



Dipartimento di Impresa & Management

Cattedra di Marketing

## TITOLO

Global Branding: Storie, Valori ed Emozioni.

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Eleonora Valentini  
Matr. 185521

ANNO ACCADEMICO *2015/2016*

<b>INTRODUZIONE</b> .....	pag.3
<b>Capitolo I: Dimensione culturale da Marchio a Brand</b> .....	pag. 5
1.1 L'importanza della dimensione culturale.....	pag. 5
1.1.1 Le strategie delle imprese internazionali.....	pag. 6
1.1.2 Il concetto di Glocal.....	pag. 9
1.1 Cultural branding models.....	pag. 10
1.2 Emotional Brands e love brands.....	pag. 12
<b>Capitolo II: Consumare valori e racconti</b> .....	pag. 15
2.1 Un brand come marchio al quale nel tempo sono stati associati valori e storie.....	pag. 15
2.1.1 La tecnica dello storytelling.....	pag. 15
2.1.2 Come le aziende creano una storia per il proprio brand.....	pag. 19
2.2 Comunicare il valore del proprio brand.....	pag. 20
2.2.1 Come sono cambiate le abitudini di consumo e le modalità di comunicazione.....	pag. 21
2.3 Iconic brands.....	pag. 23
2.3.1 I consumatori delle Iconic Brands.....	pag. 25
2.3.2 Creare delle icone.....	pag. 25
<b>Capitolo III: Studio dei casi</b> .....	pag. 26
3.1 Il caso Coca-Cola.....	pag. 26
3.1.1 Chi è Coca-Cola.....	pag. 26
3.1.2 Valori raccontati attraverso pubblicità e iniziative.....	pag. 26
3.1.3 Strategia di branding.....	pag. 31
3.2 Il caso Algida.....	pag. 33
3.2.1 Chi è Algida.....	pag. 33
3.2.2 Valori raccontati attraverso pubblicità e iniziative.....	pag. 34
3.2.3 Strategia di branding.....	pag. 38
3.3 Il caso Tide vs Ariel.....	pag. 40
3.3.1 Chi è P&G.....	pag. 40
3.3.2 Valori e racconti.....	pag. 41
3.3.2 Strategia di branding.....	pag. 42
3.4 Confronto tra casi.....	pag. 45
<b>CONCLUSIONE</b> .....	pag. 48
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	pag. 50

## INTRODUZIONE

Il crescente fenomeno della Globalizzazione sta notevolmente influenzando le strategie di branding delle imprese internazionali. In concreto, ha portato numerose multinazionali a sviluppare delle marche globali, legate a stesse politiche di gestione e a uno stesso posizionamento in tutti i mercati in cui operano. Altre aziende, invece, hanno scelto di utilizzare brand diversi per mercati diversi, in modo da venire incontro alle esigenze locali dei consumatori.

Questo studio si concentrerà sull'analisi delle strategie di branding attuate dalle imprese internazionali, in particolare tenendo conto del modo in cui la dimensione culturale influenza le diverse scelte di branding nell'era dei love brands. L'idea principale è quella di fare un confronto tra aziende che usano brand diversi in culture e paesi diversi e quelle che usano lo stesso brand in tutto il mondo ma a questo associano diversi valori ovvero associano uno stesso valore che però ha una diversa valenza nei diversi Paesi.

Al giorno d'oggi, per riuscire a distinguersi dalla concorrenza, le aziende non possono puntare esclusivamente sulle caratteristiche funzionali del loro prodotto, ma devono essere in grado di far leva sugli aspetti del brand che maggiormente toccano il cuore dei consumatori. Gli individui, infatti, non consumano più un prodotto in quanto tale, ma tutte le storie e i valori che vengono costruiti intorno a questo e in cui essi si ritrovano.

La marca si caratterizza da un nome, un logo e un particolare design, ma finché non ha una storia difficilmente entra nella mente dei consumatori. Per differenziarsi, le aziende devono quindi focalizzarsi su valori e messaggi che la marca riesce a trasmettere e che vogliono trasmettere. Tutti i marchi più famosi che conosciamo (come ad esempio Coca-Cola) si distinguono non solo per le caratteristiche uniche che possiedono, ma soprattutto per la loro capacità di entrare nella mente e anticipare i bisogni del consumatore in modo unico e definito. Lo scopo del mio lavoro è proprio quello di sottolineare l'importanza che la marca assume e di capire come le diverse aziende costruiscono la propria strategia di branding nei diversi Paesi in cui operano.

L'elaborato si compone di tre parti. Nel primo capitolo verrà evidenziata l'importanza del background culturale e il modo in cui questo influenza le scelte degli individui. Per le aziende di successo, è infatti necessario analizzare e comprendere a fondo le culture dei mercati in cui operano, in modo da consolidare le relazioni con i propri consumatori. Nel secondo capitolo sarà approfondito il tema dello storytelling, tecnica utilizzata dalle aziende per raccontare la storia della propria marca. In particolare, viene specificato il motivo per cui tale tecnica viene utilizzata, il modo in cui messaggi e valori del brand vengono comunicati e come le storie trasformano le marche in *brand iconici*. Infine, nel terzo capitolo, saranno esaminati tre casi specifici (Coca-Cola, Unilever e P&G), allo scopo di mostrare tre diverse strategie di branding attuate dalle

multinazionali. Mentre Coca-Cola utilizza lo stesso brand in tutto il mondo, nonostante le diversità culturali dei Paesi in cui viene venduto il proprio prodotto, P&G, utilizza brand differenti in diversi mercati. La strategia di branding di Unilever, come il brand Algida, si trova a metà strada tra le precedenti: utilizza ad esempio un unico logo globalizzato (“Hearbrand”) pur mantenendo i diversi brand locali.

## **CAPITOLO I: Dimensione culturale da marchio a brand**

### **1.1 L'importanza della dimensione culturale**

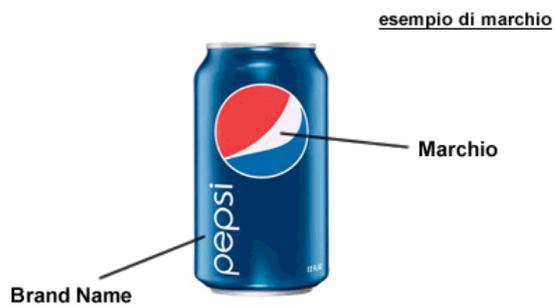
Ogni individuo è influenzato, anche senza saperlo, dall'ambiente socioculturale in cui vive. Questa influenza si traduce in una determinata visione del mondo (comportamenti posti in essere, rapporti con gli altri e con le imprese) e in determinati valori, diversi da paese a paese, che ne derivano. La cultura può essere definita come un sistema di credenze, valori, norme e significati che vengono acquisiti da un individuo e che influenzano il modo di pensare e agire dei membri di una comunità<sup>1</sup>. La cultura viene in genere tramandata da generazione a generazione e rafforzata da istituzioni come scuola, chiesa, governi. Le differenze culturali giocano un ruolo fondamentale nella scelta di prodotto, ed è per questo che sono il punto di partenza dei marketing manager che operano a livello internazionale. Uno dei grandi problemi che essi si trovano ad affrontare nel commercializzare i propri prodotti a livello internazionale è che il marketing è normalmente studiato in una linguaggio per uno specifico mercato. Questo significa che i marketing manager nel promuovere un prodotto o servizio tengono conto delle abitudini culturali, delle tradizioni e valori e anche semplicemente dei gusti e preferenze. Quando si approcciano altri mercati, l'intera premessa deve essere riesaminata perché la semiotica del linguaggio e dell'immagine non è la stessa nelle diverse culture.

A tal proposito si parla di global branding per indicare il processo evolutivo graduale che coinvolge le imprese che operano a livello internazionale e che si trovano a gestire lo stesso brand in Paesi diversi o diversi brand nei vari Paesi.

Il marchio è la rappresentazione grafica del prodotto, che ha lo scopo di identificare un'azienda o un prodotto e di fornire informazioni sulle sue caratteristiche, permettendo ai consumatori di distinguere quel prodotto specifico rispetto ad altri simili presenti sul mercato. Il marchio è composto da quattro elementi fondamentali: Il nome, il logo, i colori e il simbolo. Il brand o marca, invece, rappresenta l'identità dell'azienda sul mercato. Essa comprende non solo il simbolo identificativo dell'azienda ma anche tutto l'insieme di valori, emozioni e sensazioni che trasmette. Ricomprende quindi tutto ciò che non è tangibile. La marca è l'insieme di tutte le esperienze che un individuo ha del tuo prodotto, servizio o azienda e che gli permetteranno eventualmente di identificarsi e legarsi ad essa.

---

<sup>1</sup> Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.



fonte: <http://www.andreaminini.com/marketing/brand/>

L'architettura internazionale di un brand comprende la definizione di tre dimensioni principali<sup>2</sup>:

1. il livello organizzativo in cui viene utilizzato il brand (a livello corporate, business o di prodotto);
2. l'obiettivo affidato al brand in termini geografici (brand locale, regionale, globale);
3. la relazione tra il brand/prodotto (la gamma o linea di prodotti sui quali può essere impiegato lo specifico brand).

### 1.1.1 Strategie delle imprese internazionali

Nelle diverse fasi di sviluppo del corporate brand, dalla sua progettazione alla valorizzazione della marca, le imprese internazionali si trovano a prendere varie scelte che dipendono dalla dimensione dell'azienda, dal contesto sociale in cui opera e da altre caratteristiche che possiede più o meno specifiche. Tra le scelte, una delle più critiche riguarda la politica da adottare:

- mono brand: caso in cui decide di utilizzare lo stesso brand in tutti i paesi
- multi brand: diversi brand in diversi paesi

La strategia multi-brand, in particolare, viene adottata quando l'impresa ritiene che la domanda sia molto frammentata e per tale ragione essa si propone di adottare una specifica marca per ogni segmento di domanda<sup>3</sup>. L'idea è quella di progettare un brand che rispecchi uno specifico mito e dei valori di una particolare cultura, in modo tale che il consumatore si identifichi con esso. Dato che ogni cultura si fonda su diversi valori e credenze, per lo stesso prodotto, le imprese creano brand differenti, che siano in grado di adattarsi alle differenze culturali. In quest'ultimo caso il portafoglio dell'impresa può essere composto da marche globali (utilizzate in diversi mercati) e da marche locali (utilizzate in un mercato più specifico), ciascuna delle quali svolge uno specifico ruolo

<sup>2</sup> Douglas, Craig, Nijssen, 2001

<sup>3</sup> Collesei, 1996; Brondoni, 2002

all'interno della strategia di impresa. Il vantaggio di questa politica è proprio quello di creare un brand differente per ogni paese per rispondere alle diverse esigenze in modo più specifico. Il fatto di non usare una marca immediatamente riconoscibile in tutto il mondo, può sembrare uno svantaggio ( i consumatori non collegano il prodotto con un'azienda), ma non è detto che lo sia. Infatti, se per esempio un brand ha una cattiva reputazione, l'uso di un portafoglio più ampio di marche, fa in modo che questa non sia direttamente collegata al prodotto e che non influenzi le altre marche.

Come vedremo più avanti, Procter & Gamble (P&G) è un tipico esempio di impresa che ha attuato una strategia multi-brand con lo stesso prodotto; in particolare ha deciso di utilizzare più brand per lo stesso detersivo: Dash in Italia, Ariel in Europa e Tide negli Stati Uniti.

Viceversa, alcune imprese adottano la strategia di mono brand e quindi decidono di mantenere lo stesso brand nei diversi mercati in cui operano. Tale strategia offre diversi vantaggi: consente di risparmiare sui costi in termini di comunicazione ( non occorre condurre ricerche per individuare nuovi nomi o spendere somme in pubblicità per rendere conoscibile una marca), una migliore visibilità e solidità dell'immagine aziendale e si traduce in una sorta di assicurazione per il cliente che ha già conosciuto e sperimentato quella marca. Per mantenere alte le vendite dei prodotti è necessario che la (mono) marca abbia una buona reputazione e che trovi spazio, seppure in modo differente, nelle diverse culture.

È tuttavia importante capire che, qualunque sia la scelta adottata dall'impresa che opera a livello internazionale, questa funzionerà soprattutto in base al grado di coinvolgimento del cliente. È il cliente che in qualche modo definisce se la scelta ha avuto successo o se ha fallito perciò l'impresa deve essere in grado di ascoltarlo e analizzare il suo sistema di preferenze.

Alcune imprese adottano una strategia, che si trova a metà strada tra le politiche descritte sopra. Esse scelgono di mantenere la propria marca in tutto il mondo, in modo da essere immediatamente riconoscibili, ma di cambiare leggermente delle caratteristiche del proprio prodotto per adeguarsi ai diversi gusti delle diverse culture. Esse si trovano a modificare la propria offerta per rispondere a quelle che sono le richieste locali.

Questa tendenza che in gergo può essere definita “di adattamento” sta diventando sempre più diffusa nel mondo del Food and Beverage. *«Nonostante la globalizzazione – spiega Massimiliano Bruni, responsabile del Knowledge Center sul Food and Beverage della Scuola di Direzione Aziendale (SDA) dell'Università Bocconi di Milano – tra i diversi Paesi esistono delle differenze che si ripercuotono anche nelle scelte alimentari».*

In particolare, infatti, molte aziende alimentari hanno capito quanto è necessario modificare la ricetta del proprio prodotto per andare incontro ai diversi gusti e alle diverse abitudini dei propri consumatori nei vari Paesi in cui operano. Questa necessità di ampliare il proprio mercato, ha portato diverse multinazionali a condurre delle ricerche a livello internazionale considerando l'impatto del clima, della religione, della tradizione, del gusto e dei sapori.

Un primo esempio è il caso della Nutella, il cui sapore è diverso in Europa rispetto all'America. Infatti, mentre quella europea viene prodotta negli stabilimenti italiani, quella americana viene prodotta in Canada ed ha una consistenza molto meno pronunciata e più liquida.



Nutella in Europa

Nutella in America

Fonte: <https://knitstamatic.wordpress.com/2012/08/26/taleoftwonutellas/>

Un secondo caso è Coca Cola. La famosa bevanda amata e conosciuta in tutto il mondo, è in realtà più dolce nei Paesi mediorientali rispetto a quella che viene venduta in Italia. McDonald, invece, adotta una politica ancora diversa. Oltre a fornire dei menù e dei prodotti uguali in tutto il mondo, ne inserisce alcuni che rispecchiano la cultura del Paese. In Italia ad esempio, dopo aver stretto un accordo con la Barilla, tra le scelte sono state inserite anche diverse tipologie di pasta pronta. In India, invece, è stato introdotto il Maharaja Mac, un doppio panino con il pollo che tenesse in considerazione le restrizioni religiose della popolazione. McDonald inoltre adatta anche i formati dei panini. In alcuni Paesi le dimensioni dei panini sono maggiori così come il numero di McNuggets presenti in una confezione.

L'ultimo esempio che possiamo citare è la Nestlé. La Nestlé, oltre a produrre le bottiglie di acqua minerale come San Pellegrino, Panna, Levissima, Vera ecc, ha promosso una linea di acque aromatizzate, che però non sono state commercializzate in Italia perché probabilmente non avrebbero avuto successo.

### 1.1.2 Il concetto di Glocal

La parola “Glocal” viene introdotto dal sociologo Zygmunt Bauman (1998) e nasce dalla fusione dei termini globale e locale. La glocalization (in italiano tradotta anche come glocalizzazione) ha lo scopo di adattare i prodotti commercializzati e distribuiti a livello internazionale alle particolarità delle culture locali. L’idea è quella di creare e distribuire prodotti in un mercato globale ma modificati in base a leggi locali, abitudini o preferenze dei consumatori. I prodotti o servizi che sono " glocalizzati " saranno , per definizione , di maggiore interesse per l'utente finale.

È difficile promuovere un global brand che rifletta le caratteristiche di ogni singolo mercato e che risponda alle esigenze di ogni consumatore. È anche difficile pensare che il messaggio venga interpretato nello stesso modo da tutti gli ascoltatori provenienti da culture diverse, con diverse visioni del mondo e diverso senso dell’umorismo. La “glocal advertising strategy” nasce proprio per venire incontro a queste difficoltà ed è una strategia che cerca di costruire pensieri locali che funzionano in ogni mercato del mondo.

La strategia si basa su tre pilastri:

- 1) Un concetto globale indirizzato verso una motivazione umanitaria (human motivation);
- 2) Una visione di brand che rispecchi le sfumature locali;
- 3) Un’organizzazione ben strutturata che enfatizzi e faciliti la collaborazione tra gli sviluppatori di strategia globale e gli esecutori locali.

L’idea di base, semplice ma potente allo stesso tempo, è quella di indirizzarsi verso un pubblico universale che sorpassi le diversità culturali. I più alti livelli di motivazione sono, ad esempio, il desiderio di essere sani e salvi, di ricevere un’educazione o di raggiungere le proprie aspirazioni. Chi attua tale strategia deve fare in modo che il posizionamento del prodotto vada oltre la sola descrizione del prodotto stesso in termini di attributi, per indirizzarsi verso la motivazione. Alcuni studiosi ritengono che gli uomini di tutto il mondo, al di là delle rispettive culture o paesi di origine, cerchino di avanzare nella vita e lo fanno solo se motivati.

Yahoo! è un esempio di compagnia che ha applicato il concetto di glocalizzazione. Esso commercializza una piattaforma che viene visitata da tutto il mondo e che offre diverse versioni del suo sito web. Per esempio offre una variazioni di diversi contenuti e lingue in 25 paesi inclusi Cina, Russia e Canada. Il contenuto è personalizzato per andare incontro alle diverse esigenze locali. Molteplici aziende sia pubbliche sia private attualmente praticano la glocalizzazione, nel tentativo di costruire le loro basi di clienti e aumentare i ricavi.

È molto probabile che gli approcci Glocal trasformeranno lo sviluppo e la consegna di pubblicità poiché sempre più marche stanno scoprendo il loro potenziale globale. Garinois-Melenikiotou, CEO di Estée Lauder, ritiene che entro il 2020, "i brand globali e le agenzie si riorganizzeranno - con velocità, agilità, e lo spirito editoriale - per creare storie che viaggeranno da un paese all'altro senza essere perso nella traduzione. Oggi più che mai, i marchi possono e devono riorganizzarsi per la scena mondiale.

## 1.2 Cultural branding models

Le marche iconiche sono state nel tempo guidate da una serie di principi taciti che vengono definiti "cultural branding models"<sup>4</sup>. Nel 1970 ci si basava sul modello di mind-share branding, nel 1990 sull'emozionale branding e, con l'avvento di internet, è diventato popolare il viral branding.

Il mind-share<sup>5</sup> si basa sull'idea che, per avere successo nel mercato, un prodotto deve posizionarsi per primo nella mente del consumatore e affinché questo avvenga, è necessario che il consumatore crei delle associazioni con quel prodotto. Queste associazioni si possono legare a determinati benefici generati dal prodotto oppure a degli attributi di colui che utilizza il prodotto (emozioni, caratteristiche della personalità, preferenze). Il potere del brand sta proprio nel trasformare delle associazioni astratte in proprietà concrete e funzionali. La strategia di brand, nel modello mind-share, comincia con l'identificazione di concetti astratti presenti nella mente del consumatore; il marketing ha lo scopo di marcare tali concetti e fare in modo che rimangano costanti nel tempo. Un esempio è il caso della birra Corona. La Corona, grande icona America degli anni '90, ha avuto successo non tanto perché veniva considerata una birra qualitativamente migliore delle altre, ma perché veniva associata con l'idea di fare festa. Questa divenne popolare proprio perché incarnava il mito americano che tutto girava intorno all'idea di festa di quell'epoca. La bravura di Corona fu anche stata quella di adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori. In un secondo periodo, infatti, gli americani avevano iniziato a idealizzare il mito della vacanza tranquilla nelle spiagge messicane dove potersi rilassare. La Corona iniziò quindi una campagna pubblicitaria che evocava l'idea di scappare dalla routine di tutti i giorni (idea di relax). Più che la birra in sé, i consumatori compravano l'idea che veniva ad essa associata.

---

<sup>4</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press, p.13

<sup>5</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press, p.15

Nell'emotional branding<sup>6</sup>, le assunzioni alla base del mind-share continuano a funzionare, ma viene enfatizzato come l'essenza del brand viene comunicata (emozioni, personalità, esperienza). Si passa a un approccio più emotivo e esperienziale, tralasciando l'inclinazione cognitiva e razionale del periodo precedente. La marca deve enfatizzare la propria personalità e costruire una connessione intima con i consumatori. Alcuni esperti sostengono che, per accrescere la propria forza, il branding interno deve spingere l'intera organizzazione a lavorare con lo spirito del brand. Creando un legame tra brand e organizzazione, si riesce più facilmente a creare un legame emotivo tra brand e consumatori. L'esempio più importante di emotional branding è Coca Cola. Alla fine della guerra, la Coca Cola rappresentava in pieno il mito americano con tutti suoi valori<sup>7</sup> (paese che sacrificava i propri figli in nome della democrazia, con il potere di creare delle macchine da guerra potentissime, con un'abilità nella scienza unica nel suo genere). Gli americani potevano vivere un momento di solidarietà nazionale semplicemente condividendo una Coca. Come nel caso di Corona, anche il mito della Coca Cola è stato rivisitato e adattato nel tempo in base al contesto storico. La Coca Cola, da che incarnava l'idea di solidarietà nazionale, venne poi associata a un momento di pausa rinfrescante ("the pause that refresh") e in generale di armonia universale. Sorseggiare un bicchiere di Coca con un amico era diventato simbolo di condivisione e di protesta contro le divisioni razziali, politiche e di genere. La Coca aveva proprio lo scopo di risolvere tutti i problemi sociali, e quando questi cambiavano, essa cambiava simultaneamente il suo mito, per adattarsi alle nuove esigenze.

Il viral branding<sup>8</sup>, come suggerisce il nome stesso, si basa sulla pubblica influenza. L'assunto è che sono i consumatori, e non le aziende, ad influenzare la percezione di una marca. Questo approccio virale si basa sulle idee classiche di pubblica influenza (diffusione dell'innovazione, parole, pubbliche relazioni). Grazie all'avvento di internet, e soprattutto dei social networks, le persone riescono a parlare di un prodotto in maniera rapida e semplice e la reputazione si sparge in fretta come se fosse un virus. I Brand manager, quando si accorsero del potere dei media, si accorsero che quella era la strada più semplice ed economica per arrivare al "paradiso dei brand". E' vero che sono i consumatori che creano l'identità della marca, diffondendone i valori, ma sono pur sempre i marketing manager che devono fare in modo che un prodotto abbia una buona reputazione e che perciò girino voci positive. L'esempio più adatto a spiegare il fenomeno del viral branding è quello

---

<sup>6</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press. p.21

<sup>7</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press. p.22

<sup>8</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press. p.28

di Snapple. Snapple, famosa marca di tè e succhi di frutta, venne fondata a Brooklyn da tre imprenditori che non avevano nessuna esperienza nell'ambito del marketing e non avevano tantomeno intenzione di imparare. Il brand si fondava sul mito dell' "anticorporate amateurs", fenomeno che criticava la società degli anni '90, secondo la quale tutto doveva essere appreso in azienda in maniera professionale. Il mito di un mondo messo sotto sopra, dove i "non professionisti" vincevano contro la burocrazia elitaria, veniva trasmesso nelle bottiglie. I consumatori amavano Snapple proprio per questo suo modo di essere, parlavano del brand e lo consideravano molto più avanti rispetto ai competitors dei tempi. I followers avevano formato una vera e propria comunità dove poter parlare del brand e diffondere i suoi valori. Il problema del viral branding è che assume che la comunicazione è efficace quando viene trasmessa più volte. È però molto più importante che le persone ricordino il messaggio trasmesso e lo usino nella loro vita di tutti i giorni.

### **1.3 Emotional Brands e Love Brands**

I consumatori comprano un prodotto non tanto per i suoi attributi in sé, ma per un insieme di fattori che nel complesso lo rendono attraente. Molte volte la scelta si basa su esperienze dell'individuo con la marca o su aspetti del prodotto che si ricollegano in qualche modo alla personalità di chi compra. Un altro elemento che influenza le decisioni è la fedeltà. Un cliente fedele a una marca tenderà a scegliere un prodotto di quel brand piuttosto che quello del concorrente, anche se le performance sono qualitativamente peggiori. Questo avviene perché il consumatore si affeziona ad una marca.

Il brand è costituito da un insieme di elementi tangibili e intangibili, tra cui:

- Il profilo dell'utilizzatore (che tipo di persona usa quel prodotto);
- Profilo di utilizzo (in che modo e in che contesto si usa il prodotto);
- Relazione che vuole instaurare con il cliente (formale piuttosto che giocosa, accogliente ecc);
- Feeling che vuole suscitare.

L'ultimo punto si lega con il concetto di Emotional brand. L'Emotional brand ha infatti l'obiettivo proprio di creare un legame emotivo con i consumatori. Le emozioni giocano un ruolo fondamentale per il cliente che deve scegliere un bene da comprare, per questo molti esperti di marketing credono che una marca dovrebbe possedere sia componenti razionali sia emotive. Dovrebbero quindi contenere elementi che facciano appello sia alla testa sia al cuore. Sono state

chiamati con il termine “love brand” e “love marks” tutte le marche che colpiscono direttamente il cuore dei consumatori<sup>9</sup>.

Le emozioni provocate da una marca sono diverse da persona a persona, soprattutto nel caso in cui due persone appartengono a due contesti culturali differenti. Ogni persona infatti viene colpita da elementi differenti che possono scatenare un senso di benessere e di positività. Alcune ricerche, ad esempio, hanno evidenziato l'importanza di accompagnare prodotti di bellezza con messaggi emotivi volti a far crescere l'autostima delle persone. Altre persone potrebbero essere attratte dall'autenticità della marca, autenticità che si traduce in fiducia e fedeltà. Proprio su questo si focalizzano marche come Mulino Bianco, Apple, Abercrombie&Fitch, Stone Island o Virgin.

L'esperto di marche Mare Gobé ritiene che le marche “emotive” condividano tre tratti specifici:

- 1) una cultura aziendale fortemente orientata alle persone;
- 2) uno stile comunicativo e una filosofia caratteristici e molto distintivi ed empatici;
- 3) un forte richiamo emotivo.

Secondo l'amministratore delegato di Saatchi& Saatchi, Kevin Roberts, le marche di successo puntano a diventare “marche del cuore” o “lovemarks”. Ritiene inoltre che le marche del cuore riescono a colpire il consumatore proprio grazie alla loro capacità di evocare mistero, sensualità e intimità.<sup>10</sup>

- Il mistero (comprende storie, metafore, sogni e simboli) è un elemento che attrae gli individui perché essi sono per natura colpiti da ciò che non conoscono;
- La sensualità si basa sullo stimolo dei sensi;
- Intimità significa empatia, impegno e passione.

Alle componenti razionali e emotive della marca, si legano le quote della mente e del cuore. Nell'analisi della concorrenza, l'impresa infatti, oltre a controllare la quota di mercato e la quota di investimenti, deve considerare la quota della mente e la quota del cuore. La quota della mente è la

---

<sup>9</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson. p.441

<sup>10</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson. p.442

percentuale di consumatori che pensano immediatamente a una certa impresa se devono comprare un prodotto (prima impresa che gli viene in mente) ed è nota anche come quota di top of mind. La quota del cuore rappresenta la percentuale di consumatori che preferiscono una certa impresa, a parità di altri concorrenti nel settore<sup>11</sup>.

Tra gli elementi posseduti dalla marca, il colore è uno di quelli che maggiormente colpisce il consumatore e scatena delle emozioni. Per motivi essenzialmente fisici, che si ricollegano alla conformazione dell'occhio umano, ogni colore assume un significato particolare, riconducibile a stati d'animo ben definiti: il rosso, ad esempio, è il colore dell'energia, della forza e della vitalità, mentre il blu, all'opposto nella scala cromatica, è il colore della tranquillità e della calma. Un marketing manager, dunque, tenderà a scegliere un colore che si ricollegli all'emozione che vuole trasmettere attraverso il prodotto. Se vuole richiamare la natura, sceglierà il verde, così come se vuole evocare l'idea di purezza, sceglierà il bianco.

Alcune tecniche di branding prevedono che i marketing manager usino, come colore per un brand, una combinazione cromatica che sia esattamente l'opposto di quella adottata dal principale concorrente. Questo, entrando per primo nel mercato, ha probabilmente utilizzato la simbologia dei colori in modo "tradizionale", ma spesso l'occhio umano rimane più colpito nel vedere qualcosa di nuovo. Diversificare consente di colpire l'attenzione del consumatore con un colore inusuale per il messaggio che si vuole trasmettere.

Anche la giusta scelta del simbolo è fondamentale se si vogliono colpire le emozioni del consumatore. Primo tra tutti i simboli è il cuore. Utilizzato da molti marchi, il cuore simboleggia la passione insita nell'essere umano. Non a caso, come vedremo più avanti, Algida è la "marca del cuore" per eccellenza. Altri esempi di marche che usano il simbolo del cuore sono Prenatal, Sweet Years, I love New York.

The logo for Prenatal features the word "Prenatal" in a stylized font. The letter "P" is green, while the remaining letters "renatal" are pink. A small red heart icon is positioned to the left of the letter "r".

Fonte: [news.volantinofacile.it](http://news.volantinofacile.it)

Fonte: [sheilashanti.wordpress.com](http://sheilashanti.wordpress.com)

---

<sup>11</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson. p.442

## Capitolo II: Consumare valori e racconti

### 2.1 Brand come marchio al quale nel tempo sono stati associati valori e storie.

Un brand è un marchio al quale nel tempo sono stati associati valori e storie, che, come visto in precedenza, variano da cultura a cultura. Ancora prima che i prodotti, gli individui consumano valori e racconti: da qui l'importanza per ogni azienda di creare un mito attorno al proprio brand. I consumatori tendono ad acquistare un prodotto o servizio non tanto per gli attributi e i benefici che questo possiede, ma per gli ideali che rispecchia e in cui essi si ritrovano. I valori cambiano non solo in base alla cultura, ma anche a seconda del contesto storico, perciò un marketing manager che voglia assicurarsi un successo di lunga durata, deve essere in grado di cambiare continuamente il mito del proprio brand per adeguarsi alle nuove tendenze.

Al marchio Barilla, ad esempio, è associata l'immagine di famiglia, magari riunita intorno a una tavola piena di persone. Infatti il famoso slogan del brand è “dove c'è Barilla c'è casa”; da un lato sottolinea l'importanza dello stare insieme e di mangiare in famiglia, e dall'altro mette al centro dell'attenzione anche il valore dell'alimentazione sana e genuina, che si lega all'alta qualità dei suoi prodotti. Seppure nel corso degli anni è cambiata la concezione di famiglia, Barilla mantiene una comunicazione tradizionale rafforzando la centralità del nucleo familiare e di tutti i valori connessi.



Fonte: [www.androidworld.it](http://www.androidworld.it)

#### 2.1.1 La tecnica dello storytelling

Vi sono diversi modi per raccontare una storia: il racconto orale; immagini o fumetti; i libri; o anche la fotografia. L'arte del narrare è una tradizione che si tramanda fin dai tempi antichi; dai grandi poemi di Omero alle leggende popolari fino addirittura al linguaggio cinematografico.

Lo storytelling è uno strumento molto utile alle aziende perché permette loro di parlare dei propri prodotti e di tramandare i propri ideali ai consumatori. Questo si può applicare a un singolo

prodotto, a un brand o all'intera organizzazione. La storia del prodotto o del brand parte dall'azienda, passa attraverso i consumatori e viene poi tramandata per generazioni.<sup>12</sup>

In generale, le storie parlano ai bisogni umani e danno un significato alla vita delle persone. I valori e principi vengono trasferiti da una generazione all'altra attraverso storie. Le storie trasmettono un senso di continuità alla nostra vita, rivelando il nostro background e il nostro passato. Esse non solo si imprimono molto facilmente nella mente degli individui, ma li coinvolgono anche emotivamente, creando un legame tra chi le ascolta e chi le racconta. Inoltre definiscono "l'identità sociale" del brand, inserendolo all'interno di un sistema di valori e concretizzandolo. Un'ulteriore finalità dello storytelling è quella di restituire una sensazione di conforto riproducendo strutture narrative familiari attraverso descrizione di situazioni realmente accadute a determinati clienti e di come queste siano state risolte. Il fatto di raccontare storie vissute in prima persona da determinati individui e come queste siano state risolte, crea in coloro che vi si riconoscono un senso di sollevamento. Il cervello umano è per sua natura attratto da storie in cui il trionfo sorpassa le avversità. Esse legano emotivamente al personaggio della storia, e quindi al brand cui è collegato.

Gli studiosi Randall Ringer e Michael Thibodeau hanno introdotto il concetto di branding narrativo<sup>13</sup>: secondo quest'ultimo, il branding deve ricorrere a metafore profonde che vadano ad agire sulla memoria, sulle associazioni e sulle storie personali dei consumatori. I due esperti individuano nel branding narrativo 5 elementi:

1. La storia di una marca, fatta di parole e metafore che ne definiscono il "mito fondativo";
2. Il percorso del consumatore, dal momento in cui entra in contatto con la marca a quello in cui si lega con la marca;
3. Il linguaggio visivo o la manifestazione di marca;
4. Il modo in cui la marca viene raccontata dal punto di vista dell'esperienza sensoriale;
5. Il ruolo e la relazione che la marca gioca nelle vite dei consumatori.

La tecnica dello storytelling applicata alle campagne pubblicitarie può avere successo o meno.

Un esempio di "storytelling" efficace è quello dell'azienda Dove, famosa azienda del gruppo Unilver impegnata nel settore della cura della persona. Mentre, un caso di applicazione della tecnica dello storytelling all'advertising che non ha avuto successo è stato quello dell'azienda italiana Intimissimi.

---

<sup>12</sup> Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195-210.

<sup>13</sup> Ringer R., Thibodeau "A Breakthrough approach to brand creation", Verse, *The Narrative Branding Company*, [www.versegroup.com](http://www.versegroup.com)

Dove (gruppo Unilever) ha iniziato ad utilizzare la tecnica della narrazione da più di 10 anni ed è oggi considerato uno dei brand di bellezza più creativo sul mercato.

Nel 2013, dopo che una ricerca di marketing aveva dimostrato che solo il 2% delle donne si ritiene bella, Dove lancia una campagna pubblicitaria che viene conosciuta come “Campaign for Real Beauty”. In questa campagna sono state utilizzate donne comuni, invece di modelle, per la pubblicità del marchio. Il messaggio che Dove ha voluto trasmettere è stato quello di bellezza autentica, nella quale si potessero ritrovare tutte le donne. Mostrando alle ragazze che anche le curve sono belle e trasmettendo il messaggio che un piccolo cambiamento di prospettiva può alterare il modo in cui le donne si vedono, Dove è riuscito a convincere i consumatori che i suoi prodotti sono meglio degli altri perché reali e autentici.

Il racconto di piccole storie con protagoniste credibili (non più modelle, ma donne comuni), trasmette messaggi capaci di far riflettere ed emozionare.



Fonte: <http://01storytelling.com/dove-real-beauty-sketches/>

Anche Intimissimi, brand conosciuto principalmente per la biancheria intima, ha voluto fare un esperimento di questo tipo, ma, diversamente dal caso di Dove, il suo spot non ha avuto successo. A luglio 2015, Intimissimi lancia “ #ImAStory”, un social casting che aveva l’intento di far raccontare a donne comuni le proprie storie.

L’insuccesso di Intimissimi nasce dal fatto di aver utilizzato ragazze che, seppure erano persone normali, venivano percepite in tutto e per tutto come delle modelle. Maria la studentessa, Marsica la designer di Milano e Myriam la lavandaia, venivano viste come delle modelle che fingevano di

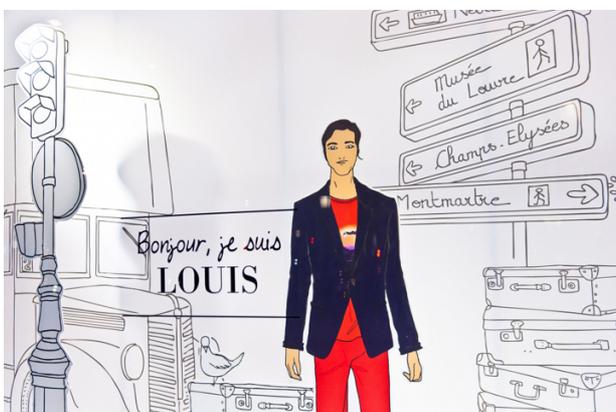
essere donne reali e di avere altri mestieri; questo portò a una percezione non autentica del messaggio trasmesso.



Fonte: velvetstyle.it

Inoltre, la tecnica dello storytelling può essere usata per aumentare il legame tra cliente e brand, non solo nell'ambito di campagne pubblicitarie, in particolare spot, ma può essere applicata anche ad altri touch points.

Per fare storytelling, un'azienda non deve necessariamente utilizzare degli spot pubblicitari. Ad esempio, Hugo Boss ha utilizzato la tecnica dello storytelling costruendo degli episodi di una storia d'amore nelle sue vetrine. Si tratta della "Love Story" presente nelle vetrine della boutique Hugo Boss sugli Champs Eliseés a Parigi, in occasione della festa di San Valentino. I protagonisti sono Louis e Juliette che si incontrano per la prima volta e scoprono la città di Parigi insieme. Le vetrine sono disposte in base a una sequenza di come la storia si sviluppa ; all'interno , gli acquirenti possono anche trovare altri elementi correlati , come cartoline illustrate che possono inviare ai propri cari , e un'installazione di una panchina parigina nella quale sedersi.





Fonte: <http://www.labzerocinque.com/blog/79-san-valentino-le-vetrine-love-story-di-hugo-boss>

### 2.1.2 Come fa l'azienda a creare una storia per il proprio brand

Per creare una storia per il proprio brand, è importante che l'azienda inizi concentrandosi su se stessa; la storia del brand deve infatti essere coerente con la cultura organizzativa (l'insieme di valori, opinioni e conoscenze condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come maniera corretta di pensare e comportarsi). Questa è forse la parte più difficile per molti business manager perché si tratta di concentrarsi su eventi reali nella propria vita e spiegare come questi incidenti stabilito i valori che poi si legano ai valori dell'organizzazione. È importante per l'azienda chiedersi sempre quale sia stato lo scopo del fondatore, da quali ideali fosse guidato, quali rischi fosse disposto a prendere e quali finalità volesse raggiungere. Le storie dell'organizzazioni si creano pian piano negli anni e rimangono poi nel DNA dell'organizzazione stessa; esse sono alla base delle decisioni giornaliere dei manager e del lavoro dei dipendenti.

Un ottimo esempio di questo è il discorso di Steve Jobs alla classe di laurea di Stanford nel 2005. Il discorso era in gran parte una riflessione profondamente personale sulla storia di Jobs - la sua educazione della classe operaia, l'abbandono del college. Ancora più importante, ha parlato di come il suo amore per la calligrafia instillato con lui un amore di disegno che avrebbe poi guidare il suo lavoro alla Apple, e come la sua diagnosi del cancro ha rafforzato in lui un profondo desiderio di vivere con passione e autenticamente, come se ogni giorno fosse l'ultimo.

Con il suo racconto, Jobs dà una rapida visione di quella che è stata la sua vita, quello che ha apprezzato, e come questo avrebbe poi guidare il suo lavoro alla Apple e altrove. Il discorso appare molto interessante perché sembra autentico e vivo. Una grande storia di sé deve essere una vera e propria storia di sé. Trovare quella storia può richiedere un leader a riflettere profondamente sul suo passato e le motivazioni, e comunicarli con onestà - anche quelle parti che sono imbarazzanti o

imperfette.

Il passo successivo che fa un'azienda ha lo scopo di collegare questi valori con i più ampi valori condivisi del pubblico, ad esempio clienti o dipendenti. In questa fase, si intrecciano la narrazione personale nelle narrazioni degli altri attraverso condivisi valori, esperienze, speranze e aspirazioni. In tal modo si crea una narrazione comune per il gruppo o organizzazione.

Infine, l'organizzazione può invitare coloro che desiderano condividere il suo obiettivo all'azione. Lo Storytelling può essere scomodo e difficile per molti professionisti, in particolare se si tratta di condividere esperienze personali. Tuttavia, la narrazione non ha come motivazione l'auto-esaltazione, ma serve a creare uno scopo comune e una cultura che altri possono condividere.

## **2.2 Comunicare il valore del proprio brand**

Ogni organizzazione, oltre a creare una storia per il proprio brand, deve saperla comunicare ai suoi consumatori. La comunicazione di marketing è il mezzo con cui l'impresa si mette in relazione con i clienti, rafforzando l'immagine aziendale e il valore del proprio prodotto. Oltre a mostrare le caratteristiche funzionali di un prodotto, essa consente anche alle imprese di collegare il proprio brand a determinati simboli, emozioni o esperienze.

Per ottenere gli obiettivi predefiniti, l'impresa si deve concentrare sul messaggio che vuole trasmettere (i valori e le idee da comunicare), sul modo in cui vuole esprimerlo e sulle fonti attraverso cui tramandarlo. Queste ultime possono essere persone comuni (aventi uno stile di vita simile a quello dei consumatori target), esperti, bambini (ad esempio nel caso in cui si vogliono trasmettere valori come la genuinità o la spensieratezza) o anche celebrità (che il pubblico tende a ricordare con facilità).

I principali canali di comunicazione sono otto<sup>14</sup>:

1. Pubblicità: Il valore del brand viene diffuso attraverso la stampa, la radio, la televisione o i mezzi digitali. Questa prima modalità consente di raggiungere in breve tempo diversi consumatori sparsi in diverse aree geografiche; si tratta di uno dei mezzi più efficaci e immediati poiché riesce a impregnare nella mente del consumatore, anche non concentrato, parecchie informazioni;
2. Promozioni delle vendite: consistono nell'uso di buoni sconto e omaggi per attirare più facilmente l'attenzione del consumatore;

---

<sup>14</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson. p. 730

3. Eventi e esperienze: hanno lo scopo di coinvolgere il consumatore facendogli vivere un'esperienza diretta del prodotto o servizio;
4. Pubbliche relazioni e propaganda: si tratta di tutte quelle iniziative volte a promuovere l'immagine di un'impresa;
5. Marketing diretto: utilizza svariati mezzi comunicazione (ad esempio telefono, fax, email) per venire a diretto contatto con il consumatore e instaurare un dialogo;
6. Marketing interattivo: sono tutte quelle attività online, dirette o non dirette, che coinvolgono il consumatore;
7. Passaparola: comunicazione informale tra le persone (amici, conoscenti) riguardo l'esperienza di acquisto di un prodotto;
8. Vendita personale: vendita diretta di un prodotto da parte dell'impresa al potenziale acquirente in modo da avere una risposta istantanea.

### **2.2.1 Come sono cambiate le abitudini di consumo e le modalità di comunicazione**

Nonostante la trasmissione di valori e racconti sia esistita fin dall'alba dei tempi attraverso differenti modalità di comunicazione (forme scritte o orali), è innegabile che l'avvento della digitalizzazione, in particolar modo dei social network, abbia radicalmente cambiato e velocizzato il modo con cui vengono scambiate le informazioni.

I social media hanno cambiato moltissimi aspetti della vita quotidiana delle persone, tra cui le abitudini di consumo. Si sono trasformati anche i rapporti personali, i modi di comunicare e di gestire la promozione dei prodotti, le relazioni professionali ed i metodi di ricerca di informazioni.

Infatti, se in passato reperire informazioni di buona qualità e in tempi brevi era molto più difficili, oggi i social network offrono agli individui uno spazio virtuale nel quale poter discutere di molti argomenti - spazio rapido, di facile accesso e alla portata di ogni classe sociale. Nell'era pre-digitale un consumatore che volesse fare un acquisto si affidava a fonti distanti e poco attendibili (voci per strada); ora hanno invece la possibilità di entrare a diretto contatto con i messaggi promozionali sponsorizzati dalle aziende attraverso la creazione di pagine (ad esempio su Facebook o Instagram)-messaggi che, percependoli come comunicazioni specifiche e personalizzate, il consumatore accetta più volentieri.

Grazie alla tecnologia, gli utenti riescono ad accedere a piattaforme e strumenti specializzati che facilitano il dialogo e l'interazione tra consumatori. Internet ha fatto in modo che i clienti collaborassero con le imprese nella creazione di valore del brand attraverso le comunità di marca: “una comunità di marca è una comunità di consumatori e dipendenti che si identificano con la marca e ne condividono i valori, operando di conseguenza in armonia con le politiche di marca,

rafforzandole e influenzandole”<sup>15</sup>. I consumatori possono intervenire e partecipare alle conversazioni e possono commentare l’operato delle aziende, attraverso domande e dibattiti. Le comunità di marca possono sorgere in maniera spontanea su iniziativa dei consumatori oppure essere create dalle stesse aziende. In ogni caso, esse portano alla creazione di una base di clienti fedeli e attivi, che aiutano le imprese nelle attività di promozione dei prodotti.

Al giorno d’oggi è impossibile pensare che un’impresa possa competere a livello globale senza queste forme di interazione online. Secondo il sito americano Trendwatching.com sono più di 500 milioni le persone che navigano sul web in tutto il mondo, le quali passano più di 700 miliardi di minuti al mese sul sito. Ogni mese, più di 250 milioni di utenti si ritrovano a navigare su Facebook passando attraverso più di 2,5 milioni di siti esterni. Secondo una statistica fatta da Trendwatching.com, circa i tre quarti degli utenti di Facebook hanno premuto almeno una volta il tasto "Mi piace" (tasto utilizzato per esprimere gusti e preferenze) su un brand o sulla pagina di un'azienda. Ricevere apprezzamenti attraverso questo pulsante o attraverso la condivisione di un prodotto sulla pagina di Facebook, è fondamentale per un’azienda che voglia aumentare la propria visibilità e le proprie vendite. La comunicazione attraverso i social network non deve tuttavia essere data per scontata dalle aziende. Gestire male una pagina o un post su Facebook o Twitter può portare un brand ad avere una cattiva reputazione. Un esempio è il caso di Patrizia Pepe. La campagna “WHERE IS PATRIZIA” ha portato a feedback negativi a causa della magrezza della modella, suscitando delle polemiche per le regole della moda che spesso costringono all'anoressia le modelle. Un altro esempio è il caso di McDonald’s. McDonald’s ha lanciato una campagna di Promoted Tweet per incentivare i propri follower a raccontare storie ed emozioni positive riguardanti la catena di fast food, utilizzando l’hashtag #McDstories. Una parte degli utenti però, ha cominciato ad utilizzare l’hashtag per raccontare esperienze negative, costringendo l’azienda a fermare la campagna dopo breve tempo.

L’impatto di questi social media sulle abitudini di consumo può essere osservato attraverso cinque fenomeni:

1. La scoperta: grazie ai social network, le aziende riescono a mettersi in mostra facilmente e a basso costo, e a raggiungere un ampio segmento di consumatori in pochissimo tempo. Il messaggio trasmesso un brand è virale e si divulga velocemente tra le persone- così che

---

<sup>15</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

sono i consumatori, e non le aziende, ad influenzare la percezione di una marca (fenomeno del viral branding);

2. La valutazione: Pubblicando delle foto, le aziende riescono a vedere in maniera istantanea gli apprezzamenti dei propri prodotti grazie alle visualizzazioni ed ai “like” ricevuti;
3. Il feedback: sono delle recensioni che vengono date a prodotti o servizi da parte di alcuni consumatori, che influenzano le decisioni di acquisto di altri. La digitalizzazione ha favorito un scambio di consigli tra consumatori su cosa acquistare e quali servizi sfruttare. Un esempio ben noto è quello di TripAdvisor: gli utenti valutano i ristoranti con un punteggio e discutono delle sue caratteristiche, fornendo giudizi negativi o positivi, in base alla propria esperienza;
4. La condivisione dell’acquisto: un cliente soddisfatto tenderà a parlare bene del prodotto o del servizio ricevuto tramite i social media, ad esempio condividendo online la propria esperienza con gli altri utenti che si dimostrano interessati. Secondo i sondaggi dell'agenzia JWT Intelligence l'83% dei consumatori, di fronte a un buon affare trovato tramite Internet, ha l'abitudine di riferirlo ai propri amici o conoscenti;
5. La personalizzazione: attraverso i social network, le aziende possono procurarsi facilmente le informazioni riguardanti i gusti e le preferenze dei consumatori; si servono poi di queste per proporre prodotti e servizi personalizzati attraverso una serie di canali, tra cui le pagine e le applicazioni degli stessi social network, le e-mail, le newsletter, e le "apps" per smartphone e tablet. Il processo di ricerca degli interessi dei clienti deve ovviamente fare attenzione di non violare la privacy di questi ultimi.

### **2.3 Iconic Brands**

Le storie di marche iconiche come Coca Cola, Harley-Davidson o Volkswagen sono entrate nella tradizione di marketing. Nel libro “How Brands Become Icons” l’autore ( Holt D.B., 2004 ) tenta di dimostrare che le marche diventano icone non grazie a caratteristiche uniche o benefici, ma attraverso i valori e le provocazioni che suscitano in una particolare cultura. La caratteristica delle marche iconiche, rispetto alle altre, è quella di creare dei desideri e delle attese diventando dei veri e propri miti. Valori e racconti di un brand aiutano le persone e sentirsi meglio rispetto alla propria identità, indipendentemente dalla cultura a cui appartengono.

Le icone culturali dominano il nostro mondo; spesso le persone ci si identificano e si affidano a questi simboli nella vita quotidiana. Le icone sono culturali in quanto legate ad un determinato

periodo storico; Coca Cola, ad esempio, diventò un'icona culturale durante la seconda guerra mondiale (come visto in precedenza). Se nell'epoca premoderna le icone erano prevalentemente religiose e si diffondevano attraverso la tradizione orale, successivamente, con l'avvento della comunicazione di massa, le icone hanno iniziato a prendere forma attraverso i giornali, i libri e la televisione. Diversi studi ritengono che le icone vogliono rappresentare una determinata storia, un "mito fondativo", a cui i consumatori rivolgono i propri desideri e le proprie paure; mito che riflette quindi la società e il periodo storico di riferimento <sup>16</sup>.

La marca è caratterizzata da un nome, un logo e un particolare design; finché non ha una storia, tuttavia, non si può dire che esista veramente. Al design unico che contraddistingue tutti i marchi più famosi (si pensi alla "M" di McDonald's o al baffo della Nike), si accompagna anche l'esperienza del consumatore e il significato associato.

Le storie dei brand hanno una trama e dei personaggi e si affidano a metafore e immaginazione per comunicare il proprio mito. Ciò che rende potente una marca è la percezione collettiva che si rinforza a mano a mano che le storie su di essa vengono raccontate e diventano parte della vita dei consumatori. Infatti spesso i consumatori infatti spesso valutano un prodotto per quello che rappresenta e simbolizza piuttosto che per quello che è in se. Per questo motivo, molto spesso nelle pubblicità di alcuni prodotti, le aziende cercano di comunicare valori condivisi come lo "stare insieme" o "l'amicizia", mettendo in secondo piano le caratteristiche funzionali del prodotto che stanno commercializzando. Agendo come "vessel of self-expression" <sup>17</sup>, le marche cercano di fare in modo che il consumatore si identifichi con esse. Non tutte le marche diventano iconiche; solo le marche che acquistano più successo diventano iconiche (iconic brands).

Le marche iconiche (iconic brands) hanno la straordinaria capacità di creare dei valori condivisi perché sono indirizzate a una collettività. Non è il singolo consumatore che si identifica con gli ideali, ma è un'intera comunità a dividerli. Gli individui pensano che i loro valori e le loro credenze siano strettamente personali, ma uno studio ha provato che molti desideri e ansie sono condivise da una grande frazione di cittadini di un paese. Questo significa che i marketing manager creeranno delle strategie comuni per individui che rientrano nello stesso segmento (stessa cultura, stessa area geografica, stessa religione, stesso sesso ecc).

---

<sup>16</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press. p.2

<sup>17</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press. p.3

Le iconic brands crescono grazie ai mass media, specialmente attraverso la pubblicità in televisione e possono essere associate a delle figure a cui i consumatori si ispirano. I consumatori si identificano con i valori trasmessi dalle marche e creano una connessione emotiva con esse.

### **2.3.1 I consumatori delle iconic brands**

I consumatori delle iconic brand si dividono in tre gruppi: followers, insiders e feeders<sup>18</sup>. La chiave per capire come funziona la brand loyalty si trova dall'interazione di questi tre tipi di consumatori. I followers sono coloro che si identificano fortemente con il mito della marca e si appoggiano su di essa nella loro vita quotidiana. La marca si occupa dei loro bisogni e fa loro da guida morale. Gli insiders sono coloro che riportano le idee della marca nel mondo. Anche se il loro numero è inferiore rispetto ai followers, essi hanno una potente influenza. I feeders sono i consumatori delle iconic brand (solitamente la maggior parte) che hanno un legame superficiale con la marca e con i suoi valori. Essi sono attratti dallo status sociale che la marca produce e perciò usano il brand come mezzo per socializzare con i propri amici e colleghi. Se molte persone credono fortemente nel mito di un brand, il loro utilizzato passionevole crea un effetto magnete su altre persone, che diventano feeders.

Questi tre gruppi, sebbene interdipendenti tra di loro, formano un network sociale attorno al brand. La loyalty del brand si forma attraverso le relazioni tra questi tre gruppi di consumatori. I consumatori delle iconic brands sono fedeli perché rimangono intrappolati dentro questo network ed è molto difficile uscirne fuori.

### **2.3.2 Creare delle icone per il brand**

Tra le imprese di servizi è prassi comune creare delle vere e proprie icone per rendere più concreta l'immagine del brand; gestire l'intangibilità è, infatti, uno dei problemi che i marketing manager si trovano ad affrontare nel comunicare il valore del proprio brand. L'uso di icone permette all'azienda di trasmettere più facilmente attributi e benefici. Un esempio conosciuto a livello globale è il pagliaccio di McDonald's. Insieme alla figura di Babbo Natale, il clown di McDonald's è uno dei personaggi più riconosciuti al mondo. Oltre ad essere simpatico e divertente, ha la funzione di indurre all'immediata identificazione del ristorante operando come l'incarnazione dell'insieme di prodotti offerti dal fast food. È inoltre simbolo di felicità e di genuinità, valori che McDonald's vuole trasmettere ai suoi consumatori.

---

<sup>18</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press. p.131

## **CAPITOLO III: STUDIO DEI CASI**

### **3.1 Il caso Coca-Cola**

#### **3.1.1 Chi è Coca-Cola**

Coca-Cola è un *soft drink* che nasce ad Atlanta (Georgia) nel 1886. Originariamente pensata e inventata come medicina per il mal di testa, dal farmacista John Pemberton, fu poi acquistata dal business man Asa Griggs Candler- le cui strategie di marketing hanno portato Coca-Cola alla sua posizione dominante nel mercato mondiale di bibite analcoliche durante tutto il 20 ° secolo. Allo sciroppo inventato da Pemberton venne aggiunta fin dall'inizio acqua gassata, per ottenere una bevanda "deliziosa e rinfrescante", come viene definita ancora oggi.

Il nome si riferisce ai suoi due ingredienti originari: noci cola, fonte di caffeina, e foglie di coca. L'attuale formula della Coca-Cola rimane oggi segreta, nonostante la pubblicazione di un vasto numero di tentativi di riproduzione. La formula originale dovrebbe riposare nel fondo di una cassetta di sicurezza nella Trust Company di Georgia ad Atlanta. Come oggetto da collezione vale forse duemila dollari. Il nome fu suggerito dal socio e contabile di Pemberton, Frank M. Robinson, autore dell'inimitabile scritta in corsivo di "Coca Cola". Di lì a poco comparve la prima pubblicità a stampa di Coca-Cola sul quotidiano *The Atlanta Journal*. Parallelamente, sulle soglie dei negozi comparvero le prime tende parasole con la scritta "Bevete Coca-Cola" sulla tela cerata. Durante il primo anno, si vendettero in media appena nove bicchieri al giorno.

Una volta acquistato il brand, per Asa Candler fu il momento di pensare a una tattica promozionale. Secondo una strategia classica, questa consisteva nel regalare ai negozianti 8 litri di sciroppo sufficiente per 256 dosi, in cambio dei nomi di 128 persone. A queste ultime Asa mandava un biglietto valido per un bicchiere di Coca-Cola gratis, sicuro che chiunque avesse provato la bevanda l'avrebbe voluta ancora.

#### **3.1.2 Valori raccontati attraverso le pubblicità e le iniziative**

Coca-Cola lancia la sua prima campagna pubblicitaria agli inizi del 1900: fatta su grande scala, con un budget per la prima volta superiore ai £ 100'000, la campagna viene affidata all'agenzia "D'Arcy Advertising". L'immagine presentata è quella di una freccia che punta al logo- immagine che utilizzata poi per più di dieci anni, fino al momento in cui all'agenzia creativa stessa non viene l'idea di utilizzare l'immagine di Babbo Natale per le proprie campagne invernali. Da questo momento in poi Babbo Natale diventerà un simbolo riconosciuto in tutto il mondo.

Perché la scelta di questa figura? Incarnazione di tributo e benevolenza dell'uomo rispetto alla giovinezza, la figura di San Nicola rispecchiava perfettamente i valori del brand. Nato in origine

come figura religiosa (venerato dai bambini che gli indirizzano preghiere e lettere ricompensati attraverso la consegna dei doni), Babbo Natale si è trasformato con il tempo in un mito sempre più moderno, reinterpretato in maniera diversa secondo tradizioni e costumi delle società (ad esempio, nei Paesi nordici, fino all'inizio del 1900, esso veniva rappresentato con aspetto elfico, vestito di verde, azzurro e giallo). Secondo alcune interpretazioni San Nicola giocherebbe anche un ruolo determinante nelle relazioni tra bambini ed adulti

Tornando all'uso che ne fa Coca-Cola, Santa Claus viene presentato in una prima pubblicità come un piccolo elfo peloso- non riconosciuta globalmente, l'immagine porta però a un fallimento. Avendo il brand Coca-Cola un target di tipo non locale ma globale ed essendo quindi spinta dalla necessità di utilizzare un'immagine capace di suscitare le stesse specifiche emozioni ad un pubblico vasto (indipendentemente dalle diverse tradizioni e usanze delle diverse culture), la compagnia si ritrova a cambiare figura. La decisione presa è dunque quella di costruire un'immagine di Babbo Natale più classica: uomo panciuto, barba bianca, vestito rosso e bianco e grande cinturone. La rappresentazione viene stampata per la prima nel 1931; da questo momento in poi, ogni anno verranno creati diversi scenari per il personaggio e Babbo Natale diventerà il mito fondante della Coca Cola.



Fonte: [www.emilioreppucci.com](http://www.emilioreppucci.com)

Durante il periodo della Seconda Guerra Mondiale, lo spirito nazionalista diventa forte e presente tra le grandi società americane e porta la Coca Cola a basare la propria pubblicità sul sostegno alla Nazione ed i suoi soldati: ogni uomo in uniforme può acquistare una bottiglia di Coca Cola pagandola soltanto 5 cent., dovunque esso si trovi ed indipendentemente dal costo originale del prodotto. L'intento dell'azienda è quello di far leva sulle emozioni ed i sentimenti delle persone. Alla fine della seconda guerra mondiale, la Coca Cola viene a rappresentare in pieno il mito

americano con tutti suoi valori<sup>19</sup>: un paese pronto sacrificare i propri figli in nome della democrazia, dotato del potere di creare delle macchine da guerra potentissime e di un'abilità nella scienza unica nel suo genere. Gli americani possono ora vivere un momento di solidarietà nazionale semplicemente condividendo una Coca.

Una seconda campagna di marketing ha invece lo scopo di sottolineare il ruolo svolto dalle donne americane durante il conflitto. All'inizio degli anni quaranta, infatti, si verifica un cambiamento culturale rispetto al ruolo assunto finora dalla donna: dalla tradizionale funzione di madre/casalinga quest'ultima è ora responsabile di portare avanti la società in assenza degli uomini chiamati in guerra. Questo porta alla creazione di una società caratterizzata, in ambito lavorativo, da una parità totale dei sessi. Coca-Cola rappresenta le donne in diverse vesti: madre di famiglia, infermiera, in divisa militare, hostess di volo etc... Ogni ruolo viene illustrato come fondamentale e tutte le immagini diventano materiale pubblicitario: calendari, poster e carte da gioco, distribuiti su grande scala.



Fonte: [www.emilioreppucci.com](http://www.emilioreppucci.com)

Il mito della Coca Cola è stato rivisitato e adattato nel tempo in base al contesto storico: da incarnazione dell'idea di solidarietà nazionale, venne poi associata a un momento di pausa rinfrescante (“the pause that refresh” ) e in generale di armonia universale.<sup>20</sup> Sorseggiare un bicchiere di Coca con un amico era dunque diventato simbolo di condivisione e di protesta contro le divisioni razziali, politiche e di genere. Questa nuova bevanda aveva lo scopo di risolvere tutti i

---

<sup>19</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press. p.22

<sup>20</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press. p.24

problemi sociali; quando questi cambiavano, essa cambiava simultaneamente il suo mito, per adattarsi alle nuove esigenze.



Fonte: [www.susanascher.com](http://www.susanascher.com)

Negli anni '90, dopo aver svolto delle ricerche riguardo alle abitudini di consumo delle persone, Coca-Cola idea una campagna pubblicitaria dal motto “Coke Adds Life to...”. Lo scopo è quello di evidenziare il valore di condivisione: Coca-Cola come bevanda da accompagnare a ogni momento di felicità e di stare insieme, ai pasti, al gioco e al tempo libero. La Coca-Cola non vuole più proporsi all’individuo come bevanda in quanto tale, ma come prodotto culturale da poter associare a momenti felici di interazioni sociali – non si tratterebbe quindi di vendere un prodotto ma un’emozione. Questa stessa idea, rivisitata in base al nuovo contesto sociale, viene trasmessa anche con lo spot “#il gusto a tavola” andato in onda a febbraio del 2016. La pubblicità rappresenta una tipica famiglia italiana riunita attorno alla tavola nell’ora di cena: una madre, due figli, un papà fisicamente lontano per lavoro ma, grazie all’utilizzo delle nuove tecnologie, felice di assaporare questo momento familiare attraverso lo schermo del computer. *Trait d’union* tra mondo fisico e virtuale, la Coca-Cola. Il messaggio a cui mira lo spot è, infatti, la caratteristica di Coca-Cola di rendere speciali tutti i momenti di vita ( per esempio lo stare insieme in casa), grazie al suo gusto unico che da oltre 130 anni conquista i suoi consumatori. Costante e corretto interprete della società ed i suoi cambiamenti, Coca-Cola si è fatta testimone e accompagnatrice di tutti i momenti importanti della nostra vita, come ad esempio il Natale o le cene in famiglia.



Fonte: [www.mediakey.tv](http://www.mediakey.tv)

Coca-Cola comunica i propri valori non solo attraverso le campagne pubblicitarie, ma anche attraverso delle iniziative che coinvolgono più da vicino i consumatori. Un esempio di queste ultime è la strategia di sostituire al proprio logo, in lattine e bottigliette, i nomi dei consumatori. L'utilizzo di nomi, degli aggettivi e dei soprannomi più diffusi nei vari paesi ha rivoluzionato, anche se per un periodo limitato, la visual brand image di milioni di lattine e bottiglie. Le idee centrali su cui si basa questa politica sono quella della condivisione e della personalizzazione: rendendo unica e personale l'esperienza di consumo del prodotto, questa iniziativa crea infatti una più stretta relazione tra il brand Coca-Cola e l'individuo.



Fonte: [www.ilfattoalimentare.it](http://www.ilfattoalimentare.it)

Per celebrare la Giornata Internazionale dell'Amicizia, Coca-Cola installa in Argentina un distributore alto 4 metri, in cui si può arrivare ai pulsanti soltanto prendendo in braccio un compagno. Gli amici che compiono l'impresa insieme hanno ricevuto non una, ma due bevande gratis.

Un'altra iniziativa è quella promossa nel 2011 a Hong Kong: si tratta della campagna “Chok!Chok!” in cui tutti i consumatori in possesso di uno smartphone vengono invitati a scaricare l'App gratuitamente, aspettare intrepidi che la pubblicità vada in onda in TV e “scuotere” (*chok*) i tappi delle bottiglie presenti sullo schermo per ottenere sconti casuali. L'app viene scaricata 380,000 volte nel primo mese, con un numero di visualizzazioni (TV, Youtube e Weibo) superiore ai 9 milioni<sup>21</sup>.

Coca-Cola ha da sempre dimostrato la capacità utilizzare al meglio tutti i canali di comunicazione e trasmettere i suoi valori, che sono allo stesso tempo i valori a cui fanno riferimento i consumatori di tutto il mondo (come l'amicizia o le cene in famiglia). Attenta osservatrice della società e dei suoi cambiamenti, si è inoltre dimostrata un'azienda in grado di innovarsi continuamente, adattandosi ai sempre nuovi bisogni del consumatore.

### **3.1.3 Strategia di branding**

Coca-Cola utilizza la strategia di mono brand, mantenendo quindi la stessa marca nei diversi mercati in cui opera. Tale strategia, come abbiamo visto in precedenza, non solo consente di risparmiare sui costi in termini di comunicazione, ma permette anche al brand di avere una visibilità e solidità dell'immagine aziendale su scala globale, traducendosi in immediato riconoscimento da parte del cliente e in maggiore fedeltà. Il brand Coca-Cola non si riferisce quindi ad un target di tipo locale ma globale, basato su valori condivisi e percepiti quanto più possibile in modo simile dai consumatori dei diversi paesi del mondo, indipendentemente dalle diverse tradizioni e usanze. Tuttavia Coca - Cola ha dimostrato di essere una compagnia flessibile e innovativa in tutto il mondo capace di adattarsi ai mercati locali e alle nuove aree senza distorcere la sua immagine di brand. Essa segue la filosofia cosiddetta “think globally, act locally”; secondo la quale le strategie vengono fatte tenendo in considerazione un mercato globale e mantenendo la propria immagine uguale in tutto il mondo, ma adeguandosi alle esigenze locali.

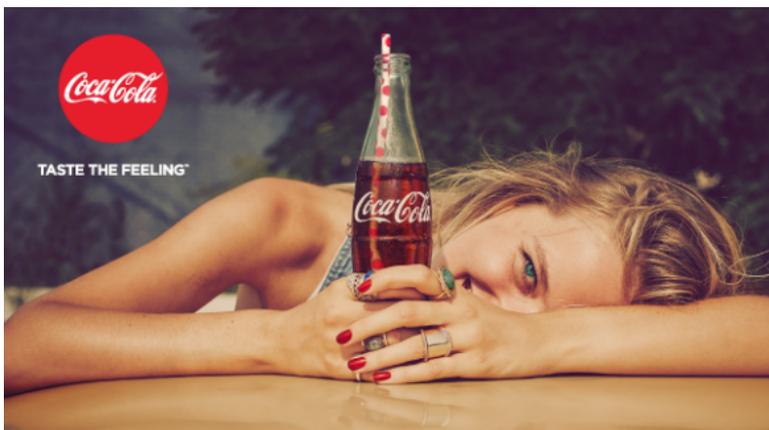
Nel 2016 Coca-Cola ha iniziato ad attuare una strategia globale chiama “One brand” con lo scopo ricondurre tutti i propri prodotti sotto un'unica strategia di brand e un unico slogan. Dato che dalle varie campagne pubblicitarie dei diversi prodotti (Coca-Cola Red, Light, Zero, Life) sono emersi diversi messaggi e valori associati allo stesso brand Coca-Cola, L'azienda ha deciso di riportare di tutti prodotti sotto un'unica strategia di brand e un unico slogan che riassume i benefici sia

---

<sup>21</sup> Kirby J. (2013). *A Unique Approach to Marketing Coca-Cola in Hong Kong*. Harvard Business Review.

funzionali sia emozionali del brand (gusto e emozioni). Continuerà ad esistere la possibilità di scegliere tra le diverse alternative di prodotto, ma la strategia di branding sarà una sola. La nuova strategia uniforme in tutto il mondo, chiamata “One Brand” , ha lo scopo di aumentare il valore globale e il fascino iconico di Coca-Cola a tutti i prodotti e comunicare valori riconosciuti in maniera unanime in tutto il globo terrestre, non dipendenti da fattori culturali e linguistici, ma bensì universali. Essa viene celebrata attraverso la campagna globale creativa intitolata “Taste the feeling”. Gli spot televisivi di questa campagna pubblicitaria illustrano, attraverso la tecnica dello storytelling, una serie di flash rapidi di esperienze della vita di tutti i giorni che le persone condividono quando bevono Coca-Cola (per esempio pattinare con gli amici, il primo appuntamento, il primo bacio e il primo amore). Al termine di ogni spot, i differenti prodotti del marchio Coca-Cola si riuniscono tutti sotto il celebre bollo rosso di Coca-Cola, sottolineando la possibilità da parte del consumatore di scegliere quale Coca-Cola si adatti meglio ai suoi gusti e al suo stile di vita. La campagna “Taste the Feeling” sarà lanciata a livello globale durante tutto il 2016 e il 2017.

*“Ogni giorno, milioni di persone in tutto il mondo gustano una Coca-Cola – ha detto Marcos de Quinto, Direttore marketing di The Coca-Cola Company – Il nuovo approccio “One Brand” permetterà di condividere il valore del brand Coca-Cola con tutti i prodotti del marchio, rafforzando così ulteriormente il nostro impegno a offrire ai nostri consumatori una maggiore scelta, in modo ancora più evidente. Si tratta di un investimento considerevole nei confronti dei prodotti Coca-Cola, a dimostrare ancora di più come, tutti, possono godere dell’unicità di una Coca-Cola con o senza calorie, con o senza caffeina”.*



Fonte: [www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)

## **3.2 Il caso Algida**

### **3.2.1 Chi è Algida**

Fondata nel 1946 da Italo Barbiani, un ex lavoratore della Gelateria Fassi, Algida è un'azienda italiana che produce gelato confezionato e che appartiene oggi al gruppo Unilever.

La nascita di Algida si lega all'introduzione di un sistema di produzione industriale dei gelati innovativo e lanciato per la prima volta in Italia; questo ha permesso alla società di diventare uno dei leader del settore alimentare.

Dagli anni '50 a oggi il logo Algida ha subito diverse modifiche: il giallo ed il marrone erano i primi colori utilizzati poiché associati ai gusti della crema ed il cioccolato, successivamente venne aggiunto anche l'arancione, ma la trasformazione più importante è avvenuta nel 1998 quando Unilever ha deciso di adottare un logo globalizzato in tutti i Paesi in cui è presente. La necessità di unire le realtà dei singoli mercati si lega soprattutto al fenomeno sempre più crescente della globalizzazione, che spinge il mercato ad abbattere le frontiere tra i singoli Paesi. Così, viene sviluppato a livello globale il solo marchio riferito ad un famoso slogan del cornetto Algida ("cuore di panna"), disegnato da Carter Wong Design di Londra. Il logo in questione è stato introdotto nel 1997, e successivamente modificato leggermente nel 2003, ed è rappresentato da un cuore stilizzato in campo rosso (il famoso "Heartbrand").



Anni '50



Anni '60



Anni '70



Anni '80



Anni '90



Anni '90



Oggi

composizione rebrandesign '08

Fonte: [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org)

### 3.2.2 Valori raccontati tramite pubblicità e iniziative

Algida, come Coca-Cola, cerca far leva sugli aspetti del brand che maggiormente toccano il cuore dei consumatori. Le tecniche di emotional brand dimostrano come il brand possa trarre vantaggio dall'utilizzo di “un linguaggio non più solo verbale e razionale, ma intriso di suoni, atmosfere, immagini evocative e sensazioni”<sup>22</sup> L'emotional branding consente di creare un legame sentimentale tra brand e consumatore, ampliando l'efficacia delle politiche di fidelizzazione proposte dalla marca”<sup>23</sup>.

La campagna pubblicitaria di Algida “Magnum 5 sensi” è un esempio di utilizzo di emotional branding. Lo spot, andato in onda nel 2005, definisce l'esperienza del consumatore attraverso

---

<sup>22</sup> Boero M., (2005). *Dalla pubblicità alle strategie di marca. Il nuovo protagonismo delle passioni delle sensazioni.*

<sup>23</sup> Boero M., (2005). *Dalla pubblicità alle strategie di marca. Il nuovo protagonismo delle passioni delle sensazioni.*

aspetti sensoriali andando a colpire la sfera emotiva delle persone. Si tratta di un filmato dalla durata di 30 secondi nel quale scorrono rapidamente 38 inquadrature diverse, raffiguranti oggetti o parti del corpo difficilmente decifrabili. Di sottofondo una sensuale voce di donna che sussurra le parole “5 sensi” e quella di un uomo che sussurra con tono ammiccante il nome di ciascun magnum. L’idea che si vuole trasmettere con quello specifico lessico è quella di seduzione, sessualità e peccato di gola, coinvolgendo tutti i sensi: attraverso la vista e l’udito, toccare, accarezzare, annusare, assaporare, sentire con tutto il corpo.



Fonte: [www.ocula.it](http://www.ocula.it)

Nel 2013 Algida promuove il progetto “Cupidity love stories”, pubblicità che ha riscosso moltissimo successo su Youtube. La storia raccontata è quella di due ragazzi che si scambiano uno sguardo sul pulman e che si ritrovano grazie al cornetto Algida.

*“L’amore è da sempre al centro dei valori di Cornetto – spiega Giorgio Nicolai, Marketing Director di Unilever – è per questo che nel 2013 è nato Cupidity Love Stories, un progetto che ha l’obiettivo di raccontare storie di ragazzi di diverse nazionalità, in un linguaggio universale: quello dell’amore.”*

*Prosegue poi “In Italia partendo dal progetto internazionale Cornetto, che da più di cinquant’anni occupa un posto speciale nel cuore di tutti, ha scelto di puntare sulla collaborazione con Cesare Cremonini, che con le sue canzoni fa da colonna sonora a milioni di storie d’amore. Un connubio perfetto tra immagini e suoni, un’atmosfera unica che parla di estate, di ragazzi e di amore e che è stato un vero successo. Con oltre 5 milioni di visualizzazioni siamo contenti di essere riusciti a dare un gusto unico all’estate di milioni di italiani”.*

<http://www.signorelli-partners.it/pubblicita-belle-2014-vince-cornetto-algida/>



Fonte: [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

Nel 2015, in occasione del 70esimo anniversario di Algida, viene promosso una campagna pubblicitaria in cui quattro gelati classici prendono vita attraverso delle scenette quotidiane e divertenti. Tra i cartelloni pubblicitari ritroviamo il dialogo tra un limone e il Liuk, in cui il limone afferma “Liuk, sono tuo padre!”, frase molto nota che richiama alla mente del consumatore la scena del film “Star Wars”.



Fonte: [republicandqueen.com](http://republicandqueen.com)

In un altro cartellone vengono rappresentati i gelati Liuk, Cremino, Croccante ed Fior di Fragola che gridano “Il carrello passava e quell’uomo gridava...”, con la risposta fuori campo “Gelati!!!”, associazione che richiama la canzone di “I giardini di marzo di Lucio Battisti”.



Fonte: <http://www.bulsara.it/marketing-perche-la-campagna-2015-di-algida-e-un-esempio-da-seguire/>

Un altro spot simpatico è quello in cui il Fior di Fragola si rivolge al Cremino intimandogli di non “Fare il cremino con tutte”, ricordando una tipica conversazione tra i ragazzi di oggi.



Fonte: <http://www.bulsara.it/marketing-perche-la-campagna-2015-di-algida-e-un-esempio-da-seguire/>

I principi base di Algida, come l’amore e la solidarietà, vengono comunicati anche attraverso alcune iniziative. Una delle più importanti è la collaborazione con Save the Children; nasce da una reale condivisione di valori e ha lo scopo di migliorare la qualità della vita di molti bambini. Nel 2012 Unilever ha deciso di sostenere la campagna Every One di Save the children, donando 15 milioni di euro. In particolare, Algida ha promosso un’iniziativa chiamata “regala un sorriso, aiuta un bambino” e ha donato più di un milione di euro. Nell’ambito di questa iniziativa, Algida destina 100.000 euro al progetto specifico “Every One Mozambico”, volto a garantire visite mediche,

vitamine, antibiotici e zanzariere a 10.000 bambini<sup>24</sup>. Questa iniziativa non è volta solamente a ricevere finanziamenti diretti, ma anche a sensibilizzare i dipendenti all'interno dell'azienda.



Fonte: [http://www.sharehappy.it/Article/save\\_the\\_children.aspx](http://www.sharehappy.it/Article/save_the_children.aspx)

### 3.2.3 La strategia di branding

Nel 1998 Algida decide di sviluppare la strategia di utilizzare lo stesso marchio in tutti i Paesi in cui opera, indipendentemente dal nome locale (Algida, Frigo, Eskimo ecc.). Questa politica da un lato facilita l'identificazione mondiale del brand, e dall'altra, a differenza di altri marchi globalizzati, mantiene le differenze locali. Alla base del successo di Unilever vi è infatti una strategia di comprensione delle culture e dei mercati in cui opera che ha portato al consolidamento delle relazioni con i consumatori. Unilever mette al servizio dei clienti locali tutta la sua conoscenza ed esperienza internazionale, assumendo la forma di una vera e propria multi-local multinazionale.<sup>25</sup> La multinazionale cerca di evidenziare, per ogni brand, i punti di forza dell'azienda produttrice di gelati. Nel sito italiano dell'Algida, ad esempio, si racconta la storia del gelato all'italiana, poiché in Italia, i clienti apprezzano conoscere l'origine dei prodotti che consumano mentre, sul sito inglese, gli amanti del gelato sono invitati a cucinarne uno con le loro mani. Il brand che in Italia viene comunemente conosciuto come "Algida" viene chiamato in modo diverso nel resto del mondo, come si può vedere dalla tabella sottostante.

---

<sup>24</sup> [http://www.sharehappy.it/Article/save\\_the\\_children.aspx](http://www.sharehappy.it/Article/save_the_children.aspx)

<sup>25</sup> Cherubini, S. (Ed.). (2007). *Casi di marketing* (Vol. 3). FrancoAngeli.

ALGIDA	Grecia, Italia, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Turchia, Ungheria
BRESLER	Bolivia, Cile, Perù
ESKIMO	Austria, Croazia
FRIGO	Spagna
FRISKO	Danimarca
GB GLACE	Finlandia e Svezia
GOOD HUMOR	Stati Uniti
HB	Irlanda
HELADOS LA FUENTE	Colombia
HOLANDA	Messico
KIBON	Brasile
KWALITY WALL'S	India
LANGNESE	Germania
LUSSO	Svizzera
MIKO	Egitto, Francia
OLA	Belgio, Lussemburgo, Olanda
OLÁ	Portogallo
PINGUINO	Ecuador
SELECTA	Filippine
STRAUSS	Israele
STREET	Austria, Nuova Zelanda
TIO RICO	Venezuela
WALL'S	Cina, Gran Bretagna, India, Indonesia, Pakistan, Thailandia, Vietnam
WALL'S HB	Irlanda del Nord



Fonte: [http://www.brand-identikit.it/it/articoli/bar\\_it.html](http://www.brand-identikit.it/it/articoli/bar_it.html)

Perché questa scelta?

Unilever, a differenza di altre aziende come Coca-Cola o McDonald's, non ha fondato un'azienda che si è successivamente estesa in tutto il mondo, bensì ha comprato nel tempo varie aziende appartenenti a realtà nazionali diverse, ognuna già consolidata con una propria storia aziendale. Conservando il nome, ha quindi voluto mantenere le specificità di ogni Paese, globalizzando solamente il logo.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi?

Un primo svantaggio si lega alla difficoltà di gestire contemporaneamente più siti internet e diverse attività di posizionamento ben distinte tra di loro (questo porta ad avere anche costi di gestione più

elevati). Inoltre, anche se il logo è unico in tutto il mondo (stesso codice visuale), può essere letto in maniera diversa nei vari paesi. Risulta quindi difficile raccontare un'unica storia dell'azienda capace di rispondere alle diverse esigenze culturali; bisognerebbe raccontare tante storie quante sono le società che si identificano con tale logo.

Sicuramente l'individualità dei diversi nomi, accompagnata con un logo comune, ha portato anche ad avere numerosi vantaggi. Primo tra tutti è la possibilità da parte dei consumatori di trovare i propri gelati preferiti all'estero riuscendo ad identificare immediatamente il famoso "Heartbrand". Inoltre l'azienda vede la possibilità di risparmiare sul packaging (in molte confezioni appare solo il logo senza il nome della marca). Sebbene i costi di gestione sono più alti, le vendite sono maggiori: i gelati considerati più buoni vengono venduti a livello internazionale, mentre gli altri vengono venduti solamente nel Paese in cui vengono apprezzati (i gusti, come abbiamo visto in precedenza, possono variare in base al contesto culturale).

Con questa particolare strategia, Algida si differenzia dagli altri concorrenti perché, pur operando a livello globale, riesce a mantenere un'individualità locale. La domanda che alcuni studiosi si pongono è: con la globalizzazione che avanza, riuscirà Algida a mantenere questa individualità locale? O sarà costretta a uniformare anche il nome del proprio brand?

### **3.3 Il caso Tide vs Ariel**

#### **3.3.1 Chi è P&G?**

La storia di Procter & Gamble (conosciuta anche come P&G) comincia nel 1837 quando i fondatori, William Procter e James Gamble, decidono di stabilire la sede dell'azienda a Cincinnati, Ohio (Stati Uniti). Lì danno inizio alle loro attività commerciali, dedicandosi originariamente alla produzione di candele e di sapone. Successivamente, si iniziarono a dedicare anche ad altri prodotti, principalmente per la cura personale; prodotti che acquisiscono sempre più successo trasformando la piccola impresa familiare in società per azioni. Il successo di P&G deriva dalla sua capacità di creare prodotti considerati indispensabili dal consumatore, puntando su innovazione e ricerca. In un primo momento i prodotti venivano sviluppati negli Stati Uniti e venduti localmente, successivamente P&G si espande in tutto il mondo esportando i suoi marchi e le sue politiche di marketing.

Oggi P&G è diventata leader mondiale nel settore della cura personale e della casa, l'estetica e la salute, ma anche prodotti alimentari e bibite. Il suo portafoglio di brand comprende circa 250 marche che offre in più di 180 paesi del mondo.

### 3.3.2 Valori e racconti

Sebbene P&G adotta per alcune categorie di prodotto una strategia di multi-brand, i valori e messaggi che vuole comunicare sono gli stessi per tutti i mercati. Attraverso le sue campagne pubblicitarie, l'azienda fa emozionare i consumatori di tutto il mondo.

La campagna “Always like a girl” rappresenta una battaglia per fermare il calo di fiducia delle ragazze durante il periodo della pubertà. Per più di tre decenni Procter & Gamble ha educato alle donne di tutto il mondo milioni di persone sul tema della pubertà e del ciclo, in modo che possano sentirsi sicure e confidenti<sup>26</sup>. La campagna Always #LikeAGirl ha generato una notevole consapevolezza globale e ha cambiato il modo di pensare alla frase 'come una ragazza' (like a girl), ottenendo più di 85 m di vista globale su YouTube da oltre 150 paesi. Due uomini su tre, dopo averla guardata, hanno detto che avrebbero ora pensato due volte prima di utilizzare il 'come una ragazza' come un insulto.



Fonte: [www.mistralpubblicita.it](http://www.mistralpubblicita.it)

In occasione delle olimpiadi di Londra 2012, Procter & Gamble (partener ufficiale) ha lanciato la campagna globale “Grazie di cuore mamma” con cui ha commosso migliaia di persone celebrando il “lavoro più difficile del mondo” ovvero quello della mamma (come recita lo spot “The hardest job in the world, is the best job in the world. Thank you mom”). “L’iniziativa «Grazie di cuore, Mamma» è iniziata con l’intuizione che dietro ogni atleta ci sia una grande mamma” – ha dichiarato Marc Pritchard, P&G Global Brand Officer – “Essere lo ‘sponsor fiero di sostenere tutte le mamme’ è un modo naturale per noi di guardare ai Giochi Olimpici perché i prodotti P&G sono parte della vita di ogni giorno non solo delle mamme degli atleti olimpici ma anche di tutte le

---

<sup>26</sup> <http://always.com/en-us/about-us/our-epic-battle-like-a-girl>

*mamme e dei loro figli. Sappiamo bene quanto le mamme siano forti in ogni aspetto della vita quotidiana e come i figli attingano e imparino da questa forza man mano che crescono. Con questa campagna, dunque, invitiamo tutti a unirsi a noi nel dire ‘Grazie’ alle mamme per il ruolo che svolgono nel crescere figli forti.’*



Fonte: [mashable.com](http://mashable.com)

Dopo la campagna “Best job” del 2012, P&G realizza nel 2014 “Pick them back up” con l’insegnamento “ogni caduta ci rende più forti”. Per celebrare le mamme del mondo, P&G ha presentato a 100 giorni dalla cerimonia di apertura delle olimpiadi di Rio 2016 il video “Strong” puntando sul messaggio “La tua forza è la nostra forza”. Questo racconta la storia di quattro mamme, che spronano gli atleti a raggiungere i loro obiettivi aiutandoli a superare tutti gli ostacoli. Come i precedenti, lo spot riesce a commuovere le persone di tutto il mondo, trasmettendo messaggi e valori universali.

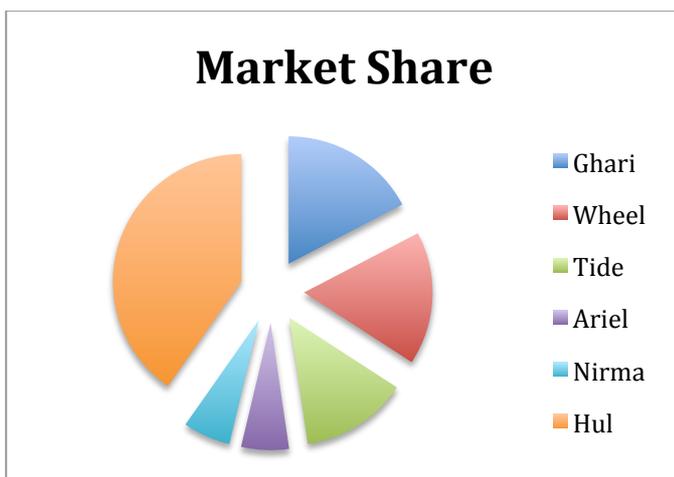
### **3.3.3 Strategia di branding**

Procter & Gamble persegue una strategia di multi-branding, disponendo di un portafoglio ampio di marche. La multi-marca consiste nell’uso di diverse marche per prodotti diversi, ma è indirizzata anche ad una stessa categoria di prodotti, presentando il prodotto nei vari paesi con nomi diversi. L’implementazione della multi-brand strategy di P&G si può riassumere in due punti:

- Diverse marche per i diversi mercati di riferimento
- Brand operation indipendente

La strategia multi-brand comporta elevati costi operativi ed alto rischio, ma è flessibile e facilita la segmentazione del mercato.

La strategia di marketing, diversa per i vari marchi di Procter & Gamble non consiste semplicemente nello stampare diversi marchi sulla confezione dei prodotti, si focalizza, invece, sulla ricerca delle differenze tra le diverse marche di prodotti simili , tra cui la funzionalità , l'imballaggio , la promozione e altri aspetti , volti a formare la personalità distintiva di ogni marca . In questo modo , ogni marca si sviluppa in maniera differente, tenendo conto del mercato di riferimento.<sup>27</sup> La strategia di marca di Procter & Gamble, inoltre, ha permesso al cliente di ottenere diverse combinazioni di interessi riguardo al prodotto . Nel settore dei detersivi, ad esempio, alcuni ritengono che il lavaggio e risciacquo siano le caratteristiche sono i più importanti , mentre altre persone pensava che la funzione più importante è quella che permettere di ottenere un tessuto morbido. Pertanto, P&G ha segmentato nove mercati per i detersivi , progettando nove marchi diversi (Ariel, Tide, Dash, Fairy, Gain, Bold, Dreft, Daz, Cheer).



Fonte: <http://www.slideshare.net/sanchitganga/p-g-procter-and-gamble-marketing-management>

L'utilizzo di prodotti diversi ( funzioni , prezzo , packaging) per soddisfare le diverse esigenze dei clienti, ha portato i consumatori a fidelizzarsi alla marca preferita, più adatta ai suoi bisogni. Assegnare alla stessa categoria prodotti nomi diversi in mercati diversi, significa che l'azienda diventa concorrente di sé stessa. Essa compete contro sé perché diversi consumatori cercano benefici diversi dai prodotti che acquistano. In questo modo le strategie di Procter & Gamble possono essere indirizzate ai diversi consumatori provenienti da diverse culture e diversi background socio-economici.

Quando le persone scelgono una particolare marca , all'interno di una categoria di offerte, scelgono di acquistare quella che sembra più connessa a loro. Più il DNA del marchio assomiglia alla

<sup>27</sup> [http://www.pg.com/en\\_UK/](http://www.pg.com/en_UK/)

composizione genetica del target , più è probabile che lo preferiscano; maggiore è l'attrazione e maggiori sono i margini. Alla base del successo di un'azienda, è la comprensione e l'analisi delle differenze culturali e dell'esigenze dei consumatori che provengono da un determinato contesto sociale.

Un primo esempio di applicazione della strategia multi-marca di Procter & Gamble è il caso dei detersivi Tide e Ariel: il primo venduto in Nord America, il secondo in Europa. Tide viene introdotto negli Stati Uniti nel 1949. A gennaio del 2013 la sua quota di mercato, nel mercato dei detersivi liquidi, raggiunge il 30%, sebbene il suo prezzo è quasi il 50% in più della media dei detersivi. In Europa tale prodotto non viene venduto, ma può essere sostituito dal detersivo Ariel, appartenente sempre alla Procter& Gamble. Ariel, introdotto per la prima volta in Inghilterra nel 1967, viene oggi venduto nei seguenti mercati: Europa, America Latina, Asia , SudAfrica e Medio Oriente. Tide e Ariel vengono visti dalla società come prodotti intercambiabili, anche se non sono normalmente lanciati nello stesso mercato in tutto il mondo . Mentre negli Stati Uniti , Tide è leader nel mercato, ma non c'è Ariel, in Europa , Ariel è il detersivo che viene offerto dall'azienda.



Fonte: [www.walmart.com](http://www.walmart.com)



Fonte: [www.homedepot.com](http://www.homedepot.com)

Un altro esempio di prodotto che viene presentato da Procter & Gamble con diversi nomi è Always. Always è una marca di prodotti per l'igiene femminile, prodotti da Procter & Gamble, introdotto negli Stati Uniti , Regno Unito e Francia nel 1983. Always è venduto con il nome di Whisper in diversi mercati, come ad esempio Giappone, Singapore , India, Cina, Corea del Sud, Filippine, Thailandia, Hong Kong, Taiwan, Vietnam, Malesia, Australia e Indonesia , con il nome Lines in Italia , Orkid in Turchia , e con i nomi Evax e Ausonia in Spagna e Portogallo.

### **3.4 Confronto dei casi**

Nel seguente capitolo sono stati analizzati tre esempi di multinazionali che hanno sviluppato tre diversi tipi di strategia di branding, in un contesto in cui in fenomeno della Globalizzazione sta crescendo, avvicinando le culture più lontane, mischiando le tradizioni e facilitando i modi di comunicare. Ci si aspetterebbe che questo contesto porti le aziende ad adottare marche globali in tutto il mondo, omologandosi, ma non sempre questo accade. Infatti non tutte le aziende hanno reagito sviluppando delle marche globali per tutti i Paesi in cui operano, alcune, continuano ancora oggi a preferire un approccio di differenziazione locale, utilizzando diversi brand nei diversi mercati.

Mentre Coca-Cola utilizza lo stesso brand in tutto il mondo, trasmettendo gli stessi valori e messaggi, nonostante le diversità culturali dei Paesi in cui opera, P&G, usa brand differenti in diversi mercati. Tuttavia nonostante questa scelta di branding, i messaggi e i valori dell'azienda rimangono gli stessi in tutto il mondo. Pur utilizzando due strategie di branding differenti, le due aziende hanno in comune il modo di comunicare ai propri consumatori. In particolare, Coca-Cola utilizza lo stesso brand in tutto il mondo, raccontando i valori a questo associato nello stesso modo, invece P&G utilizza prodotti diversi in mercati diversi (Tide negli Usa e Ariel in Europa) però mantiene un unico logo aziendale attraverso il quale trasmette gli stessi messaggi a tutti i diversi consumatori. La strategia di branding di Unilever, in particolare per quanto riguarda il brand Algida, si trova a metà strada tra le precedenti: utilizza ad esempio un unico logo globalizzato ("Hearbrand") pur mantenendo i diversi brand locali. In questo senso, Unilever ha voluto mantenere un giusto equilibrio tra integrazione globale e differenziazione locale.

Ma quali sono i fattori che influenzano la scelta delle diverse imprese??

La strategia di mono-brand, adottata da Coca-Cola, ha il vantaggio di accrescere in maniera rapida l'immagine del proprio brand, che si traduce in una maggiore visibilità. Il fatto di utilizzare un solo brand porta a un immediato riconoscimento di quest'ultimo da parte del consumatore, che

rassicurato, sarà propenso a instaurare un rapporto di fedeltà. Per l'azienda i benefici sono anche di carattere più pratico, infatti questo tipo di strategia consente di gestire più facilmente i seguenti aspetti:

- Sviluppo di Economie di scala;
- Sfruttamento delle curve di esperienza e il trasferimento delle conoscenze;
- Consolidamento e globalizzazione dei canali distributivi;
- Risparmio sui costi di comunicazione.

Questa strategia, sebbene riesce a cogliere in maniera adeguata le nuove sfide, ha anche alcuni svantaggi, trovandosi a dover adattare e standardizzare le sue scelte nei vari Paesi in cui opera. In questo modo, l'azienda non riesce pienamente a venire incontro alle diverse tradizioni e esigenze locali. Inoltre, la buona o cattiva reputazione di un prodotto gioca un'influenza positiva sull'idea che il consumatore si fa dell'intero brand.

Al contrario, il motivo principale per adottare la strategia multi-brand è quello di entrare in molteplici segmenti di mercato. I diversi mercati possono essere segmentati in base ai diversi prezzi, diversi canali di distribuzione, diversi confini geografici, e così via. In molti casi, come ad esempio in P&G, le varie marche appartengono a un'unica ditta perché ogni una marca non è apprezzata nello stesso modo da tutti i diversi segmenti di mercato che l'azienda vorrebbe colpire. Alcune ragioni per l'utilizzo di varie marche per una categoria di prodotto sono le seguenti<sup>28</sup>:

1. Aumentare la presenza e la dipendenza dei rivenditori nel negozio;
2. Attirare i consumatori che ricercano varietà di prodotto, che potrebbero altrimenti passare al brand di un'altra azienda;
3. Aumentare la concorrenza all'interno dell'azienda;
4. Produrre/consentire economie di scala nella pubblicità, vendite, merchandising e distribuzione fisica.

Quali sono i principali vantaggi?

- L'azienda si distanzia dalle altre offerte del mercato;
- L'immagine di un prodotto non viene associata con gli altri prodotti (la reputazione di un prodotto non influenza quella degli altri);
- I prodotti sono mirati per un segmento di mercato specifico;
- Se il prodotto non riesce, l'effetto su altri prodotti è minimizzato;

---

<sup>28</sup> *Kombrabail H.*, "Branding strategies"-capitolo 2

- Se un prodotto fallisce, l' effetto del fallimento sugli altri prodotti è minimo.

Il maggiore svantaggio, invece, è dato dal fatto che ogni marca potrebbe ottenere solo una modesta quota di mercato. Questo fa sì che l'azienda rischia di disperdere le proprie risorse fra i brand, invece di costruire poche marche, ma con un elevato livello di profittabilità.

È evidente che non esiste un approccio unico alla gestione del portafoglio di marche di un'impresa, anzi, è spesso raro seguire in modo “puro” uno dei due approcci. La sfida delle aziende internazionali è quella di trovare un giusto equilibrio tra differenziazione locale e integrazione globale. Infatti, si sta sempre più diffondendo la logica del “think globally, act locally”, secondo la quale le strategie vengono fatte tenendo in considerazione un mercato globale ma adattandosi alle esigenze locali. Questa visione permette alle aziende internazionali di gestire in maniera adeguata il fenomeno della Globalizzazione e di mantenere un'immagine globale ben identificata e, allo stesso tempo, di essere più flessibili e tener conto delle esigenze dei singoli consumatori.

## CONCLUSIONE

Rispetto al passato, il consumatore di oggi si trova di fronte a innumerevoli alternative di prodotti e di brand tra cui scegliere; è quindi molto importante per le aziende diversificarsi dai concorrenti. Per avere successo, una marca deve saper suscitare delle emozioni che colpiscono direttamente il cuore del consumatore e che ispirino fiducia e familiarità, puntando a diventare “marca del cuore” o “lovemark”. Le imprese quindi, prima di occuparsi di attributi e funzionalità dei prodotti, devono essere in grado di costruire una solida percezione di marca. Una comunicazione efficace e mirata gioca sicuramente un ruolo fondamentale. In particolare, utilizzando la tecnica dello storytelling, le aziende creano una storia attorno al proprio brand, trasformando le caratteristiche tangibili del prodotto in messaggi e valori intangibili, che facilmente entrano nell’immaginario del consumatore. In questo modo il brand diventa un vero e proprio “mito fondativo”. Dato che i miti e i valori cambiano a seconda delle culture, per soddisfare le aspettative dei clienti di tutto il mondo, la nozione di “conoscenza culturale, storica e sociale di uno specifico mercato” diviene necessariamente componente base delle strategie di mercato dell’impresa internazionale.

Le marche diventano icone non grazie a caratteristiche uniche che possiedono, ma attraverso i valori e le provocazioni che suscitano in una particolare cultura. La particolarità delle marche iconiche, che la distingue rispetto alle altre, è quella di creare dei desideri e delle attese diventando dei veri e propri miti. Valori e racconti di un brand aiutano le persone a sentirsi meglio rispetto alla propria identità, indipendentemente dalla cultura a cui appartengono.

Tenendo in considerazione il crescente fenomeno della globalizzazione ci si chiede quanto sia importante, per le multinazionali, l’attuazione di strategie di global branding e quale sia la valenza strategica delle scelte che si trovano a prendere. Proporre prodotti ad una clientela sempre più vasta e soprattutto sempre più multiculturale, diversificata e geograficamente lontana, diventa la continua sfida da perseguire.

In questo studio vengono analizzati tre diversi casi: Coca-Cola, Unilever con Algida e la multinazionale P&G - che utilizza il brand Tide negli Usa e Ariel in Europa -. Attraverso l’analisi dei dati secondari raccolti (report, articoli e internet) sono emerse tre diverse strategie di global branding: Coca-Cola utilizza lo stesso brand in tutto il mondo, P&G, utilizza brand differenti in diversi mercati e, infine, Unilever, con il brand Algida, utilizza un unico logo globalizzato (“Hearbrand”) pur mantenendo i diversi brand locali. Oltre ad analizzare le diverse strategie di branding, sono stati presi in considerazione anche i diversi modi con cui le aziende comunicano i propri valori e storie a livello globale, attraverso esempi di pubblicità e di iniziative attuate.

Tuttavia, con la globalizzazione che avanza, ci si chiede se i Paesi saranno in grado di mantenere una loro specificità locale o se saranno costretti a uniformarsi. Una parte della letteratura

accademica (la cosiddetta “Tesi della convergenza”) sostiene che le differenze istituzionali e culturali tra i Paesi sono destinate ad attenuarsi progressivamente per effetto della globalizzazione e che questo porterà a un’omologazione culturale e istituzionale tra le regioni del mondo. Un’altra parte propone una visione opposta, ritenendo che, nonostante la globalizzazione e l’influenza culturale, le specificità locali dei vari Paesi continueranno ancora ad esistere<sup>29</sup>.

I diversi casi esaminati (Coca-Cola, Unilever, P&G) sono la testimonianza del fatto che, per creare un brand di successo a livello internazionale, si può ricorrere a diverse strategie di branding. La strategia di differenziazione locale spinge ad utilizzare brand diversi in ogni mercato, in modo da adattarsi il più possibile alle specificità locali. Al contrario, l’integrazione globale porta a uniformare la strategia di branding nei vari mercati, permettendo di sfruttare economie di scala, implementare processi uniformi e rinforzare coerenza nelle politiche adottate.

È evidente che non esiste un approccio unico alla gestione del portafoglio di marche di un’impresa, anzi, è spesso raro seguire in modo “puro” uno dei due approcci. La sfida delle aziende internazionali è quella di trovare un giusto equilibrio tra differenziazione locale e integrazione globale. La logica del “think globally, act locally”, secondo la quale le strategie vengono fatte tenendo in considerazione un mercato globale ma adattandosi alle esigenze locali, si sta sempre più diffondendo; questo consente alle aziende internazionali di essere più flessibili pur mantenendo un’immagine globale ben identificata.

---

<sup>29</sup> Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.

## BIBLIOGRAFIA

- Aries P. (2000). *I figli di McDonald's, la globalizzazione dell'hamburger*.
- Boero M., (2005). *Dalla pubblicità alle strategie di marca. Il nuovo protagonismo delle passioni delle sensazioni*. Ocula n. 6
- Carrus, P. P., Melis, G., & Pinna, R. (2012). Il territorio nelle strategie di branding di un'impresa internazionale. *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie*.
- Cherubini, S. (Ed.). (2007). *Casi di marketing* (Vol. 3). FrancoAngeli.
- Coleman J. (2015). *Use Storytelling to Explain Your Company's Purpose*. Harvard Business Review.
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. (2001). International Brand Architecture: Development, Drivers and Design. *Journal of International Marketing*, 9(2).
- Gabrielli, G., & Profili, S. (2012). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Isedi.
- Halliburton, C., & Ziegfeld, A. (2009). How do major European companies communicate their corporate identity across countries?-An empirical investigation of corporate internet communications. *Journal of Marketing Management volume issue e pp*.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press.
- Kirby J. (2013). *A Unique Approach to Marketing Coca-Cola in Hong Kong*. Harvard Business Review.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195-210.
- Murphy, J. M. (1989). *Branding: le politiche di marca*. McGraw-Hill libri Italia.
- Sambri, C., & Pegan, G. (2011). La gestione del brand nel processo di globalizzazione dei mercati: l'esperienza del gruppo Electrolux. *Sinergie Italian Journal of Management*, (60), 223-250.
- Schuiling, I., & Lambin, J. J. (2003). Le marche globali beneficiano di una unica immagine mondiale?. *Symphonya, Emerging Issues in Management*.
- Zac P.J. (2014). *Why Your Brain Loves Good Storytelling*. Harvard Business Review.
- Wind J., Sthanunathan S., Malcolm R. (2013). *Great Advertising Is Both Local and Global*. Harvard Business Review.

## SITOGRAFIA

<http://always.com/en-us/about-us/our-epic-battle-like-a-girl>

<http://www.ariel.com.mx/es-mx>

<http://become.transfluent.com/blog/en/2015/01/case-study-coca-colas-successful-cross-cultural-marketing-campaigns/>

<http://businesscasestudies.co.uk/coca-cola-great-britain/creating-an-effective-organisational-structure/a-global-and-local-strategy.html#axzz497Qevj8j>

<https://clareconsumer.wordpress.com/2012/11/20/p-g-brand-strategy/>

<http://www.coca-colacompany.com>

<http://www.coca-colaitalia.it/area-stampa/comunicati-stampa/e-on-air-il-nuovo-spot-coca-cola-ilgustoatavola>

<http://www.coca-colaitalia.it/storie/distributori-di-felicita-10-innovativi-distributori-di-bevande-coca-cola-in-funzione>

<http://www.coca-colaitalia.it/storie/storia-di-coca-cola-nascita-di-un-idea-che-ha-rinfrescato-il-mondo>

<http://www.cokeworld.it/coke2.htm>

<http://www.cybermarket.it/blog/articoli/brand-storytelling-raccontare-storie-per-risvegliare-gli-utenti>

<http://www.dandad.org/en/d-ad-leo-burnett-holler-always-likeagirl-campaign-case-study/>

<http://www.dunp.it/articolo-124/peg-e-le-mamme-il-nuovo-spot-per-le-olimpiadi-di-rio/>

[http://www.econ.uniurb.it/materiale/1227\\_Branding.pdf](http://www.econ.uniurb.it/materiale/1227_Branding.pdf)

<http://www.emilioreppucci.com/brand-development/coca-cola-dal-brand-al-mito-tra-sociologia-e-marketing/>

<http://www.foodweb.it/2016/01/coca-cola-lancia-one-brand-nuova-strategia-mondiale-di-marketing/>

[http://www.ideastreet.it/pdf/eserc\\_campagnabarilla.pdf](http://www.ideastreet.it/pdf/eserc_campagnabarilla.pdf)

<http://www.ilfattoalimentare.it/nutella-ferrero-mcdonalds-coca-cola.html>

<http://indianresearchjournals.com/pdf/apjmmr/2013/august/1.pdf>

<http://www.investopedia.com/terms/g/glocalization.asp>

<http://www.ipaddisti.it/ipasta-lapplicazione-di-barilla-sulla-pasta.html>

<https://it.finance.yahoo.com/notizie/Come-i-social-network-yfin-263506705.html>

<https://mogothis.wordpress.com/2010/11/01/coca-cola-and-think-globally-act-locally/>

<http://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/algida.php>

<http://www.ninjamarketing.it/2016/01/19/marketing-coca-cola/>

[http://www.pg.com/en\\_UK/](http://www.pg.com/en_UK/)

[http://www.sharehappy.it/Article/save\\_the\\_children.aspx](http://www.sharehappy.it/Article/save_the_children.aspx)

<http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/XXIV/article/view/690/470>

<http://www.slideshare.net/sanchitgangar/p-g-procter-and-gamble-marketing-management>

<http://01storytelling.com/dove-real-beauty-sketches/>

<http://tide.com/en-us>

<http://vincos.it/2011/04/15/patrizia-pepe-un-pessimo-caso-di-comunicazione-in-rete/>