crisi di prodotto, tutta quella che è la struttura aziendale e ha una reputazione solida e un'immagine positiva, può proteggere anche quei prodotti che fanno esperienza di una crisi.

Il branding che costruisce intorno a un prodotto anche un confezionamento valoriale e simbolico che non va solo a raccontare le performance tangibili e fisiche di quel prodotto, ma me ne racconta anche la narrazione, la storia, i valori, quello a cui il prodotto crede e come ci deve far sentire.

WHAT IS A BRAND?

3 definizioni di marca:

- 1) **Kotler-Scott**, 1993= la marca è un nome, un simbolo, una combinazione di diversi elementi che servono per identificare un prodotto o un servizio emanati da una determinata impresa e differenziare questo prodotto o servizio dai prodotti e servizi immessi sul mercato da parte dei competitors.

Se io vado a definire la marca in questa modalità, io confino il lavoro del professionista all'interno della struttura aziendale. A questa definizione mancano i consumatori, perché io sto pensando il lavoro della gestione della marca come un lavoro che ha come obiettivo quello di andare a capire come progettare un prodotto o servizio differenziandolo. A tutto manca l'aspetto relazionale del consumatore, la sua partecipazione.

Se io qualifico la marca in questa maniera, tutto quello che è il lavoro che io farò intorno alla marca per la gestione termina con la sua progettazione. Terminata la sua progettazione, io vado ad immetterla sul mercato e aspetto un certo tipo di reazione del mio consumatore, ma non includo il consumatore a monte nella progettazione. Nella progettazione io sto ragionando sul settore competitivo e su quello che stanno facendo le altre aziende che soddisfano un medesimo bisogno, che realizzano un medesimo desiderio per il mio consumatore. Negli anni 90 eravamo in un contesto in cui internet era un internet delle informazioni e non un internet della cultura partecipativa e produttiva.

- 2) **Keller**, 1998= la marca è un insieme di associazioni mentali detenute dal mio consumatore quando percepisce un prodotto o un servizio. Queste associazioni devono essere uniche (esclusive, perché questa unicità porta a creare una associazione sulla base del quale il consumatore reagisce, come per esempio se dico 'categoria automotive', al consumatore viene subito in mente una marca come 'Ferrari', queste sono le marche che si sono sedimentate profondamente nella testa del consumatore), forti e desiderabili (così da rendere la marca attrattiva per il mio consumatore).

Questa definizione è basata sul consumatore, ma lo riconosce come un punto di arrivo di un processo che è sviluppato quasi esclusivamente all'interno delle strutture aziendali. Senza il riconoscimento da parte dei consumatori, la marca non esiste. La marca è un pool di significati, tra chi lo trasmette e lo mette sul mercato e chi lo riconosce e lo fa suo. Il limite di questa definizione di Keller è il vedere il consumatore come passivo, come una persona a cui apro la testa e gli inserisco dentro alcune associazioni, poi mi aspetto che questa persona agisca e reagisca sulla base di queste associazioni. Le associazioni sono qualcosa di immateriali e astratto, però sulla base di queste associazioni che il consumatore sviluppa concretamente i suoi comportamenti e quindi decidere se concludere o meno l'acquisto del prodotto, se continuare ad acquistarlo e se sviluppare un qualche tipo di relazione di fedeltà con il prodotto. Per cui l'associazione per quanto intangibile è la base che attiva il comportamento e la scelta di consumo specifica del consumatore. Un altro limite è quello di parlarci di associazioni positive e desiderabili, questo non è sempre vero perché ci sono dei business che magari lavorano sulla negatività (es: assicurazioni, business in cui cerco di creare ansia al consumatore).

- 3) **Kapferer**, 2004= la marca è un nome, sotto al quale c'è un impegno di lungo periodo che l'azienda assume nei confronti dei suoi stakeholder e dei suoi consumatori. Sotto questo impegno c'è un insieme di valori incarnato dai prodotti, servizi e comportamenti dell'azienda, ed è questo che rende l'azienda diversa, che le permette di distinguersi rispetto ai competitor.

Definizione più attuale e inclusiva, le due parti che collaborano, da un lato il mondo del business e il mondo del consumo. Questa definizione ci porta ad allargare un po' il concetto di marca e si allarga proprio nell'includere e nel rivedere quelle che sono le dinamiche di potere, di relazione, di lavoro e di progettazione che regolano i rapporti tra produzione e consumo.

L'innovazione oggi nasce all'interno di piccole realtà che vengono poi inglobate da grandi imprese.

Nel momento in cui un'azienda va a definire la sua identità, determina anche quella che è la sua area di legittima competenza, ovvero quella che qualifica meglio le competenze core della marca (quello che differenzia la marca, nel brand management con differenziare intendiamo fare meglio degli altri competitor, fare meglio agli occhi del consumatore, il fare meglio deve essere declinato sulla base delle aspettative del contesto sociale all'interno del quale ci inseriamo).

Video Whopper Freakout. Ci serve per far vedere in maniera concreta quando il consumatore identifica qual è l'area di legittima competenza di una marca (core product). Nel momento in cui il consumatore non ritrova più all'interno di un'offerta l'elemento che per lui è qualificante dell'offerta, va in cortocircuito tutto quello che è la relazione di marca e va a implodere quello che è il patto che la marca ha fatto con il consumatore, andando a perderne la legittimità. Questo può funzionare sia sul piano dei prodotti (tangibili) sia sugli aspetti intangibili (il branding ha molto a che vedere con le narrazioni e i fasci di valori con cui io mi associo e rispetto ai quali io propongo ai consumatori per avere il loro consenso e la loro partecipazione in quella che abbiamo definito essere un impegno di lungo periodo).

Le marche vanno a costruire la loro piattaforma nel tempo e devono costantemente verificare che questa piattaforma sia consistente con quelle che sono le aspettative del mondo del consumo e della società. Le marche che sono più brave nel mantenere consistenza e mantenere aggiornata la piattaforma di marca, sono quelle che poi effettivamente riescono a diventare un'icona della loro categoria di riferimento, proprio per le scelte che fanno a livello di posizionamento differenziale e per la modalità per cui questo posizionamento differenziale è rilevante per il proprio consumatore.

Ci sono anche delle marche che riconoscono, all'interno della loro piattaforma di legittimità, la capacità di andare a influenzare i consumatori e la società con cui parlano. Per **esempio Gillette**, la campagna che ha fatto in connessione con il MeToo (la marca qui non parla delle caratteristiche del prodotto o delle micro innovazioni, ma cercare di innovare cambiando il registro del posizionamento. Decide di estendere la sua piattaforma di legittimità, entrando dentro una conversazione che sta accadendo altrove, nella società. La marca lo fa portandosi dietro la legittimità di essere una grande voce nel mondo maschile e si sente investita della responsabilità di portare avanti un modello di mascolinità diverso rispetto a quanto avevano fatto prima).

Tante marche stanno conquistando dei territori del sociale (brand activism, fa riferimento a tutte le iniziative della marca per associarsi a una causa che è considerata rilevante a livello di dibattito socio-civile).

5 ottobre '21

Bisogna analizzare i competitors ma è importante anche vedere quelli che sono i comparables, ovvero delle aziende, marche e servizi che hanno affrontato un processo simile al nostro e che hanno trovato delle soluzioni alla problematica. Il benchmark viene da un settore simile, l'obiettivo del benchmark è far capire al cliente qual è il punto che traguardiamo, dove lo vogliamo portare in termini di risultati che otterrà attraverso l'applicazione di una determinata soluzione che noi gli presentiamo. Il concetto di comparables è molto più ampio, nel senso che io posso guardare al di fuori del mio settore per andare ad ricercare idee innovative, che non sono mai state applicate e che consentono di andare a sviluppare una soluzione che sia innovativa.

Come li trovo i comparables? Mentre per i competitors io uso la definizione della categoria, quindi vado a guardare il mercato (vedere come sono suddivise le quote di mercato e quali sono i player dietro a determinate quote di mercato). Nel caso dei comparables dobbiamo essere guidati dalla nostra curiosità, quindi è proprio un'esplorazione molto aperta che noi facciamo delle problematiche, non c'è una strada

specifica da indicare, si tratta di fare delle ricerche molto aperte riguardo gli elementi di contesto, targeting e altri drivers come potrebbero essere la sostenibilità, la socialità e il design, etc.

Quando io ho finito tutto questo processo di analisi, devo arrivare a sviluppare quelle che sono le mie considerazioni finali, che sono quelle sulla base delle quali io prenderò una decisione. Una analisi ben condotta non è un'analisi enciclopedica, ma è ben direzionata, concisa e che ispira l'azione. L'obiettivo dell'analisi, non è soltanto descrivere un esistente, ma quel esistente lì io lo leggo e lo interpreto, quella interpretazione lì mi serve per prendere delle decisioni (sono la strategia che noi andremo a proporre alla nostra azienda-cliente). Nella fase analitica si vedranno tantissimi elementi, e non tutti questi elementi ci serviranno per la decisione che assumeremo. Quando presentiamo al cliente una presentazione power point vi deve essere una storyline coesa, la storyline è quella che prende il cliente e gli si dice 'il problema è questo qui, noi abbiamo analizzato questi elementi, analizzando questi abbiamo capito A-B-C, e sulla base di questo la soluzione che proponiamo è tale'. Quindi deve esserci proprio una linea, una narrazione estremamente compatta che non lascia dubbi e che consente alle persone che ci ascoltano di capire perché noi gli stiamo suggerendo di fare determinate azioni piuttosto che altre.

L'analisi implica la presa in considerazione di molti elementi diversi per cui bisogna selezionarli, uno strumento utile è quello del brainstorming, è uno strumento creativo per la generazione delle idee che passa attraverso le diverse fasi:

- prima fase: tutte le idee sono ammesse
- seconda fase: filtraggio, quelle idee vengono aggregate per gruppi che sono coerenti tra di loro
- terza fase: sulla base di quanto abbiamo osservato della nostra fase analitica, quelle idee hanno probabilità di successo o meno
- quarta fase: si arriva a selezionare o ad accorpare quelle idee che poi costituiranno effettivamente la strategia che andremo a formulare

All'interno della nostra strategia quindi non ci sarà tutto quello che abbiamo osservato, ma l'angolazione specifica con cui noi proponiamo di risolvere il problema di cui sta facendo esperienza l'azienda. La strategia è il filo conduttore che tiene insieme tutte le esecuzioni che vengono attuate.

Esempio: Sephora. Ha aperto tutta la conversazione sulla inclusività, ha ridefinito un po' il ruolo del make-up. Il settore beauty con la pandemia ha dovuto completamente riposizionarsi (caso innovazione). Si è riposizionato, nel senso che si è più puntato sul care che sulla bellezza, questo è stato rivoluzionario nell'ambito del make-up, perché negli ultimi due anni è successo che stavano a casa e avevano la faccia coperta. Quindi tutto quello che era il trucco che veniva usato in ottica estetica-miglioramento non è stato valido, poiché non vi erano più le circostanze di contesto che consentivano l'utilizzo del make-up in questa chiave. Quando ci troviamo di fronte a una situazione di questo tipo non resta che innovare e riposizionarsi, quindi osservando quelli che sono stati i cambiamenti di routine della vita dei consumatori (ovvero che passano tanto tempo in casa), le persone avevano deciso di utilizzare anziché il make-up ma più i prodotti di cura.

Abbiamo parlato la prima lezione di risorse intangibili e di core competence, ci siamo detti la differenza la fa come combino e uso le risorse, non tanto quali sono le risorse, perché le risorse sono acquisibili anche da altri. Allora se io non ho le core competence e le core product cosa posso fare nel caso del beauty? Potrei decidere di andare a stabilire una collaborazione, magari l'azienda avrebbe un vantaggio perché io servo un target più ampio che non è detto che sia interessato ai miei prodotti attuali (essendo alla ricerca di un concetto di skin care) e magari ci sono prodotti di erboristeria o farmacia che stanno lavorando su quello, e quindi stabilire delle collaborazioni dal punto di vista della cosmeceutica (farmaceutica legata al beauty). Allora faccio un'analisi, vedo cosa succede nel contesto, vedo come cambiano i consumatori, mi accorgo che c'è una crisi da cui può nascere una nuova opportunità di mercato, e sulla base di queste informazioni traggio delle considerazioni che mi portano a prendere una decisione. Allora magari come azienda decido di rilanciare una linea di prodotti che lavorano sulla cosmeceutica. Questo per fare un esempio di come, ciascuna decisione che io vado a prendere, deve essere informata dall'analisi, dalle interpretazioni e

considerazioni che faccio discendere dalla mia analisi, e deve essere presentata al cliente come tale perché quello lì è il supporto che fa capire al cliente che quell'idea può essere valida e costruita in modo creativo in termini di soluzioni di business.

Una volta che abbiamo preso le nostre decisioni, una cosa che dobbiamo formulare è il concetto (cercare di scrivere il nostro concetto in poche righe perché vuol dire che la dinamica nei confronti dei consumatori è chiara). Da qui, una volta formulata la strategia, è il momento di scendere nelle diverse tattiche che nel branding sono le varie azioni che si intraprendono. Si scende nei dettagli, nel creare quello che è il piano di attivazione delle diverse azioni che si vanno ad intraprendere nel momento in cui dobbiamo eseguire quel piano. Riferendosi al beauty, se noi decidiamo di fare delle partnership a livello di cosmeceutica, dovremmo andare in maniera capillare all'identificazione di quelli che potrebbero essere i partner, e con questi andare a concepire un parter di ingredienti per lo sviluppo di nuovi prodotti (per quei prodotti si svilupperà un peck, si sceglierà una strategia di prezzo e tutte le attività di comunicazione per il lancio, quindi promotion di quel prodotto).

Normalmente poi alla fine di un progetto vanno incluse le metriche e la struttura del budget. Nell'ambito del branding ci sono tantissime metriche che uno potrebbe usare, come ad esempio per il retail potrebbe essere il numero di visite o gli acquisti, o delle carte fedeltà, se ci sono dei servizi di contorno di cui gli utenti possono offrire, la mobilità, etc. Chiaramente bisogna interrogarsi su quali sono le misure del successo della strategia che sto proponendo, in questo caso i benchmark e i comparables possono fare da guida sia nel formulare degli obiettivi e dei traguardi che siano verosimilmente raggiungibili, piuttosto che nell'andare a identificare quelle che sono le metriche più adatte per andare a valutare il successo di una strategia.

Tutte queste sono le linee guida per il brand management.

BRAND IDENTITY

Un po' abbiamo già lavorato sulla definizione di cos'è la marca oggi, abbiamo enfatizzato il fatto che lavorare sulle marche vuol dire: supportare queste marche all'identificazione in ottica differenziale (quindi rispetto ai competitors), in modo che la proposta che queste marche stanno facendo ai loro consumatori e clienti di riferimento risuoni e crei delle associazioni che portano i consumatori all'azione. Oggi queste associazioni e i meccanismi che spingono i consumatori all'azione sono legati all'attivismo che le aziende e le marche intraprendono, quindi alla causa con cui si associano al fascio di valori con cui si legano le diverse marche nel mercato. Sempre di più oggi si stanno posizionando dal punto di vista valoriale. Questo ci porta a dire che l'identità non è solo un nome e un fascio di attributi, ma l'identità ha proprio a che vedere con la vision che una marca porta avanti all'interno del mercato, ed è una visione con cui la marca guarda al proprio ruolo oggi e nel futuro, cercando di portare un miglioramento sia economico che sociale (infatti si parla sia di governance di business che di governance sociale).

Esempio: video *Android*. Il messaggio in termini di posizionamento differenziale che l'azienda vuole mandare è che in gruppo si possono superare gli ostacoli. Android è ricollegato a varie marche perché è un sistema open, sistema operativo usato dalla maggior parte di brand che producono oggetti di consumer electronics. Questo concetto di togetherness esprime proprio il valore, il beneficio differenziale a livello tecnico di Android che è, rispetto ad Ios, l'interoperabilità di sistemi di diverse marche, di diverse piattaforme e di diversi dispositivi (ovvero che indipendentemente da quello che è la marca che si utilizza, il protocollo è unico, funziona per tutti ed è aperto agli input).

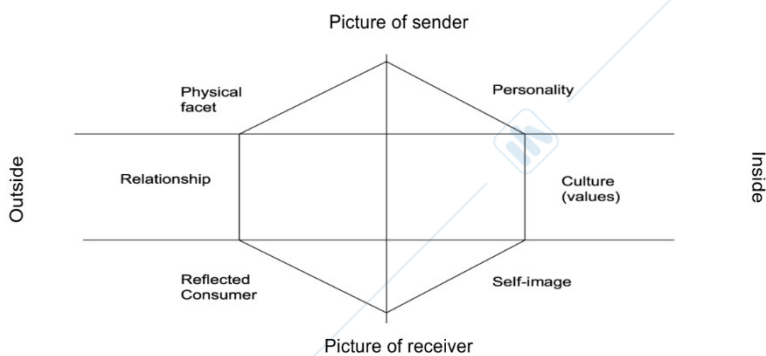
Nel momento in cui Android vuole costruire un posizionamento che lavori sull'interoperabilità, mi potrebbe comunicare utilizzando un registro strettamente tecnico, quindi legandosi ai benefici tangibili del prodotto, parlandomi dal punto di vista della struttura dati di cosa succede quando i device possono operare facilmente tra di loro. Le marche sono una engagement che lavorano sulla dimensione valoriale, questo concetto di

interoperabilità Android lo porta avanti associandolo a una causa valoriale, ovvero il bullismo. Il problema del bullismo nelle scuole sugli adolescenti è legato anche all'utilizzo dei dispositivi (ci si passa delle fotografie, c'è dello shaming, etc). La marca, consapevole di questo, mette a tema questa istanza sociale e utilizza un gioco, a livello di linguaggio semiotico, di carta-forbice-sasso, gioco globale che non ha bisogno delle parole. Questa è un'espressione dell'identità e del posizionamento differenziale della marca, lavora su quel concetto di vision (ovvero l'identità è la visione con cui la marca sta traguardando al futuro, modalità con cui la marca cerca di introdurre un concetto di miglioramento, una risoluzione positiva per i suoi consumatori).

Esempio: Amazon Prime. Un attributo differenziante è la familiarità, nel senso che Amazon non soltanto consente di chiudere l'acquisto dal divano di casa propria, ma anche con una serie di dispositivi come i voice speaker sono entrati all'interno delle mura domestiche e consentono tutto quello che è il controllo della demotica. Altro elemento differenziale di Amazon è la velocità con cui riescono a fare delivery dei loro prodotti. Ecco che si vede che questi benefici tangibili legati alla performance, anche in questo caso si declinano nell'esprimere quella che è la visione che ispira l'azienda.

Noi andiamo a guardare sia agli aspetti tangibili che quelli valoriali-emozionali-esperienziali di costruzione di un brand.

Prisma del brand identity di Kapferer



È uno strumento che è stato sviluppato negli anni 90 ma è tutt'ora molto valido perché ha proprio il pregio di identificare in maniera molto chiara quelle che sono i diversi elementi che concorrono a definire l'identità di una marca. È organizzato in quattro settori: c'è un lato che ci parla dell'esterno, l'altro dell'interno, in cima c'è l'immagine della fonte e in basso l'immagine del ricevente. Allora il fatto di avere un'organizzazione su outside e inside è legato al fatto che le marche sono delle risorse, la cui

proprietà a livello metaforico è sempre il crocevia tra il business e la società (non dal punto di vista finanziario e legale ma dal punto di vista simbolico, poiché la marca è una proposta-promessa di valore e si costituisce all'interno del tessuto dell'esperienza di vita del consumatore nel momento in cui questo la riconosce come portavoce di una proposta che è interessante per il consumatore stesso). La costruzione di tutti gli elementi che riguardano l'identità di una marca attinge sia al mondo aziendale che al mondo della società.

Abbiamo poi questi elementi organizzati tra l'immagine della fonte e l'immagine del ricevimento perché, nel momento in cui la marca viene concepita, vengono definiti alcuni aspetti che riguardano strettamente la marca (fisici, personalità), al contempo però quando un'azienda concepisce una marca concepisce mentalmente un identikit di quello che è il target ideale, ovvero il ricevente ideale. Motivo per cui tra all'interno del prisma, tra gli elementi che concorrono a definire quella che è l'identità aziendale, abbiamo anche due elementi che nella fattispecie ci vanno a descrivere chi è il nostro consumatore e come si sente il nostro consumatore quando utilizza il nostro prodotto o servizio, quindi la nostra marca.

Il primo elemento è **l'aspetto fisico**. La prima volta che ne facciamo esperienza (diretta o indiretta) la prima percezione che abbiamo è quella dell'apparenza fisica della marca. Con attributi fisici facciamo riferimento sia al sistema di identità visiva della marca (tutti i simboli, i segni grafici, gli elementi di design che la marca usa per essere identificata) sia al packaging (**esempio: Coca-Cola**. La bottiglia di vetro iconica nell'identificazione dell'aspetto fisico del prodotto ed è differenziante rispetto ai packaging dei prodotti competitor), sia ai flagship store (tutto quello che a livello di canale di distribuzione è proprietario della

marca stessa e quello a livello contestuale è lo spazio che noi possiamo utilizzare integralmente per andare a narrare la marca. Questo è un elemento che richiede molta attenzione nel caso in cui i flagship store non sono di proprietà ma su licenza, in questo caso l'azienda non ha il pieno controllo degli store manager e dei sales manager, questo potrebbe delle volte causare delle inconsistenze nella gestione dell'identità di marca. Motivo per cui molti brand del lusso scelgono di avere gli store proprietari e la distribuzione avviene solo all'interno di questi. Questa è una leva strategica per proteggere il marchio dalla contraffazione).

Il **brand book (manual)** è un documento aziendale all'interno del quale vengono condensate tutte quelle che sono le caratteristiche di una marca, della sua identità, del posizionamento e tutte quelle che sono le linee guida da adottare nel momento in cui utilizziamo questa marca. Include anche le linee guida dal punto di vista delle attività di promotion e di comunicazione della marca. Dentro il brand book ci sono tutte le informazioni che riguardano la storia che ha ispirato la creazione della marca e quella che è la strategia, poi ci sono tutti gli assets (le risorse) che si possono utilizzare per andare a comunicare e a chiarire ai consumatori quello che è il posizionamento della marca, una sezione è dedicata al linguaggio (tone of voice che la marca usa per rivolgersi ai suoi utenti), dettagli sugli aspetti fotografici, informazioni per la comunicazione. Il brand book stesso è uno strumento di comunicazione che è impostato in modo da trasmettere già quella che è l'identità di marca. Non solo ci dà le linee guida ma ci fa visualizzare esso stesso l'identità della marca perché è necessario per tutti i professionisti che lavorano su questa marca.

(Slide) Our Bottles. Dal punto di vista della manifestazione fisica della marca, questo è un estratto dal brand book, qui ci sono tutte le informazioni che qualificano il packaging: come riportare il trademark, dove posizionarlo, dove posizionare le caratteristiche specifiche dei due diversi tipi di tequila, come riconoscerli, come fra vedere qual è l'ingrediente principale.

Una marca non è soltanto espressa dalle caratteristiche fisiche, ma porta con sé anche una serie di tratti di **personalità** che la esprimono e la caratterizzano dal punto di vista psicologico. Generalmente questa corrispondenza psicologica viene costruita attraverso la associazione a dei personaggi, che possono essere sia reali che di fantasia. Nel momento in cui coinvolgo un personaggio reale, quello che voglio ottenere è un travaso valoriale e di personalità sulla mia marca, quindi Nespresso che ha cercato di posizionarsi come un'esperienza di caffè di classe e casual ha scelto un testimonial che evocasse questo concetto di classe e di bellezza, ma trattato in maniera casual, non altezzosa (un lusso accessibile nel quotidiano).

Spesso le marche utilizzano anche personaggi di fantasia, questi che vengono generati come personaggi della marca (**esempio: Cereali Kellogg's** con la tigre, questa ha l'aria di dare l'idea della forza del prodotto, poiché ci dà la carica al mattino), questi personaggi vengono scelti come rappresentazione della marca stessa e dei suoi tratti di personalità.



Esempio: immagine di Ronald McDonald's con varie rielaborazioni anche a livello di cultura partecipativa del web, per ricordarci che i personaggi sia che siano reali, sia che siano di fantasia, possono essere

soggetti a degli scandali o delle rielaborazioni. Nel momento in cui al cinema era uscito un remake del film IT, tutto quello che è l'iconografia del pagliaccio è stata molto elaborata online ed è stato così anche per il pagliaccio del McDonald's che è stato trasformato in un'icona horror, ma questo per andare ad accusare e criticare direttamente tutto quello che è il sistema del junk food e del fast food, rappresentandolo come l'orrore per la salute. Allora si vede come in questi casi bisogna stare attenti rispetto ai personaggi che utilizziamo e anche come vengono calati nella cultura e cosa succede nel caso di celebrity reali nella loro vita.

Altro aspetto è la **cultura**. Le marche si situano sempre al crocevia tra il business e la società, il che vuol dire che traggono ispirazione anche dalla società per la costituzione della marca. Con la cultura si fa riferimento a tutte quelle fonti di ispirazione a livello valoriale di cui la marca si nutre per la sua generazione.

Esempio: Apple, fa sempre riferimento a questo design in California, dove 'in California' non è solo una denominazione di origine ma è evocativo di un modo di concepire la tecnologia (tecnologia californiana:

veloce, di start-up, flessibile, è baluardo del mondo che ci spiega in quale direzione prenderà il futuro dell'innovazione. È legata a quelle mitologie del garage, degli studenti e delle università che si trovano nel garage e fondano l'innovazione del domani). È questa è l'ispirazione a livello culturale che anima quella marca, non è solo legato all'origine di un paese come nel caso della moda (made in Italy e made in France), ma può anche essere ispirato alla cultura di alcune tribù di consumo, per esempio per brand Quicksilver tutto quello che è il rapporto con la natura e con il mondo del surf (pagina social: non c'è sola la presentazione dei capi d'abbigliamento, ma all'interno delle immagini i capi di abbigliamento sono contestualizzati in un determinato modo di concepire la natura che è in sinergia con lo stile dei surfer).

6 ottobre '21

Ieri avevamo visto i primi tre elementi del prisma, eravamo entrati nell'aspetto fisico delle marche, le caratteristiche psicologiche e di personalità, e ci eravamo fermati al tema della cultura. Oggi entriamo nella quarta caratteristica che è quella della **relazione**. Una caratteristica identitaria fondamentale è la modalità con cui la marca interagisce, ha degli scambi, delle conversazioni, dei contatti con i suoi consumatori. La manifestazione più concreta per comprendere la dimensione relazionale di una marca è andare ad analizzare quelle che sono le sue attività di comunicazione, perché questa qui è la manifestazione più tangibile dove andiamo a vedere qual è il registro relazionale che la marca tiene. Anche all'interno dei brand book vi erano delle sezioni dedicate che davano delle linee guida alla marca su come muoversi all'interno dei diversi contesti di comunicazione e di promozione (ad esempio le indicazioni sulle PR, sull'utilizzo dei social media, sulla presenza in store), queste sono tutti educazioni che ci informano della modalità relazionale adottata.

Esempio preso dal mondo del lusso e delle fragranze: l'advertising delle fragranze come funziona? Pensando a *J'Adore Dior*, prendo un personaggio famoso (celebrity indorser o testimonial), quindi prendo una celebrity che diventa testimonial o indorser di quella fragranza ed è anche il protagonista principale del messaggio pubblicitario in tutte quelle che sono le sue declinazioni (sia che sia uno spot televisivo piuttosto che una pagina all'interno di un magazine). Che caratteristiche hanno di solito questi testimonial? Sono esteticamente pregevoli, per creare un'aspirazione (di solito il lusso lavora su beni e prodotti che sono aspirazionali), il fatto di scegliere testimonial che siano elli, famosi e avvenenti è proprio per generare questo tipo di aspirazione. L'utilizzo di quel testimonial, a livello semiotico, ha proprio l'obiettivo di mettere in scena un'esperienza trasformativa. Pensate al commercial di J'adore Dior con Charlize Theron a Versailles, tutto con l'oro e lei che esce dalle vasche ancora più avvenente e attraente. Questa qui è un po' l'operazione che fanno tutti i beni di lusso e in particolare le fragranze. Di solito hanno sempre un momento di immersione, o entrano nella vasca, o attraversano dei fiori o del vento, e poi escono trasformate con un'inquadratura frontale dove si vede la persona e la sua bellezza. Questa cosa che abbiamo raccontato e smontato dal punto di vista semiotico è quello che viene chiamato il protocollo di marca (brand protocol), cioè l'insieme di regole che all'interno di una determinata categoria io seguo per comunicare il mio posizionamento, seguire quelle regole li fa sì che il prodotto venga riconosciuto come parte di quella categoria, e quindi capace di soddisfare alcuni bisogni e desideri del mio consumatore. Il protocollo di marca di solito lo stabilisce il leader di mercato. Va a definire un po' la gabbia di regole di come si comunica in quel settore e di come si posiziona una marca in quel settore (cosa devo raccontare? Che argomentazioni devo usare?) e di solito è il leader di mercato che stabilisce quello, questo vale per la comunicazione e per tutti gli elementi identitari. Per **esempio** prendiamo i cereali, si nota come tutti i cereali siano simili a *Kellogg's* ma perché quest'ultimo è il leader del settore e di conseguenza definisce quelle che sono le caratteristiche del packaging, e i packaging degli altri box di cereali è simile. Conoscere il protocollo mi aiuta in due cose: o a seguire e ad aderire al protocollo se sono un follower, o a rompere quel protocollo se voglio generare attenzione o cambiare le regole relazionali (**esempio: BeKind**, a differenza degli altri snack che hanno il pacchetto in cui io non vedo attraverso e anzi sono tutti confezionati con colori di effetto o animali che rappresentano energia come il leone, questo prodotto rompe questa regola e rende il packaging trasparente perché vuole portare al centro gli ingredienti). Quindi il protocollo può essere che una modalità per fare innovazione perché a quel punto io rompo il protocollo e cambio il registro della conversazione, di

come ci si posiziona all'interno di quel mercato, cerco di settare nuove regole. Ed è questo il caso di **Kenzo-The new fragrance**, avrete notato che il protocollo di marca è rispettato perché sono presenti un po' gli elementi indicati prima, ovvero una bella donna, un'ambientazione lussuosa, anche quella dinamica dell'attraversare (alla fine attraversa quell'occhio, il quale è il simbolo distintivo a livello visivo di questa fragranza). Vedete che alcuni elementi sono mantenuti ma quegli elementi sono presi in giro in maniera ironica e dissacrata. Il modo con cui questa fragranza si è relazionata con i consumatori ha realmente settato un nuovo protocollo conversazionale, tant'è che in rete e a livello commerciale sono nate tutte una serie di parodie (es. parodia da parte di Carrefour). Quello che fa Kenzo per porsi e posizionarsi come fragranza diversa (si chiama New World) e lavora proprio sulla rottura degli elementi di relazione, in termini di abitudini, quindi di regole e protocolli che generalmente il lusso segue.

La rottura del protocollo potrebbe essere rischiosa perché può succedere che il consumatore non riconosce quelle che sono le caratteristiche che lui ritiene essere desiderabili all'interno di una determinata categoria, ma attraverso la rottura dei protocolli è una delle vie che possiamo percorrere per generare delle innovazioni, le marche come Red Bull hanno lavorato su una totale rottura del protocollo perché hanno ridefinito tutta quella che è la categoria degli energy drink. Ci sono invece marche che hanno tentato di rompere i protocolli e hanno fatto degli errori, sempre nel mondo dei profumi si pensi al **case history** della **Bic** che ha tentato di entrare nel mondo delle fragranze, la marca Bic fa penne e accendini (quindi nel posizionamento la marca è sinonimo di portabilità, sono anche accendini usa e getta). La Bic allora ha ragionato su una possibilità di fare un profumo che il consumatore decida di portarsi in borsa in maniera molto veloce, per cui avevano lanciato una linea di fragranze che avevano come beneficio proprio quello della portabilità. Avevano rotto il protocollo, le regole di funzionamento Bic le hanno violate con un passo troppo audace che non è stato riconosciuto dal consumatore e infatti quel tentativo è completamente fallito.

Come posso evitare di compiere questi errori? Attraverso le ricerche di mercato, quindi nell'andare a comprendere quali sono i bisogni latenti non soddisfatti dei nostri consumatori. Quindi è un rischio, ma è un rischio che non mi prendo se prima ho vagliato, attraverso ricerche, quelle che sono le aspettative dei miei consumatori.

Esempio: Business Case. Nell'ambito della rasatura, il market leader è **Gillette**. Ha costruito un posizionamento solidissimo, perché anche la storia di Gillette è intessuta molto nella storia culturale del paese (Gillette è divenuta la soluzione per i soldati al fronte, il successo è partito proprio perché questo rasoio aveva la caratteristica di avere delle lame usa e getta, molto pratico da utilizzare). Da lì hanno costruito tutto il loro posizionamento che lavora moltissimo sulla portabilità, e sono diventati leader di mercato indiscussi. Poi hanno aggiunto varie innovazioni, sempre piccole innovazioni incrementali.

L'innovazione assoluta in questo mercato, che ha completamente rotto il registro è stata portata dal **Million Dollar Shave Club**, è stata una delle start-up di assoluto successo che è riuscita completamente a sfidare il market leader. La cosa interessante è che è stata una startup con un budget estremamente ridotto a riuscire ad affrontare un gigante del mercato, il quale inizialmente l'aveva sottovalutata e poi ha tremato perché questa ha introdotto un modello diverso. Il modello diverso che avevano introdotto era quello della subscription (modelli di abbonamento, lo rinnovate in automatico quando sono finite o non tagliano più). Il Million Dollar Shave Club ha creato questo sito web dove registrarsi per cifre molto ridotte dove si aveva in automatico una fornitura di lamette esattamente nel momento in cui queste lamette si sarebbero dovute consumare. Con questo sistema delle subscription si teneva agganciato il consumatore, bastando tutti i rapporti con i diversi punti vendita, e hanno saputo completamente cambiare quella che era la modalità di relazione con il consumatore. L'hanno fatto in questo caso muovendo non tanto il protocollo (le caratteristiche del prodotto erano le stesse) ma piuttosto alterando il canale di vendita, ovvero la modalità con cui io cedo al bene.

Quindi si può decidere di muovere diverse leve del marketing mix. Bisogna capire qual è la leva che in quel momento può essere produttiva in termini di risposta del consumatore. In questo caso hanno agito sulla leva distributiva, cioè hanno cambiato il livello di distribuzione, osservando che il modello subscription stava venendo avanti in altri mercati, e questo si associa a quello che abbiamo detto dei comparables. L'intuizione di queste marche che riescono a cambiare il protocollo è proprio questa: di capire come far trasmigrare alcuni

modelli che magari sono applicati in altri contesti e intuire che saranno di successo all'intero del nostro mercato e verificarlo attraverso ricerche. Non a caso questo modello di subscription è entrato anche nel mercato degli spazzolini o della carta igienica.

La rottura del protocollo passa sempre attraverso la sfida di uno di quelli che sono gli elementi canonici di come si compete in quel mercato, che tipicamente sono un delle leve del marketing mix. In questo caso era la leva della promotion per quanto riguarda Kenzo, per le lamette è stata la distribuzione.

Una altra dimensione del prisma riguarda il **consumatore** perché nel momento in cui io concepisco un prodotto, un servizio e una marca, lo faccio anche andando a definire quello che è il mio consumatore ideale. Quando parlo di customer reflection mi riferisco proprio a quello specifico identikit che la marca crea del suo target, quindi a proliferazione che fa del target o dei diversi segmenti dei target che intende andare a servire.

Esempio: Red Bull, che ha nell'ambito degli energy drink fatto una segmentazione più dettagliata rispetto a quella fatta in precedenza (cioè si lavorava sugli atleti o sulle persone appassionate di sport). Red Bull invece lavora sugli atleti e gli appassionati di sport con tutte le iniziative legate agli sport estremi, ma lavora anche su un target più generalista, cioè chiunque deve performare (quindi sia sport, ma anche se devi guidare o fare un esame). Si pensi al detto "Red Bull ti mette le ali", questo è stato il posizionamento storico di Red Bull che ha portato gli energy drink effettivamente dentro il pubblico anche più generalista.

Sempre deve esserci una dinamica di **riconoscimento**, cioè quella strategia di targeting così come è stata concepita dall'azienda deve trovare riscontro e riconoscimento effettivo nel mondo del consumatore. Quindi nel momento in cui io progetto quello che è un target, dall'altra parte devo andare a verificare come il consumatore si sente nel momento in cui utilizza il prodotto, se quel prodotto lì davvero corrisponde a una aspettativa, a una dinamica o a un interesse del mio consumatore.

Vengo invece ad alcuni consigli di applicazione del prisma, le sei dimensioni sono facili, il problema è utilizzare il prisma in modo da davvero capire quali sono le leve e le argomentazioni che io posso muovere quando sto posizionando la mia marca, quindi quando sto cercando di ottenere che i miei consumatori la identificano nel mio mercato (la identificano come capace di soddisfare quei bisogni e desideri e siano capaci di distinguerla dai competitors). Queste sono una serie di consigli che vi posso dare per quanto riguarda il prisma:

- sempre abbiate in mente di trattare la marca come una persona (aiuta a comprendere gli aspetti legati al fisico e alla personalità della marca)
- ricordatevi che è un'entità che si muove a metà strada tra il business e la società (questo supporta ella comprensione delle dimensioni culturali)
- quanto volgiamo capire gli aspetti di relazione, dobbiamo focalizzarci sia sulle attività di comunicazione che su tutte le politiche, le iniziative e le azioni concrete che l'azienda intraprende, ma anche su quelle che sono le figure dei leader, le persone che animano quella marca. Poi bisogna guardare anche che tipo di visibilità e di notiziabilità la marca ottiene (cioè come esce nei media, come se ne parla nei social, anche tutto ciò che è in termini di review, questo molto utile per capire il percepito di una marca e della relazione che una marca sta cercando di costruire con i suoi consumatori)
- nel momento in cui si analizza se il target, così come è concepito dall'azienda, è coerente con le occasioni d'uso, si deve ricercare l'impresa diretta attraverso la raccolta dati e capire come le persone si sentono nel momento in cui utilizzano un determinato bene. Se quel bene, quel servizio e quella marca assorbiti da un segmento culturale, se quel segmento culturale lì è corrispondente con le aspettative delle marche. Per esempio se ci focalizziamo sulla marca della Ralph Loren e guardiamo i cataloghi, le immagini di questa marca sui siti e cerchiamo Prepsi Style, che è uno stile culturale molto bostoniano legato a questi college come Harvard, si può vedere che c'è un'assoluta corrispondenza tra le immagini che usa la marca come key visual e la rappresentazione di questi gruppi culturali. Qui la marca è stata capace di creare una consonanza con i consumatori. Ci sono casi invece in cui marche del lusso sono usate come simbolo di riconoscimento da alcune gang e questo non è un caso in cui la marca aveva definito come perimetro di utilizzatori, e allora bisogna

andare a capire come controllare queste sbavature, queste inconsistenze e cosa fare in termini di gestione della marca.

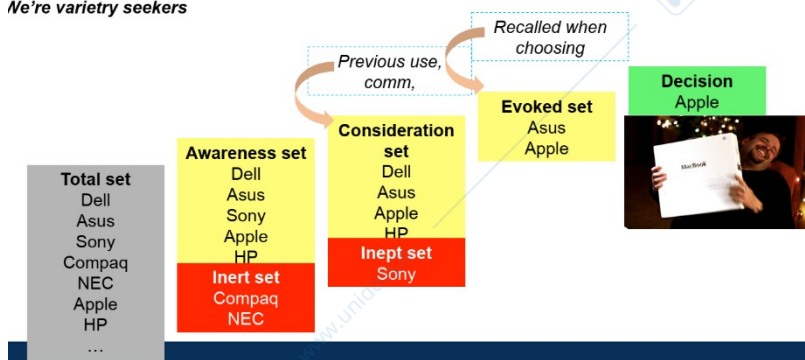
Quando noi abbiamo costruito il nostro prisma, cioè abbiamo analizzato questi sei elementi (ricordando che l'operazione di spaccettarli in sei elementi è un'operazione astratta, poi il consumatore li percepisce nel loro insieme) dobbiamo sempre chiederci se la nostra analisi è sufficientemente dettagliata e approfondita, cioè se è sufficientemente specifica per qualificare quella marca. Per rispondere a questa domanda qui prendiamo un paio di competitors, facciamo il prisma anche per i competitors con lo stesso livello di dettaglio con cui lo abbiamo fatto per la nostra marca. Se poi prendiamo in mano questi tre prismi e ci accorgiamo che sono simili tra loro, vuol dire che avete messo in evidenza nel prisma quelle che sono chiamati zopparity, ovvero quegli attributi che rendono le marche di un determinato segmento uguali tra di loro (es: l'aroma per il caffè). Se abbiamo descritto quegli elementi vuol dire che abbiamo compreso il protocollo di marca ma non abbiamo identificato quelli che sono gli elementi che muovono la distinzione nell'ambito di una categoria, che sono quelle angolazioni specifiche che adotta quella marca. Per esempio quando abbiamo parlato di Patagonia, quell'angolazione specifica con cui guarda al no waste o tutte le volte che abbiamo parlato di socialità e sostenibilità rispetto a Sonae Sierra è quella angolazione specifica che la marca decide di adottare. Allora se ci troviamo di fronte a tre prismi che sono simili tra di loro, dobbiamo tornare indietro e approfondire quella che è la conoscenza in chiave differenziante, perché poi quelle lì sono davvero le argomentazioni-leve che possiamo utilizzare per raccontare al nostro consumatore il nostro posizionamento. Se ci accorgiamo che non emerge nulla di distintivo, è probabilmente il momento che quella marca li ha bisogno di un rebranding, rinnovo delle caratteristiche. Questo perché l'obiettivo delle marche è di ritagliarsi uno spazio identificativo specifico nel mercato, nella testa del consumatore e nel cuore del consumatore, inteso come le azioni che poi il consumatore concretamente fa.

All'inizio, nel momento in cui stiamo progettando una marca è come se avessimo in mano un foglio bianco, man mano che prendiamo delle decisioni limitiamo alcuni gradi di libertà, però questi gradi di libertà che limitiamo sono la fonte del nostro vantaggio competitivo perché su quelle decisioni li costruiamo quella che è la nostra strategia di differenziazione e andiamo a definire quello che è il nostro territorio di legittima competenza (andiamo a definire cosa noi facciamo bene e meglio degli altri, quindi qualificiamo quelli che sono i nostri attributi differenzianti).

BRAND POSITIONING

L'obiettivo delle marche, man mano che vanno a definire quella che è la loro identità, è andare a tracciare i confini di quello che è il loro legittimo territorio di competenza, che è un territorio che si ritagliano all'interno del mercato e all'interno della mente e dell'azione dei loro consumatori. Questo perché i consumatori sono variety seekers, nel senso che ricercano la varietà, la sperimentazione e la disponibilità di diverse opzioni, ma i consumatori sono anche molto conservativi (utilizzano delle euristiche, soprattutto se parliamo di beni banali tendenzialmente fanno appello a quella che è la loro esperienza pregressa per intraprendere le loro decisioni).

We're variety seekers



Questa qui è una rappresentazione lineare, quindi è un modello astratto, noi sappiamo che nella realtà il modello decisionale del consumatore è molto più caotico e si parla anche di fasi perché interpreta proprio il fatto che il modello decisionale del consumatore non è una progressione lineare che passa dal catturare la sua attenzione, fargli provare il prodotto e poi il consumatore conclude l'atto di acquisto. Ma molto spesso dentro questo processo c'è tutto un andar e rivieni di sperimentazioni, di stimoli che

rientrano, di informazioni che il consumatore va indietro a ricercare, di diversi canali in ottica di multichannel e omnichannel (diversi canali che il consumatore utilizza nello stesso momento) e magari poi ne sceglie uno attraverso il quale concludere l'acquisto e farà magari delle attività di follow up che gli comportano il richiedere alcuni servizi piuttosto che parlare bene o male della marca. Qui vi ho fatto vedere questo processo in maniera lineare per semplificarlo e per ricordarci alcuni elementi, sia alcune parole chiave che riguardano i diversi set interessati dal processo di decision making, sia per usarlo come strumento per domandarci cosa fare in ciascun step a seconda di dove cade la nostra marca focale.

Allora se io sono un consumatore che deve acquistare un personal computer, tutti i brand ce esistono nel mercato che possono soddisfare quel bisogno e quindi producono laptop, sono parte di quello che viene chiamato il **total set** (quindi tutti i brand che esistono e che possono indirizzare il mio bisogno e soddisfare il mio desiderio). Succede che il consumatore non sarà consapevole dell'esistenza di tutte le marche perché magari non ne ha sentito parlare o non ne ha fatto esperienza, allora ci saranno alcune marche, rispetto al total set che cadono nel **inert set** (è inerte perché il consumatore non reagisce a quelle marche, non è consapevole che stanno sul mercato o sa che stanno sul mercato ma non sa che producono quel bene). Le marche che invece io sono consapevole dell'esistenza sono parte del **awareness set**. Succede poi che quando il consumatore dovrà decidere quali comprare tra di loro, quali prendere in considerazione per l'acquisto ci saranno alcune marche che il consumatore considererà adatte sulla base dei propri bisogni, dei propri gusti e altre invece che considererà inadeguate (queste sono parte del **inept set**). Mentre le marche che considero per l'acquisto sono parte del **consideration set**. Arriva poi il momento dell'acquisto, tutte le marche che io prendo in considerazione in quel momento in cui io sto per fare l'atto di acquisto sono quelle del **evoked set** (evocato perché mi vengono in mente nel momento in cui voglio acquistare il bene), fino ad arrivare alla **decision** finale che è la marca che effettivamente scelgo.

Allora se io sono una marca che esiste nel mercato ma cado nel inert set, cosa faccio? Posso lavorare in ottica di comunicazione (probabilmente i consumatori non hanno percepito che io esisto all'interno del mercato, non sono informati del fatto che io produca computer e perciò dovrò investire in attività di comunicazione per poterli informare), posso lavorare sulle leve del prezzo per potere attrarre i nuovi consumatori (su questo devo poi verificare che la struttura di costi e di ricavi che ho, una volta che lavoro sulla guerra di prezzo mi consente di stare sul mercato), posso muovere la leva distributiva (quindi potrebbe essere anche solo una questione di accesso, che il consumatore non riesce ad avere accesso al bene perché magari la marca non è riuscita ad entrare nella catene di supermarket perché non ha potere contrattuale-commerciale per essere visibile negli scaffali, ma potrei identificare altre leve distributive. Es: subscription via web da parte di Million Dollar Shave Club o anche l'utilizzo della leva del crowdfunding per posizionarsi nel mercato).

Allora la mia marca è riuscita a passare dal inert set al awareness set, i consumatori sanno che esisto e sanno che faccio computer. Poi però non mi considerano, quindi cado nel inept set, qui cosa faccio? Devo capire quali sono i drivers di scelta all'interno del mercato, (le variabili che muovono la scelta del consumatore) e, se li possiedo, di conseguenza dovrò all'interno della comunicazione enfatizzare questi aspetti. Quindi anche sul lavoro che si fa sul look and feel, se io capisco che queste sono delle variabili chiave del mercato, probabilmente dovrò confezionare dei messaggi e dell'ambientazione di comunicazione che mettano in scena proprio questi aspetti. Se, invece non possiedo questi driver, non li posso comunicare perché non sarebbe veritiero. Posso investire a livello di ricerca&sviluppo per l'implementazione di novità e innovazioni nell'ambito del mio prodotto, questo lo posso fare se ho le risorse (quindi devo valutare prima se ho le risorse, le risorse sono sempre a livello di conoscenza-competenze, di disponibilità di macchinari e di tecnologie, di disponibilità monetarie e disponibilità di tempo- time to market). Una volta che lavoro in ottica di sviluppo di prodotto, devo anche comunicare queste innovazioni in modo tale che il consumatore sia informato e che quindi io possa ricadere nel suo consideration set. Hanno influenza o meno nell'ingresso nel consideration set anche tutte quelle che sono le attività di comunicazione che non provengono direttamente dall'azienda (cioè non la promotion gestita dall'azienda) ma anche tutte quelle attività di influenza che mi possono arrivare dagli influencer, dalla parola degli esperti, etc. quindi anche questa sfera deve essere monitorata per capire in che modo muovere le variabili che io ho a disposizione per informare i consumatori e incoraggiarli verso l'acquisto.

Una volta che sono nel consideration set voglio arrivare al evoked set, o se sono nel evoked set per condurre il consumatore verso la decision, come faccio? Il consumatore sta per acquistare e io per incentivarlo potrei rendere il processo di acquisto veloce e semplice il più possibile, nel senso che potrei lavorare in ottica di omnicanalità (per cui se il consumatore ha a disposizione tante opzionalità per accedere al mio bene, come l'acquisto online, fisicamente, acquisto online e il pick-up in store, può avere dei sistemi di reso gratuiti, può avere lo shipping in casa), più offro opzionalità nel momento in cui il consumatore vede il mio prodotto e più è probabile che chiuda l'acquisto. Altre attività che posso fare per reincentivare ad acquistare il mio prodotto possono essere legati all'offerta di servizi aggiuntivi che vadano a rendere più gratificante e completa quella che è l'esperienza di consumo (es: apertura di diversi canali in ottica di omnichannel). Inoltre si può optare per attività di comunicazione che ributtano il consumatore sulla vendita (es: banner e feed) ovvero le attività di comunicazione di prossimità, quindi tutte le attività di comunicazione che sfruttano la geo localizzazione (queste attività servono proprio per identificare quando il consumatore è vicino al momento di acquisto e stimolarlo per chiudere la vendita). Quindi, per esempio se noi abbiamo la geo localizzazione attiva sui telefoni ed entriamo in uno store è facile che magari riceviamo un coupon o un consiglio di acquisto o anche quando stiamo navigando su Internet. Infatti questi sistemi funzionano perché ci sono gli spider che scollano le nostre pagine, leggono le email e captano le parole chiave (sono tutti quegli agree che il consumatore dà quando apre le pagine, diamo il consenso e la tracciabilità delle nostre azioni, così sul nostro profilo utente vengono collezionate le parole chiave e quindi poi vengono restituiti dei consigli di acquisto come le inserzioni sponsorizzate). Questo qui è sempre un trade-off, perché se vogliamo avere un'esperienza personalizzata, dobbiamo aprire alla privacy.

Nel momento in cui diciamo che vogliamo posizionare una marca dobbiamo impossessarci di una motivazione sulla base del quale il consumatore debba sceglierci e acquistarci. È quella che viene chiamata la **reason to buy** o la **purchasing rationale**, che esprime proprio la motivazione profonda che fa percepire al consumatore come un vantaggio e un'opportunità scegliere la nostra marca rispetto a quelle dei competitors. Ricordatevi sempre che l'atto di posizionamento è un'azione che è orientata alla concorrenza, nel senso che tiene sempre conto di quello che stanno facendo i nostri competitors e tiene conto di quelle che sono le aspettative dei nostri consumatori (altrimenti non avrei riscontro a livello di mercato). Bisogna tenere conto anche del fatto che il posizionamento potrebbe cambiare nel tempo, i drivers che spingono l'acquisto possono variare perché quello che varia nel tempo è proprio la cultura di consumo. Esempio: la mobilità, che ha cambiato gli schemi di possesso (non solo acquisto ma posso fare leasing, noleggio, uso monopattino, uso bike sharing, etc). Si vede che la opzionalità è cambiata perché sono cambiati gli schemi della cultura di consumo e questo implica che anche le ragioni che muovono quel mercato (è la reason to buy) cambino in maniera dinamica.

Quindi quando facciamo posizionamento dobbiamo sempre tenere a mente tre attori fondamentali: la nostra marca focale, i competitors e le aspettative del nostro consumatore (questa è la più importante). Ciò che il consumatore sta cercando in termini di soddisfazione di bisogni e di desideri, e come cambiano dinamicamente le aspettative. Posizionare una marca implica quindi tenere a mente questi tre attori e affrontare i seguenti passaggi:

- Comprendere esattamente il nostro target/consumatore

Bisogna capire quali sono le persone a cui ci rivolgiamo, cosa fanno queste persone, che interessi hanno, come si muovono, come utilizzano il mio bene, perché lo utilizzano, in combinazione di che altro lo utilizzano, come reagiscono alla mia offerta. Il che vuol dire che non basta andare a profilare i miei consumatori dal punto di vista demografico e geografico, ma devo anche profilarli sulla base dei loro gusti, sulla base delle loro abitudini e sulla base dei valori che li muovono. Esempio di segmentazione fatta sui dentifrici, in questo ambito c'è chi è interessato all'aspetto sensoriale del dentifricio (sapore, fragranza), c'è chi è interessato ai dentifrici come fattore di socialità perché magari ci tiene tanto ai denti bianchi quando sorride o fa le foto (sente che i denti bianchi sono un elemento di attrazione), ci sarà il segmento dei preoccupati che sono quelli che scelgono il dentifricio perché hanno i denti sensibili o

perché hanno paura che venga la caria, e ci saranno poi quelli che non sono interessati e scelgono un prodotto che sia conveniente (quindi vanno nello scaffale e vedono le offerte che ci sono e comprano quello che costa meno). Si nota come queste siano attitudini verso lo stesso prodotto che si portano dietro delle visioni del mondo e del significato che attribuiscono al prodotto completamente diverse tra di loro. Facciamo attenzione perché se ci fermiamo alle geografiche e demografiche rischiamo di mettere insieme segmenti che sono molto diversi tra loro, ovvero consumatori che hanno stili di vita molto diversi tra di loro (es: slide, due famiglie dal punto di vista geografico e demografico sono accomunate, ma dal punto di vista psicografico e comportamentale non sono accomunate, perché avranno un atteggiamento verso la vita differente e svolgeranno attività differenti). Quando posizioniamo una marca è così importante focalizzarci sulle attività che svolgono le persone perché sono esattamente quei momenti lì in cui le persone utilizzano le marche, i prodotti e i servizi. Quindi la sfida per le marche è capire come inserirsi all'interno di queste attività. In termini di analisi dei consumatori è fondamentale focalizzarsi sui comportamenti, quindi capire cosa fanno, quali sono i loro gusti, dove si aggregano, perché fanno determinate cose. E nel momento in cui svolgono quelle attività quali sono i bisogni che devono soddisfare perché questo è il punto in cui la marca può incontrare il consumatore all'interno del paniere delle sue attività di vita, e quindi inserirsi in maniera naturale nel suo percorso. Nella slide seguente vi sono tre esempi di come di solito viene costruita la profilazione del consumatore, a valle di una analisi di target, spesso vengono create quelle che sono le buyer personas, ovvero le rappresentazioni idealtipiche del mio consumatore. Quindi, nel momento in cui analizzo il mio consumatore, capisco che magari è organizzato in diversi segmenti (come il caso di prima dei consumatori dei dentifrici), allora io poi trasferisco delle profilazioni idealtipiche che sono una prossimazione realistica di quello che è un consumatore che è parte di quel segmento. Sono tre buyer personas che erano state fatte per la cosmesi, ci sono prima alcune righe di descrizione in cui si raccontano (una propria carta d'identità con le attività che svolge) e poi spesso spiegare quali sono i loro comportamenti in fatto di social (quindi che canali utilizzano) e chiarire quali sono i loro brand di riferimento (questo può servire per dare il via alle partnership). Quindi questa è una modalità di sintesi molto utile per andare a rappresentare quello che è il nostro target ideale. Queste sintesi sono costruite sui dati che si raccolgono sul consumatore.

- Conoscere bene l'identità della nostra marca

Dal punto di vista dell'analisi e identità della azienda-marca, un tool che possiamo utilizzare è il prisma e poi cercare di sviscerare tutti quelli che sono gli elementi caratteristici del marketing mix. Avendo cura anche di comprendere qual è la reputazione, qual è il percepito che questa marca-azienda ha sui mercati sugli stakeholders, perché quella che è la percezione che io ho della fonte che emana un determinato prodotto-servizio va a influenzare la sua percezione, e sulla base delle competenze core della mia azienda io vado a costruire il mio posizionamento dal punto di vista valoriale e da quello funzionale.

- Conoscere bene l'identità delle marche dei nostri competitors

Le stesse attività di analisi che io svolgo per la mia azienda, le faccio anche sui competitors. Quindi posso utilizzare il prisma, comprendere il marketing mix dei nostri competitors, qual è la loro strategia di targeting e qual è la quota e la posizione di mercato che detengono (quindi se sono dei leader, dei follower, se sono stati dei first mover di quel mercato, etc). Anche qui avendo cura di osservare quello che è lo schema di riferimento del mio consumatore, ovvero non bisogna analizzare il competitors con l'ottica del category manager (ovvero dei prodotti che sono parte di uno stesso segmento competitivo perché hanno la stessa funzione d'uso) ma bisogna prendere l'ottica del consumatore. Uno strumento che si può utilizzare quando facciamo l'analisi competitiva (quindi dopo che abbiamo analizzato la nostra marca e i competitors) sono le mappe di posizionamento, dette anche mappe percettive. Sono delle mappe che utilizzano il piano cartesiano, nel dare la nomenclatura agli assi si scelgono le variabili che muovono quel mercato. Le variabili chiave del mercato vengono identificate attraverso raccolte dati, quindi raccolgo dati del mio consumatore e faccio ricerche di mercato, capisco qual è il percepito del mio consumatore, lo interpreto e nel sintetizzarlo comprendo quali sono le variabili che muovono la sua scelta.

Una volta che sviluppo queste conoscenze quello che vado a fare è costruire un insight sul consumatore per formulare quelli che sono i punti di parità (POP) e i punti di differenza (POD) che muovono quel mercato all'interno del quale io mi posiziono.

Quando formulo il posizionamento di un'azienda devo tenere conto di tre aspetti:

- ***Insight sul mio consumatore***

Consumer insight è la capacità di analizzare e di prendere la prospettiva del mio consumatore, quindi andare a vedere il mercato, il bisogno di vita, la necessità che ha il mio consumatore secondo la sua prospettiva. Inoltre devo interrogarmi come azienda su come poter risolvere quel problema attraverso i prodotti-servizi e tecnologie che ho a disposizione, ma soprattutto raccontargli quella soluzione in modo che si inserisca in feet con questo suo schema di vita (per esempio il consumatore ha un problema di mobilità e l'azienda ha una soluzione di mobilità, come ti racconto quella soluzione? Quella modalità di generare il mio racconto è basata su un consumer insight se è in feet con la visione che tu hai di quel problema). Il consumer insight quindi, per noi marca-azienda, ci aiuta a identificare quelle che sono le argomentazioni distintive che hanno risonanza con il nostro consumatore, perché hanno senso rispetto a come il consumatore vede la sua vita, a come vede quel problema e a come affrontarlo. Ed è come se io, nella maniera in cui gli presento la marca, il consumatore avesse la reazione di dire "ah è proprio quello di cui avevo bisogno". Chiaramente questo tipo di visione deve generare consenso tra i miei potenziali clienti, perché deve avere un target sufficiente per poter stare in maniera profittevole sul mercato. Quindi il consumer insight è l'espressione di un bisogno latente che è inespresso dal consumatore (o perché il consumatore non lo ha ancora esplicito o perché sul mercato non ci son prodotti che vanno a soddisfare in maniera specifica quel tipo di bisogno). Quindi questo rappresenta un'opportunità per le aziende che producono quei prodotti per generare un mercato o entrare in un mercato esistente con una soluzione diversa da quelle precedenti. Per fare insight sul consumatore si richiedono doti analitiche (perché c'è bisogno di studiare, analizzare i fenomeni e le tendenze, analizzare i dati e i gusti delle persone), interpretative (perché richiede una sensibilità nell'immedesimarsi nel bisogno di quel consumatore) e creative (perché è un modo per guardare al mercato con occhi nuovi, trovando soluzioni nuove). Il consumer insight è il punto di intersezione tra la marca e il mondo del consumo, perché da un lato interpreta il bisogno del consumatore, adottando la sua visione del mondo, e dall'altro lato prende la marca con le sue capacità e competenze e la inserisce all'interno di questo mondo del consumatore. L'obiettivo è capire perché mai il consumatore dovrebbe essere interessato alla mia marca, cioè cosa può spingere il consumatore a considerare la mia marca una soluzione importante per il problema che lui sta vivendo.

Esempio: The rocknroll laundry, il fondatore era appassionato di concerti e seguire alcune band nei concerti, tipicamente le band nelle loro performance hanno degli abiti da scena. La maggior parte dei musicisti sudano molto, quindi hanno bisogno di aere per le performance l'abbigliamento pulito con cura. Quindi il fondatore seguiva diverse band, li aspettava all'uscita e si dava disponibile per lavargli i costumi di scena per la performance del giorno seguente. Questo è un esempio di insight, da questa lettura particolare del contesto e del bisogno del consumatore, nasce un business, il fondatore da fan ci ha costruito un'attività di business imprenditoriale (creazione di un'attività mobile che fisicamente segue diverse band).

- ***Esprimere la promessa che la marca sta facendo in termini di benefici che va a garantire al suo consumatore di riferimento***

La promessa ha sempre due facce, un anche lavora sui benefici funzionali e l'altra sui benefici emozionali-valoriali. Tendenzialmente quello che racconto al mio consumatore in termini di benefici è un mix sia di elementi funzionali che di attributi di natura emotiva. Con il branding e le marche si lavora sempre con le parole che sono piene di significato (come qualità, innovazione, tecnologia, sostenibilità, socialità, sicurezza, etc). Queste sono parole che tutte le marche usano per qualificarsi, però ogni marca per potersi posizionare deve mostrare quella angolazione specifica, ovvero quel modo univoco che ha di inserirsi in quel beneficio e di risolvere quel problema. Per cui non bisogna mai scegliere un partier di benefici che sia ampio e dispersivo, i benefici che noi raccontiamo al nostro consumatore devono essere molto puntuali e specifici per

consentire di far capire al consumatore cosa possiamo fare per lui in concreto e in che modo noi lavoriamo in ottica differenziante rispetto ai competitors. **Esempio: Tide cleaners**, nel servizio si vede una combinazione di benefici funzionali ed emotivi. L'insight sul consumatore qui è che le persone percepiscono come uno spreco di tempo quello che dedicano alla pulizia, in particolare al tempo per il bucato. Questa è la lettura che io do sul consumatore, questa lettura è declinata in maniera specifica perché loro indirizzano un target particolare che è quello del college students. Tra i benefici che Tide porta avanti in questa presentazione del servizio ci sono i prodotti migliori dal punto di vista delle composizioni chimiche e che trattano bene le fibre dei capi di abbigliamento, inoltre usano detersivi che hanno degli impatti risolti a livello ambientale. Altri benefici come il maggior tempo libero per il consumatore, la consegna a domicilio, la facilità di accesso a questo servizio e tutti questi elementi lavorano sul bisogno di risparmiare tempo. Altro beneficio, che è legato anche a una **prova** (anticipiamo il prossimo punto), è che dice che è il prodotto numero uno negli Stati Uniti nel mondo della detergenza. Questi sono tutti ancoraggi che io utilizzo a livello di promessa che possono essere legati alla formula, agli ingredienti chimici, alla reputazione, all'ereditarietà di marca e alle associazioni costruite in maniera sintetica attraverso un claim.

Il posizionamento esprime come una marca, un prodotto o un servizio si vanno ad inserire nella vita del consumatore e in che modo migliorano la vita di questo, risolvendo dei problemi concreti e andando ad appagare dei suoi desideri. Tutto questo poi viene espresso attraverso il branding e la comunicazione, attraverso le argomentazioni distintive che io ho per raccontare il mio posizionamento (quindi pensiamo anche alle leve del prisma).

I benefici che io racconto al mio consumatore servono per posizionare la marca, in modo che il consumatore sappia identificarla come in grado di saper rispondere a quel bisogno-desiderio e che sappia capire cosa di diverso fa rispetto ai miei competitors. Per capire cosa la marca fa e cosa fa di diverso, lo si esprime attraverso gli attributi della marca. Gli attributi sono di due tipologie, i **punti di parità (PsoP)** e i **punti di differenza (PsoD)**. I punti di parità sono quelli che illustrano perché la mia marca è simile ad altri prodotti che stanno all'interno di quel segmento competitivo. I punti di differenza sono invece quelli che esprimono l'unicità della mia marca all'interno di quel contesto competitivo. La parità è fondamentale per andare a definire il protocollo di marca, cioè definisce le regole e il come si sta all'interno di quella categoria merceologica e settore competitivo. Inoltre consente al consumatore di capire qual è la problematica specifica che quella marca indirizza. Rispetto alla definizione di protocollo di marca si può capire qual è il posizionamento che si assume (spesso il protocollo di marca è stabilito o da un primo entrante nel mercato o è stabilito da quello che diventa il marketing leader, in base a questi tutte le altre marche li seguono e il loro posizionamento è relativo, però ricordiamoci che questo può essere sfidato dai nuovi entranti che introducono nuove logiche nel mercato, si pensi al caso delle lamette citato prima).

Case study: Axe Lynx. Deodorante che ha storicamente un posizionamento in Italia particolare perché è uno dei primi deodoranti che si usa, ha un posizionamento forte sul cluster degli adolescenti. Si è posizionato non come un prodotto di igiene ma come un prodotto che ti aiuta ad essere più sicuro di te e più attraente soprattutto quando ci si affacci al mondo delle relazioni. L'advertising che l'azienda ha costruito è cambiata negli anni perché è cambiato il suo posizionamento a livello culturale (perché la rappresentazione che faceva della mascolinità non è più corrispondente a quello che sta facendo adesso a livello di dinamiche di genere ed espressione della mascolinità, in modo che sia anche inclusivo; e perché i competitors hanno attaccato questo protocollo di marca e lo hanno indotto man mano a cambiare). Nel primo video del 2006 il prodotto è presentato come magico che permette di rendere l'uomo sicuro di sé, immagini di donne amazzoni belle. Invece nel secondo video del 2011 la rappresentazione è consistente con il protocollo, l'iperbole e il tema epico rimane, racconto molto stereotipato che diverte (Italia ferma agli anni 50, la signora ricorda Sophia Loren), in questo caso la donna non è un'amazzone ma c'è stata un'evoluzione perché è rappresentata più raffinata (angelo caduto dal cielo). Nel terzo video del 2014 inizia a insinuarsi il tema dei rapporti tra genere e mettere un po' in crisi quello che era l'impianto della rappresentazione della donna all'interno del racconto di Axe Lynx. Anche qui alcuni elementi che sono tipici del posizionamento del prodotto permangono, cioè che Axe quel oggetto magico che fa risolvere una grossa problematica relazionale. Quello che è cambiato è

la rappresentazione della donna, non sono più tante donne ma qui è una, è l'anima gemella che il protagonista del video continua a perdere nelle diverse epoche e poi, grazie alla bottiglietta di Axe che si spruzza, riesce magicamente ad incontrarla. Anche il gusto tamarro, tipico della marca, che parla agli adolescenti rimane all'interno del discorso pubblicitario; sono ingredienti che mi consentano di riconoscere questa marca in quanto tale. Ricordate anche che le marche parlano sempre alla società contemporanea, utilizzando anche i prodotti culturali, cioè quell'inizio che voi vedete ne primo frame nell'era glaciale è un chiamo diretto a Game of Thrones, perché mira ad inserirsi in una conversazione che è già in atto, riprende alcuni personaggi e strizza un po' l'occhio a quello che è il contesto di riferimento del mio consumatore.

Succede che in questo posizionamento che è sempre stato molto chiaro e molto definito nella categoria entrano degli altri prodotti, questo è il caso di *Old spice man di P&G* che si inserisce nella categoria dei deodoranti per uomini, cambiando completamente il protocollo. In questo spot del 2010 c'è un cambiamento totale di registro, il cambiamento più grosso è l'interpellazione responsabile d'acquisto: nel caso precedente tutto il posizionamento parlava in maniera diretta agli adolescenti, qui non si parla più ai ragazzi ma si inizia a parlare alla donna come compagna di questo uomo che si deve rendere più attraente. Qui il registro viene cambiato attraverso un'immagine assurda-dissacrante del principe azzurro perché alla lo vedete che è su questo cavallo bianco. Anche qui si prendono tutte delle iconografie, le si smontano e le si rendono in chiave divertente, però si va a cambiare completamente quello che è il registro con cui si parla della tematica dell'attrazione; parliamo di benefici che pertengono alla sfera delle emozioni, del fare sentire, dei valori e dell'esperienza perché questo è il protocollo di marca in questo specifico ambito.

Axe Lynx reagisce a questo tipo di cambiamento del protocollo ed esce con questo tipo di posizionamento: video del 2013. Qui c'è un leggero cambiamento nel protocollo di posizionamento, spinto anche dalle trasformazioni portate avanti a livello di aspettative socio-culturali e a livello di pressioni ricevute dai brand competitors, perché qui il prodotto non è più un soggetto magico iperbolico ma diventa quella sorta di arma segreta che si può usare per mostrare le proprie migliori caratteristiche. Anche qui c'è un ampissimo citazionismo a livello cinematografico (film *Each* con Will Smith e tutti i segreti di seduzione verso le donne, c'è anche *Gatsby* con la scena dei coriandoli), ed è costruito apposta per inserire la marca all'interno del tessuto sociale. Qui cambia leggerete anche l'interpellazione perché questo uomo che fa come da coach per tutti questi altri ragazzi che devono trovare la sicurezza per esprimere i propri lati migliori e dimostrarsi più seducenti.

Altro video: *Old spice*. È il posizionamento specifico che la marca sceglie per i deodoranti presso gli adolescenti, qui si vede come il linguaggio sia completamente diverso rispetto ai precedenti di Axe. Anche qui porta avanti il registro dell'assurdo, però cambia il posizionamento nel senso che qui l'attrazione non è più vista come la vedeva Axe (cioè nell'arrivare a sedurre quelle donne che sembrano impossibili), ma qui quella seduzione è vista come il passaggio dall'essere un ragazzino al diventare uomo. Per vederla in maniera ironica è stata costruita l'immagine della mamma che vede il bambino crescere e frequentare altre donne.

Vedete che però rimaniamo sempre in quel mondo stereotipato con una mancanza di inclusività, opzione che fa poi Axe nello spot pubblicarlo più recente (*Axe: is it ok for guys*) che è legato anche a un progetto di inclusività che ha proprio l'obiettivo di rendere la marca più contemporanea. In questo video si riscrive completamente il posizionamento, la radice del posizionamento è sempre legata alle tematiche dell'espressione della sessualità e alla seduzione (questa è l'argomentazione che viene principalmente utilizzata nei deodoranti), ma la declinazione di questi grandi contenitori semantici va cambiando, evolve all'interno dello stesso posizionamento di Axe e all'interno del settore competitivo (pensiamo al posizionamento di *Old spice*). Chiaramente il prodotto viene sempre visto come oggetto magico, ma qui questo aiuta a trovare la propria specifica magia, non a caso lo dice il claim finale "Find your magic". Questo spot parte da un evidente consumer insight, cioè dal fatto che oggi molti adolescenti sono insicuri nell'espressione dell'identità e vanno online per cercare, fare domande e capire se è okay comportarsi in un modo o avere un gusto o tendenza. Partendo da quel riconoscimento del vivere e sentire del consumatore, la marca si inserisce direttamente in quel sentire e in quella conversazione, e offre al consumatore una soluzione.

Quindi abbiamo visto questo come esempio sia per capire cosa intendiamo con parità e protocollo sia per capire cosa intendiamo con differenza.

Allora veniamo ai **punti di differenza (PosD)**. Mentre quelli di parità mi raccontano come si sta all'interno di una determinata categoria competitiva definendone il protocollo, la differenza spiega esattamente come mai il consumatore dovrebbe scegliermi e preferirmi rispetto ai miei competitors. La differenza si può giocare di nuovo su attributi funzionali-performance o su attributi di immagine-emozioni legati al far sentire. Il più delle volte si utilizzano una combinazione di attributi. **Esempio: L'Oreal**, nel posizionamento del mascara raccontano alcuni elementi di performance (pennello curvato, ingrediente collagene per allungare le ciglia) e altri elementi legati al far sentire (iconografia legata al mondo dei felini che ha l'obiettivo di rendere la donna con questa immagine più selvaggia) in ottica di seduzione.

Ricordiamoci che i punti di differenza che io seleziono per posizionare la mia marca devono essere da un lato desiderabili e dall'altro fattibili. Dal lato della desiderabilità devono essere importanti per il consumatore, cioè il concetto di risonanza deve fare reagire il mio consumatore e fargli voglia di acquistare il mio prodotto. Devono essere distintivi, cioè distinguibili per il mio consumatore, inoltre devono essere credibili. A livello di struttura aziendale, questi elementi di differenza devono essere sostenibili nel tempo.

Nel momento in cui definiamo parità e differenza e la comunichiamo ai nostri target di riferimento si possono configurare diverse situazioni di brand preferenze. Vedendo la tabella: se siamo in cima siamo chiaramente in una situazione positiva per la marca, se ci troviamo nella parte bassa dobbiamo compiere delle azioni. Nella parte alta sono azioni di mantenimento del set di preferenza, nella parte bassa dobbiamo capire come muoverci per avvicinarci ai nostri clienti. Se siamo nella situazione in cui, per un determinata categoria i nostri consumatori, comprano sono quella marca vuol dire che siamo il leader di mercato (**esempio: Nutella** per il settore delle creme spalmabili). Poi ci sono altre situazioni in cui i consumatori conoscono la marca, gli piace ma non è la loro preferita, questa è un'area dove la marca può andare a lavorare per incentivare e rendere numerosi gli atti di acquisto, quindi capire come mai non siamo i preferiti, in che direzione si stanno dirigendo i consumatori e capire quale caratteristica ci manca o se la abbiamo magari non la comunichiamo bene (si pensi al come ci si sposta dall'awareness al consideration set). Nell'area sempre della positività c'è anche quella dei platonici che sono gli unuser, perché ci sono alcune marche di cui noi siamo fan ma che non possiamo acquistare (vincoli di portafoglio, accesso alla marca). Nella parte sotto della mappa ci sono i detrattori della marca, o perché sono disinteressati o perché se ne oppongono esplicitamente. Quelli che sono i rejectors sono persone verso le quali le marche non possono fare niente, perché potrebbero essere ideologicamente contro le caratteristiche della marca (**esempio: il junk food**, se il consumatore è un rejector di questo tipo di cibo, è difficile che sviluppi un set di preferenza verso il McDonald's). Invece si può fare qualcosa per gli unengaged perché queste sono persone o che non hanno mai provato la mia marca o l'hanno provata e non hanno capito in cosa è diversa, quindi qui c'è da lavorare sulle caratteristiche o sulla comunicazione.

- ***Fornire delle prove a sostegno di quanto la mia marca sta promettendo che rendano credibile effettivamente quello che io offro, in ottica di benefici differenzianti al mio consumatore***

Quindi parto dal consumer insight, sviluppo i benefici in termini di parità e differenza e poi mi servono delle prove a sostegno di quanto io sto promettendo al mio consumatore. Queste prove possono essere espresse da elementi tangibili (la formula, gli ingredienti, tecnologia) e intangibili (l'Heritage della marca e gli endoeser). Questo è il percorso che ci serve per arrivare a posizionare una marca nel mercato, tenendo sempre a mente che questo percorso è di natura dinamica. Ci sono dei cambiamenti che provengono o dalla società, perché non accetta più delle rappresentazioni o perché cambiano i gusti che possono venire dalla cultura di consumo o dai competitors.

Quindi noi definiamo il posizionamento sulla base di un'analisi che conduciamo oggi, ma questa analisi deve essere costantemente aggiornata per tenere conto dei cambiamenti in corso.

BRAND EQUITY

Ogni volta che parliamo di equity di una marca, abbiamo a che fare con qualcosa che qualifica l'effetto differenziale della marca, cioè l'importanza che la marca ha per il consumatore, cosa determina il fatto che il consumatore scelga quella marca e il valore che la marca ha non soltanto per il consumatore ma per tutti quelli che sono gli stakeholder di riferimento per l'organizzazione stessa, per tutte le aziende che sono parte della filiera a livello di input e a livello di fornitori e per i canali distributivi. Perché l'equity della marca è come se fosse una sorta di assicurazione che la marca è capace di fornire rispetto al valore che saprà generare per il futuro.

Secondo il Marketing Science Institute la brand equity è l'insieme delle associazioni e dei comportamenti che sono legati e imputabili alla marca stessa rispetto alle azioni intraprese dai consumatori e dagli stakeholder. Questa capacità attrattiva della marca fa sì che questa sia in grado di generare profitti, e quindi di ottenere maggiori volumi e maggiori margini rispetto a quello che avrebbe potuto fare senza il valore addizionale fornito dalla marca stessa (cioè se noi avessimo un'azienda di solo quei prodotti e servizi che non ha realizzato quei prodotti e servizi, avrebbe un livello di profittabilità). Invece quella addizionale che noi riusciamo ad ottenere in termini di maggiori volumi, maggiori ricavi e riduzioni di costi, questo è dato dal valore differenziale offerto dalla marca che è la base per la costruzione del mio vantaggio competitivo.

Esempio: numero di magliette vendute dalla Juve, il numero di vendite del merchandise. Nel momento in cui avete CR7 nella vostra squadra, a livello di merchandise che immediatamente nel giro di una notte la marca Juve riesce a vendere, questo è il potenziale di spostamento dei consumatori degli investimenti (i mercati finanziari che sono disposti a riporre in queste marche). Altro **esempio: acqua Evian edizione limitata Chiara Ferragni**, il punto prezzo di 25 euro per un bene che è considerato molto accessibile e quasi banale. Qui si nota qual è il differenziale che la marca riesce a muovere in termini di ricavi e di margini.

Quando guardiamo all'equity ci sono due principali prospettive che si possono adottare:

1) Prospettiva di natura finanziaria

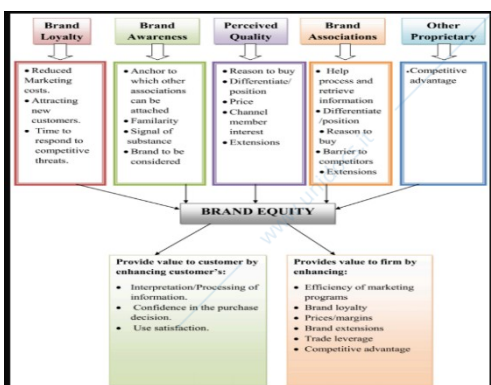
Costruisce l'equity sulla base dell'analisi dei diversi dati finanziari che posso utilizzare per stimare e calcolare quanto è questo valore differenziale portato dalla marca all'azienda stessa. Questi dati sono tipo la quota di mercato, i ricavi, il fatto che io sono capace di puntare un premium price sul mercato, uso alcuni dati prospettici. Uso sia dati storici che dati di forecasting per capire qual è il valore attuale e qual è il potenziale di crescita di quella marca.

2) Prospettiva legata al consumatore

Tiene conto dell'esperienza di consumo, delle ragioni e del capire le motivazioni profonde del perché il mio consumatore ha in mente la mia marca, la sceglie e conferisce valore a quella marca. Tiene in considerazione che le marche senza i consumatori non esistono, infatti esistono sempre e solo in connessione con un mondo del consumo che le riconosce.

Se noi prediamo in considerazione la prospettiva dei consumatori, si hanno due modelli principali:

• Il modello di **Aaker** (1991)



Va a costruire la brand equity su questi cinque elementi: fedeltà, awareness, qualità percepita del prodotto, le associazioni e tutti gli altri assets proprietari della marca. Secondo Aaker l'equity di marca è l'insieme delle risorse e delle passività che sono associate a un nome, a una marca e ai suoi simboli. Inoltre questi possono aggiungere o sottrarre valore al valore percepito di un determinato prodotto o servizio. Li vado a costruire attraverso questo tipo di percorso: nel membro in cui

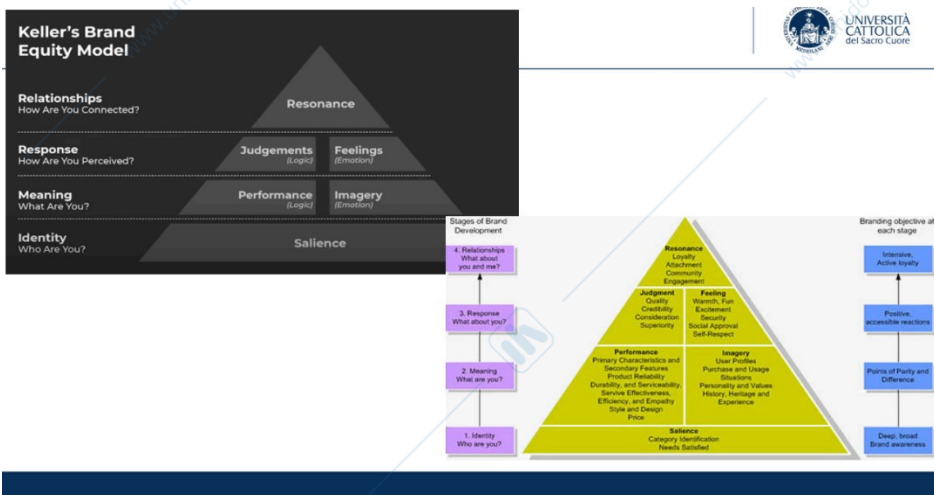
il consumatore è consapevole dell'esistenza della mia marca, ne percepisce la sua qualità in modo da andare a costruire delle associazioni sulla base delle quali deciderà se acquistarla o meno, ed eventualmente se costruire una relazione di lungo periodo in termini di fedeltà. Tutto questo determina la costruzione di un valore addizionale che poi avrà dei benefici sia per il consumatore che per la mia azienda.

Se la marca ha un valore, i benefici per il consumatore saranno legati alla velocità con cui prenderà la decisione, poiché ha delle euristiche e processa più velocemente le informazioni visto che si fida della marca (quindi risparmia tempo quando fa delle scelte). A livello d'azienda l'equity di marca mi consentirà di risparmiare costi e generare maggiori ricavi. Infatti perché magari ho una struttura di marketing già avviata, costruisco la fedeltà sul consumatore che mi permette di avere ridotti costi di acquisizione del mio consumatore, se la marca è credibile potrebbe riuscire a spuntare nel mercato dei premium price, potrebbe avere delle leve di potere contrattuale che consentono di puntare le migliori condizioni con i canali distributivi o cercare di estendersi in nuovi mercati facendo diversificazione. Questo percorso mi parla nella parte alta di come io acquisisco un cliente e lo tengo con me, nella parte bassa mi racconta come questi benefici si traducano poi in vantaggi per le due controparti (l'azienda e i consumatori). Questo modello di Aaker si regge sul concetto di brand relevance, che è un'espressione del fatto che il consumatore considera quella marca rilevante e importante per lui, quindi valevole di essere considerata per il tipo di benefici funzionali ed emotivi che la marca può andare ad offrirgli. Il primo step per costruire questo tipo di rapporto tra marca e consumatore è la awareness. Per capire come funziona la relevance: andiamo a scegliere una categoria, dentro questa pensiamo a due brand che sono prominenti per la loro forza, sulla base della user experience quello che è il brand prevalente è quello che ha maggiore relevance e quindi maggiore probabilità di generare un equity forte.

- Il modello di **Keller** (1993)

Secondo Keller il branding ha proprio a che vedere con la capacità di creare questo valore differenziale su cui generiamo l'equity della marca stessa. Il modello definisce la brand equity come l'effetto differenziale che otteniamo dalla risposta che il consumatore dà alla conoscenza che possiede della marca. Quindi, una volta che il consumatore conosce la marca, intraprenderà tutta una serie di azioni che sono legate al "percepisco una marca, me ne faccio un'idea e mi costruiscono delle associazioni. Sulla base di queste stabilisco un set di preferenze verso la marca e poi sviluppo dei comportamenti (atto di acquisto, parlare della marca, usare la marca, etc)". Quindi la brand equity ha a che fare con la percezione che io riesco a creare del mio prodotto o servizio all'interno del mercato, come un prodotto-servizio che ha valore per il consumatore. Questo si costruisce sulla base dell'esperienza stessa che il consumatore ha del prodotto-servizio nel tempo. Secondo Keller numerosi sono i vantaggi che la brand equity ha sia dal lato dei consumatori che da quello dell'azienda, perché ha a che fare con la percezione che io ho della performance del prodotto: se è un prodotto di cui ho fatto esperienza, è stata positiva e mi fido, tendenzialmente riterrò che ha buona performance in termini di qualità e sarò più portato a instaurare una relazione di fedeltà verso quella marca che ha funzionato, questo significa che la marca diventa meno vulnerabile dagli attacchi dei competitors e dalle crisi-shock di mercato. Inoltre il consumatore sarà meno elastico rispetto al tema del prezzo perché apprezza quella marca, si fida e sarà disposto a pagare una addizionale pur di avere quella marca. Le aziende che riescono a costruire una buona equity, sono quelle che poi spuntano a premium price e che riescono a costruire dei margini più grandi. Anche qui torna la cooperazione con il trade, nel senso che avrò più potere con la catena distributiva. Inoltre l'equity porta vantaggi in termini di risparmi a livello di investimenti di marketing o di future opportunità in termini di brand extension. Le due componenti fondamentali del valore-equity della marca, secondo questo modello, si giocano sulla conoscenza (knowledge). La conoscenza della marca è costruita attraverso la brand awareness e la brand image. La **brand awareness** è legata alla capacità che la marca ha di creare un nodo mentale all'interno della memoria del consumatore dove si vanno a sedimentare tutte le informazioni che riguardano quella marca, e che il consumatore è in grado di richiamare in presenza di stimoli più o meno espliciti che si riconducono alla marca. La **brand image** è il giudizio che i consumatori esprimono verso un determinato prodotto, questo giudizio si costruisce sulla base di tutte le esperienze, le associazioni e i fatti, quindi su questo nodo di

memorai che è stato creato attraverso la brand awareness. La brand awareness si compone di due elementi, la brand recognition e la brand recall. La **brand recognition** è legata alla capacità di riconoscere tutti gli stimoli e gli indizi indicativi di una marca (es: il bicchiere e la bottiglietta per Coca-Cola). La **brand recall** ha a che fare con la memoria, cioè quando io ricevo uno stimolo non solo lo riconosco ma riesco a richiamare alla memoria la marca e tutte le associazioni che nel mio nodo di memoria sono legate nello specifico a quella marca. La brand awareness porta a una serie di vantaggi: i vantaggi di apprendimento (cioè più conosco una marca, più la riconosco, più le associazioni sono forti perché è come se fossero costruiti in una dimensione storica), vantaggi di considerazione (cioè io riconosco una marca, la considero come valida per associazioni mentali, inserisco quella marca nel consideration set, considero le marche come valide del mio acquisto) e vantaggi di scelta (momento in cui il consumatore chiude l'acquisto). Da sola la brand awareness non è sufficiente per costruire l'equity di marca, ci vogliono dei passaggi ulteriori. Cioè, una volta che il consumatore riconosce la marca (brand awareness), la valuta positivamente (brand image), poi ci deve essere l'intenzione di acquisto, quindi il consumatore deve essere motivato a chiudere l'acquisto, deve avere effettivamente una abilità di spesa (disponibilità di portafoglio) e deve avere un'opportunità di acquisto (devono esserci dei canali distributivi disponibili affinché il mio consumatore possa acquistare il bene).



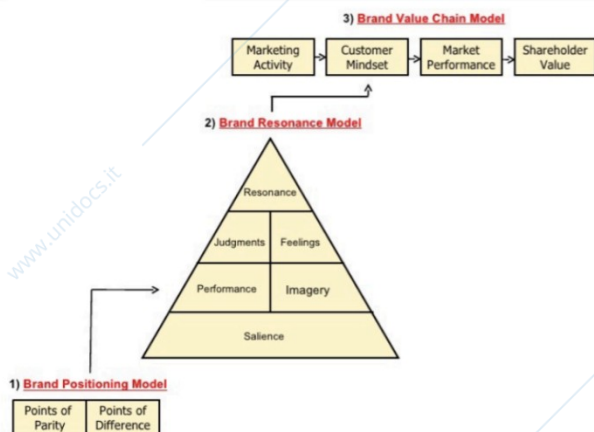
L'obiettivo di questo modello, una volta che conosco e apprezzo la marca, è di andare a costruire questa piramide. È un'altra modalità di andare a configurare quelle dimensioni che ci portano a ottenere un risultato addizionale alla capacità della marca di far fare qualcosa al suo consumatore. Il livello più basso è quello della **sallience**, legato al fatto di riconoscere la marca.

Ad un secondo livello il modello lavora sulla **costruzione di significati** che possono essere legati ad attributi tangibili di performance o attributi legati all'emotività del consumatore. Questi significati sono legati agli attributi e benefici che rendono la marca diversa rispetto a quella dei competitors e quindi preferibile per i nostri consumatori. **Esempio: Axe Peace.** Qui i termini di significati la marca va a collezionare tutta una serie di concetti che sono popolari (tensioni nel medio oriente, tematica della violenza contro la donna), tematiche che hanno che vedere con l'agenda pubblica e civile della società, in questo modo le marche costruiscono dei significati che risuonano nell'orizzonte di vita del consumatore. Quindi a un secondo livello lavora sulla sedimentazione di significati che sono importanti per il consumatore.

Il terzo livello che vado a costruire è quello della **risposta**, cioè ottenere che il consumatore partecipi e faccia qualcosa, può essere sia l'atto da acquisto che associarsi alla marca e partecipare attivamente a una causa condivisa. Ricordiamoci che la marca non è soltanto un nome, un'identificazione, differenziazione e associazioni, ma oggi è sempre di più la creazione di un impegno condiviso, di una promessa. Questo livello del response lavora anche su questo fronte, non bisogna considerare solo il purchase (sull'acquisto) noi vedremmo la relazione clienti-azienda solo come la transazione, e risponderemo agli anni '50. Infatti per costruire il valore di marca ci si deve focalizzare sulla relazione, in modo da costruire fedeltà e legame con il consumatore, per fare ciò è fondamentale lavorare sui significati, sui valori e sulla condivisione di un percorso comune che va al di là degli intenti commerciali, e va ad includere anche degli intenti di natura sociale. **Esempio: Uber,** campagna che ha condotto in risposta al movimento Black Lives Matters. Hanno identificato Uber come azienda che non era inclusiva, quindi la campagna sottolineava se voi siete razzisti partecipate con Uber, se siete contro il razzismo cancellate l'applicazione di Uber. Vedete che, nel momento in cui, le marche non aderiscono a dei valori sociali che sono importanti, quello che accade alla loro equity è di divenire distrutta.

L'ultimo livello di costruzione è quello di traghettare la marca in una **relazione di lungo periodo**, e quindi andare ad assicurare questo valore differenziale. Il fatto che questo valore differenziale perduri nel tempo nel generare degli effetti e delle marginalità. **Esempio: Patagonia**. Hanno personalizzato le etichette con questa deadline "vote the assholes out", e sotto questa tematica hanno rubricato tutto un attacco diretto alle figure e ai politici che non sostenevano le campagne del no waste o del climate change. Questo è un modo per incarnare all'interno del prodotto stesso, un messaggio che va oltre allo stabilire la relazione sulla base di un atto d'acquisto o sulla base del semplice consumo di un prodotto, qui siamo in quella sfera dello stabilire un impegno comune. Queste politiche si traducono anche in scelte concrete a livello aziendale, come per

Kellers' Brand planning model



esempio la catena di approvvigionamento delle materie prime, come gestisco i miei scarichi industriali, in che modo supporto il consumatore nel partecipare alla causa (tematiche che riguardano il riapra l'abbigliamento, condividilo, passa i capi seguendo la circolo economy, etc).

Lavoriamo per posizionare la marca, identificando i punti di parità e di differenza sulla base di un lavoro di insight sul consumatore, ovvero analizzo in maniera aderente il mio consumatore, capisco come interpreta la vita e vedo i suoi problemi, proprio su questi costruisco una narrazione che

porti sotto gli occhi del consumatore il beneficio che la marca può fare sentire e vivere al consumatore. Una volta che il consumatore conosce la marca, per sviluppare equity devo andare a costruire la piramide (i 4 livelli citati sopra). Queste vanno a costruire la Brand Value Chain Model, ovvero questa catena di effetti generativa di valore. In questa il valore si genera a un primo livello, quello di mercato (con il supporto delle attività di marketing riesco a conseguire dei risultati di mercato). Ad un secondo livello sono in grado di stabilire il legame con il mio consumatore, che sosterrà la marca fino ad arrivare a riflettere questo valore di relazione sull'intera performance della mia azienda dal punto di vista dei risultati di mercato e dei risultati economico finanziari di lungo periodo (market performance e stakeholder value).

20 ottobre '21

Le dimensioni su cui lavorano questi modelli sono una spaccatura degli stessi elementi, cioè il fatto che io riconosca la marca e che questa marca abbia una rilevanza per il consumatore, quindi determina che il consumatore faccia delle azioni verso la marca (acquisto la marca, mi relaziono con la marca, parlo della marca, porto in giro la marca e stabilisco una relazione di fedeltà con la marca stessa).

L'equity della marca è quella capacità differenziale di suscitare una reazione nel consumatore, e sulla base di questo differenziale di valore che sanno creare si va a costruire la marginalità che riesce a generare l'azienda, dove sotto il concetto di marginalità c'è tutta una serie di benefici (non solo in termini di ricavi ma anche una questione legata alle euristiche del consumatore)

Dal lato della prospettiva basata sui dati finanziari si hanno alcuni modelli:

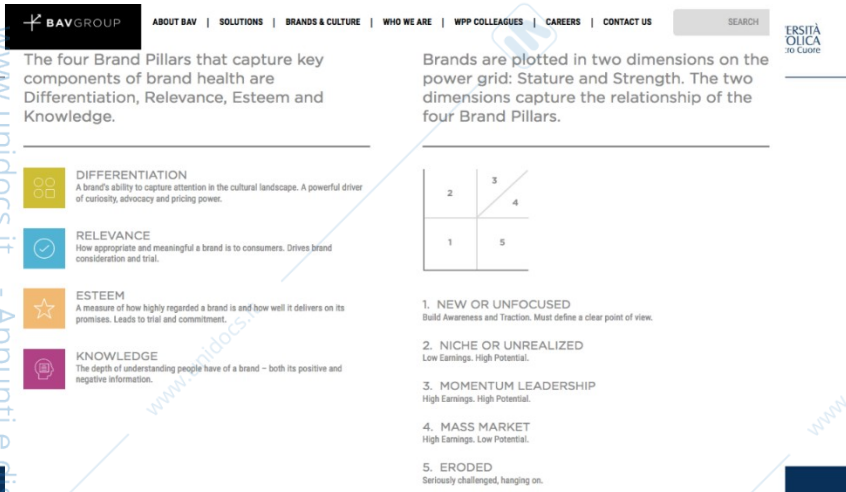
- **Brand asset valuator BAV**

Funziona su questi quattro elementi organizzati in due macro categorie. La brand strength e la brand stature. Dentro la brand strength ci stanno due temi: la **differenziazione** e la **rilevanza**.

La **brand stature** viene valutata sulla **stima** che il consumatore e i mercati ripongono sulla marca e la **conoscenza** della marca. La cosa interessante di queste due componenti è che una lavora sul significato corrente della marca (su una misurazione puntuale di quanto la marca valga oggi) e l'altra lavora sull'aspettativa di sua futura crescita.

Vengono calcolate queste quattro variabili per ciascuna delle marche che entra nel modello, poi le marche

vengono proiettate su questo tipo di sistema cartesiano, dove vengono organizzate in quadranti. Quindi il valore interessante di questo modello è che, dato un determinato mercato, noi possiamo selezionare la marca focale, selezionare i principali competitors e vedere la nostra marca rispetto ai competitors dove è proiettata all'interno del grafico. Se siamo nel quadrante 1 significa che siamo o una nuova marca appena arrivata sul mercato o se, non siamo nuovi, siamo un brand poco focalizzato perché le persone non capiscono in cosa siamo qualificati e in cosa ci differenziamo. Qui c'è un tema di posizionamento, dobbiamo



lavorare o sulla comunicazione della nostra differenziazione o sullo sviluppo degli attributi differenziali che ci credono diversi agli occhi del nostro consumatore. Se siamo nel quadrante numero 2, siamo un brand che è definito da alto potenziale ma che non ha ancora realizzato quel potenziale stanti i ricavi e i profitti che sta generando in quel momento. Nel quadrante $\frac{3}{4}$, nella parte alta (3) abbiamo i brand leader (fanno alti profitti e hanno alto potenziale di scalabilità della loro piattaforma di branding, **esempio: Virgin**), nella parte bassa (4) abbiamo i brand mass market. Quindi il 3 e il 4 sono entrambe parti di successo in termini di brand equity, però a livello di prospettive future hanno potenzialità molto diverse. I brand che stanno nel quadrante 3 hanno alte prospettive, mentre i brand che sono nel quadrante 4 sono brand che godono di un ottimo stato di salute in termini di forza e equity della marca, ma sono di massa e quindi non hanno prospettive di ulteriore scalabilità di quelle che sono le loro potenzialità di estensione. Se siamo nel quadrante 5 qui è un campo interessato all'innovazione, che ci porta ad analizzare in maniera coscienziosa il portfolio di marca, perché qui ci sono i prodotti e i brandi che sono stagnanti. Qui siamo in tema di innovazione ma che ha a che vedere con la revisione del nostro portfolio prodotti, perché magari ci sono marche che stanno erodendo i nostri investimenti (cioè che abbiamo bisogno di denari per sostenere quelle marche) che non hanno un gran riscontro a livello di mercato e quindi dovremmo toglierle dalle nostre linee produttive, in modo da focalizzare quelle risorse nelle altre aree che funzionano (come la 2 e la 3). Quadrante 5 quindi è dove noi dobbiamo disinvestire per non erodere equity che invece possiamo destinare ad altre marche e prodotti più performanti del nostro portfolio.

- **Interbrand Best global brands**

Il modello lavora su tre elementi: una proiezione dei **risultati finanziari** che ci si aspetti nel futuro, il **ruolo** della marca nel generare un differenziale e la **forza** della marca in termini di potenzialità dei sviluppi, attese e risultati futuri. Le marche che entrano in Interbrand come ranking sono tutte marche che devono avere un posizionamento e una presenza globale all'interno dei mercati, questo viene definito su tutta serie di parametri: il 30% del revenue della marca devono venire da aree geografiche che sono al di fuori della regione dove la marca è stata fondata, deve avere una presenza sia in mercati asiatici, europei e nordamericani. I diversi fattori che compongono la forza della marca sono legati ad alcune dimensioni

interne che hanno a che vedere con la leadership della marca nei diversi mercati e alcune dimensioni esterne che sono legate alla capacità di stabilire relazioni e interazioni con i consumatori (engagement e relevance).

- **Kantar BrandZ**

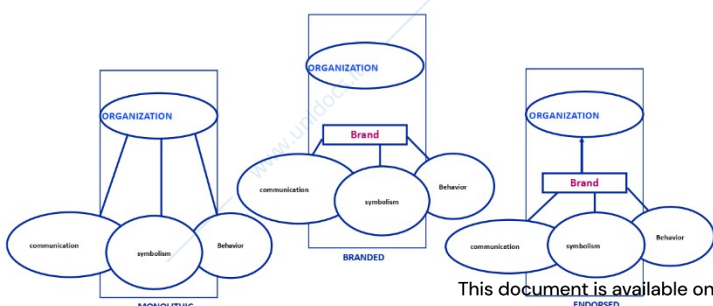
Funziona su indicatori finanziari e su indicatori che ci dicono quanto di quella parte di addizionale finanziario può essere effettivamente attribuibile alla mia marca. Componendo questi due aspetti ottengo quello che è il valore della marca, quindi l'equity. Il funzionamento del Financial Value è questo: prendiamo una parent company (esempio: *Volkswagen AG*), andiamo a vedere quello che è l'insieme degli assets tangibili e intangibili, vediamo ciascuno dei sub brand legati (esempio: *Audi, Seat*) a questa parent company che tipo di valore generano per vedere qual è il differenziale che queste marche sanno portare. Poi nei vari step di calcolo vado a combinare i risultati finanziari con questo potenziale differenziale di ciascuna marca per capire qual è il risultato.

Tra tutti questi modelli ci sono alcuni punti che accomunano cos'è la brand equity, cioè indipendentemente che io applichi una prospettiva finanziaria o legata al consumatore, tutti questi modelli hanno in comune il fatto che la brand equity determini un differenziale che tendenzialmente è positivo. Questo valore della marca porta potenziali ulteriori guadagni futuri, riduzioni di costi e quindi margini superiori. Questo valore che ha la marca può essere costruito e generato seguendo percorsi e linee differenti, ma la brand equity è percepita come se fosse un comune denominatore che tiene insieme tutte le azioni di marketing, di branding e di comunicazione che io faccio, al fine di costruire il valore di marca. Questo valore di marca può essere sfruttato per attrarre nuovi segmenti di consumatori, per proteggere la marca da dei rischi reputazionali, per muoversi verso nuovi mercati e andare a differenziare. L'equity è proprio la capacità di imprimere un effetto differenziale, questo lo si può costruire se siamo in grado di generare, in termini di posizionamento, una marca che sia riconoscibile dal mio consumatore, che sappia creare effettivamente questo nesso di memoria e dentro la testa dei miei consumatori si sedimentano significati, valori e azioni condivise. Nel momento in cui la marca riesce a sedimentare questo processo, ottiene che il consumatore risponda alla marca, facendo qualcosa.

BRAND ARCHITECTURE

L'equity ci è servita per ragionare sul fatto che le marche che hanno questa capacità differenziale sono quelle che hanno un potenziale di sviluppo per il futuro. Questo potenziale di sviluppo per il futuro lo guardiamo attraverso l'architettura della marca che ci porta a ragionare sull'extension come strumento di crescita, di sviluppo e di innovazione della marca; e attraverso le diverse modalità con cui io posso apprezzare innovazione.

L'architettura di marca è una visualizzazione concreta a livello di strutturazione dell'organizzazione della marca stessa. Di come è organizzato il parter dei prodotti che sono rubricati sotto il cappello di un'unica marca, quindi i prodotti che sono sviluppati e immessi sul mercato dalla stessa azienda come autore di quel tipo di offerta. Guardare all'architettura mi aiuta anche, come analista o figura che si occupa di marketing o di branding, a capire come diversi prodotti e servizi contribuiscono alla costruzione di risultati di una determinata azienda.



L'architettura di marca può essere organizzata secondo diverse modalità, a seconda dei diversi legami che io stabilisco tra l'azienda che immette un determinato prodotto-servizio sul mercato e

quei prodotti-servizi, rendo più o meno espliciti i legami di questa architettura. In particolare si possono configurare tre situazioni principali e poi ci sono delle situazioni ibride/intermedie:

- Configurazione monolitica

Ho un'unica marca (unica identità di marca, unico branding name, unico prisma) che abbraccia tutti i prodotti esistenti all'interno del suo portfolio e li porta in maniera monolitica sotto la stessa identità ai suoi consumatori di riferimento. Anche nel brand name è molto forte sempre la presenza della azienda autore/fonte, per **esempio FedEx** è sempre presente, quello che cambia è la declinazione del colore e la specifica nei vari servizi. **Esempio: Sony, BMW, Virgin, Philips.**

- Configurazione branded

All'interno di questa ho una parent company, quindi azienda autore di tutti quei beni e servizi, e sotto questa architettura creo n^ diversi brand con un loro proprio nome e una loro vita autonoma. Porto questi prodotti-servizi sul mercato attraverso il loro nome, non attraverso quello della parent company. Tant'è che a volte il consumatore li percepisce come dei brand indipendenti. **Esempio: Procter & Gamble (Ariel, Ola), Electrolux (Zanussi), Unilever (Dove).**

- Configurazione endorsed

Ho tutta una serie di linee di prodotti, di sottomarche che sono legate al nome della parent company e che quindi ne portano un esplicito legame anche all'interno del brand naming. **Esempio: General Motors, Kellogg, Nestlé.**

Vedete che oggi tendenzialmente le configurazioni che vengono più adottate, sia che si tratti di una configurazione monolitica o endorsed, comportano sempre il rivelare la fonte che sta dietro ad una marca. L'architettura ha due componenti principali: il **brand portfolio** (l'insieme delle diverse marche o delle diverse linee di marche che sono offerte dalla stessa azienda come autore/fonte nelle diverse categorie in cui l'azienda è presente nel mercato) e la **brand hierarchy** (gerarchia, è il numero delle diverse componenti distintive che sono presenti all'interno di ciascun elemento del portfolio di questa marca-azienda. Esempio: Coca-Cola Company, nonostante faccia diverse soda, il prodotto che è gerarchicamente l'ancora di quella azienda è la bevanda Coca-Cola, che trascina maggiormente il posizionamento della marca e quello degli altri prodotti). Nel caso degli endorsed e dei branded non c'è il nesso esplicito con il nome dell'azienda autore/fonte, ma in questo caso è come se avessimo delle marche più o meno indipendenti che però a livello di produttore, di fonte e di struttura economico-finanziaria sono ascrivibili a una stessa marca-azienda.

I portfolio delle configurazioni endorsed e branded hanno questa struttura perché inizialmente le marche cominciavano a operare su settori diversi e non sfruttavano le sinergie potenziali anche in termini di branding e comunicazione. In alcuni casi succede perché queste marche nascono per acquisizioni, quindi abbiamo delle parent company o delle holding che sono molto forti dal punto di vista economico-finanziario e che man mano vanno a crescere conquistando aree del mercato attraverso acquisizioni e fusioni. Però magari considerano vantaggioso mantenere il brand name originale delle marche che hanno acquisito, quindi mantengono quel portato valoriale-simbolico che la marca trascina con sé nonostante sia stata acquisita e non lo snaturano cambiandone il nome per rendere più esplicita la filiazione.

Esempio per il brand portfolio. Non soltanto le aziende esplicitano i nessi tra il portfolio delle marche e la parent company. Infatti se consideriamo **Coca-Cola** che nel corso degli anni è apparso il visual "choose happiness" dove ci sono le bottigliettine di Coca-Cola identificative delle diverse varianti di Coca-Cola (quelle a basso contenuto calorico, a basso contenuto di caffeina, etc). Prima non veniva comunicata così Coca-Cola, le diverse varianti venivano portate sul mercato e comunicate separatamente. Cos'è successo? Quello che ha notato Coca-Cola è che tendevano a cannibalizzarsi tra di loro, perché magari non erano esattamente chiare le differenze di posizionamento. La Coca-Cola Zero era più brandizzata e posizionata verso il segmento maschile, mentre la Coca-Cola light era più orientata verso il pubblico femminile, ma

molto spesso c'erano delle sovrapposizioni tali per cui questi prodotti si cannibalizzavano all'interno del portfolio. Negli ultimi anni Coca-Cola ha deciso sempre di più di comunicare la gamma nel suo insieme, in modo da presentare il portfolio in maniera coesa davanti al consumatore e questo è stato anche trasmesso in maniera esplicita attraverso un simbolo dell'identità visiva che è creazione di questo luogo con le diverse varietà di bottiglie.

Esempio per la brand hierarchy. La gerarchia ci fa vedere come è organizzato capillarmente un determinato prodotto anche attraverso l'espressione delle diverse varianti che può avere. Se consideriamo **Pepsico**, è la parent company, dentro questa ci sono vari prodotti (Lay's, Frito Lay, etc) con tutte le varie famiglie (Dorito, Lay's, Pepsi, etc). Poi scendiamo sotto e abbiamo la linea di prodotti, quindi abbiamo un corporate brand, una famiglia (in questo caso Lay's), poi una linea di prodotti (come Frito Lay), dentro questi avrò tutta una serie di individual brand che hanno delle caratteristiche specifiche che vengono chiamate modifier brand che sono le singole varianti del prodotto (Fritos The Original).

Qui l'attenzione è sulla cannibalizzazione interna al portfolio delle mie marche, cioè arrivo alla comunicazione capillare degli individual brand e delle sue varianti, qui devo stare attento a comunicare in maniera molto specifica, cosa quella variante ha in più o di diverso rispetto agli altri prodotti che sono parte del portfolio. Se io comunico a livello di corporate e family comunico la differenziazione macro rispetto ai miei competitors; quando scendo a comunicare le linee, gli individual e i modifier devo stare attento perché devo comunicare in modo da differenziare anche i prodotti che sono del mio stesso corporate brand perché se no si cannibalizzano tra di loro.

Esempio di linea di prodotto. La linea di prodotto include tutti quei prodotti che sono portati sul mercato sotto uno specifico brand. Questi prodotti per essere qualificati come linea hanno delle funzioni simili, si rivolgono allo stesso gruppo di consumatori, hanno un posizionamento di punto-prezzo simile tra di loro, sono distribuiti attraverso gli stessi canali e hanno un piano di comunicazione e promozione simili. Quindi sono accomunati dallo stesso marketing mix, quindi dallo stesso piano marketing. Per esempio **Nesquik**: qui abbiamo la polvere, lo sciroppo, i cereali, etc. Questi sono tutti prodotti per bambini, tutti distribuiti dalla grande distribuzione GDO, hanno tutti un punto-prezzo simile. Questo è un tema di innovazione perché il prodotto Nesquik è un prodotto a potenziale in termini di equity e di sviluppo perché poi si rivolge anche a un segmento di consumatori che è molto suscettibile rispetto a questo tipo di innovazione: la portabilità del succo piuttosto che il coniglietto che rende il momento festoso in termini di branding e di promozione. Qui c'è possibilità di crescita per questa marca in termini di estensioni di linee e questo qui è un tema di innovazione di livello 1 perché ci fa completare la linea di prodotti, è un'innovazione di completamento che ha un grande vantaggio per la marca perché ci fa completare il portfolio e le occasioni d'uso (se il prodotto è polvere di cacao si può utilizzare solo a colazione a casa, se invece è il succhino portabile vuol dire che l'azienda aumenta le occasioni di acquisto ed uso per il consumatore) e quindi fa crescere la potenziale quota di mercato.

Da dove nasce la possibilità di potenziale crescita? Sempre da un'analisi acuta dei bisogni del consumatore.

Quindi l'analizzare l'architettura di marca serve per arrivare verso la crescita e verso l'esplorazione di innovazioni (del livello 1). Queste innovazioni avvengono attraverso la **brand extension** che si fa quando la nostra marca ha un potenziale di crescita che è dato esattamente dalla sua equity (della sua capacità di suscitare una reazione addizionale da parte del consumatore). Quindi questo mi dà la base per lanciare nuovi prodotti o razionalizzare il portfolio dei prodotti esistenti perché capisco che alcuni non hanno ragion d'essere.

Esempi di marche che sono a potenziale.

Esempio 1: Starbucks, lo abbiamo in mente per il caffè e la coffee esperienze. Il successo viene dalla sua formula di retail, dove il concetto di caffè, inteso come caffè letterario dove una volta le persone andavano a passare del tempo e a condividere le loro opinioni, non tanto a bersi qualcosa in questo bersi qualcosa era l'occasione per stare insieme, condividere uno spazio e per trascorrere del tempo produttivo all'interno di un contesto condiviso. La formula vincente di Starbucks nasce in un momento in cui il tema dell'esperienza era

ancora abbastanza nuovo, al loro capacità è stata di creare un contesto esperienziale. La potenzialità di questa piattaforma di marca, proprio perché è basata sull'esperienza, va oltre il caffè; loro hanno iniziato ad esplorare la crescita con tutte le varianti (frappuccino, mippucini, etc), poi il potenziale di questa marca non si fermava al caffè e hanno presentato la linea con tutte le varianti di tè, queste nascono proprio dalla capacità della marca di poter estendere quel valore differenziante, che è dato dall'esperienza offerta dal loro spazio retail, verso la produzione di altri prodotti.

Esempio 2: *Craiola*, nasce con i pastelli a cera. Il loro business è supportare l'espressione della creatività attraverso il colore, allora nel momento in cui si è in questo campo ci sono tutta una serie di aree che posso andare ad attivare come i colori acrilici, l'uso delle colle, alcuni giochi. Quindi in base a come noi interpretiamo il business, possiamo avere altre aree che comunque hanno un fil rouge accomunante tra queste aree e la parent company.

L'importante è che quando si fa estensione di marca bisogna aver identificato il potenziale di crescita e che ci sia un fil rouge di coerenza (che sono le core competence).

Esempio 3: *Google*, che da motore di ricerca diventa un applicativo per la navigazione, piattaforma video, uno store, scambio email, piattaforme di videoconferenze, etc. Anche qui abbiamo un brand che è duttile, che è ad alto potenziale di crescita e che attraverso la sua core competence (gestione dei suoi network) riesce a costruire un portfolio fatto di innovazioni addizionali che vanno a completare la linea dei prodotti possibili sotto l'ombrello della corporate brand.

Quando facciamo brand extension inseriamo un nuovo prodotto sotto un nome esistente. **Esempio: *Oreo***, ogni anno lancia un nuovo biscotto, sono tutte delle edizioni limitate (hanno lavorato molto anche sul design e anche del packaging). Oreo è il biscotto di cui esistono il maggior numero di varianti introdotte sul mercato.

Inoltre l'estensione riguarda anche l'espansione di alcune linee, si pensi al **caso di *Starbucks*** con l'introduzione della nuova linea di bottiglie di caffè fredde.

Poi posso estendermi in categorie diverse, per **esempio *Nike*** che non è solo abbigliamento atletico ma è diventato anche casual. Ha saputo sfruttare anche la crescita del fenomeno del "quantified self", cioè tutto quello che è interesse per il body monitor (tipo quanto la gente ha dormito, se ha dormito bene, che ciclo di sonno ha fatto, quanti passi abbiamo fatto nella giornata) e lo ha sfruttato ed è uscita con tutti i fit bit brandizzati Nike (smartwatch che danno tutte le performance di bioritmo giornaliero).

Quali sono i vantaggi? Son sicuramente quelli che abbiamo già visto legati all'equity. Se io lancia una nuova linea o una nuova categoria sotto la marca che ha già una buona ricezione all'interno del mercato è più facile che ottenga accettazione da parte dei miei consumatori (si pensi alla piramide di prima dell'equity). Se lavoro su un nome che è già presente sul mercato, lavoro già su un capitale di fiducia presente in termini di relazione sul mercato e introduco un nuovo prodotto è più facile che quei consumatori o stakeholders, che sono già legati alla marca, mi seguano e aderiscano alla proposta ulteriore. Sfrutto anche le economie di scala nella costruzione della mia identità e del packaging perché la grafica è già sviluppata, le forme del pack sono già sviluppate e quindi sfrutto quanto l'azienda ha già fatto per andare a costruire qualcosa di nuovo e non rischio di perdere clienti (perché vado a presidiare i vari momenti in cui posso incontrare il mio consumatore). Dalla parte della parent company l'aggiungere dei prodotti va a costruire ulteriori significati e chiarifica di più quei significati e quei valori che sto cercando di associare, in termini di brand association, con la mia marca. Porta dentro la marca nuovi consumatori, perché non solo ci sono consumatori che consumano già e vogliono nuove occasioni d'uso, ma ci sono anche nuovi consumatori che vado a conquistare in ragione delle nuove occasioni d'uso che ho generato. Il lancio di brand extension ha poi un'opportunità per le marche di rivitalizzare il prodotto, per **esempio *Harry Potter*** ha saputo rivitalizzarsi continuamente: prima ha tenuto ancorati i consumatori attraverso il rilascio dei libri, poi attraverso il rilascio dei film, poi attraverso il rilascio dei contenuti speciali, poi si aprono i parchi fisici, dopodiché ci sono le versioni teatrali, il prequel, il sequel e nel 2021 ha lanciato a Tokyo un nuovo parco. Tutti questi qua sono momenti per tenere in vita la forza e il valore della marca.

Ci sono, come nel caso dell'equity, dei rischi anche legati all'extension. Se queste extension non sono credibili e non sono interessanti per il consumatore, oppure rischiano di diluire quelli che sono i valori della marca o rischiano di cannibalizzare i prodotti parte del portfolio. Si può anche rischiare di confondere o non essere accettati dal consumatore (esempio riferito a Bic che ha cercato di entrare nel tema dei profumi, questa estensione è stata fallimentare). Quindi le possibilità di estensione e crescita della marca devono sempre essere valutate sulla base dei tre attori del posizionamento: cosa la mia marca può fare, cosa stanno facendo i competitors e a cosa al consumatore interesserà.

Esempio: Kindle, riflessione sul business nel settore librario. Sono anni che si parla della scomparsa della carta, la carta invece non sta scomparendo. La Francia sta intervenendo con i disegni di legge per andare a proteggere le librerie fisiche. Kindle quindi è l'inserimento di un prodotto digitale che può essere molto rischioso sull'industria libraria, per ora stanno coesistendo entrambi (sia librerie fisiche che piattaforme di lettura digitale).

Quando faccio estensione, io posso anche andare a sviluppare completamente una nuova marca all'interno del portfolio della parent company. **Esempio: McDonald's** che ha sviluppato una serie di linee gourmet, che rispondevano a un bisogno pressante dal mondo del consumo che rischiava ai fast food degli ingredienti a km 0 e bio. Questo fenomeno del gourmet è venuto fuori anche da una dinamica di settore degli ultimi anni, ovvero nelle hamburgerie si è verticalizzata l'offerta, cioè in questi dieci anni hanno aperto un mare di hamburgerie. Allora per rispondere a questi cambiamenti che riguardano sia come è cambiata l'industry (dal punto di vista del retail, dell'approvvigionamento, della combinazione degli ingredienti) sia dal punto di vista della cultura di consumo, McDonald's ha lanciato una nuova piattaforma di prodotti, che è la linea gourmet.

Il tema fondamentale è la **consistenza**, sottolineiamo il fatto che le marche che hanno successo partono da una radice che tiene fissa la piattaforma di legittimità della marca, cioè quello che il consumatore considera di valore, considera essere un beneficio per lui rispetto a quanto la marca offre. Per cui è fondamentale verificare che l'estensione che stiamo facendo è sia innovativa che interessante per il consumatore e consistente rispetto a quella che è la storia della nostra marca.

Esempio: EstaThè, advertising forte, hanno cercato anche di destagionalizzare il prodotto che è sempre stato associato al rumore della cannuccia che buca il bicchierino d'estate, perché questo era il significato a livello sonoro che sedimentava il prodotto. E in tutte le attività di comunicazione EstaThè è sempre stato il bicchierino in spiaggia. Ad un certo punto l'azienda ha cercato di uscire da quel tipo di posizionamento poiché erano troppo ridotte le occasioni d'uso per fare stare la marca sul mercato. Quindi la marca ha provato con la promozione e la comunicazione a destagionalizzare le occasioni d'uso, hanno fatto anche questo spot pubblicitario di Natale con EstaThè protagonista della tavola e poi hanno creato tutta una serie di varianti di sapore (thè verde, menta e lime, etc) sulla base anche di quelli che erano i pattern di gusto prevalenti. Qui hanno lavorato in ottica di modifier ma hanno anche esteso le linee di prodotto, prima l'EstaThè era solo il bicchierino di plastica con la cannuccia, poi hanno iniziato a creare le bottiglie da mezzo e da un litro e mezzo (e quest'ultima l'hanno portata sulla tavola). Quindi hanno esteso prodotti, linee e occasioni d'uso per far crescere la marca.

Quando si estende il portfolio di marca un ancoraggio fondamentale è il nome della marca, perché il nome è anche quello che noi sfruttiamo effettivamente per poi muoverci anche tra diverse categorie. Sopra tutto nell'architettura monolitica ed endorsed il portato del nome è fondamentale nella capacità della marca di crescere. Per decidere se crescere o no, quello che dobbiamo fare è un'attività di brand analytics, ovvero andare a monitorare lo stato di salute della nostra marca, questo lo si fa attraverso due attività: **brand audit** (l'audit è un esame completo delle fonti della brand equity) e **brand inventory** (analizzare prodotto per prodotto tutti gli elementi che sono parte del portfolio e come questi singoli elementi creano degli addizionali o creano delle passività). Entrambi vanno fatti periodicamente perché i gusti dei consumatori sono dinamici e perché il mercato è dinamico. Quando faccio questi monitoraggi della salute della mia marca posso utilizzare sia strumenti di ricerca qualitativa (interviste, focus groups, osservazioni, etc) che quantitativa (raccolta dati attraverso questionari, dashboards che sono delle visioni di sintesi, etc).

BRAND INNOVATION

È organizzato sul grado dell'innovatività, ovvero quanto l'innovazione è dirompente nel cambiare una logica o qualche aspetto del mercato del mondo del consumo e quanto diverse e variegiate possono essere le fonti dell'innovazione.



LIVELLO 1. Vedendo la slide, quello che si trova nel riquadro arancione a sinistra è il livello 1 di innovazione, ovvero siamo dentro il perimetro della mia marca, quanto la mia marca sta facendo in termini **di core competence** (di competenze che sono già esistenti) e fa delle decisioni o di estensione attraverso la **creazione di nuovi prodotti-linee-categorie** o decide di **riposizionare la marca** (per cambiamenti del contesto di business, del settore competitivo, del contesto culturale). Area di rebranding e

repositioning, perché abbiamo visto come per esempio la pandemia ha portato a definire i criteri della cosmesi. In questa area stiamo lavorando molto spesso sulla crescita attraverso i consumatori che ho già acquisito e la creazione di nuove opportunità. Qui voglio aumentare gli atti di acquisto, il volume, le occasioni d'uso o rompere alcune barriere che i miei consumatori incontro nel consumo (nel senso che se ci sono delle resistenze, l'azienda le vince lanciando delle varianti del prodotto. Si pensi al *Magnum* che lancia la variante dei Magnum Mini per venire incontro ai consumatori che hanno sensi di colpa nel mangiare il Magnum classico). Esempio: robot da cucina come *Bimbi* che decide di lanciare il Bimbi Baby, versione di robot da cucina per i bambini.

LIVELLO 2. Poi ci spostiamo su questa linea centrale, quadranti azzurrini, che va un po' oltre il perimetro che la marca sta già percorrendo dei territori noti, implica la **rottura del protocollo**, dove questo può essere rotto a diversi livelli (a livello di comunicazione, di logiche distributive, logiche culturali) ma di fatto ha a che vedere con la capacità della marca di riconoscere quanto stanno facendo i competitors e di spezzare quelle regole che generalmente vengono adottate per stare all'interno di quel settore. Anche per relazionarsi con il consumatore attraverso i prodotti e i servizi in una maniera diversa. **Esempio: business dei trasporti aerei** quando c'è stato l'avvento delle low cost che hanno ridefinito quel concetto di viaggiare, il cui posizionamento oggi si è deteriorato perché hanno leso il comfort dei viaggi perché fanno pagare ogni singolo servizio aggiuntivo.

Ci sono aziende che lavorano sulla **disruption** (**esempio: Virgin Atlantic**, ha costruito un video di posizionamento promozionale che fa vivere l'esperienza di volo attraverso i suoni tipici dell'azienda) e altre che lavorano sulle **innovazioni incrementali** (**esempio: Gillette** con i vari Mach 3, Mach 25, la lama inclinata, etc).

La capacità delle aziende sta sempre nell'interpretare in maniera acuta quello che è l'interesse del consumatore (esempio: interesse per il fit bit nasce dalla voglia del consumatore di monitorare le sue attività).

Altro **esempio di disruptive**: tema di **inclusività** che è partito con il lancio delle colorazioni per il foundation, oggi è diventato un must have. Qui la rottura del protocollo in un determinato momento poi diventa il protocollo dominante, finché un altro player non ne aggiunge un elemento ulteriore.

Anche **Dyson**, nel mondo delle aspirapolveri, ha rotto il protocollo perché è passata al no sacchetto, no cambi e no filtri. Dyson ha voluto focalizzare la generazione del valore sul prodotto e non sulle parti di ricambio.

Anche *Nespresso* che ha reso il caffè un'esperienza di boutique per le varianti, per il packaging, per come ha costruito il luogo di fruizione del caffè e anche il sistema distributivo di accesso alle singole capsule. Tutto questo ha costruito un'esperienza di lusso intorno alla bevanda del caffè.

LIVELLO 3. Poi ci spostiamo verso destra, sui quadranti blu, non solo rompiamo il protocollo ma abbiamo aziende che **portano nuovi paradigmi** (di consumo, distributivi, di posizionamento, di comunicazione), qualcosa che cambia le regole non soltanto per quella marca lì ma è un cambiamento contagioso poiché cambia le aspettative del consumatore rispetto a come si interagisce con quel sistema di offerta. **Esempi:** *Netflix* (ha cambiato la modalità di costruzione di prodotti culturali, modalità conversazionali con cui porta questi prodotti verso il suo pubblico, tutte le logiche che alla a livello di inclusività, questo modo di lavorare i contenuti ha cambiato tutta la scena dei videostreaming, così come la forma di abbonamento ha cambiato le modalità di accesso e gli schemi di pricing di questo tipo di prodotto) e *Amazon* (ha cambiato la modalità con cui ci accostiamo alla distribuzione, vogliamo ricevere tutto e subito).

Esempi: *Amazon Whole Foods* e tutti sistemi nuovi di delivery che cambiano le regole della distribuzione. Così come anche i cambiamenti delle regole di accesso ai beni, pensiamo al tema della domotica e lo smart frigo l'inserimento delle funzionalità che consentono di passare il sistema di decision making del consumatore e automatizzano la scelta (i dash replenishment che connettono il frigorifero direttamente ad Amazon).

LIVELLO 4. L'ultimo grado, quadrante rosa, riguarda le **innovazioni grass-roots e le partecipative**, perché provengono dal basso. In questo stadio qui non abbiamo soltanto le aziende ma molto spesso sono i consumatori che partecipano alla costruzione di nuovi modelli, di nuove regole di mercato e di nuove logiche di posizionamento, attraverso quei movimenti di imprenditoria del consumatore o movimenti di peer to peer economy (che creano dei canali e delle aree di mercato alternative poiché il mercato non serve bene i bisogni pratici di alcuni consumatori).

Esempio: *Go Pro*, è nata da un consumatore che voleva fare delle riprese più efficaci durante gli sport estremi. È andato a studiare la Cam che avesse delle performance migliori, maggiore stabilità durante una ripresa degli sport estremi. Il successo di Go Pro è stato stabilito interamente grazie alla comunità degli adopters di questa telecamera portatile, che hanno costruito contenuti, li hanno condivisi e hanno fatto vedere quanto bene performava. Adesso l'azienda è un po' in discesa perché è intervenuto il mondo del consumo, perché iPhone e altre marche di smartphone hanno immesso sul mercato telefoni che consentono delle performance simili a Go Pro. Alcuni skater hanno iniziato a legare con le cinghie sul casco alcuni smartphone, ottenendo delle performance che per loro erano sufficientemente soddisfacenti. Quindi più consumatori si muovevano in quella direzione e più quote di mercato che erano di possibile potenzialità dei buyer di questa marca venivano erose dalle iniziative creative dei consumatori.

Altro **esempio:** *Ferro 29*, piattaforma nata proprio da un consumatore in risposta a dei gap di mercato. Il consumatore era appassionato di caffè racing (stile di motorbiking che comporta che tu elabori la tua moto in una certa maniera per renderla un moto vintage, e usi anche un abbigliamento che ti consenta di esprimere questo stile di motociclismo). Sul mercato questo consumatore non trovava dei pezzi che voleva, allora lui sulla sua pagina facebook postava contenuti che avevano a che vedere con questo motociclismo e molte persone appassionate di caffè racing hanno iniziato a seguirlo. Il consumatore ha iniziato a parlare con gli artigiani, con le grandi aziende e con i dealer per raccogliere indicazioni sui prodotti e capire come organizzare l'offerta massa in un'offerta che fosse raccontata in una maniera palatabile per i caffè racing. Quindi da un alto ha iniziato a pubblicare sempre più contenuti, aprire altri canali social e poi a fare degli accordi commerciali con produttori, fornitori e artigiani. Parallelamente ha iniziato a creare una piattaforma di e-commerce, dove lui acquistava su ordinazione. Si è accorto che c'era un mercato potenziale, lui non poteva produrre perché non aveva i soldi per gli investimenti, però fa da intermediario perché lui sa cosa cerca e cosa vuole il pubblico, conosce il mercato massa e quindi so dove trovarlo. Quindi dal mercato rende i prodotti, li organizza secondo ciò che piace ai consumatori e li vende. Ha costruito quindi questa piattaforma di intermediazione dove vende i prodotti per il caffè racing.

TESTIMONIANZE

12 ottobre '21

IP E MKT: un connubio vincente

Intervista a Sara Zannelli, viene da Indicam, quindi ci porta nello specifico un'esperienza che riguarda la tutela e la gestione della marca, soprattutto contro la contraffazione.

Mi occupo da cinque anni di un argomento particolare che è l'anticontraffazione. Mi occupo all'interno della associazione per cui opero di quelle che sono tutta la parte di progettualità, creazione di eventi e congressi e tutto quello che è il mondo della formazione diretta a studenti, consumatori e cittadini sui rischi legati al mondo della contraffazione.

Indicam è l'associazione italiana per la tutela della proprietà intellettuale, da circa trent'anni cerca di unire quelli che sono i bisogni e le necessità di stakeholder diversi per andare a creare una barriera forte e unica nei confronti del mercato della contraffazione. Lo facciamo attraverso i nostri associati che sono afferenti a sfere molto diverse (dalle aziende di moda, lusso, automotive, studi legali, mondo investigazione). Le aziende che rappresento sono molto diverse l'una dall'altra. La contraffazione non è più affare di quelli che sono i grandi marchi del lusso, ma anche sul mondo del tabacco e la Bic. Queste sono aziende che fanno della proprietà intellettuale un asset vincente-strategico.

Attività in Idicam:

- 1) Attività di Lobbying: le istituzioni sono un interlocutore prezioso con cui Indicam da anni dialoga, partecipando ad azioni comuni, volte a tutelare il mercato e il consumatore, sia a livello italiano che europeo
- 2) Formazione: Indicam trasmette il proprio bagaglio di informazioni e best practice trasversalmente ai vari attori coinvolti (avvocati, consulenti, professionisti d'azienda, giovani e studenti, giornalisti e consumatori). Una parte molto interessante è quella legata alle piccole-medie imprese che rappresentano il tessuto economico dell'Italia, in queste imprese la proprietà intellettuale può fare gioco a favore da un punto di vista concorrenziale. Avere un marchio, un asset di proprietà intellettuale sul prodotto risulta fondamentale per avere sia un vantaggio concorrenziale che per poter essere lecitamente in grado di contrastare questo fenomeno della contraffazione.
- 3) Gruppi di lavoro: orientati all'elaborazione di posizioni e guideline a favore delle azioni di Indicam, hanno come focus il design, legal, online, enforcement, sostenibilità e blockchain. Quello che è la conoscenza sulla proprietà intellettuale attiva dai nostri associati (aziende). Indicam cerca di connettere queste informazioni provenienti dalle associate.
- 4) Police relationship management: un programma di training formativi anticontraffazione per costruire una rete solida fra imprese e low enforcement, in forza di accordi con il Comando Generale della Guardia di Finanza, la Direzione generale dell'Agenzia delle Dogane e alcuni Comandi di Polizia Locale. Indicam fa formazione alle forze dell'ordine, dove portano direttamente le aziende a parlare di quelle che sono le proprie strategie di contraffazione a chi materialmente il contrasto lo fa.
- 5) Eventi, meeting e congressi: Indicam organizza, oltre al proprio Forum annuale, molteplici momenti di incontro per dare l'opportunità di fare rete, di conoscere le best practice ed essere sempre aggiornati sui trend in materia IP, sui recenti orientamenti giurisprudenziali e sulle strategie di controllo.

Tutto quello che riguarda il branding e il marketing in realtà è la base fondamentale di tutti gli assets di proprietà intellettuale.

Nuovo servizio indicam: RICERCA. Centro di ricerca di mercato legato alla proprietà intellettuale. Quindi si può trovare fare ricerca sui consumatori a sostegno di quelle diverse fasi in cui un'azienda si può trovare per quanto riguarda la proprietà intellettuale, quindi sia nella fase di registrazione (andando a capire se effettivamente un marchio è ritenuto distintivo oppure no, o in linea oppure no con i valori del marchio) che in fase di contenzioso (per esempio due aziende competitori legate al design di un packaging, bisogna capire se effettivamente il consumatore vede una sorta di confondibilità tra i due prodotti).

La proprietà intellettuale, in diritto, si riferisce all'apparato di principi giuridici che mirano a tutelare i frutti dell'invenzione e dell'ingegno umano. È un corpo del diritto che tutela tutto ciò che riguarda l'innovazione, il valore, tutto ciò che è ricerca e tutto ciò che è frutto dell'invenzione umana.

Il reato di proprietà intellettuale è un reato di contraffazione. È l'azione di falsificazione, imitazione e usurpazione di segni distintivi (disegni, marchi e modelli) al fine di realizzare e vendere prodotti con nessun valore intrinseco e spesso con materiali non conformi. Si manifesta con l'introduzione in commercio di merci contraffatte, merci usurpative (imitazioni), sovrapproduzioni e prodotti che imitano l'aspetto di altri di marca.

Andando avanti la contraffazione non è più solo un fenomeno ma un mercato, un mercato perché le cifre sono molto alte. In Italia il valore annuale del mercato della contraffazione è stimato intorno a 12.4 miliardi di euro, con la perdita di 88mila posti di lavoro e un mancato incasso alle casse italiane di 10.3 miliardi.

Il vero problema è legato intanto all'economia legale (quindi 10.3 miliardi di tasse che non entrano nelle casse italiane), e l'altro problema è 'dove vanno questi 10.3 miliardi?' e 'questi 12.4 miliardi di fatturato del mercato della contraffazione in quali casse si possono ritrovare? '.

Nel 2016 il 5% delle merci entrate in Europa sono false.

Come mai la contraffazione ha questa portata?

- È uno dei reati che purtroppo ha minimi costi e una massima resa
- È un reato meno rischioso di altri, ha meno pene rispetto allo smercio della droga o di armi
- L'opinione pubblica non la mette sullo stesso piano dei reati gravi
- Permette uno smercio migliore (infiltrazioni nel commercio)
- È un ottimo sistema per riciclare denaro 'sporco' generato da altri proventi illeciti
- Le sanzioni sono meno severe
- Ha una domanda

Da dove arriva la contraffazione? L'acquisto contraffatto, fondando le sue radici sui desideri che i consumatori hanno verso quei marchi i cui prodotti sono definibili luxury, è infatti da sempre "l'altra faccia della medaglia" del mercato del lusso. Questa definizione viene dalla Teoria di Dario Romano, che dice che nel lusso si rivede quella che è la nascita dei consumi di massa, ciò che lusso per una generazione diventa necessità per quella dopo.

La contraffazione è forse uno dei reati più antichi della storia: alcune fonti testimoniano l'esistenza di contraffazione di prodotti di lusso già intorno al 27 a.C, quando un commerciante di vini in Gallia riproduceva un noto marchio di anfore vinarie e vi vendette vino locale poco costoso, spacciandolo come vino romano di alta qualità. Si può dire che dal XIII secolo la contraffazione divenne una pratica comune, riconosciuta a tutti gli effetti come un reato in molti paesi con la tortura e la morte. È però a partire dall'ottocento che la contraffazione, come il consumo originale, perde la sua caratteristica artigianale, per mostrarsi al nuovo mondo borghese. Sono gli anni in cui la moda inizia ad avere un ruolo importante nella differenziazione sociale: l'alta moda, le grandi firme, il design iniziano a configurarsi quali vere e proprie rappresentazioni dello status elevato.

Se da un lato le imprese hanno compreso quanta valenza attrattiva e suggestiva incorpori il marchio, dall'altro il contraffattore ha sfruttato tale valenza, cosciente del fatto che, al giorno d'oggi, per molte persone l'apparire e l'ostentare sono divenuti più importanti dell'essere.

Quali sono i danni del mercato della contraffazione?

- 1) Condizione dei lavoratori: immaginiamo che un prodotto contraffatto deve costare poco quindi bassa manodopera e materie prime di bassissima qualità. Condizione lavoratori molto precaria, anche dal punto di vista del pagamento in nero (ovvero no contributi), sfruttamento minorile.
- 2) Inquinamento: esempio della pelletteria, la concia del pellame è un processo chimico, tutto quello che riguarda lo smaltimento delle pelli, nell'economia della contraffazione non verrà rispettata la procedura legale sostenibile. Altro esempio: il protocollo della terra dei fuochi (è stato dimostrato che la maggior parte dei roghi che venivano appiccati servivano per eliminare prodotti contraffatti invenduti o quelli che erano i resti della produzione di prodotti falsi).
- 3) Evasione: il connubio tra mondo della contraffazione e criminalità organizzata, perché questi 12.4 miliardi di valore e i 10.3 miliardi di mancata cassa italiana vano nelle tasche della criminalità organizzata.

Esiste un modo per contrastare la contraffazione è lavorare sull'offerta, tutelare e innalzare la barriera e lo si fa con i titoli di proprietà intellettuale.

Dal grafico si vede che a livello italiano, il 47% del PIL italiano è composto da aziende ad alta intensità di proprietà intellettuale (sono aziende che fanno della proprietà intellettuale un asset strategico, cioè che registrano). Questo dato, se comparato alla media europea, è superiore.

La proprietà intellettuale non fa altro che tutelare l'innovazione, il quale è lo strumento specifico dell'imprenditoria. L'atto che favorisce il successo con una nuova capacità di creare benessere. Siamo nell'ambito degli asset intangibili, tutto ciò che non è fisico, la marca è uno degli asset più preziosi.

Ora andiamo a vedere il connubio tra il branding e l'IP. La creazione e la valorizzazione di un brand richiede numerose attività, tutte volte alla creazione di un'immagine attrattiva per il consumatore. C'è un nesso inscindibile tra protezione giuridica (diritti IP), marketing e valorizzazione del prodotto:

- Qualità dei prodotti
- Investimenti pubblicitari
- Canali distributivi selettivi (tramite punti vendita fisici con il supporto delle vendite online)
- Promozione accurata anche sui social network
- Tracciabilità dei prodotti



investire del budget per registrarli.

Marketing Mix: partiamo da qua perché se togliamo il prezzo, sia il prodotto, la promozione che il punto vendita possono essere tutelate dalla proprietà intellettuale. Per tutelare l'azienda deve andare a creare un proprio portafoglio IP (è l'insieme dei beni immateriali di un'azienda, come soluzioni tecniche, segni distintivi e creazioni intellettuali). Lo si crea identificando i punti di forza del proprio business, pianificando una strategia di tutela e valorizzazione, ampliando il portafoglio esistente. Il portfolio IP si compone di marchi registrati (marchi, brevetti per invenzione industriale, disegni e modelli, modelli di utilità, nomi dominio e denominazioni sociali) e non registrati (marchi di fatto, disegni e modelli non registrati, know how e opere dell'ingegno protette dal diritto d'autore). La differenza tra registrati e non è che nel caso dei registrati devo

Il marchio in ambito giuridico è un indicatore d'origine e/o qualità che permette la comunicazione al pubblico e di distinguere la provenienza di un prodotto o servizio. È un diritto esclusivo che permette al legittimo titolare di impedire ai concorrenti l'utilizzo di marchi simili o identici.

Il disegno o il modello protegge l'aspetto esteriore di un prodotto o di una sua parte, come risulta in particolare dalle caratteristiche delle linee, dei contorni, dei colori, della forma, della struttura superficiale, dei materiali di cui è composto, poche nuove (non già divulgato) e avente carattere individuale (suscita nell'utilizzatore informato un'impressione generale diversa da altri design). Viene registrata la forma del prodotto.

Il brevetto protegge un'invenzione (soluzione originale di un problema tecnico).

L'invenzione può essere:

- di prodotto: ha ad oggetto un prodotto materiale, ad es. uno strumento, una macchina, ecc...;
- di procedimento: consiste in una tecnica di produzione di beni o di realizzazione di un

Il pack sembra avere degli effetti più attendibili e duraturi in termini di influenza rispetto alla pubblicità: ogni volta che uso il prodotto, che lo consiglio o che ne elimino la confezione vuota si rafforza la scelta d'acquisto. Tutelare il packaging risulta quindi fondamentale non solo per massimizzare le logiche concorrenziali (il packaging permette di distinguere velocemente un prodotto da uno concorrente), ma soprattutto per il contrasto ai traffici illeciti.

Possiamo dunque considerarlo una delle leve più efficaci per il marketing e quindi per la tutela IP, in quanto capace di condizionare la scelta di consumo, sia nella fase attrattiva che di modifica degli atteggiamenti verso il prodotto che "ricopre".

Piccolo tema sul green claim. Mondo sostenibilità, mondo green. Attenzione a non cadere nel green washing. E attenzione anche al mondo dell'online.

Il mondo della proprietà intellettuale a volte cozza con il modo del marketing (es: caso della specialized)

Il diritto d'autore consente all'autore di poter disporre in modo esclusivo delle sue opere, di rivendicarne la paternità, di decidere se e quando pubblicarle, di opporsi ad ogni loro modificazione, di autorizzarne ogni tipo di utilizzazione e di ricevere i relativi compensi, retribuzione dovuta a chi ha creato un'opera. Non protegge le idee ma solo la loro estrinsecazione e a condizione che questa presenti il requisito della originalità

Know-how: le informazioni aziendali e le esperienze tecnico-industriali, comprese quelle commerciali, soggette al legittimo controllo del detentore, ove tali informazioni:

- siano identificate o identificabili;
- siano segrete e siano sottoposte a misure da ritenersi ragionevolmente adeguate a mantenerle segrete;
- abbiano valore economico in quanto segrete.

Prodotti tu della

Coca Cola è registrato come marchio tridimensionale (significa che non lo posso utilizzare come disegno su una maglietta o in un'opera d'arte), coniglio della Lindt.

Promozione: la comunicazione può essere tutelata dal diritto d'autore. Es: Wes Anderson pubblicità per H&M.

19 ottobre '21

Tema dell'innovazione. Testimonianza Colep (beauty care)

Parla la responsabile dell'innovazione dell'azienda. Saimo nel mercato della cosmetica (make-up, skin care e personal care). In questo settore ho iniziato ad approcciare il mondo dell'innovazione da un punto di vista di brand. Molte aziende che lavorano nel mondo della cosmetica, non producono i prodotti internamente ma

esternalizzano l'innovazione verso aziende che effettivamente sviluppano i nuovi prodotti (di solito il consumatore non conosce il nome di queste aziende).

Parlare di innovazione è un concetto relativo. Ho fatto 15 anni sul settore brand poi mi sono spostata nel mondo del B2B, quindi nel mondo del terziario. Infatti le grandi aziende sempre più demandavano all'esterno (esternalizzavano) la loro innovazione per tutta una serie di motivi.

Da gennaio lavoro per una multinazionale portoghese, la Colep, che si occupa di produzione conto terzi e io ora sono responsabile di innovazione con sotto tre team: marketing, ricerca e packaging. Queste tre funzioni devono lavorare insieme sull'innovazione.

L'innovazione sul brand vuol dire portare novità e allineare il proprio piano marketing con tutta una serie di prodotti e iniziative che sono fortemente legati alla marca. Quindi hai il tuo posizionamento di marca estremamente chiaro, che sempre più si sta restringendo, nel senso che negli ultimi anni il mondo digitale ha cambiato il mondo della cosmetica, quei brand che avevano la forza di restare fedeli al loro posizionamento di marca (quindi ai loro valori) sono i brand vincenti. Sempre più ci sono marchi più piccoli che sono recentemente sul mercato ma che lo hanno rivoluzionato.

Innovazione vuol dire tutto e niente: è sempre importante, quando si lavora sull'innovazione, capire di che innovazione si sta parlando seconda di qual è l'interlocutore con cui ci confrontiamo. Innovazione vuol dire dare il prodotto giusto al consumatore giusto. La prima cosa da chiarire è qual è il mio interlocutore e che innovazione sta cercando.

La velocità è un altro elemento importante nello sviluppo dell'innovazione (del product development). Nel corso degli anni il tempo che le aziende e i brand dedicando a sviluppare un prodotto innovativo si è sempre più ristretto. Lavorare da una visibilità di 2 anni e mezzo (cosmetica) a visibilità di 6 mesi (brand digitale, influencer), l'approccio all'innovazione è diverso. Il mercato si è proprio spaccato tra i grandi gruppi che continuano a lavorare con dei piani marketing lunghissimi e marchi giovani e freschi che vanno estremamente veloci. Il mio piano marketing ha un ciclo ancora più corto: 3-4 mesi, io devo lavorare dall'idea al presentare fisicamente il prodotto.

Innovazione significa anche lavorare su tantissime categorie di prodotti: skin care, hair care, underarm, grooming, sun care, home care, pet care.

Come sviluppiamo innovazione? Ogni 3-4 mesi il mktg, ricerca e packaging devono presentare prodotti nuovi. Innovazione non è generica ma va calata nei confronti di chi ci sta di fronte. Attualmente lavoriamo su tre livelli: i primi due sono innovazione fast track (di breve periodo) e la terza è un'innovazione di medio-lungo termine.

1° livello: sono i prodotti basilici, quei prodotti che si utilizzano tutti i giorni (es: skin care, personal care) dove ci deve essere la performance senza troppi frizzi e lazzi, quindi basilici. Possono essere deodoranti, scrub viso. Questa innovazione sono lanci che sono innovativi per il cliente che decide di farli, dietro questo livello ci sono retailer, gruppi di private label che magari hanno assortimento su tutti i brand ma vogliono lanciare categorie di prodotto nella propria marca privata. Spesso quindi si ispirano a quelli che sono i marchi che hanno in assortimento (che garantiscono margini più alti) e chiedono un'innovazione di prodotto che parta da quello specifico benchmark di mercato. Quindi l'azienda sviluppa l'innovazione e per lei è effettivamente qualcosa di nuovo. In questo livello la responsabilità, ovvero chi coanda, è il mercato (mercato sono sostanzialmente le vendite, sono i colleghi che hanno un diretto rapporto con il cliente). Sono i responsabili che hanno il compito di portare in azienda le richieste del cliente, generalmente sono richieste basiliche. Le richieste dei clienti che passano in azienda vengono poi passate al marketing (che prepara i brief) e la ricerca (che sviluppa).

2° livello: innovazione legata ai trend di mercato. Esempio: trend della clean beauty o del sostenibile, sono trend super attuali. Clean beauty, il consumatore cerca sempre più un approccio naturale, pulito, lista ingredienti sempre più chiara. Adesso il consumatore è molto attento a questi temi. Chiedono di partire da un benchmark di mercato, con un pezzettino in più (una caratteristica o una funzionalità in più). Viene chiamata

innovazione incrementale. Questo livello segue di più i trend di mercato, qui guida il marketing. Per trovare i trend di mercato è importantissimo ascoltare i clienti, bisogna essere molto curiosi, molto attenti a quello che succede sui social, ci sono le fiere, ci sono le ricerche di mercato. Ci sono fornitori di trend, ovvero delle aziende-piattaforme che si occupano di fare trend training. Il Marketing si occupa di mettersi insieme e analizzare i trend, lavora in collaborazione con la ricerca e sviluppare il prodotto. Se per il livello 1 le fonti di ispirazioni sono i prodotti basici, nel 2 si guardano anche i lanci fatti sul mercato e i brand di nicchia (indibrend). In questo paniere ci sono prodotti sia nuovi che prodotti di revamping (prendere un prodotto già sviluppato e cerco di dargli un elemento di novità).

3° livello: innovazione di lungo periodo, innovazione breakthrough, è un processo molto più lungo (1 anno e mezzo per portare sul mercato uno di questi prodotti), un tipo di innovazione dove lo sviluppo viene fatto a quattro mani (aziende di terzi che decidono di portare avanti un progetto di innovazione con un cliente che li può supportare). Qui guida la ricerca e l'industrializzazione perché per tirare fuori innovazione di lungo periodo nuova, che sia disruptive e brevettabile, generalmente è un lavoro più di materie prime nuove, uso diverso di materie prime, processi produttivi che cambiano o combinazioni con packaging. Quindi il leader del processo di innovazione è la ricerca.

Per esperienza ho visto che l'innovazione vincente è paradossalmente una innovazione semplice, anche il concetto di semplicità legato all'innovazione è strettamente connesso. Al contrario quando sul mercato con la mia azienda siamo riusciti a brevettare qualcosa, spesso non c'è stato il riscontro poi sul mercato finale del consumatore.

Il grosso delle innovazioni si concentra sui primi due livelli. Il terzo è più complesso, è lungo, ci vorrebbe un brevetto, ma nella pratica è molto difficile da brevettare.

Case history: fondo tinta sull'inclusivity. Poteva essere declinato in tantissimi colori (grosso successo del posizionamento del prodotto). Quando si lavora sul fondo tinta è difficile produrre vari colori.

Case history: Transforming, prodotto brevettato. Ombretto. Il limite di questo prodotto è che ci può fare poco, modificarlo poco, solo colori scuri. Al punto di vista del fatturato ha dato meno soddisfazioni rispetto ad altri prodotti non brevettati.

www.unidocs.it

www.unidocs.it

www.



www.unidocs.it

www.unidocs.it



www.unidocs.it

www.unidocs.it



www.unidocs.it

www.unidocs.it