



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

TITOLO

Social media branding: dal passato al futuro, il percorso
del branding nell'era dei social network

RELATORE

PROF. MICHELE COSTABILE

CANDIDATO

Alessandro Marcedula

MATR.191191

ANNO ACCADEMICO

2016/2017

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	4
<i>Il Brand: un valore strategico fondamentale</i>	4
1.1 Storia e significati del brand	4
1.2 La gestione del Brand	11
1.2.1 La scelta degli elementi del brand.....	12
1.2.2 Sviluppo di programmi e attività di gestione del brand attraverso il marketing mix.....	13
1.2.3 Sfruttamento delle associazioni secondarie.....	15
1.3 Digital Branding	17
1.3.1 Il modello del digital branding	18
1.3.2 La prospettiva di co-creazione	19
1.3.3 Due esempi di digital branding e loro implicazioni	21
1.3.4 Le 7 C del digital branding.....	22
CAPITOLO 2	25
<i>I Social Media e il branding che cambia</i>	25
2.1 I social network	25
2.1.1 Facebook, Twitter e YouTube	27
2.1.2 I dieci benefici del Social Network Branding	30
2.2 Social branding: l'impatto dei social network sul ruolo dei consumatori e dei brand manager	32
2.2.1 I principali cambiamenti, per i consumatori e per le imprese.....	35
2.2.2 Gli effetti dei social network sulle variabili di marketing	36
2.2.3 Il "lato oscuro" dei social network	37
2.3 Community, Publics e Hashtag: passato, presente e futuro dell'interazione tra consumatori	38
2.3.1 Brand Community.....	39
2.3.2 Brand Publics	40
2.3.3 Hashtags come strumento di branding	43
2.3.4 Gli hashtag possono essere protetti legalmente?	45
CAPITOLO 3	46
<i>Gli esempi da seguire: l'utilizzo dei social network nel settore automobilistico e l'esperienza di Audi</i>	46
3.1 Il settore automobilistico	46
3.2 Audi, presentazione dell'impresa e del marchio	49
3.2.1 Posizionamento di Audi e l'offerta al mercato	50
3.2.2 Strategia di Marketing di Audi	53
3.3 La social media strategy di Audi	54
3.3.1 Le campagne social di maggiore successo per Audi	55
3.3.2 Audi, una guida nel mondo social	59
CONCLUSIONI	61
Bibliografia	63

INTRODUZIONE

La letteratura ha ormai accertato il ruolo centrale dell'interazione tra brand e consumatore per lo sviluppo di efficaci campagne di marketing che portino ad una maggior soddisfazione dei clienti, aumentando il valore a loro trasmesso, realizzando un legame di fiducia che si traduce in acquisti ripetuti, maggiori ricavi e, in definitiva, una performance aziendale migliore. L'obiettivo di questa tesi è quello di studiare come tutto ciò si stia evolvendo con la diffusione dei social network nella nostra vita, cercando di comprendere quanto sia importante per i brand manager rendersi conto che, ormai, l'interazione brand-consumatore si ha principalmente online e in particolare nell'ambiente social. Questo fenomeno è particolarmente vero per i *Millennials* e per la Generazione Z, cioè tutti quegli individui, e consumatori del futuro, che sono nati e cresciuti nell'era di Internet, con attitudini e comportamenti, incluse le loro valutazioni e preferenze tra le varie marche, che sono fortemente influenzati dalle opinioni dei loro pari, che possono conoscere, condividere ed emulare attraverso i social network.

Per raggiungere l'obiettivo prefissato la tesi sarà divisa in tre capitoli: nel primo si dimostrerà che la gestione del brand è fondamentale per raggiungere un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile, attraverso la presentazione di un'analisi storica del brand e delle tecniche tradizionali studiate tramite la letteratura. Più nello specifico verrà poi affrontato, alla fine del primo capitolo, il Digital Branding in modo tale da porre le basi di conoscenza dell'ambiente digitale, che sarà poi ulteriormente approfondito nel secondo capitolo. Infatti saranno qui analizzati i principali e più importanti social network odierni, descrivendone il forte impatto sulla vita dei consumatori e sulla loro relazione con i brand. In conclusione del secondo capitolo verrà quindi studiato come i brand manager possono sfruttare a proprio vantaggio questi strumenti social e soprattutto verranno presentati i "Publics" e gli "Hashtag", elementi fondamentali da conoscere per la realizzazione di campagne di marketing innovative e di successo nell'era "social".

Nell'ultimo capitolo verrà analizzato un *case study* per confermare il cambiamento realmente in atto nella gestione del brand e per mostrare un'azienda che, grazie alla propria strategia innovativa incentrata sui social media, ha raggiunto enormi successi e può, quindi, essere presa ad esempio: concretamente verrà analizzato il cambiamento nel settore automobilistico e l'esperienza di Audi nell'affermarsi come il progresso nel mercato del lusso, facendo breccia nella vita dei propri clienti con un branding attivo dove loro, ormai, sono maggiormente presenti, i social network.

CAPITOLO 1

Il Brand: un valore strategico fondamentale

Il valore del brand rappresenta “*the differential response by consumers, customers, employees, other firms or any relevant constituency to the words, actions, communications, products or services provided by an identified corporate brand entity*” (Keller, 2000).

Secondo Keller e il suo concetto del “Consumer-Based Brand Equity” (CBBE), il valore del brand può essere identificato nelle differenti risposte che ogni stakeholder ha, e che sono provocate da ogni tipo di azione messa in atto dall’impresa stessa utilizzando il proprio brand. Il valore della marca viene poi trasferito ai propri prodotti e servizi attraverso l’attività di “branding” che consiste dunque nel creare differenze rispetto ad ogni altro competitor.

Questa idea è, però, solo il risultato di un lungo processo attraverso il quale la marca si è evoluta nei suoi significati e nel suo utilizzo e, anche se il cambiamento è ancora in atto, si sono ormai identificati i pilastri della gestione del brand, che possono essere individuati ripercorrendo i passi fondamentali della storia di questa fondamentale leva del marketing.

1.1 Storia e significati del brand

Il termine brand deriva dall’antico norvegese “brandr” che significa bruciare. Infatti già nel 200 a.C. il bestiame, gli schiavi, il legno e i vari oggetti venivano marchiati con il simbolo del proprietario usando un ferro ardente. Il concetto era essenzialmente quello di evidenziare la proprietà, soprattutto per le cose di maggior valore. Questo idea di “ciò appartiene a me, non toccare”, si modificò nel tempo grazie allo sviluppo del commercio e delle botteghe le quali ci tenevano a comunicare “ciò è stato fatto da me, acquistalo”. In quest’ottica storica, possiamo identificare lo sviluppo del brand e del branding in tre fasi principali:

- **Prima fase (1850-1914):** nel 1850-70 d.C., siamo alle porte della seconda rivoluzione industriale, in una situazione in cui le marche dei prodotti di largo consumo erano già presenti ma confinate a pochissime industrie (medicina e tabacco) e in pochissimi luoghi (prevalentemente solo in alcuni Stati degli USA). Durante i decenni successivi, però, i brand sarebbero diventati un’abitudine per la maggior parte dei consumatori americani. Questo importante cambiamento fu causato da una serie di avvenimenti che incisero in maniera significativa:

- Nascita e miglioramento del sistema di trasporto e comunicazione permisero una distribuzione più ampia e veloce (nascita delle reti ferroviarie, invenzione dei telegrafi e miglioramenti dei servizi postali)
- Avanzamenti in campo tecnologico resero la produzione più veloce ed efficace, più prodotti a minor costo e con una qualità sempre maggiore.
- Miglioramenti nell'attività di imballaggio di prodotti pronti per essere spediti anche a lunghe distanze.
- Cambiamenti legislativi nel mercato Statunitense legati alla protezione delle marche commerciali: divenne più facile ottenere la tutela necessaria per ottenere e mantenere nel tempo un'identità del brand.
- Forte sviluppo della pubblicità, per la prima volta ci furono campagne a livello nazionale grazie all'utilizzo di riviste e giornali che iniziarono ad accorgersi degli ingenti ricavi che si potevano ottenere attraverso questa attività.
- L'industrializzazione e l'urbanizzazione prendevano piede e portavano gli americani lontani dalle ormai passate abitudini di auto-produzione. Acquistare ogni tipo di prodotto di cui si aveva bisogno divenne la normalità.

Con la crescita di queste condizioni il numero e la varietà di prodotti aumentava sempre più e ciò trasformò le marche in uno strumento che veniva utilizzato dai consumatori per orientarsi tra le varie offerte. L'intensiva promozione rendeva i beni riconoscibili grazie al brand e alle diverse caratteristiche del packaging, *"by marking their products, manufacturers took responsibility for customers"* (Strasser, 1989).

Questo cambiamento rappresentò una rivoluzione e come ogni rivoluzione dovette superare numerose avversità e resistenze. La più importante era legata ai consumatori che inizialmente non erano propensi ad accogliere questa innovazione; non avevano fiducia negli industriali, preferivano la sicurezza dei piccoli produttori e rivenditori locali che garantivano la possibilità di pagare in maniera differita o ancora tramite baratto. Il secondo tipo di resistenza era provocata da rivenditori e grossisti che, alla fine del diciannovesimo secolo, erano ancora di piccole dimensioni e, soprattutto, non esisteva ancora l'idea del "self-service". Era il proprietario che consigliava e consegnava i prodotti al consumatore e, quindi, aveva una grande influenza su di essi. In altre parole, le due resistenze si sommarono e rinforzavano a vicenda.

La sfida venne superata cercando di eliminare il problema alla radice: i rivenditori dovevano essere convinti che le nuove marche industriali sarebbero state una grande fonte di guadagno anche per loro, i quali avrebbero poi convinto i clienti finali ad acquistare i nuovi prodotti. L'obiettivo venne raggiunto con un mix di strategie pull e push. Le prime consistevano in attività di promozioni di vendita, fornitura di campioni omaggio, educazione e sensibilizzazione attraverso numerose campagne pubblicitarie per attrarre i consumatori. Le seconde vennero indirizzate direttamente ai grossisti grazie alla forza vendita che di locale in locale mostrava i nuovi prodotti, offriva campioni e assistenza tecnica per la manutenzione.

➤ **Seconda fase (1915-1949):** in questo periodo ci fu quella che viene definita la prima Golden Age dei brand, erano ormai ben presenti nella mente dei consumatori. Essi apprezzavano la qualità sempre maggiore che le marche potevano offrire e venivano quindi sempre più influenzati dalle campagne pubblicitarie. In questi anni,

poiché le imprese che adottarono politiche di advertising a livello nazionale riuscirono a dominare le loro industrie, divenne sempre più importante gestire il brand più approfonditamente. Il brand management passò dai proprietari-imprenditori ad una vera e propria funzione aziendale con manager di alto e medio livello. In questo modo gli approcci intuitivi e generati dal buon senso iniziarono a modificarsi, migliorarsi, divennero sistematici e basati su conoscenze pregresse. La forza vendita ad esempio veniva selezionata ed istruita in quanto doveva conoscere il prodotto, le tecniche di vendita e doveva essere consapevole di star rappresentando il brand stesso.

Anche le campagne pubblicitarie migliorarono velocemente, divennero delle vere e proprie opere d'arte, con una grande forza persuasiva. Infatti intorno al 1920 vennero realizzate alcune delle più efficaci pubblicità mai realizzate, i prodotti più semplici apparivano come strumenti magici e straordinari; inoltre vennero per la prima volta utilizzati strumenti come l'eye-tracking, test di efficacia del layout e le analisi di mercato.

La forza che le marche ottennero in questi anni nella mente dei consumatori è rappresentata anche da una ricerca del 1923, "The leadership of advertised brands", realizzata da Hotchkiss e Franken che studiarono, su un campione di 512 uomini e 512 donne, il grado di familiarità delle maggiori 100 marche. I risultati vengono mostrati nella Figura 1.1 che illustra come, per i 28 prodotti in lista, più del 85% degli intervistati aveva già in mente almeno una marca.

PRODUCT CATEGORIES WITH A HIGH DEGREE OF BRAND FAMILIARITY, 1923 ^a		
<i>Category</i>	<i>Familiarity With Brands in Category (% of Respondents)</i>	<i>Best Known Brand(s)^b</i>
Chewing Gum	96.0%	Wrigley
Automobiles	95.3%	Ford
Soap	95.1%	Ivory
Baked Beans	93.6%	Heinz
Watches	92.6%	Elgin, Waltham
Soup	92.4%	Campbell
Toothpaste	92.2%	Colgate
Sewing Machines	92.1%	Singer
Pens	91.8%	Waterman
Phonographs	91.7%	Victor (RCA), Edison
Breakfast Food	91.3%	Kellogg's Corn Flakes
Cleanser	90.5%	Old Dutch
Cameras	90.7%	(Eastman) Kodak
Flour	90.4%	Gold Medal
Bacon	89.8%	Swift Premium, Beech-Nut
Chocolates	89.8%	<i>Hershey's</i>
Crackers	89.7%	National Biscuit Co.
Cocoa	89.5%	Baker's
Talcum Powder	89.0%	Mennen, Colgate
Toilet Soap	89.4%	<i>Palm Olive</i>
Candy	88.7%	<i>Huylers</i>
Cigarettes	88.3%	Camel, Fatima
Typewriters	88.0%	Underwood, Remington
Tires	87.4%	Goodyear
Coffee	86.8%	Yuban
Shoes	86.6%	<i>Douglas</i>
Canned Milk	86.5%	Borden, Carnation
Laundry Soap	85.9%	Fels Naptha

Figura 1.1: Conoscenza dei brand nel 1923 Fonte: Hotchkiss e Franken (1923)

➤ **Terza fase (1950-presente):** Dopo il vuoto creato dalla II Guerra Mondiale, ci fu un boom economico di straordinarie dimensioni che si caratterizzò per una esplosione di nuovi prodotti, una crescente domanda per le marche nazionali e l'impatto della pubblicità televisiva, che aumentò ancora di più l'importanza dello sviluppo del brand nelle imprese di tutto il mondo. Questi anni vengono identificati come la seconda Golden Age nella quale si affermò l'idea di brand ancora oggi in vigore grazie a diversi eventi: ogni impresa iniziò ad adottare strategie multi-prodotto e multi-brand, richiedendo quindi una struttura organizzativa interna più articolata e complicata. In questo periodo infatti nacque la figura del brand manager e del product manager che divennero i grandi esperti nella creazione del valore del brand.

Durante ogni fase storica presentata, la lealtà e la fiducia dei consumatori nei confronti delle marche aumentò esponenzialmente ed oggi possiamo affermare che le persone possono non essere fedeli ad un'unica marca, ma sicuramente sono fedeli al brand nella sua concezione generale. Inoltre la marca si è arricchita nel tempo di un gran numero di significati che la rendono oggi un pilastro nella strategia imprenditoriale, necessaria per ottenere un vantaggio competitivo nel mercato. In particolare nella letteratura è possibile individuare undici significati del brand e che riescono a spiegare il suo valore per imprese e consumatori (Tabella 1.1 riassuntiva):

- 1) **Brand come strumento legale:** fare branding rappresenta un investimento attraverso il quale le imprese cercano un riconoscimento legale di proprietà su qualsiasi prodotto o servizio affiancato alla marca. In questo modo si cerca di evitare e di eliminare il problema delle imitazioni. *“Trademarks are an important asset, but their value depends on the ability to protect them from infringement”* (Simonson, 1994).
- 2) **Brand come logo:** questo significato è il più classico ed è stato infatti proposto nel 1960 dall'American Marketing Association (AMA) che ne sottolinea le caratteristiche visive come base per la differenziazione. Secondo questa idea il brand è un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design, o una combinazione di essi che ha come scopo quello di identificare prodotti e servizi di un'impresa, differenziandoli da quelli dei competitor.
- 3) **Brand come impresa:** a causa della crescente competitività un'identità aziendale immediatamente riconoscibile è fondamentale. In questa visione i prodotti ed i servizi identificati dal brand d'impresa risultano essere una estensione dell'impresa stessa e della sua personalità. Il vantaggio è dato dall'opportunità di trasmettere un messaggio coerente e stabile attraverso ogni componente del portafoglio prodotti.
- 4) **Brand come abbreviazione:** le marche svolgono una funzione di contenitore di caratteristiche funzionali ed emozionali, permettono quindi in maniera rapida, e appunto abbreviata, di ricordare un prodotto facilitandone il processo decisionale d'acquisto. Il brand rappresenta una scorciatoia mentale, infatti i consumatori sono più propensi ad acquistare marche che conoscono e ricordano. Questo concetto spiega l'importanza di una *“brand image”* nella mente delle persone, originata da un'attività di marketing integrata e coordinata. *“A brand name is nothing more or less than the sum of all the mental connections people have around it”* (Brown, 1992).
- 5) **Brand come riduttore del rischio:** ogni consumatore percepisce un certo livello di rischio nel processo d'acquisto che può variare in base all'importanza del prodotto in termini di denaro speso e di significato nella vita dell'acquirente. Il brand permette alle imprese di trasmettere fiducia, garantendo qualità e buone

performance. *“This theme is related to the concept of the brand as a contract between the organisation and the consumer”* (Staveley, 1987; Kapferer, 1995).

- 6) **Brand come sistema di identità:** questo significato è stato introdotto da Kapferer nel 1992. Egli presenta il brand come rappresentante di identità a due estremi opposti: la prima, più tecnica, è semplicemente formata da una lista di elementi necessari per la creazione del brand, la seconda, più soft, enfatizza invece l'identità del brand composta da sei sfaccettature diverse (cultura, personalità, auto-presentazione, corporatura, riflessione e relazione). Inoltre Kapferer ha presentato la concezione olistica del brand che risulta avere, quindi, un valore maggiore della semplice somma delle sue parti. Sviluppare questo sistema di identità sarà quindi necessario per rinforzare il significato, che sarà poi trasmesso a tutti i consumatori.
- 7) **Brand come immagine nella mente dei consumatori:** *“brand as images in consumers' minds of functional and psychological attributes”* (Martineau, 1959). Con questa frase viene presentato il primo cambiamento nella concezione del brand che ottiene così una definizione più incentrata sulla prospettiva dei consumatori. L'immagine del brand viene identificata con ciò che le persone associano con la marca. Keeble, nel 1991, dirà che il brand diventa tale nel momento in cui entra in contatto con i consumatori. Da un punto di vista pratico bisogna precisare che l'immagine della marca deve essere gestita e sviluppata nel tempo, introducendo nuovi elementi e rinforzando l'idea centrale.
- 8) **Brand come sistema di valori:** il percorso decisionale delle persone è influenzato da valori personali e culturali e ciò sottolinea l'importanza, per ognuno di noi, di individuare questi valori nel brand e nelle relazioni con esso. Questo significato ha un'importante implicazione per le organizzazioni, esse devono prendere in considerazione, non solo le capacità funzionali del brand, ma anche il sistema di valori simbolici e di significati che le persone ricercano in esso. *“Values provide the important link between consumers and marketers”* (Clark, 1987).
- 9) **Brand come personalità:** il rischio di emulazione e riproduzione dei vantaggi funzionali di un brand, porta le imprese a creare una personalità che renda la marca unica e irriproducibile. Per raggiungere questa unicità bisogna utilizzare valori psicologici e tradurli in attività di advertising e packaging coerenti e integrati. In questo modo i consumatori target sceglieranno sempre la nostra marca, poiché la sua personalità combacerà con la loro o con quella che vorrebbero trasmettere.
- 10) **Brand come relazione:** dopo aver creato una personalità il brand potrà essere percepito in una maniera diversa, quasi umana, si parla infatti della personificazione della marca. Quando essa sarà considerata una persona, i consumatori, non solo percepiranno i suoi valori, ma riusciranno anche a creare con lei una vera e propria relazione. Un brand di successo permetterà la creazione di una speciale relazione tra l'impresa e i clienti.
- 11) **Brand come valore aggiunto:** differenziando la propria marca, si raggiungerà un vantaggio competitivo e si garantirà a tutti i consumatori un valore aggiunto. Questo si tradurrà poi in valore anche per l'impresa in termini di guadagni maggiori, grazie alla possibilità di praticare un *“premium price”*. *“A brand is a product that provides functional benefits plus added values that some consumers value enough to buy”* (Jones, 1986).

Significato del brand	Definizione	Obiettivo
1. Strumento legale	Simbolo di proprietà. Marca commerciale registrata.	Eliminare la violazione dei diritti di proprietà.
2. Logo	Nome, termine, segno, simbolo, design, ogni caratteristica del prodotto.	Identificare, differenziare attraverso identità visiva. Simbolo di qualità
3. Impresa	Cultura, persone, programmi dell'organizzazione che definiscono la personalità aziendale	I prodotti beneficiano dalla personalità aziendale, si trasmette un messaggio unico a tutti.
4. Abbreviazione	Il brand rappresenta un simbolo di qualità e sicurezza.	Riconoscimento più facile, decisione d'acquisto rapida.
5. Riduttore del rischio	Sicurezza che le aspettative saranno soddisfatte.	Brand funge da contratto psicologico.
6. Sistema di identità	Non solo un nome, un sistema olistico di sei sfaccettature diverse.	Si chiarisce la direzione e il significato del posizionamento strategico.
7. Immagine	Visione accentrata sul consumatore. L'immagine nella mente del consumatore è la realtà della marca.	Input da parte dell'impresa e gestione dei feedback per gestire l'immagine nel tempo.
8. Sistema di valori	I valori più significativi per i consumatori permeano il brand.	I valori della marca corrispondono con quelli del consumatore.
9. Personalità	Valori psicologici, comunicati tramite advertising e packaging.	Differenziazione, legame con il consumatore al di là dei valori funzionali.
10. Relazione	La marca personificata crea relazioni con i clienti.	Riconoscibilità e rispetto tra le personalità, si crea la relazione.
11. Valore aggiunto	Valore aggiunto che i consumatori sono disposti a pagare in maniera maggiore.	Maggiore soddisfazione del cliente, possibilità di praticare un premium price.

Tabella 1.1: I significati del brand. **Fonte:** Leslie de Cherantony e Francesca Dall'Olmo Riley, *Defining a brand: beyond literature with experts' interpretations* (1998)

Dopo aver passato in rassegna questi significati, è necessario andare a riassumere i motivi principali che permettono di spiegare l'importanza del brand e del suo sviluppo, gestione e rinforzo.

Il principale fattore ebbe origine negli ultimi decenni del ventesimo secolo: la necessità di sviluppare e definire un'identità personale, così da poter creare uno stile individuale, di costruzione e rappresentazione della propria personalità. Si spiega in questo modo perché il consumatore acquistava i prodotti scegliendoli, sempre meno sulla base di caratteristiche fisiche e delle loro prestazioni, ma piuttosto sulla base dei tratti di personalità e degli elementi di natura comunicativa e immateriale. Le imprese furono quindi costrette a perfezionare la loro sensibilità per l'immagine di brand, perché si era ormai in un mercato sempre più confuso e caratterizzato da "sovra-informazione".

Un ulteriore fattore che spiega il focus dei marketing manager sul brand è la nascita della "Resource Based Theory" (Wernerfelt, 1984) che sostiene che il valore dell'impresa, e quindi delle sue performance economiche, dipendono in grande misura dall'unicità delle risorse e competenze immateriali, che devono essere assorbite dall'esterno, sviluppate internamente ed implementate nel tempo. Emerge quindi la maggior importanza della natura immateriale del valore d'impresa, rispetto al capitale fisico: il know how, i brevetti, le competenze strategiche, relazioni con clienti e partner, e, soprattutto, le marche che sintetizzano le performance qualitative aziendali, gli aspetti emozionali e la reputazione agli occhi dei consumatori.

In conclusione, la marca costruisce intorno a prodotti e servizi una struttura di significati e li rende unici e multidimensionali. Attraverso la comunicazione aziendale si trasmettono nella mente delle persone immagini e valori che, desiderabilmente, vengano immediatamente ricollegati e ricordati all'esposizione del brand name. In questo processo le marche sviluppano una propria personalità che si traduce per l'impresa in brand equity:

- Finanziario: cioè il valore legato alla possibilità di poter definire un prezzo più alto rispetto alla concorrenza, ma che i consumatori siano ugualmente disposti a pagare. Misura quindi il valore strettamente economico.
- Di marketing: in questa visione il brand è considerato come leva strategica costruita tramite le decisioni e le azioni di marketing, si propone quindi di misurare gli effetti positivi o negativi dell'operato aziendale. In questo ambito il brand equity deriva dall'immagine della marca, dai livelli di awareness (consapevolezza di marca) e di preferenza da parte dei consumatori che creano, in altre parole, customer retention e brand loyalty.

1.2 La gestione del Brand

“Great brand have always been defined by great products, and great marketers will always do everything at their disposal to create meaningful, positive experiences with customers” (Keller).

Come evidenziato dalla frase di Keller, i marketing manager faranno sempre tutto ciò che è nelle loro possibilità per creare grandi brand, in grado di dar vita a significative relazioni ed esperienze con i consumatori. Ma cosa si può fare per gestire una marca? Come si può sviluppare, trasmettere e rendere vincente nel tempo la personalità del nostro brand? Quali leve utilizzare?

La gestione strategica del brand inizia con la definizione di ciò che la marca deve rappresentare e di come la si vuole posizionare nell'ambiente competitivo. L'obiettivo è quello di stabilire una posizione ben definita nella mente dei consumatori.

Il **posizionamento competitivo** consiste nel creare la superiorità della marca agli occhi dei consumatori, facendogli comprendere i vantaggi ed eliminando ogni idea di possibile svantaggio. Infatti, questo processo richiede la determinazione dei principali valori che si vogliono trasmettere. Inoltre in questa attività è necessario effettuare un'approfondita analisi dei competitor e dell'ambiente competitivo, in questo modo si potranno individuare i **“Point of Parity”** (necessari per entrare nel mercato, ma che non creano differenziazione) e i **“Point of difference”** (elementi che invece rendono unica la nostra offerta di valore). In conclusione le imprese potranno realizzare le *“core brand associations”*, cioè quelle associazioni create nella mente dei consumatori grazie alle azioni di marketing, che definiscono la posizione della marca ed il conseguente vantaggio competitivo.

In questa fase iniziale è importante ideare anche il **Mantra della marca**, cioè una breve espressione di tre-cinque parole che racchiude gli aspetti e i valori più importanti. Si può considerare come il DNA della marca, ne rappresenta infatti le caratteristiche base, che trasmettono valore sia per i consumatori ma soprattutto per l'impresa. Disegna l'articolazione del cuore e dell'anima della marca. Il suo scopo è quello di garantire che tutti i dipendenti all'interno dell'organizzazione e i partner esterni capiscano cosa significa e comunica il brand permettendo loro di aggiustare ogni propria azione in modo tale che sia coordinata con il significato che si vuole trasmettere. Il Mantra è, quindi, una guida, un filtro mentale che serve a filtrare ogni atteggiamento che possa risultare dissonante con la marca e i suoi valori, evitando così una cattiva impressione sui consumatori.

Dopo questa fase iniziale, la costruzione del valore della marca richiede che sia creato un brand che i consumatori riconoscano e ricordino, con il quale stabiliscano associazioni forti, favorevoli ed uniche e per raggiungere questo obiettivo bisogna sviluppare le politiche e gli strumenti evidenziati nella Figura 2.

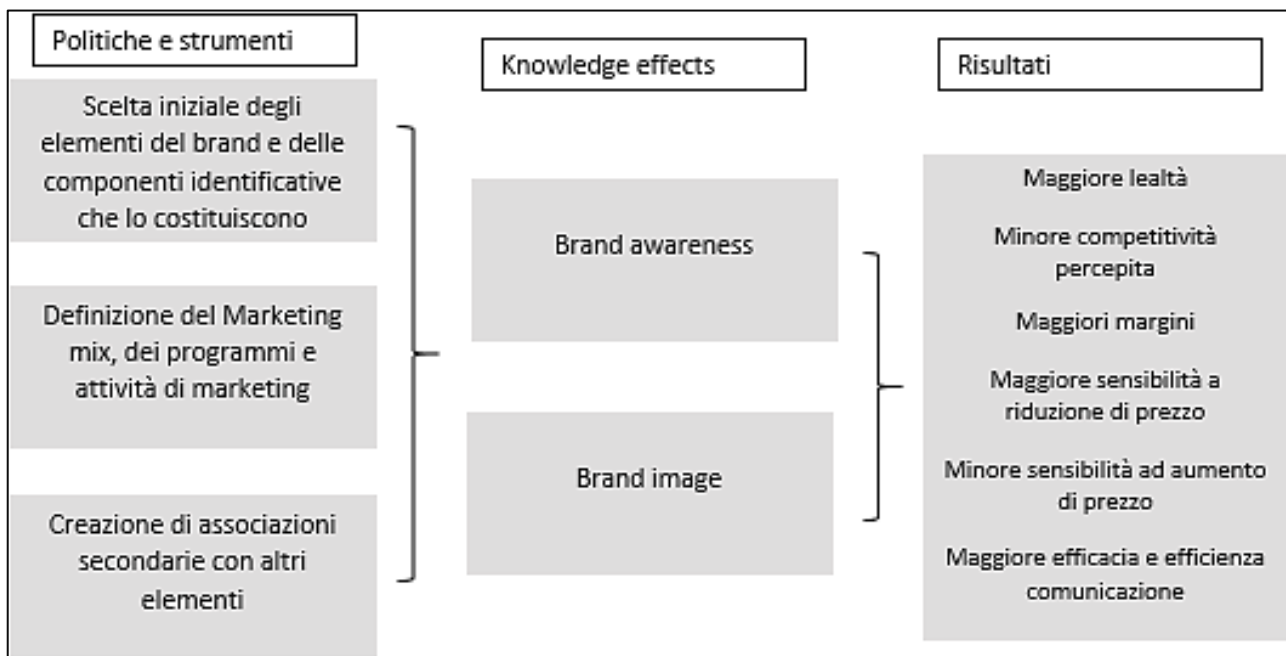


Figura 1.2: Strategie per lo sviluppo del brand. **Fonte:** Keller, *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*

1.2.1 La scelta degli elementi del brand

Questi elementi sono informazioni visive o verbali che svolgono la funzione di identificare e differenziare un prodotto/servizio. Sono scelti per aumentare la consapevolezza della marca e rendere più facili e probabili le associazioni da parte dei consumatori. Inoltre permettono memorizzazione, trasferibilità, adattabilità e protezione. I più importanti elementi che bisogna conoscere e scegliere per creare differenziazione sono:

- a) *Il nome del brand*: deve essere unico in termini di suono, pronuncia e significato. Diversi tipi di nomi possono essere più o meno appropriati e creare quindi un maggiore o minore coinvolgimento del consumatore. Le imprese possono usare il nome del brand precedendo quello del prodotto per rinforzare l'appartenenza e il valore del prodotto stesso.
- b) *Font type*: deve essere congruenti con l'immagine della marca e la categoria di prodotto. Sottili differenze possono portare a una maggior percezione e effetti nel subconscio.
- c) *Logo*: il nome a volte può non essere abbastanza per riconoscere un prodotto, è quindi necessario pensare come questo possa essere tradotto in forma grafica, cioè tramite un logo. L'obiettivo è quello di provocare una sensazione visiva in accordo con i valori del brand.
- d) *Colore*: i colori sono ricordati più facilmente di parole e forme, sono infatti il primo elemento attraverso il quale le persone identificano prodotti e servizi. I colori selezionati devono essere congruenti con l'identità e il marketing mix. L'effetto delle combinazioni di colori sono più efficaci del singolo colore ma bisogna fare attenzione a non utilizzare più di tre colori per non creare confusione. Inoltre è importante usare i colori perché hanno una forte influenza sulle emozioni e lo stato d'animo delle persone causando così atteggiamenti d'acquisto diversi.

- e) *Forma*: si intende la forma del contenitore, del packaging e dei prodotti che permette di rafforzare l'identità della marca. Evidenze empiriche mostrano che differenti forme impattano sulla scelta e sui comportamenti umani.
- f) *UPS (unique selling position) e descrizioni*: permettono di dare concrete e significative informazioni per i consumatori e danno loro ragioni per acquistare una marca piuttosto che da un'altra.

In generale ogni elemento della marca deve poi soddisfare sei criteri basilari (Tabella 1.2): memorizzabilità, significatività, piacevolezza (che sono di natura “costruttiva”, poiché fanno riferimento a elementi necessari per la creazione della brand equity), trasferibilità, adattabilità e proteggibilità (che sono invece di carattere “difensivo” in quanto hanno effetto direttamente sulla possibilità di tutelare e potenziare il valore intrinseco degli elementi di marca).

Criteri degli elementi del brand	Descrizione
Memorizzabilità	Gli elementi devono poter essere facilmente riconosciuti e ricordati.
Significatività	Ogni fattore deve essere descrittivo, persuasivo e deve rappresentare fedelmente ciò che si vuole trasmettere.
Piacevolezza	Tutti gli elementi devono essere divertenti, interessanti e accattivanti, devono essere presenti immagini visive e verbali, rendendo tutto piacevole esteticamente.
Trasferibilità	Che può avvenire nell'ambito di una stessa categoria di prodotti o fra diverse categorie. Inoltre deve poter essere effettuata anche oltre i confini geografici e culturali.
Adattabilità	Gli elementi devono essere flessibili, modificabili e aggiornabili in modo tale da permettere una gestione nel tempo.
Proteggibilità	Sia legalmente che competitivamente. Solo così la differenziazione creata potrà essere protetta dalle imitazioni.

Tabella 1.2: I criteri degli elementi della marca. **Fonte:** Elaborazione di Keller, *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*

1.2.2 Sviluppo di programmi e attività di gestione del brand attraverso il marketing mix

Nonostante una corretta selezione degli elementi del brand, l'input principale deriva dalle attività di marketing decise tramite l'utilizzo delle leve del marketing mix (un gruppo di variabili di marketing che un'azienda controlla allo scopo di implementare una strategia di marketing diretta a uno specifico mercato target). Le leve che ogni impresa può utilizzare per raggiungere i propri obiettivi sono le 4 P del marketing mix:

Product: cioè il prodotto/servizio che viene offerto ai consumatori per soddisfare loro determinati bisogni. In questo ambito sarà importante creare, soprattutto per imprese multi-prodotto e multi-brand, la matrice brand-prodotto e la gerarchia dei brand. La prima rappresenta graficamente i prodotti e i brand commercializzati dall'impresa; la seconda delinea uno specifico ordine delle marche, mettendo in luce il numero e la natura delle loro caratteristiche comuni e di quelle distintive. Attraverso queste due rappresentazioni si può ideare in maniera più intuitiva la strategia di prodotto che si vuole adottare, tenendo a mente alcuni concetti base: creare associazioni rilevanti, differenziare prodotti e brand, controllare e correggere la vicinanza tra prodotti per evitare sovrapposizioni e confusioni, sfruttare gli elementi in comune tra brand e prodotti per un rafforzamento reciproco.

Price: definizione del prezzo che i consumatori dovranno poi pagare. In questa fase bisognerà prendere in considerazione la disponibilità a pagare dei nostri clienti, la struttura dei costi interni all'azienda, la strategia imprenditoriale che si vuole intraprendere e il prezzo praticato dai competitor. In questo modo bisogna andare a definire quella che viene definita la “camera del prezzo”, dove i costi operativi, che dobbiamo coprire con i ricavi, rappresentano il nostro pavimento, mentre il prezzo di riserva dei clienti rappresenta il soffitto.



Figura 1.3: Le quattro P del Marketing mix. **Fonte:** Areteon Consulting Services - WordPress.com

Promotion: con questa attività si intende l'insieme delle attività volte a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un prodotto o servizio e il relativo brand. La comunicazione può essere sia esterna (nei confronti, non solo dei consumatori, ma di tutti gli stakeholder aziendali, come competitor ed istituzioni) che interna (in quanto, come visto con il Mantra, è fondamentale diffondere il significato del brand anche nell'organizzazione stessa). I metodi attraverso il quale si può fare comunicazione sono numerosissimi (pubblicità, propaganda, direct marketing, sponsorizzazioni, relazioni pubbliche, product placement, licensing, merchandising, promozione delle vendite e packaging), ma il concetto fondamentale è che ogni modalità utilizzata deve essere coordinata ed integrata con le altre. Solo in questo modo il messaggio trasmesso potrà essere unico ed inimitabile.

Placement: cioè la distribuzione, il processo necessario per far arrivare i prodotti al consumatore finale. In questo tema è centrale il ruolo della Logistica, ovvero l'insieme delle attività gestionali e strategiche che guidano i flussi di materiali, e delle relative informazioni, dai fornitori iniziali, alle aziende per la trasformazione, fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita. Ogni impresa dovrà scegliere i canali tramite cui approvvigionarsi (a monte) e distribuire l'output (a valle). Anche in questo caso sarà necessario un'integrazione tra i vari soggetti coinvolti, raggiungibile tramite accordi commerciali o acquisizioni lungo la linea produttiva.

1.2.3 Sfruttamento delle associazioni secondarie

Il terzo ed ultimo modo tramite cui creare il valore della marca consiste nell'utilizzare associazioni secondarie con altre identità diverse dal brand. Attraverso questo processo si vuole creare un legame tra la marca e un'altra informazione già presente nella mente del consumatore. Ciò può essere realizzato creando un collegamento con l'impresa d'origine (attraverso la strategia di branding), con i canali distributivi (con una strategia di canale), con luoghi geografici (esaltando la provenienza del prodotto), con personaggi (attraverso il *licensing*), eventi sportivi e culturali (con le sponsorizzazioni) e addirittura con altre marche (con strategie di *ingredient-branding* e *co-branding*). Il consumatore attraverso questa connessione sarà portato a desumere che la marca condivida valori e significati con l'elemento con il quale è associata e, in questo modo, il significato centrale sarà rinforzato.

La scelta delle associazioni più favorevoli è il risultato di un'attenta analisi del segmento target e dei concorrenti, sempre nell'ottica di individuare il miglior posizionamento possibile. Bisogna convincere i consumatori che la marca simboleggia tutti gli attributi e i benefici che possono soddisfare i loro bisogni e desideri, quindi anche i legami con elementi terzi devono essere quelli desiderabili agli occhi del nostro target. Questa caratteristica dipende da tre fattori: la rilevanza, la distintività e la credibilità. In altre parole l'associazione deve essere percepibile, rilevante per i nostri consumatori e deve creare motivo di differenziazione.

Con l'utilizzo di questa leva, l'impresa crea l'**immagine del brand (*brand image*)** che può essere realizzata anche attraverso l'esperienza diretta, le informazioni diffuse da soggetti non di parte e quindi dal passaparola.

Riguardo questo ultimo tema risulta particolarmente importante la conoscenza e la gestione di attributi e benefici che sono alla base delle opinioni dei consumatori. Gli *attributi* sono gli elementi descrittivi che caratterizzano un prodotto/servizio; i *benefici* invece si identificano nel valore e nel significato personale che le persone assegnano ad ogni attributo.

La *brand image* è solo una sottocategoria del più ampio tema della **conoscenza della marca**, cioè la chiave per creare *brand equity*, poiché determina l'effetto di differenziazione che ne è all'origine. La sua importanza si basa sul modello della memoria associativa, secondo cui la memoria consiste in un insieme di nodi e legami connettivi. Coerentemente con questa idea la conoscenza della marca viene identificata come la presenza nella memoria di un nodo (il brand) e di numerose associazioni a esso collegate. Questa conoscenza si dirama in due componenti: la brand image, sopra presentata, e la **consapevolezza del brand** (*brand awareness*). Quest'ultima è legata alla forza del nodo della marca nella mente, che si traduce nella capacità dei consumatori di identificare il brand in situazioni diverse e di richiamarlo alla memoria. Il riconoscimento è detto *brand recognition* e fa riferimento all'abilità del consumatore nel confermare una precedente esposizione alla marca sentendola nominare. Mentre, il richiamo della marca, o *brand recall*, si riferisce alla possibilità per il consumatore di riportare alla memoria il nome del brand nel momento in cui sente citata la categoria di appartenenza o i bisogni che quel prodotto soddisfa, oppure ancora in una precisa situazione di utilizzo o di acquisto.

La gestione strategica del brand appena presentata delinea, in maniera sintetica, le basi che ogni marketing manager deve conoscere e ovviamente mai trascurare. Bisogna però sottolineare che la società odierna è in continua evoluzione e con essa anche i consumatori. Il marketing, essendo una disciplina che ha come oggetto lo studio e l'ascolto dei clienti, anche esso deve cambiare, modernizzarsi e rimanere sempre al passo con i tempi. È necessario che i marketing manager riescano a percepire i bisogni e le necessità dei clienti così da ideare una strategia apposita per soddisfarli e raggiungere il vantaggio competitivo tanto desiderato.

Lo stesso Keller (2005), in conclusione del suo libro "La gestione del brand. Strategie e sviluppo", evidenzia come il marketing non deve essere considerato come un'attività statica e immutabile nel tempo, al contrario l'autore spiega: "La staticità è destinata a cedere il passo alla multidimensionalità. Nel corso del XXI secolo occorrerà chiedersi come sfruttare al meglio i diversi media per personalizzare la presentazione della marca in modo che tutti gli elementi contribuiscano a creare valore attraverso la consapevolezza e l'immagine e ad alimentarsi reciprocamente fino a diventare un insieme coeso e coerente". Ed è proprio sul tema dei nuovi media che si vuole spostare l'attenzione, andando ad approfondire il nuovo panorama del *digital branding*.

1.3 Digital Branding

*“A brand is no longer what we tell the consumer it is, it is what consumers tell each other it is”
(Scott Cook, co-founder Intuit).*

La frase di introduzione presenta in maniera diretta il punto centrale del cambiamento che gli strumenti e l'ambiente digitale hanno portato nell'attività di branding. I consumatori stanno diventando gli autori principali dell'immagine dei brand, a causa di nuove reti dinamiche di consumatori e marche formate attraverso gli innovativi media che permettono una maggior facilità di condivisione di idee ed esperienze. Le imprese devono prestare attenzione a queste personalità di brand “*consumer-based*” per garantire il successo della loro marca nel mercato.

La causa di questa tendenza è stata la digitalizzazione, fenomeno che ha creato una vera e propria rivoluzione sociale poiché ha cambiato radicalmente il modo di interagire e comunicare tra le persone, causando di conseguenza significativi cambiamenti anche nelle pratiche di marketing.

Con la nascita dei digital media la costruzione del brand è diventata multi-direzionale, interconnessa e solo in parte sotto il controllo dei marketing manager, poiché i consumatori hanno ormai numerose opzioni per partecipare alla “discussione”, cioè creare contenuti e condividerli parlando tra loro e influenzando in questo modo l'immagine del brand. Precedentemente le imprese erano in grado di controllare le informazioni che loro stesse divulgavano, oggi non è più così o, almeno, non più con la stessa efficacia.

I digital media richiedono che vengano raccontate delle vere e proprie storie riguardo la marca, non bastano più i soliti messaggi di marketing. In questo nuovo ambiente di comunicazione l’“*e-branding*” deve essere collegato alla gestione della *customer relationship*, facilitando la conversazione riguardo il brand, piuttosto che inviare semplici messaggi al pubblico che, ormai, è poco propenso a recepire ed immagazzinare. “*Today's marketing is more about fitting in than domination and control*” (Deighton e Kornfeld, 2009).

Il ruolo del brand manager è cambiato da “guardiano” a “presentatore”, poiché dopo aver introdotto una marca o un argomento ad essa collegata deve lasciare libera la conversazione tra il pubblico intervenendo in determinate condizioni per cercare di indirizzare il discorso verso i propri obiettivi. In questo ambiente il numero di punti di contatto con i consumatori è aumentato radicalmente e le imprese devono prestare particolare attenzione a produrre azioni di branding in maniera consistente ed omogenea sia on-line che off-line. Inoltre grazie all'enorme quantità di informazioni alle quali i consumatori possono oggi accedere, è opportuno per le aziende adottare politiche di marketing più trasparenti ed oneste, infatti il gap tra la *brand identity* (proposta dall'impresa) e la brand image (cioè la reale immagine percepita) è sempre più un rischio.

Nella “digital age” bisogna essere consapevoli che il brand è qualcosa di costruito ma allo stesso tempo formato e modificato nella mente e nella comunicazione tra i vari stakeholder. Ci sono quindi elementi che non sono sotto il controllo dell'impresa, come le idee e le considerazioni create tramite la “word-of-mouth” (passaparola), fattori macroeconomici, politici, climatici e così via, che devono essere visti come possibili

influenzatori della brand image. In questa ottica le organizzazioni devono immaginarsi come un player, in mezzo ad altri, in differenti campi di gioco dove le problematiche sono diverse le une dalle altre. L'abilità quindi sarà, non solo nel selezionare il giusto target di mercato, ma anche nell'individuare il campo tematico più importante nel quale partecipare ed inserirsi con il proprio brand per essere continuamente al centro della discussione.

1.3.1 Il modello del digital branding

In questo ambiente così mutevole è necessario avere una strategia per portare ordine tra le idee e per creare un'immagine uniforme e unica dell'impresa anche se in assenza del pieno controllo delle informazioni da parte della stessa.

Heini Sisko Maarit Lipiainen e Heikki Karjaluoto (2015), dell'università di Jyväskylä, in Finlandia, propongono il “*digital branding model*” attraverso il quale si possono comprendere le basi teoriche per creare e gestire il valore del brand nell'era digital. Secondo questo modello il valore del brand è formato: in maniera *diretta*, tra la marca e i suoi stakeholder, e in maniera *indiretta*, grazie alla relazione tra stakeholder interni ed esterni all'impresa e all'interazione tra i vari attori del network e tra i vari temi con il quale il brand è connesso. Il complesso e frammentato ambiente esterno richiede che le imprese gestiscano le percezioni di sé stessa, riflettendo un'immagine coerente nel tempo. Ciò può essere raggiunto investendo sulla stabilità e certezza del proprio ambiente interno per evitare possibili motivi di confusione che possano influenzare negativamente l'immagine esterna.

Per questo motivo, secondo questo modello, il branding dovrebbe includere tre attività principali (Figura 1.4):

1. *Diffondere il brand internamente (branding inside)*: coltivare una forte conoscenza interna del brand che deve rappresentare una guida per tutta l'organizzazione e per ogni interazione che qualsiasi dipendente ha con i consumatori.
2. *Diffondere il brand esternamente (branding outside)*: diffondere la brand image a tutti gli stakeholder esterni come fornitori, consumatori, investitori, media e la società in generale in una maniera coerente e costante. Ciò presuppone un momento di identificazione del target con il quale stabilire un network relazionale.
3. *Posizionare il brand nelle conversazioni più rilevanti*: anche se l'impresa non può controllare l'ambiente, può prendere parte alle conversazioni esterne e giocare un ruolo attivo nel suo network influenzando l'immagine percepita. Infatti l'impresa deve monitorare il pubblico e dare inizio con questo a delle conversazioni in diversi campi di interesse, chiarificando poi la propria immagine in ogni campo.

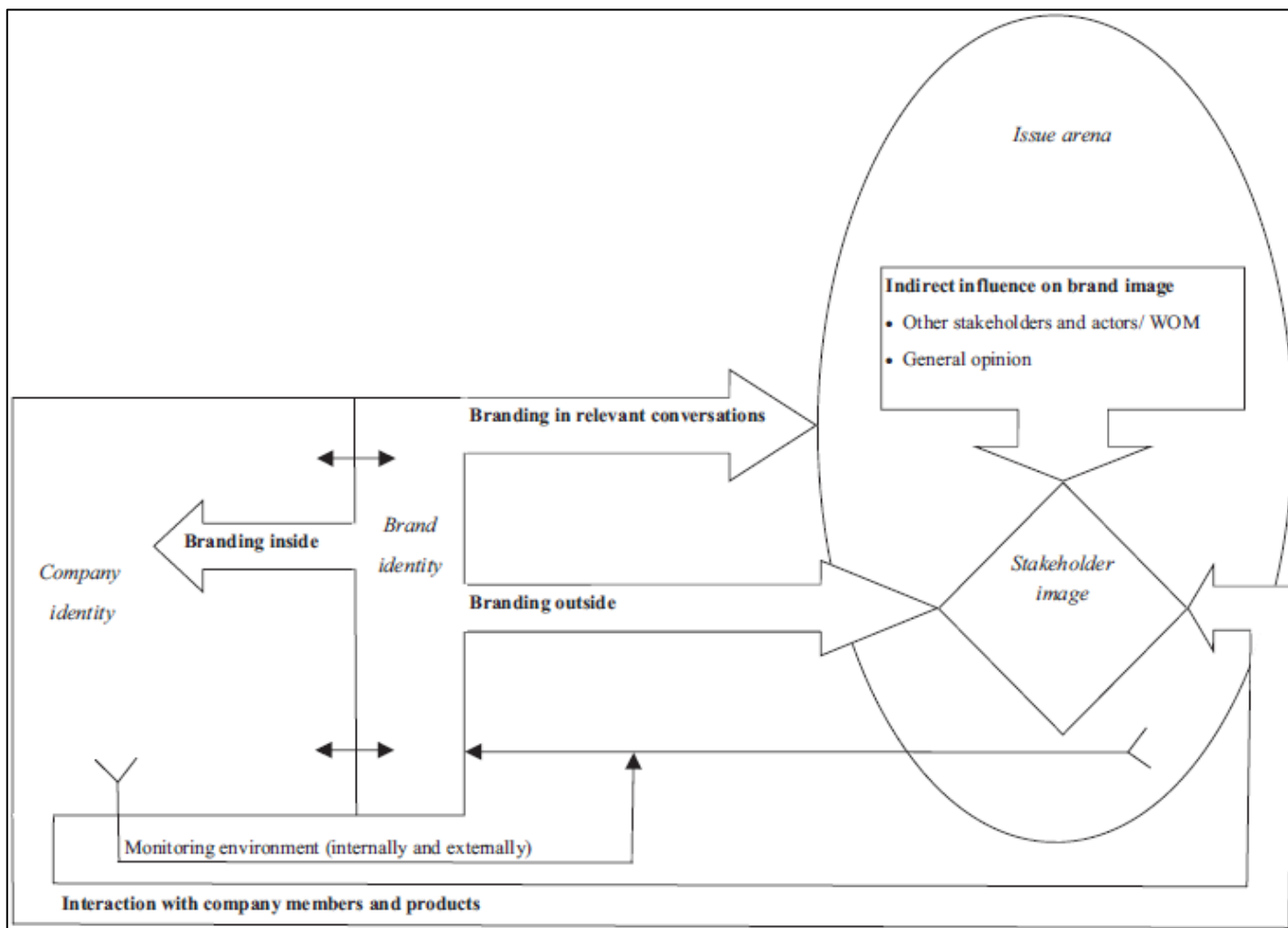


Figura 1.4: Modello del Digital Branding. Fonte: Lipiainen e Karjaluoto, Industrial branding in the digital age.

1.3.2 La prospettiva di co-creazione

Lo strumento più importante nell'ambito del *digital branding* è ovviamente Internet cioè uno strumento aperto, a basso costo e diffuso ovunque. Queste caratteristiche lo rendono un mezzo digitale globale che dà la possibilità di raggiungere chiunque con una velocità mai avuta prima, contribuendo infatti a ridurre gli ostacoli legati alla distanza geografica. Inoltre Internet permette alle imprese di superare il trade-off tra costi e capacità di diffusione (in passato più capacità si desiderava e più alti erano i costi), garantendo anche una forte interazione con i consumatori. L'ambiente virtuale permette alle aziende di raggiungere un più ampio numero di persone senza compromettere la ricchezza e la varietà della conversazione, riducendo oltretutto i costi rispetto ai metodi tradizionali. Aumenta la velocità e l'intensità dell'interazione che può avvenire anche in tempo reale permettendo una maggiore incisività e migliori risultati. L'unico motivo di preoccupazione per le imprese è la volontà dei consumatori di partecipare alle conversazioni sociali e il tema della privacy, che può limitare la profondità delle informazioni che possono essere raccolte.

L'ambiente digitale mette in luce la capacità dell'impresa di introdursi nella dimensione sociale delle interazioni tra gli essere umani attraverso la creazione di ambienti virtuali come le community. In questi ambiti

i consumatori selezionano le community in cui partecipare, le tematiche di cui discutere e inoltre il livello di partecipazione nelle varie discussioni in base al loro interesse e ai benefici percepiti. Si avvia così un processo di collaborazione e co-creazione di *brand value* tra imprese e persone caratterizzato da alta flessibilità, varietà e “*commitment*” che crescono nel tempo.

La facilità di raggiungere i target, l’ampia interattività, la persistenza, la velocità e la flessibilità dell’ambiente digitale si combinano per produrre tre importanti benefici per collaborazione innovativa con i consumatori:

1. *Evoluzione della direzione*: da “*one-way*” (cioè esclusivamente dall’impresa verso l’esterno) in “*two-way*” (in entrambe le direzioni). Questa bidimensionalità della conversazione aiuta le aziende ad imparare progressivamente dai propri consumatori, e viceversa, in maniera interattiva.
2. *Aumento dell’intensità e della ricchezza*: le comunità virtuali di persone aiutano le imprese a penetrare nella vita delle persone negli aspetti della quotidianità, permettendo di sviluppare una conoscenza della società oltre che del singolo. Le organizzazioni possono immergersi nel contesto esperienziale del consumo umano in una maniera continuativa piuttosto che in singoli episodi, come accade ad esempio durante le ricerche etnografiche.
3. *Crescita del raggio d’azione*: l’audience aumenta poiché le aziende possono partecipare ad interazioni mediate da terze parti (ad esempio una relazione tra azienda e consumatore, attraverso la mediazione di un altro consumatore). In questo modo infatti si possono raggiungere persone che non rientrano inizialmente nel target prescelto, che non conoscono il brand o che non lo apprezzano e ciò dà la possibilità di modificare la condizione attuale in una più favorevole.

	THE TRADITIONAL PERSPECTIVE— CUSTOMER ENGAGEMENT IN PHYSICAL ENVIRONMENTS	THE CO-CREATION PERSPECTIVE— CUSTOMER ENGAGEMENT IN VIRTUAL ENVIRONMENTS
Innovation Perspective	Firm-centric	Customer-centric
Role of the Customer	Passive—customer voice as an input to create and test products	Active—customer as a partner in the innovation process
Direction of Interaction	One way—firm to customers	Two way—dialogue with customers
Intensity of Interaction	Spot—on contingent basis	Continuous—back-and-forth dialogue
Richness of Interaction	Focus on individual knowledge	Focus on social and experiential knowledge
Size and Scope of Audiences	Direct interaction with current customers	Direct as well as mediated interactions with prospects and potential customers

Figura 1.5: Differenze principali della collaborazione con il consumatore per l’ambiente fisico e quello virtuale. **Fonte:** Sawhney, Verona, Prandelli, *Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation*

1.3.3 Due esempi di digital branding e loro implicazioni

Ormai già da anni il digital branding viene utilizzato da diverse imprese ma non tutte sono riuscite a coglierne il reale vantaggio competitivo che permette di raggiungere, ed è quindi spontaneo domandarsi: in che modo gli strumenti digitali possono essere utilizzati in maniera realmente vincente? Cerchiamo di trarre i punti fondamentali da un breve studio di due imprese che fin da subito sono state pioniere in questo nuovo ambiente di marketing.

Ducati Motor Holding S.p.A.



DUCATI

Ducati è un'impresa motociclistica italiana che da sempre pone molta attenzione all'ascolto dei propri clienti come fonte per innovazione e miglioramento continuo. In questa ottica l'azienda utilizza già da tempo community virtuali per generare nuove idee, utilizzare le conoscenze dei principali clienti e, attraverso numerosi sondaggi, creare di volta in volta la "next bike", cioè la prossima moto di successo. Questo metodo raggiunge uno straordinario tasso di partecipazione poiché creare senso di appartenenza alla comunità e migliora il commitment e la lealtà individuale al brand.

Eli Lilly and Company



L'Eli Lilly è una multinazionale farmaceutica statunitense che fa largo uso del proprio sito web per creare fiducia e dedizione alla marca, fattore necessario soprattutto nel mercato farmaceutico e quindi relativo alla salute umana. Questo obiettivo viene raggiunto fornendo ai consumatori informazioni specifiche riguardo le loro malattie con la velocità e la facilità che solo il digitale può permettere. I consumatori in cambio instaurano con l'impresa una relazione basata sulla conversazione reciproca per permettere miglioramenti dei servizi e quindi migliorare la loro fedeltà. Eli Lilly è in grado di integrare le esperienze condivise tramite i forum sul proprio sito web con il contributo degli scienziati, trasmettendo così un'immagine del brand perfetta per una casa farmaceutica: serietà, sicurezza, scienza e ascolto della clientela.

Da questi due esempi di società già attive nel ambiente digitale possiamo comprendere che questi strumenti di marketing innovativo permettono di individuare ed utilizzare la conoscenza socialmente generata così come non era possibile fare con le tradizionali tecniche di ricerca. Facendo partecipare attivamente il consumatore in discussioni di suo interesse si sviluppa un forte senso di appartenenza alla community e numerose relazioni sociali che rendono le persone più inclini a condividere informazioni, pensieri e idee con l'impresa. Inoltre realizzare un metodo di contatto personalizzato ha un impatto positivo sulla loro fiducia al brand. I vari

meccanismi di collaborazione basati sull'utilizzo di Internet devono essere portati avanti in modo sinergico, simultaneamente, come parte di un'integrata strategia innovativa senza considerare ogni strumento come "silos" a sé stante. Oltre a ciò fare branding nell'era digitale richiede una forte comunicazione interna al fianco di quella esterna, in ogni caso partecipando alle conversazioni e alle tematiche più importanti per consumatori e impresa. Per far sì che il brand sia significativo e attivo, bisogna pensare al branding come un processo continuo con continui aggiustamenti dell'immagine della marca che risultano necessari a seguito di attività di monitoraggio dell'ambiente, reagendo così ai possibili segnali di debolezza.

Per quanto riguarda le implicazioni da un punto di vista pratico, ad un livello manageriale possiamo individuare tre temi principali:

- Conoscere e comprendere approfonditamente l'azienda e quali sono i valori che rappresenta, tema ancora più importante nel digital branding, perché poi ogni azione dell'impresa deve essere realizzata tenendo presente che il brand è espressione dell'impresa stessa.
- Integrare ed utilizzare in maniera sinergica tutti gli strumenti digitali, questo sarà la chiave per un'immagine coerente della marca senza il bisogno di un eccessivo controllo da parte dell'organizzazione.
- L'impresa, infatti, non può controllare realmente il proprio brand in questo ambiente innovativo, può solo influenzare il processo di branding. Bisogna essere presenti in differenti canali e seguire cosa sta accadendo in questi e, inoltre, bisogna essere attivi comunicando l'immagine di marca desiderata e posizionarsi al centro delle tematiche più in voga ma allo stesso tempo coerenti con ciò che vogliamo comunicare. I brand manager devono riuscire ad imporre il proprio brand come opinion-leader, al centro delle conversazioni tra consumatori.

1.3.4 Le 7 C del digital branding

Per concludere la discussione relativa alle implicazioni manageriali portate dall'era digitale si propongono quelle che sono state individuate come le *7 C del digital branding* (Sonya Azad Hanna and Jennifer Rowley, 2015), ovvero gli elementi fondamentali da tenere in considerazione per lo sviluppo delle strategie innovative con l'obiettivo di creare un'efficace brand image.

1. **Canali:** tradizionalmente il branding veniva fatto in larga parte con la stampa, poi con attività televisiva e nell'ambiente come poster, manifesti e cartelloni affissi su muri, bus, palazzi e così via. Con l'avvento dei mezzi digitali il ventaglio di strumenti per un marketing multi-canale si amplia ancora di più. In questo ambiente più complesso bisogna decidere quale canale utilizzare, che messaggio diffondere e quali, tra canali e messaggi, usare per differenti target di consumatori. Inoltre si deve decidere se promuovere cambiamenti da un canale comunicativo ad un altro e la quantità di budget che si vuole utilizzare per investimenti in differenti canali. Queste decisioni sono rese ancora più complicate dal grande numero di sottocategorie in cui il canale digitale è suddiviso: blog, community, social media, motori di ricerca e telefoni cellulari. Infatti con

la diffusione degli smartphone “*the brand is on the hand*” (Hanna, Rowley, Rethinking Place Branding: comprehensive brand development for cities and regions), cioè è sempre presente nella nostra quotidianità. Il “mobile-marketing” può essere infatti usato per contenuti personalizzati che vanno ad aumentare il coinvolgimento individuale.

2. **Confusione:** cioè la confusione che viene causata nell’era digitale dal fenomeno dell’“*overload*” di informazioni, chiunque può venire a conoscenza di qualsiasi cosa. Questo porta spesso al problema di visioni multiple e differenti tra di loro nei confronti del brand, causando un impatto negativo sulla consistenza e la coerenza della marca. Bisogna saper gestire queste problematiche cercando, come già sottolineato, di usare strumenti in maniera integrata e coordinata, oppure, come Merrilees (2012) suggerisce, ci si può aprire a questa prospettiva di brand multi-significato così da accomodare ogni differente mercato e audience.
3. **Community:** bisogna attrarre, coltivare e dare potere alle community, cosicché i suoi membri siano leali alla marca, offrano feedback costruttivi, e agiscano come avvocati e promotori del brand. Inoltre le opinioni scambiate tra i membri possono essere viste come una forma elettronica di passaparola (e-WOM), queste conversazioni possono avere un impatto sulle attitudini e i comportamenti dei consumatori. L’esperienza di una community può giocare un ruolo significativo nella *customer experience* che ogni persona ha con l’impresa e per questo contribuiscono a creare il valore del brand. I manager devono avere una strategia di creazione e gestione di queste comunità virtuali, selezionando i loro obiettivi e le iniziative che possono essere messe in pratica con i suoi membri.
4. **Chiacchiere:** la tradizionale inclinazione umana per il chiacchierare e il pettegolare hanno avuto un grande sviluppo grazie agli strumenti digitali, che hanno reso il tutto molto più semplice ed immediato. Sfruttando questa dinamica i brand possono avere ancora più visibilità, uscendo da gruppi chiusi e arrivando, grazie alla e-WOM, ad essere conosciuti da un’audience più ampia. Inizialmente le organizzazioni erano preoccupate riguardo l’impatto dei contenuti generati dai consumatori riguardo le marche, a causa dell’impossibilità di controllo di eventuali visioni negative. Nonostante ciò le “chiacchiere digitali” sono diventate una dinamica normale nella vita di tutti i giorni, e le imprese si stanno accorgendo che l’equilibrio tra commenti positivi e negativi crea comunque una positiva eccitazione (*buzz chatting*) nell’audience, portando, di volta in volta, la marca ad essere conosciuta da un numero sempre maggiore di persone. I brand manager dovranno sfruttare questo “chiacchiericcio” a proprio vantaggio in maniera pro-attiva, guidando tutte le informazioni che si possono apprendere dai consumatori in un processo di co-creazione di significato per il brand. “*Whilst crowds cannot be easily controlled, they can be steered*” (Nieborg, 2009).
5. **Comunicazione:** la comunicazione è centrale nella creazione e nel mantenimento di community. La comunicazione tradizionale rimane importante ma bisogna adattarsi alla dinamicità dell’ambiente digitale, in modo da essere sempre in grado di promuovere il valore del brand. L’attenzione in questo ambito deve essere

posta sul fatto che ogni contenuto digitale è accessibile da consumatori di diversa nazionalità e cultura, per questo serve sempre maggiore internazionalità e apertura mentale per la gestione di contenuti che devono essere, in ogni caso, attraenti. Inoltre è importante riuscire a guidare il traffico di ricerche su internet verso i propri contenuti sviluppando nuove capacità come la gestione e l'ottimizzazione dei motori di ricerca; si garantirà così che i propri sforzi in comunicazione non siano inutili.

6. **Co-creazione:** quest'attività riguarda il lavoro che le imprese devono svolgere insieme alle proprie community, sia nello spazio fisico che digitale, realizzando insieme l'identità del brand e le esperienze ad essa associate. Inoltre, a causa della presenza di numerose tecnologie di comunicazione on-line, il dialogo tra consumatori provoca un impegno diretto per la marca mai avuto prima. Questo fattore ha enfatizzato il ruolo di ogni stakeholder come co-creatore della brand image.
7. **Collaborazione:** le imprese che collaborano riescono a sfruttare al meglio le opportunità che provengono dagli strumenti digitali per creare un web network di brand associati tra loro per realizzare un beneficio comune rinforzando i significati che ogni marca vuole trasmettere.

CAPITOLO 2

I Social Media e il branding che cambia

“Thus, it is imperative for firms to understand the driving forces of online consumer posting behaviour and to learn how they can strategically affect that behaviour to their advantage” (Chen, Fay, Wang, 2011)

Come evidenziato dalla frase introduttiva è necessario comprendere i nuovi trend del comportamento del consumatore, nel momento in cui la sua presenza si sposta in Internet, e sfruttarli per costruire una marca sempre più forte. Infatti in questo capitolo si farà ancora un passo avanti nell’analisi della modernizzazione delle strategie di branding, rimanendo fedeli alla concezione che la dinamicità è il fattore centrale per avere un brand al passo con i tempi.

Partendo proprio dal paragrafo precedente in cui è stato illustrato il digital branding, si vuole ora presentare l’evoluzione ulteriore di questo strumento: i social media, cioè una piattaforma digitale che permette ai consumatori di diffondere pubblicamente idee, pensieri e valutazioni personali di prodotti acquistati, marche preferite ed esperienze di consumo, facilitando così la comunicazione e l’interazione, tradotta in una più ampia “word of mouth”.

Il passaparola è infatti un importante facilitatore di apprendimento e può avere per questo motivo un’influenza decisiva sulle scelte dei consumatori. In alcuni casi questo impatto è talmente forte che gli individui ignorano i messaggi di marketing provenienti dalle imprese e si affidano totalmente alle informazioni derivanti dal comportamento e le opinioni degli altri. Prima di internet il passaparola aveva un impatto “locale”, circoscritto alla famiglia e agli amici, con una dispersione più ampia solo dopo parecchio tempo. I social media invece hanno dato vita ad un flusso di informazioni più veloce e più ampio, tanto che alcuni studi empirici hanno dimostrato che il volume e la valenza delle recensioni online impattano in maniera significativa le vendite.

2.1 I social network

I social network sono il futuro della comunicazione tradizionale, in cui si possono utilizzare testi, immagini, audio e video in un gran numero di modi differenti per attrarre e coinvolgere l’audience. Essi si basano su strumenti e piattaforme che permettono all’informazione di essere sempre ed immediatamente disponibile per tutti, i quali possono poi realizzare commenti ed opinioni personali a riguardo. Differentemente dai metodi tradizionali, i social media danno vita a processi di comunicazione “multi-way” cioè permettono la conversazione diretta ed istantanea tra diversi individui.

Marketing tradizionale	Social Media marketing
• “One way”: dall’impresa al consumatore. • In unico momento, cioè comunicazione che inizia e finisce a discrezione dell’impresa. • Comunicazione generata dal brand	• “Multi-way”: dall’impresa al consumatore, dal consumatore all’impresa e tra consumatori. • Partecipazione di tutti gli utenti. • Comunicazione generata dalle persone.

Tabella 2.1: Differenze tra il Marketing tradizionale e il Social Media Marketing. **Fonte:** elaborazione personale

Come evidenziato anche dalla Tabella 2.1, poiché i social media coinvolgono i consumatori in conversazioni multidirezionali, le imprese devono riuscire a trarre il maggior vantaggio da questi strumenti raccogliendo un gran numero di informazioni riguardo i bisogni della società e come poterli soddisfare. I consumatori, infatti, in ogni momento potrebbero intrattenere una conversazione riguardo un’azienda e la sua marca in un social network al quale, ovviamente, le imprese devono prendere parte per seguire e, possibilmente, dirigere la conversazione a proprio vantaggio, rinforzando la *brand identity*.

I social network sono quindi nuove forme di comunicazione, in costante crescita, che permettono alle persone di socializzare tra loro ed esprimere in maniera democratica ogni pensiero ed opinione personale. Per questo motivo è importante che le aziende odierne comprendano il cambiamento culturale della società moderna e si facciano trovare pronte nel campo di gioco in cui, per i prossimi decenni, si combatterà per attrarre il maggior numero di consumatori. Bisogna essere presenti nei luoghi in cui si trovano i nostri clienti, per iniziare delle conversazioni aperte con loro e generando una relazione di creazione collaborativa del valore della marca, da poter poi diffondere ad un pubblico più ampio e conquistare nuove quote di mercato. In quest’ottica i social media forniscono una quantità infinita di feedback immediati che permettono alle imprese di ascoltare i consumatori e adattare ad essi il proprio brand. In questa relazione virtuale ogni parte ne beneficia: le persone possono essere ascoltate più facilmente e quindi percepiscono più coinvolgimento avendo più potere di influenza sia verso gli altri che verso le imprese, le quali, invece, hanno la possibilità di essere più efficienti rispondendo, in maniera istantanea e più mirata, alle necessità dei consumatori.

I social network non sono solo utili per un branding esterno, ma anche per un’attività diretta verso l’interno, cioè per la comunicazione verso l’organizzazione e tra i dipendenti. Infatti le “piattaforme di social media interne” hanno una duplice funzione: in primo luogo permettono la diffusione dei valori del brand all’interno dell’impresa stessa, facilitando ad esempio la presenza del “Mantra della marca” in ogni azione aziendale e creando un’immagine del brand coerente in ogni momento di contatto tra impresa e consumatori. In secondo luogo i social network possono essere di supporto alla comunicazione interna all’organizzazione, tra i vari dipendenti, anche di diverso grado gerarchico. Si crea in questo modo un processo di democratizzazione secondo il quale ogni membro può dare il proprio contributo, garantendo un senso di maggior responsabilizzazione e impegno nel credere e promuovere i valori del brand aziendale.

Il numero dei social network utilizzabile per gli scopi di branding è già molto vasto e continuamente in crescita. Per questo motivo è necessario comprendere e conoscere la propria audience, prima di scegliere lo strumento più adatto per raggiungerla il più efficacemente possibile. Inoltre bisogna stabilire gli obiettivi aziendali poiché

anche questi avranno un impatto sulla scelta del social network più adatto alla personalizzazione del messaggio.

2.1.1 Facebook, Twitter e YouTube

In questa parte vengono presentati i social network più utilizzati da consumatori e imprese nelle loro reciproche conversazioni, tutte incentrate sui brand di maggior successo.

➤ Facebook:

È un social network nato nel 2004, diventato ad oggi il social più diffuso ed utilizzato al mondo. Nato come intranet tra studenti universitari oggi viene utilizzato in tutto il mondo da persone di ogni paese e cultura. Ci si può accedere da desktop, tablet, smartphone e laptop, insomma qualsiasi tecnologia che disponga di un accesso ad internet; una volta registrati, gli utenti possono creare e gestire un proprio profilo scegliendo di mettere a disposizione informazioni riguardo la propria vita. La particolarità, punto di forza di questo social, è la capacità di mettere in contatto persone in ogni parte del mondo, infatti Facebook permette ad ogni utente di creare un proprio network di amicizie virtuali richiedendo e accettando di essere, o meno, “amico” di altri utenti. Con essi è possibile scambiare messaggi, post, frasi, considerazioni, pensieri, immagini e video, si possono usare varie applicazioni e creare gruppi di persone in base ad interessi e attitudini comuni. Facebook registra, al 31 dicembre 2016, 1,86 miliardi di utenti ed è il social network più popolare ed utilizzato al mondo. Da un punto di vista economico la parte più importante dei ricavi aziendali deriva dall’ “*advertisement*” che può essere realizzato tramite il sito, sottolineando quanto sia importante per il marketing avere a disposizione uno strumento così potente che permette di raggiungere quasi due miliardi di consumatori con un singolo messaggio.

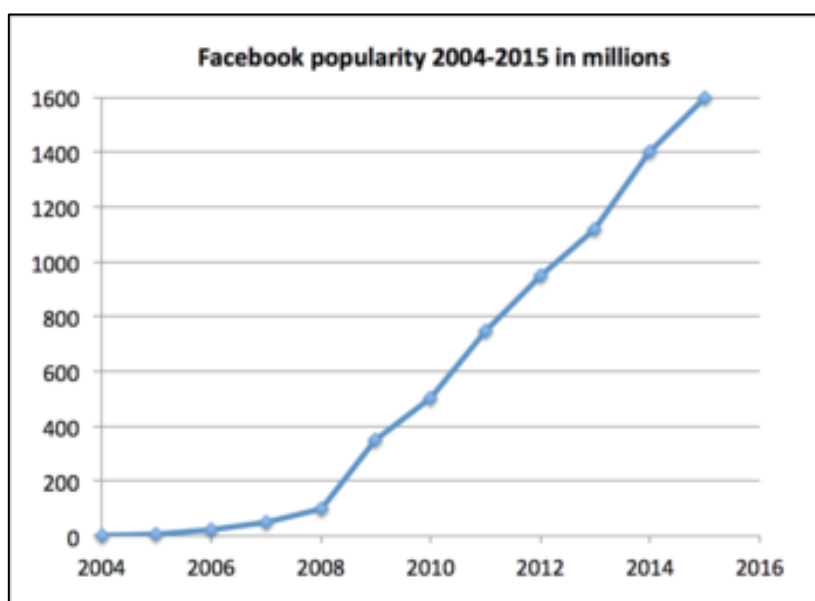


Figura 2.1: La crescente popolarità di Facebook. **Fonte:** Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>

➤ *Twitter:*

E' un servizio di social networking e news online, nato nel 2006, dove gli utenti interagiscono tramite messaggi, i "tweet", di massimo 140 caratteri. Gli utenti registrati possono postare tweet mentre i non registrati possono solamente leggerli, inoltre l'accesso è per tutti possibile tramite il sito web, sms e applicazione su smartphone. Dal momento della nascita Twitter ha avuto una crescita straordinaria arrivando ad aver nel 2012 più di cento milioni di utenti che postavano 340 milioni di tweet al giorno. Nel 2013 fu uno dei siti più "cliccati" al mondo e venne descritto come il servizio di sms di internet. Infine nel 2016 Twitter ha più di 319 milioni di utenti attivi e in occasione delle ultime elezioni presidenziali degli USA, ha dimostrato di essere la più ampia fonte di "breaking news" al mondo con quaranta milioni di tweet relative alle elezioni in unico giorno. Come questi dati sottolineano, Twitter è fondamentale per le imprese perché tramite una gestione rapida di brevi messaggi istantanei può iniziare conversazioni con i consumatori riguardo tematiche di ogni genere relative alla propria marca, aumentando l'attrattività e la partecipazione delle persone al processo di creazione di valore per il brand.

Contenuto dei tweets secondo Pear Analytics:

- News (3.6%)
- Spam (3.8%)
- Self-promotion (5.9%)
- Pointless babble (40.1%)
- Conversational (37.6%)
- Pass-along value (8.7%)

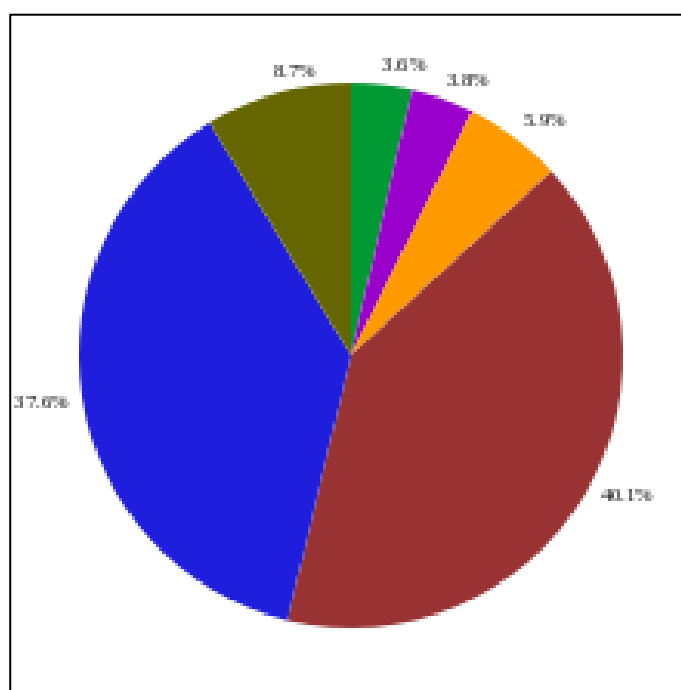


Figura 2.2: Contenuto dei tweet. **Fonte:** Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Twitter>

➤ *YouTube:*

E' un'impresa americana, nata nel 2005, che permette la condivisione di contenuti video ed è posseduta da Google che l'acquistò nel 2006 identificando subito il suo grande potenziale. Il sito permette agli utenti di caricare, guardare, votare, condividere e commentare video pubblicati da altri utenti. Sia persone che imprese in tutto il mondo utilizzano questo strumento tecnologico per diffondere contenuti video come video clip, video musicali, commerciali, documentari, amatoriali e per l'istruzione. I ricavi di YouTube provengono dalla pubblicità che Google permette di inserire all'interno dei vari video grazie al programma AdSense, portando

l'impresa ad avere enormi ricavi dato che, a febbraio 2017, sono stati caricati più di quattrocento ore di contenuti video al minuto e di questi ne viene visto più di un miliardo di ore ogni giorno.

Social Network	Pro	Contro
Facebook	Amplia il network dell'impresa, trasmette la personalità del brand, accessibile da miliardi di persone.	Richiede una interazione con i consumatori molto ampia e dettagliata, richiede tempo e preparazione, difficoltà nel valutare il suo impatto sui ricavi aziendali.
Twitter	Possibilità di ascoltare in maniera efficace i consumatori, facile da utilizzare.	Dà dipendenza ed è quindi necessario imparare ad usarlo in maniera ragionevole e mirata, rischia infatti di perdere la sua efficacia se si realizzano post insignificanti
YouTube	Luogo interattivo grazie ai video che garantiscono una maggior forza esplicativa e di significato.	Richiede molto tempo per realizzare i video, possibilità di avere numerosi commenti negativi.

Tabella 2.2: Pro e Contro dei social network. **Fonte:** elaborazione personale

Avendo presentato questi social network è importante delineare in maniera precisa e sintetica ciò che i brand manager devono e possono fare e quello che invece devono assolutamente evitare nell'utilizzo di questi strumenti per realizzare l'identità del proprio brand in maniera efficace.

I Si	I No
• Postare frequentemente e in maniera coerente. • Personalizzare i profili social con immagini e contenuti video e audio, per consentire un'ampia interattività. • Monitorare gli interessi e i commenti dei consumatori, anche quelli negativi. • Rispondere il più rapidamente possibile alle conversazioni. • Coinvolgere i consumatori facendo domande e contest • Essere trasparenti e sinceri, per i consumatori è ormai facile scoprire gli inganni. • Creare un facile accesso ai siti e ai profili social, permettendo un più facile coinvolgimento di clienti e non.	• Non ricadere nell' "over-tweet", ovvero non rischiare di esagerare, i consumatori potrebbero essere infastiditi. • Non fare errori grammaticali o di spelling. • Non postare informazioni personali dei clienti sulle pagine aziendali, l'impresa perderebbe di serietà. • Non riempire il pubblico con contenuti inutili o insignificanti. • Non eliminare la possibilità di commentare i tuoi contenuti. • Non eliminare i commenti negativi. • Non cercare mai di vendere qualcosa tramite la propria pagina social.

Tabella 2.3: Cosa fare e cosa no nell'utilizzo dei social media. **Fonte:** elaborazione personale

2.1.2 I dieci benefici del Social Network Branding

I marketing manager odierni devono comprendere l'importanza di queste azioni perché è con queste che si otterranno maggiori risultati nei prossimi anni. Molte ricerche di Hubspot dimostrano come ormai il 92% dei brand manager americani sostengono che i social network sono fondamentali per il loro lavoro, di questi l'80% dichiara che i loro sforzi hanno aumentato il traffico nei loro web-site principali. Inoltre sono stati individuati dieci benefici che i social network possono creare per le imprese e che è quindi necessario presentare anche in questo elaborato per sottolineare l'importanza di agire in questi nuovi campi di battaglia, dove si concentrerà la competizione del futuro.

1. **Aumenta la *brand recognition*:** i social network sono un nuovo canale per esprimere la voce del brand, attraverso numerosi ed innovativi contenuti permette una comprensione del messaggio più precisa per i nuovi clienti e inoltre rende la marca più familiare e riconoscibile per tutti i consumatori.
2. **Maggiore *brand loyalty*:** secondo la Texas Tech University i brand che coinvolgono le persone tramite social media beneficiano di una maggiore lealtà dei loro consumatori. Infatti il 53% degli americani che seguono una marca nei social sono più fedeli ad essa.
3. **Più opportunità per convertire:** con il termine convertire si intende il processo attraverso cui un'impresa riesce a convincere consumatori generici in propri clienti. In quest'ottica ogni post realizzato tramite i social è un'opportunità di conversione. Infatti quando si crea una base di "*follower*" si avrà la possibilità di essere in contatto con nuovi, recenti e vecchi clienti. Qualsiasi azione aziendale dà l'opportunità ad ognuno di essi di rispondere e ogni reazione significherà maggior visibilità a livello generale per il brand. Ovviamente non è detto che ogni interazione tra la marca e il consumatore porti ad una conversione, ma ogni contatto positivo aumenterà sicuramente la disponibilità a diventare cliente a tutti gli effetti.
4. **Tasso di conversione maggiore:** il social media branding porta ad un tasso di conversione maggiore e la principale causa è l'umanizzazione della marca. Infatti tramite i social network il brand ha un proprio profilo, risponde ai commenti, interagisce con gli altri, diventa, quindi, una vera e propria persona, in questo modo i consumatori sono più inclini a diventare clienti, sentendosi più sicuri e vivendo quasi un'amicizia con il brand. Inoltre un maggior numero di *follower* (seguaci) delle pagine social porta ad una maggior fiducia e credibilità, poiché prova evidente di accettazione sociale.
5. **Maggiore autorità del brand:** interagire in maniera costante con i propri clienti è simbolo di fiducia che viene di conseguenza trasmesso anche ad altri consumatori. Quando un cliente si vanterà della marca, posterà contenuti riguardo ad essa, il *brand name* sarà visibile ad un più ampio pubblico. Maggiore sarà il numero di persone che parla del brand sui social network e maggiore sarà l'autorità e il potere della marca.
6. **Maggior traffico di conversazioni in entrata:** senza i social network le conversazioni riguardo il brand saranno limitate alle persone che già la conoscono. Mentre ogni nuovo profilo su diversi social permette di

avere un punto di contatto in più per i consumatori verso il sito aziendale. La maggior qualità di contenuti pubblicata sui social produrrà un maggior traffico in entrata e, di conseguenza, più conversazioni riguardo il brand.

7. **Minori costi di marketing:** secondo Hubspot l'84% dei marketing manager americani ha dichiarato che sei ore a settimana da dedicare alla presenza della marca sui social è sufficiente per avere ottimi risultati. Queste sei ore sono l'unico investimento necessario per l'utilizzo di questi strumenti così efficaci. Anche l'advertising tramite i social network è a basso costo e non richiede grandi spese.
8. **Migliore classificazione per i motori di ricerca:** i motori di ricerca sono il miglior modo per indirizzare i consumatori verso i propri siti e profili, quindi essere ai primi posti nella loro graduatoria è fondamentale per essere il più visibile possibile per i consumatori che navigano in Internet. Per raggiungere questo obiettivo bisogna essere fortemente presenti e attivi sui social network perché Google e altri motori di ricerca stabiliscono l'importanza di una piattaforma in base al numero di interazioni che la riguardano. Per questo motivo essere attivi con specifiche parole chiave potrebbe funzionare da segnale del brand anche per i motori di ricerca che riconosceranno la credibilità e l'affidabilità della marca, rendendo più facilmente raggiungibile il profilo social per tutti.
9. **Maggior esperienza del consumatore:** ogni interazione con il consumatore attraverso i social network è un'opportunità di dimostrare pubblicamente il livello del servizio e di arricchire le relazioni. Se un cliente si lamenta o si complimenta con l'impresa lo farà pubblicamente, e si potrà rispondere in maniera altrettanto visibile in entrambi i casi, facendo comprendere ad ognuno che il brand si prende cura dei suoi clienti.
10. **Indagini sui consumatori più approfondite:** i social media danno infatti l'opportunità di ottenere informazioni di grande valore riguardo gli interessi dei consumatori e come questi si comportano. Si possono monitorare i commenti e capire cosa pensano le persone riguardo le attività e i prodotti aziendali, si possono introdurre diversi argomenti in maniera segmentata e comprendere quale di questi genera maggior interesse e, infine, si può misurare il tasso di conversione di consumatori in clienti effettivi basandosi su diverse promozioni e argomenti trattati, individuando così una perfetta combinazione per generare maggiori ricavi.

2.2 Social branding: l'impatto dei social network sul ruolo dei consumatori e dei brand manager

“Consumer-generated brand stories told through social media are much more impactful than stories spread through traditional channels because they utilize, they are digital, visible, ubiquitous, available in real time and dynamic” (Henning-Thurau, 2010).

Piuttosto che pensare ai brand come un elemento controllabile ed ai consumatori come semplici riceventi del valore del brand, bisogna essere ormai consapevoli che le persone concepiscono la marca come contenitore di valori e ideali che possono usare per vivere le loro stesse vite. In quest'ottica tutti gli stakeholder di un brand saranno co-creatori attivi di significati che sono poi condivisi in gruppi sociali, all'interno dei quali questi valori culturali sono trasferiti al brand con diverse storie e trame, realizzate dai consumatori stessi, che servono ad incorniciare la marca in un ambiente valoriale che li possa rappresentare. Di conseguenza, anche i brand manager devono realizzare delle storie, dette “brand stories”, che possano essere condivise e apprezzate dai consumatori. Ma cosa sono le “brand stories”?

Generalmente queste contengono una trama, personaggi con diversi ruoli e una morale che crea empatia in chi ascolta ed aiuta la memoria ed il ricordo. Una “**brand story**” esercita un forte impatto persuasivo grazie alla narrativa che permette di portare i consumatori in un mondo immaginario dove il brand vive realmente. Lo scopo è quello di creare e rinforzare la relazione con la marca, fornendo un tema di possibile conversazione tra persone e con l'impresa. Con queste conversazioni il consumatore è abilitato ad integrare le storie con proprie esperienze e pensieri, costruendo così conoscenza, comprensione, empatia, riconoscimento e significato del brand. Nella Figura 2.3 vi è una presentazione grafica del processo di creazione di una *brand story*. E' importante precisare che entrambi infatti creano “brand story”, in grigio quelle dei consumatori e in nero quelle dall'impresa, ma le condividono e pubblicano con diversi canali che poi si incontrano e confluiscono nel più ampio ambiente digitale. Le storie dei consumatori sono mutevoli nel tempo, possono essere uniche per un brand oppure riferirsi a diversi brand (B1, B2, e B3) tra i quali si crea una “network of brands”. Il mercato, l'impresa e la relazione tra consumatori e brand influenza questo tipo di storie e quanto la forza di un brand è influenzata da esse.

In passato, la voce delle persone non era così forte e veniva infatti ignorata, ma con l'avvento dei social network i brand manager hanno perso il loro ruolo centrale di unici creatori di storie del brand. Ora i consumatori hanno un forte potere di comunicazione e persuasione sugli altri e quindi non possono più essere ignorati, infatti le storie da loro realizzate e condivise nel web riguardo una marca, ne rispecchiano la relazione con essa e sono un importante indicatore di soddisfazione. Bisogna essere consapevoli della grande potenza e significatività delle storie e di come esse impattano sui risultati aziendali, è necessario capire come stimolare la creazione di storie positive, che beneficino il brand, e come reagire a quelle che invece possono danneggiarlo. E' importante riuscire a coordinare in maniera vincente le “brand story” create dall'impresa e quelle create dai consumatori.

“The construction of brands can thus be interpreted as a collective, co-creational process involving several brand authors who all contribute their stories: firms, popular cultural intermediaries, as well as individual consumers and consumer groups” (Holt, 2003)

Infatti il significato del brand emerge dal consenso o dal dissenso che si crea tra tutti i suoi stakeholder che condividono in maniera collettiva il loro pensiero e le loro interpretazioni. La nascita dei social network ha dato vita alle più ampie e diffuse reti di interazione “consumer-to-consumer”, nelle quali c’è facilità di utilizzo degli strumenti e dei contenuti, per questo, infatti, i consumatori hanno più potere potendo interagire e raccontare ai propri pari le proprie “brand story”. L’attenzione si è così spostata sull’importanza di riconoscere, e se possibile gestire, la natura multi-vocale dei contenuti relativi al brand.

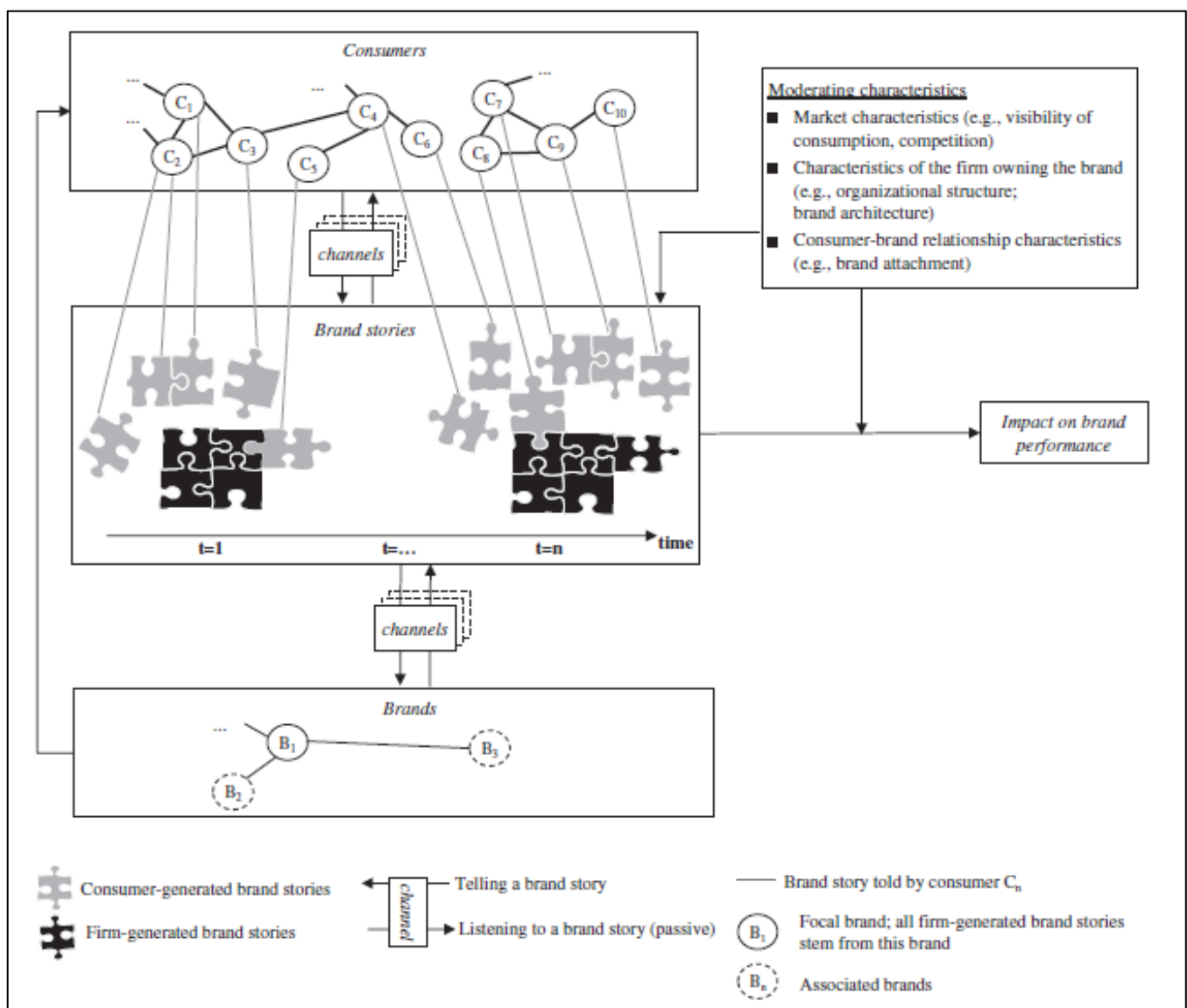


Figura 2.3: Rappresentazione grafica della creazione delle storie del brand, e quindi del suo significato, attraverso l’interazione tra consumatori e l’impresa. **Fonte:** Gensler, Volkner, Liu-Thompkins, Wiertz. *Managing Brands in the Social Media Environme*

Fino ad ora è stata presentata la nuova modalità attraverso cui i consumatori creano valore per il brand, ma se effettivamente le storie del brand generate dalle persone riescono ad avere un impatto positivo per le imprese, allora i brand manager devono essere in grado di comprendere questi comportamenti per stimolarli e promuoverli. In questo caso è necessario spiegare: a) perché le persone creano e condividono contenuti riguardanti le marche, b) perché le caratteristiche dei network permettono una così ampia diffusione di elementi.

a) Per quanto riguarda il **comportamento dei consumatori** nel raccontare le proprie “brand-story” Muntinga, Moorman e Smit (2011) hanno introdotto il modello comportamentale COBRA (*consumer online brand-related activity*) che distingue le azioni delle persone in base a tre diversi livelli di coinvolgimento: consumo, contributo e creazione. Gli autori hanno studiato un grande numero di comportamenti sui social media, leggendo tweet, seguendo link e commenti attraverso cui i consumatori raccontavano ad amici e sconosciuti la loro esperienze con un determinato prodotto, realizzano quindi recensioni e video via YouTube. Dopo questa fase di raccolta dati è stata fatta un’analisi che ha portato alla conclusione secondo la quale l’intrattenimento e l’interattività con l’azienda stessa sono un fattore chiave per la motivazione della persona a contribuire per la creazione di contenuti per il brand ed in molti casi raccontare delle “brand story” è stato simbolo di espressione della propria personalità. In conclusione sono state individuate quattro ragioni principali per le quali le persone contribuiscono al proliferare della e-WOM (cioè del passaparola via Internet): coloro che ricercano una interazione sociale, chi si preoccupa per gli altri consumatori e quindi decide di informarli attraverso il racconto delle proprie esperienze, chi vuole aumentare la propria autostima o, infine, chi risponde a degli incentivi economici provenienti dall’impresa. In base a questa divisione le imprese dovranno quindi studiare diverse strategie per riuscire a motivare nel modo giusto i loro clienti e sviluppare quindi un comportamento di e-WOM positivo.

b) Riguardo le **caratteristiche dei social network** che permettono un’ampia diffusione di “brand story” bisogna evidenziare tre proprietà peculiari dei social che ne determinano la grande potenzialità:

Centralità, che indica l’importanza anche di un singolo nodo all’interno della rete. Questa può essere misurata in base al numero di connessioni che questo nodo ha e in base alla distanza di questo dagli altri nel network.

La forza dei legami, si riferisce alla forza della relazione di ogni diade all’interno della rete. Questa forza porta sia a dei vantaggi che a degli svantaggi se si parla di facilitare il contagio sociale. Infatti da un lato le informazioni condivise in un legame forte sono tipicamente percepite come più credibili e quindi più efficaci. Dall’altro lato, poiché i legami più forti solitamente esistono tra persone con simili interessi, le nuove informazioni, anche se condivise in maniera efficace, rischiano di rimanere all’interno di una cerchia di persone simili tra loro.

Connettività del Network, descrive quanto è ben connesso un network e quindi evidenzia la qualità delle relazioni che si sviluppano in esso. Questo dato è solitamente misurato dal numero di legami attivi in base al numero potenziale che si potrebbe avere. In questo tema è fondamentale creare un network ben connesso ma

non troppo per evitare affollamento e confusione di informazioni e, inoltre, risulta importante individuare gli “influencer” più importanti per avere una maggior efficacia comunicativa.

2.2.1 I principali cambiamenti, per i consumatori e per le imprese

Il cambiamento più importante che è avvenuto nell’era dei social network è la sempre maggiore confusione dei confini tra i network delle marche e quelli dei consumatori. Infatti oggi i brand non solo nascono all’interno delle reti sociali delle persone con le loro famiglie, i loro amici e conoscenti, ma inoltre conversano con i consumatori ad un livello personale, come se fossero realmente altri individui nella rete sociale che prende vita e ottiene una personalità proprio grazie alle “*consumer-generated brand story*”. Tutto ciò porta a diverse implicazioni: prima di tutto le relazioni tra consumatori e quelle tra brand sono ora unite, presenti allo stesso tempo ed integrate invece di essere, come in passato, divise da una netta linea. Inoltre la connessione tra individuo e marca porta ad un gran numero di informazioni per l’impresa ma anche per le altre persone. Infatti la *brand identity* si riflette nello stile di vita degli individui e i social media permettono una maggior visibilità di questo fenomeno. Questo permette un’espansione dell’importanza della marca e del suo significato che arriva ad un numero sempre maggiore di ascoltatori. Infine i brand, che erano in origine inanimati, stanno diventando oggi essere viventi grazie al processo di umanizzazione generato dalle conversazioni con i consumatori attraverso i social network, ciò migliora l’attitudine delle persone alla partecipazione e aumenta le performance della marca.

Data la centralità di questi temi i brand manager devono necessariamente riuscire a coordinare i loro messaggi e le loro comunicazioni con quelle dei consumatori in modo da ottenere delle “brand story” più efficaci e che possano rispecchiare ovviamente i pensieri e i sentimenti del pubblico finale sul quale la marca deve avere il maggior impatto possibile. Il coordinamento deve avvenire lungo tre differenti dimensioni:

1. **Contenuti:** l’uso dei social media da parte dei consumatori ha portato ad un grande numero di contenuti relativi al brand che possono essere in accordo o in contrasto con quelli pubblicati ufficialmente dall’impresa. In questa condizione l’impresa potrebbe anche decidere di ridurre i propri sforzi di comunicazione tradizionale, concentrandosi maggiormente nella valorizzazione dei contenuti provenienti dagli individui perché, almeno oggi, risultano essere più incisivi e credibili.
2. **Canali:** le imprese devono selezionare ed utilizzare i canali di comunicazione, in questo caso social network, maggiormente utilizzati dalle persone per ottenere così una maggiore visibilità. I migliori in questo senso sono Facebook e Twitter che devono essere affiancati ai canali tradizionali per realizzare una connessione maggiore attraverso una gestione interattiva e proattiva nei confronti dei consumatori.
3. **Spazio:** i manager devono essere consapevoli che i contenuti, ma anche le piattaforme di comunicazione digitali utilizzate, sono diverse e percepite differentemente in luoghi diversi del mondo. Quindi bisognerà

gestire un'immagine diversa, attraverso social network diversi, in luoghi geografici diversi cercando però di avere, quanto più possibile, un'immagine del brand coordinata.

Da un punto di vista manageriale e di gestione pratica bisogna essere ormai convinti e consapevoli che si è nell'era dell'"*open-source branding*" (Gensler, Volkner, Liu-Thompkins, Wiertz, 2013) dove appunto il controllo dei brand risiede esternamente all'impresa, la quale deve più che altro proteggere la reputazione della marca e avere una funzione simile a quella delle pubbliche relazioni. I manager possono seguire tre diverse strategie per gestire il brand in questo ambiente innovativo: possono seguire il sentiero descritto dai consumatori, ascoltandoli attentamente e rispondendo alle loro domande cercando di mantenere la loro opinione positiva riguardo la marca; possono giocare lo stesso gioco dei consumatori, cercando di ottenere, rendendo la marca una persona umana, importanza e fama a livello sociale e culturale, comprendendo in maniera approfondita il funzionamento dell'ambiente social all'interno del quale la marca ha maggior forza competitiva; oppure possono cercare di utilizzare la capacità di connessione dei social network come leva per indirizzare l'attività dei consumatori a proprio vantaggio, realizzando delle sfide, degli eventi, dei rituali per attrarre gli individui verso ciò che il brand vuole rappresentare, in termini di valori e significati.

Anche da un punto di vista economico e di risultati di performance, le attività di marketing tramite social network hanno delle importanti implicazioni e dei risultati effettivi che sono stati riscontrati in diverse ricerche in merito. A dimostrazione di ciò basta pensare che, secondo una ricerca recente del Wall Street Journal (2015), c'è un'evidenza sempre maggiore di un'influenza crescente dell'e-WOM sui comportamenti d'acquisto delle persone: il 71% degli adulti americani che sono online guardano le recensioni di altri utenti per decidere cosa acquistare e cosa no, il 42% di loro le ritiene addirittura una fonte autorevole e sicura.

2.2.2 Gli effetti dei social network sulle variabili di marketing

Per comprendere la relazione tra diverse variabili di marketing e il comportamento dei consumatori sui social network viene ora presentata una ricerca svolta da Chen, Fay e Wang dell'Università dell'Arizona (2011). Questo studio ha permesso, infatti, di affermare che le variabili di performance aziendali non si muovono in maniera casuale, ma piuttosto hanno una significativa relazione con la propensione dei consumatori a postare elementi relativi alla marca sui social network.

Chen, Fay e Wang (2011) hanno iniziato il loro studio cercando di individuare le motivazioni che spingono i consumatori a condividere recensioni ed esperienze individuali tramite le piattaforme social. La *prima* motivazione è quello di ottenere approvazione sociale o auto-approvazione mostrando agli altri gli acquisti migliori; la *seconda* motivazione è un senso di altruismo nei confronti degli altri consumatori poiché, in questo caso, gli elementi sono pubblicati con consigli e recensioni dettagliate come se si volesse mostrare e condividere con gli altri la propria esperienza in merito e ottenere uno status sociale. La *terza* motivazione è individuata invece nella volontà degli individui di manifestare soddisfazione o insoddisfazione.

Inoltre sono stati creati due diversi segmenti di utenti in base al momento in cui questi hanno iniziato ad utilizzare i social network come strumento di comunicazione con gli altri: gli *early-adopter* sono gli utenti

primari che risultano avere un buon livello di conoscenze riguardo i prodotti e le marche di cui parlano e questo suggerisce che la loro motivazione è data sicuramente dalla volontà di dimostrare esperienza e ottenere uno status. Non sono sensibili al prezzo e quindi non postano per esprimere soddisfazione o meno.

I *present-users* invece sono coloro che fanno parte della più ampia popolazione di utenti che hanno iniziato ad utilizzare i social in un secondo momento e che, magari anche con condizioni economiche inferiori agli *early-adopter*, sono più sensibili al prezzo, risultano infatti più pragmatici e attenti al rapporto qualità-prezzo. Questi individui infatti hanno come motivazione principale quella di esprimere la loro soddisfazione o insoddisfazione.

I dati che sono stati raccolti per la ricerca sono stati presi studiando due campioni in due anni differenti. Il primo campione è formato da consumatori che nel 2001 dovevano acquistare un nuovo modello di automobile, mentre il secondo campione, di caratteristiche uguali al primo, è stato creato nel 2008. La scelta dell'industria automobilistica è giustificata dal fatto che nel decidere quale macchina acquistare i consumatori effettuano solitamente ricerche molto specifiche poiché richiede un grande sforzo economico. Infatti per raccogliere il maggior numero di informazioni venivano, e vengono ancora oggi, utilizzati Internet e, da quando sono nati, i principali social network (tra il 2004 e il 2006), le nuove piattaforme digitali social: nel 2001 il 54% degli acquirenti di una nuova macchina ha utilizzato internet per decidere, nel 2008 la percentuale è salita all'80%. Proprio per questo motivo è stato analizzato questo periodo di tempo che permette di comprendere come le variabili di marketing sono influenzate dall'attività dei consumatori sui social network, e viceversa.

Gli studiosi hanno ottenuto dei risultati significativi che evidenziano la relazione effettivamente esistente tra percezione del prezzo e della qualità, con il numero dei post pubblicati online dai consumatori.

Nel 2001: la percezione del prezzo aveva una relazione negativa con il numero di post online, mentre la qualità ne aveva una rappresentata da una curva a forma di U. Questa differenza può essere spiegata dalla presenza su Internet degli utenti definiti *early-adopter* che, come detto, erano meno sensibili al prezzo e volevano dimostrare le loro conoscenze in merito risultando quindi molto attenti alla qualità, aumentando i post e i riferimenti online quando la qualità era molto bassa o molto alta (formando appunto una curva ad U).

Nel 2008: la situazione modificò nel tempo, infatti il secondo campione registrato nel 2008 era in un'epoca in cui ormai Internet era già utilitatissima e i social network iniziavano a conquistare il ruolo centrale che ancora oggi hanno. In questa situazione il prezzo percepito cambiò il tipo di relazione con il numero di post che diventò infatti a forma di U poiché il pubblico più vasto era anche più sensibile al prezzo (quindi maggiore attività online quando il prezzo era molto basso o molto alto). Anche la qualità cambiò il tipo di relazione che passò ad essere positiva con il numero di post, il che può essere spiegato con una maggiore attenzione ai livelli di qualità più elevati piuttosto che a quelli più bassi.

2.2.3 Il “lato oscuro” dei social network

Per concludere in maniera esaustiva il discorso riguardo i cambiamenti che si sono verificati a causa dei social network non si può non parlare anche del loro “lato oscuro”. Infatti i social media possono rappresentare anche

un grande rischio per le imprese. I commenti e i post dei consumatori online non sono solo positivi, anzi, sono spesso anche negativi e realizzati per esprimere critiche e insoddisfazione: anche per questo tipo di contenuti i social rappresentano la possibilità di arrivare ad un pubblico sempre più vasto. Le lamentele dei consumatori sono ormai un fenomeno pubblico e non più privato.

In questa situazione le imprese devono monitorare continuamente i social media per individuare i contenuti che possono avere effetti negativi sull'immagine del brand e rispondere. La risposta non può essere ovviamente generica ma mirata, la comunicazione deve essere precisamente indirizzata al commento negativo al quale si vuole replicare e la risposta deve essere fatta dai dipendenti in nome della marca, come se fosse essa stessa a scusarsi per l'accaduto. Per questo motivo è importante anche educare i collaboratori a questo tipo di attività in modo che essi sappiano come comportarsi per calmare un consumatore arrabbiato che genera effetti negativi per l'impresa in generale. In una visione ideale l'impresa non deve solo fermare la diffusione di commenti negativi ma deve essere in grado di stravolgerli e di rivolgerli a proprio vantaggio.

2.3 Community, Publics e Hashtag: passato, presente e futuro dell'interazione tra consumatori

I beni di consumo e le relative marche hanno sempre più, nell'era dei social network, una funzione simbolica per ottenere visibilità e pubblicità. Infatti i brand permettono di identificare e descrivere momenti e situazioni particolari aumentandone la visibilità. La nuova cultura del consumatore odierno si basa infatti sull'utilizzo dei prodotti, dei brand e dei social network per creare una propria personalità, comunicando al mondo ciò che lo rappresenta o ciò che vuole essere nei confronti degli altri. Gli individui si appropriano dei valori insiti nelle marche e attraverso le fotografie, i post e i commenti sui social cercano di raggiungere visibilità e autopresentazione: gli eventi della propria vita sono identificati e descritti con associazioni ai brand nell'ottica di *"documenting the self for the consumption of others"* (Arvidsson, Caliandro, 2016). In aggiunta a tutto ciò si è sviluppata l'idea di una società sempre più liquida, dove le persone sono collegate da legami meno forti e dove quindi è fondamentale cercare di ancorare la propria identità a quella di elementi immaginari come i brand, così da creare una sorta di collegamento e di punto di contatto con gli altri che si identificano allo stesso modo. In questa prospettiva per le imprese deve essere ben chiaro che la conoscenza e l'immagine del brand possono essere creati e diffusi grazie al potere della *"crowd"* (folla), in linea con le recenti attività di *crowd sourcing* e *crowd funding*. I brand manager possono ottenere innovazione e forme quantificabili e misurabili di reputazione del brand da una grande massa di individui non strettamente legati tra loro e che riempiono il web di contenuti sempre nuovi e diversi tra loro. *"An orientation to publicity and self-branding is the natural outcome of the spread of social media and its related culture of connectivity"* (Marwick, 2013).

2.3.1 Brand Community

Prima di analizzare gli strumenti più utilizzati e diffusi nella società odierna descritta nell'introduzione di questo paragrafo, viene ora presentato il tema delle community, cioè comunità di consumatori sviluppatasi quando Internet entrò a far parte degli strumenti di marketing, ma che oggi stanno perdendo la loro importanza a causa delle nuove dinamiche sociali introdotte dai social network.

Il concetto di *brand community* venne introdotto da Muniz e O'Guinn nel 2001, sottolineando come i consumatori e i fan di una specifica marca creassero un insieme di relazioni sociali ben strutturate, all'interno del quale vengono condivisi significati e valori relativi alla marca in questione. Relativamente a questo tema i due ricercatori delinearono anche i concetti di *tribù* e *sub-culture di consumo*: le prime sono delle relazioni sociali meno strutturate e casuali che creano per brevi periodi di tempo aggregazioni di persone; le seconde invece si focalizzano più sui comportamenti e le pratiche di consumo piuttosto che su temi legati ad un specifico brand. Tutti e tre i concetti presentati denotano un fenomeno, iniziato nell'era digitale, per cui si sviluppa tra i consumatori un senso di appartenenza ad un determinato gruppo o cluster, nel quale si ha un'identità comune con valori e rituali condivisi e che rappresentano specifici sistemi di significati e motivazioni. Questi tipi di aggregazione e di interazione si creano virtualmente con l'utilizzo di Internet e permettono agli individui di aumentare la loro esperienza con la marca, trovare aiuto e consigli riguardo determinati prodotti, sviluppare valori comuni e di appartenenza ad un unico grande gruppo in termini di identità e supporto sociale. Dall'altro lato della medaglia, anche le imprese beneficiano di queste community poiché fonte di idee innovative per il brand e per i prodotti, permettono la co-creazione con il consumatore e velocizzano il passaparola.

Le community possono essere descritte con tre caratteristiche principali:

1. **Interazione:** le brand community si basano sull'interazione tra i suoi membri; essi si scambiano opinioni, idee, esperienze e possono arrivare a conoscersi personalmente. Infatti l'interazione può essere di persona (face-to-face), può essere mediata tramite le tecnologie digitali, oppure un mix dei due metodi. Tutti i membri si conoscono, l'interazione è molto frequente e crea forti legami sociali significativi per tutti gli individui che sviluppano un senso di appartenenza, di impegno e dovere nei confronti degli altri membri e della marca.
2. **Identità:** le brand community forniscono un senso di identità ai membri, i quali si identificano coerentemente con i valori e la visione della marca. Attraverso questo processo si crea un senso di distinzione verso l'esterno e un senso di riconoscimento interno; alla base di ciò c'è ovviamente la partecipazione continua alle discussioni che formano interpretazioni, significati ed idee comuni che funzionano anche come delimitazione per l'ambiente esterno.
3. **Motivazione e struttura:** l'interazione all'interno delle community non avviene casualmente, anzi, inizia concentrandosi di volta in volta su determinati argomenti che possono essere suggeriti dai membri o dall'impresa che rappresenta il brand. La discussione è quindi strutturata, con specifiche dinamiche e metodi

di intervento che creano un senso morale di contribuzione, cioè la principale fonte di motivazione per la partecipazione dei membri.

2.3.2 *Brand Publics*

L'interazione garantita delle brand community si è ormai evoluta ed è cambiata poiché Internet si è arricchita di nuovi strumenti: i social network, i quali hanno cambiato radicalmente le regole del gioco. Infatti le marche riescono ad attrarre un numero sempre maggiore di consumatori attraverso i social media nei quali vengono stimulate comunicazioni istantanee e di breve periodo riguardo uno specifico tema, senza però alcun tipo di connessione e legame tra i partecipanti. Ciò si traduce in interazione non comunitaria, le persone usano i social network non per conversare con gli altri e costruire un senso di identità collettiva, ma per condividere le proprie idee e prospettive in un'ottica di auto-presentazione e auto-affermazione all'interno della società.

Le recenti ricerche riguardanti i media e la comunicazione hanno introdotto il concetto di “publics” per descrivere la forma di associazione che si sviluppa nei social network. Mentre il concetto di community è usato tradizionalmente per descrivere forme di interazione sociale, quello di publics delinea più precisamente una mediazione tra gli individui.

Pensando al public (e quindi al pubblico) risulta importante delineare il legame con quelle che le ricerche sul tema chiamano “crowd” (la folla). Infatti le folle esistono da sempre nella storia ed è da esse che si forma il pubblico, quando viene data una direzione o un tema centrale intorno al quale gli individui possono concentrarsi utilizzando ogni tipo di strumento di comunicazione, come giornali, televisione, radio e, ovviamente, social network. In quest'ottica il pubblico rimane tale finché il meccanismo di mediazione, tra fonte della notizia e ricevente finale, funziona (ad esempio quando un giornale smette di pubblicare, così come quando in un teatro lo spettacolo finisce, il pubblico si dissolve e torna ad essere folla). Ciò ci porta alla prima caratteristica del public: il pubblico è il risultato della mediazione, nasce ed è tenuto insieme dagli strumenti multimediali, infatti il pubblico sopravvive finché i media funzionano ed ognuno può diventare membro del pubblico semplicemente accettando di ricevere informazioni mediate, prestando loro attenzione.

Il pubblico diffonde al proprio interno significati condivisi senza una vera e propria interazione fisica, gli individui sono dispersi e divisi ma la loro coesione è a livello mentale. Infatti il loro legame si basa sulla consapevolezza di condividere allo stesso tempo idee e desideri con un gran numero di persone.

In questo modo ogni tipo di opinione ed esperienza che si sviluppa a livello privato è resa pubblica grazie all'utilizzo dei social network che permettono di condividere e diffondere le proprie idee attraverso post e tweet. Pensando proprio a Twitter, infatti, gli *hashtags* (#), usati dagli utenti, permettono di iniziare e sostenere un pubblico di individui associando il loro pensiero ad un determinato tema grazie ad uno strumento di classificazione e di ricerca (ad esempio tutte le opinioni riguardo delle elezioni politiche possono essere collegati tra loro attraverso l'hashtag “*#electionday*”, intorno al quale la conversazione si svilupperà). Nella maggior parte dei casi tutto ciò avviene senza che ci sia un'interazione comunicativa tra le persone, infatti ciò che accade nei social network viene definito come “*pseudo-sharing*”: le opinioni, le idee, le esperienze sono condivise ma senza aspettarsi risposte e quindi reciprocità, alla base invece delle community.

La possibilità di mediazione senza interazione porta a due importanti caratteristiche del pubblico nei social network:

1. **La folla e il pubblico sono legate tra loro** e sono l'uno l'evoluzione dell'altra. Infatti grazie ai social network e alla loro rapidità e facilità d'uso, soprattutto con gli smartphone, si ha la creazione di una esperienza simile alla co-presenza fisica tipica delle folle, anche se in realtà il pubblico è composto da individui distanti e divisi tra loro. Ad esempio un tweet arriva istantaneamente a tutti e altrettanto velocemente può essere *re-tweettato*, così come in una folla un membro può imitare la persona a fianco. Questa immediatezza dei social network rende la partecipazione guidata da un legame emozionale piuttosto che da un'interazione comunicativa. Al centro dell'attenzione ci sarà un interesse comune condiviso tra i partecipanti con entusiasmo, mediando e rimediando le informazioni di post in post. *“Social media publics are primarily affective publics where it is the affective aspects of messages that nurture and sustain involvement, connection and cohesion”* (Papacharissi, 2012)
2. La possibilità di una mediazione pubblica senza interazione crea le basi per indirizzare la condivisione di contenuti tra le persone in ottica di **pubblicità e auto-presentazione** di visioni e prospettive personali.

Un public è quindi un fenomeno discorsivo e non una forma di interazione e legame tra i membri. Il discorso sarà organizzato e guidato tramite degli elementi di legame e di mediazione, come gli hashtag o altri simili, che sono in grado di attrarre e coordinare idee ed opinioni riguardo lo stesso argomento con continuità. Un gran numero di post sarà creato dalle persone in maniera indipendente dalle altre e proprio questa varietà sarà la base per la vitalità della conversazioni. Attraverso queste iniziali informazioni e lo studio di diversi documenti a riguardo è possibile identificare le quattro principali definizioni di questa nuova forma di comunicazione tra persone, così per poi realizzare un confronto finale con il passato rappresentato, ormai, dalle community.

- *Prima definizione:* un brand public è uno spazio di mediazione organizzato. Gli individui sono legati tra loro da azioni di condivisione e comunicazione continue coordinate da strumenti di connessione come gli hashtag o i tag. La continuità della conversazione comunque non crea dei valori comuni tra i partecipanti, ma piuttosto un misto tra diversi significati che provengono di volta in volta da individui con diverse idee e pensieri. Nel pubblico il brand è il punto di contatto tra le diverse visioni ed esperienze raccontate, senza però creare un legame comunitario come accade nelle community: il brand è assemblatore, più che ispiratore di un'identità comune. La marca infatti riesce ad aggregare gli individui indirizzandoli verso un unico tema comune, nonostante essi siano disconnessi e divisi tra loro in tutto ciò che pubblicano e condividono.
- *Seconda definizione:* i brand publics si basano su aggregazioni strutturate di significati eterogenei senza la creazione di valori collettivi e comuni. La comunicazione in questo caso è diversa da quella nelle brand community, infatti è più dispersa e sporadica, partecipa un numero molto grande di persone ma solo per poche volte, non ci sono dei membri principali che ritornano sul tema con regolarità. In quest'ottica il pubblico può

essere pensato come fonte di una pluralità di esperienze, prospettive e idee che sono fondamentali per le imprese nel momento in cui devono comprendere la reale efficacia del proprio brand e delle politiche di marketing.

- *Terza definizione:* la partecipazione nei brand publics è basata su sentimenti individuali che spingono le persone a contribuire alla conversazione riguardo le marche con idee ed esperienze personali, con lo scopo finale di avere un mezzo per ottenere visibilità e pubblicità verso la società.
- *Quarta definizione:* i brand publics aggiungono forza comunicativa al valore del brand. In accordo con la funzione spiegata con la terza definizione, i social network svolgono un ruolo di amplificatore per la categorizzazione e “marcatura” che i brand realizzano per la vita dei consumatori. Il brand riesce a descrivere e rappresentare particolari e specifici momenti per le persone, le quali condividono ciò con gli altri attraverso hashtag “brandizzati” aggiunti alle foto, video, commenti ed ogni tipo di contenuto multimediale diffuso tramite i social network.

	Brand community	Brand Public
Forma sociale	Relazioni strutturate e basate su interazione e legame di identificazione con gli altri membri.	Discorsi focalizzati sui brand ma senza alcun tipo di interazione; il tutto iniziato e mantenuto attivo da strumenti di mediazione e collegamento.
Modalità di partecipazione	Partecipazione strutturata ed organizzata, azioni e pratiche comuni diffuse tra i membri che rispondono attivamente e con continuità.	Partecipazione basata su sentimenti e volontà del singolo che spingono le persone ad intervenire, una prima volta e poi in maniera sporadica, con considerazioni personali.
Forme di identità	Comune visione e apprezzamento del brand che è portatore di identità collettiva e senso di appartenenza.	Aggregazione di diverse prospettive riguardo il brand, c'è eterogeneità e multidimensionalità di opinioni e visioni.
Forme di valore	Il brand è fonte di identità e di valori condivisi comunemente.	Il brand è fonte di pubblicità e marcatura per eventi della vita giornaliera e per auto-presentazione.

Tabella 2.4: Confronto tra brand community e brand public. **Fonte:** elaborazione personale da Arvidsson, Caliendo. Brand Public

2.3.3 Hashtags come strumento di branding

Già nella descrizione dei publics si è accennato all'uso degli hashtag come strumento di branding, grazie all'importante ruolo di coordinamento degli individui, e dei contenuti da loro condivisi, verso il tema comune della marca in questione. E' per l'utilizzo di strumenti come gli hashtag che i social media sono diventati un importante mezzo per raggiungere il mercato con i propri prodotti e servizi in maniera più rapida e diretta. Infatti diversi studi hanno dimostrato che il 75% delle decisioni sono influenzate dalle opinioni dei pari. Soprattutto i *Millennials* credono alle informazioni provenienti dai coetanei il 40% in più rispetto a quelle derivanti dai media tradizionali, inclusi TV, radio e stampa. I giovani passano più del 30% del loro tempo sui social network a contatto con contenuti condivisi da altre persone e per questo ritengono più affidabili i social che le altre fonti di informazione. Proprio per queste considerazioni le imprese devono prendere realmente in considerazione il fatto che, ormai, è necessario intraprendere il social media branding.

Lo strumento principale che bisogna conoscere è proprio l'hashtag (#): uno strumento multimediale composto da una parola, o da una frase, preceduti dal simbolo #. Viene utilizzato sui social media per "taggare", cioè per etichettare e legare un contenuto multimediale ad un particolare argomento di interesse, in modo da renderne più facile la ricerca, l'individuazione e il collegamento con gli altri contenuti affiancati allo stesso tema. Inizialmente gli hashtag venivano usati esclusivamente per Twitter affinché i suoi membri potessero seguire le conversazioni da un utente all'altro riguardo un determinato argomento. Poi la loro popolarità crebbe e i consumatori iniziarono ad utilizzarlo su ogni tipo di social network per esprimere sentimenti, stati d'animo e opinioni che venivano poi affiancati a foto, video e canzoni. In quest'ottica le imprese possono utilizzare gli hashtag per diffondere il proprio brand ad un pubblico sempre più ampio, introducendo ogni giorno novità, contenuti interattivi e attraenti per i consumatori che possono collegare il brand ad ogni esperienza quotidiana, in linea con i valori e i significati rappresentati dal brand stesso.

Le aziende possono creare delle vere e proprie campagne pubblicitarie o dare vita ad eventi digitali che riescano ad attivare la partecipazione delle persone e instaurare un legame con esse, base fondamentale per la *brand loyalty*. Inoltre grazie alla rapidità di diffusione e di utilizzo, gli hashtag permettono alle imprese di ottenere informazioni strategiche in tempo reale, per comprendere l'andamento delle varie iniziative aziendali e più in generale il livello di apprezzamento del brand tra il pubblico.

Nell'utilizzare gli hashtag le imprese devono essere consapevoli che, come illustrato prima nella descrizione dei publics, i consumatori non li sfruttano per comunicare e interagire tra loro in maniera diretta come fossero in una community, ma piuttosto per rinforzare o contrastare contenuti precedentemente condivisi e riferiti a stesse tematiche. Si crea, così, un processo a cascata per cui, ogni utente interessato, proporrà la propria idea "marcandola" con un # che la condurrà e legherà ad un tema specifico (nella Figura 2.5 viene riportato un esempio reale dell'utilizzo degli hashtag con un collage di foto, tratte da Twitter e Instagram, di eventi di vita quotidiana associati alla marca Luis Vuitton con l'hashtag #LouisVuitton). Inoltre le imprese possono utilizzarli come strumento di advertising e, grazie poi agli hashtag di risposta da parte dei consumatori,

aumentare il numero di discussioni intorno al brand migliorando la sua conoscenza e la sua forza tra il pubblico.

Il passo successivo è rappresentato poi dal legame che si crea tra la marca e la persona: infatti gli individui creano post che siano espressione di se stessi. Condividendo, ad esempio, foto di momenti particolari della propria vita, associati poi ad un luogo geografico, ad uno stato d'animo o ad un brand, appunto, viene data una chiave di lettura ed un modo per comprendere più facilmente i significati che si vogliono comunicare. In quest'ottica un particolare contenuto multimediale può essere spiegato e reso più attraente grazie all'associazione valoriale con il brand e, in questo processo, l'hashtag ha una funzione di intermediario, poiché trasforma un elemento privato in pubblico, collegandolo a tutti gli altri associati alla stessa marca. Bisogna ricordare a questo punto che, proprio come spiegato nei brand publics, i contenuti che vengono di volta in volta connessi ad un brand sono sempre diversi e per questo potrebbero determinare interpretazioni valoriali diverse, sarà infatti compito delle imprese guidare il pubblico verso un unico insieme di valori universali.

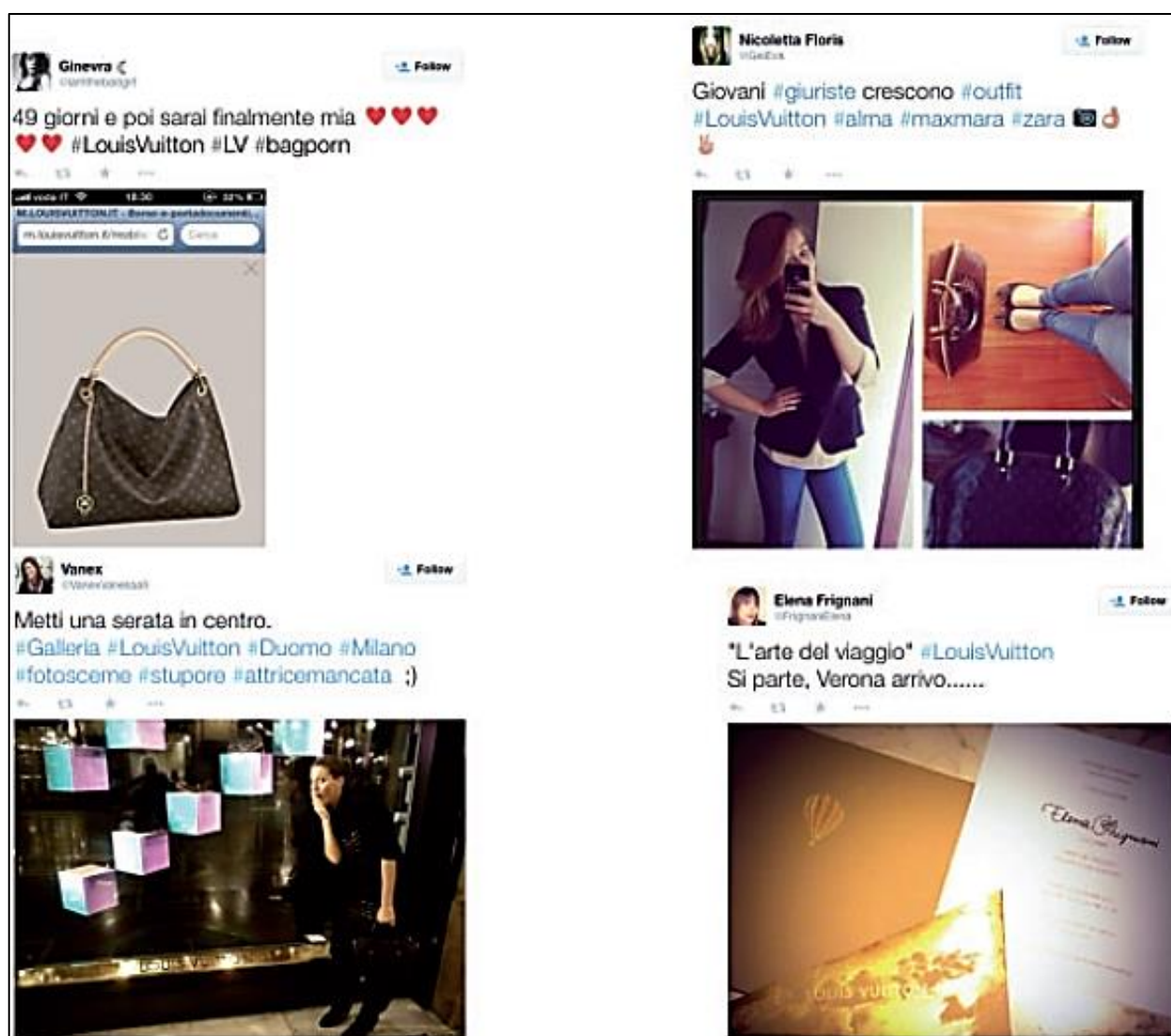


Figura 2.4: L'hashtag #LuisVuitton nei social network. Fonte: Arvidsson, Caliendo. Brand Public

2.3.4 Gli hashtag possono essere protetti legalmente?

Un tema molto importante, che si sta diffondendo sempre più tra le imprese, riguarda proprio gli hashtag e la possibilità di registrarli, a livello legale, come dei veri e propri brand o, come vengono chiamati giuridicamente, “*trademarks*” (marche commerciali riconosciute legalmente). Negli ultimi cinque anni sono state fatte 2900 richieste, da parte di imprese di tutto il mondo, per la registrazione degli hashtag utilizzati in diverse campagne di marketing. Lo scopo è di proteggere la distintività e il legame che viene creato con i clienti.

Come prima spiegato, gli hashtag sono uno strumento molto potente che i brand manager possono utilizzare per dare vita a conversazioni virali riguardo la propria marca e, proprio per questo, necessitano di una particolare frase, preceduta da un #, per creare riconoscibilità e facilità di ricordo, proprio come insegnano le tecniche tradizionali. A questo punto risulta molto problematica la possibilità di vedere l’hashtag di propria invenzione, creato per il proprio brand, utilizzato da altre imprese per altre comunicazioni di marketing. E’ sorta quindi la necessità di difendersi da questo pericolo e molte aziende stanno cercando di raggiungere un riconoscimento giuridico per questo potente strumento comunicativo che deve diventare, ormai, un elemento fondamentale nella strategia di brand. Nel 2010 le richieste erano solo sette ma il numero è cresciuto molto velocemente fino ad arrivare a 1400 lo scorso anno per un totale di 2900 richieste totali, dal 2010 ad oggi (1042 richieste da imprese statunitensi, 321 brasiliane, 159 francesi, 115 inglesi e 115 italiane).

Anche se ci sono ancora numerose controversie sul tema, è stato riconosciuto il ruolo strategico degli hashtag come facilitatore per la differenziazione e la rintracciabilità di contenuti multimediali per le imprese. Per questo motivo l’*US Patent and Trademark Office* (USPTO) ha accettato l’applicabilità delle leggi riguardanti le marche commerciali anche per gli hashtag: se questi sono solo genericamente descrittivi non possono essere registrati, invece se fungono come fonte di identificazione e differenziazione per chi li utilizza sarà possibile ottenere protezione legale.

CAPITOLO 3

Gli esempi da seguire: l'utilizzo dei social network nel settore automobilistico e l'esperienza di Audi

“Automakers face a fundamental challenge in meeting the expectations of these digital natives, whose priorities, habits, and attitudes differ in important ways from those of older consumers. More than any other group, they conduct their lives over the internet, relying on it in their work, shopping, and social lives”.

(Chen, Fay, Wang, 2011)

La frase ad introduzione evidenzia un forte cambiamento nel mercato automobilistico, dovuto principalmente al modificarsi, prima di tutto, delle abitudini dei consumatori. Infatti la diffusione dei social network e, già da più tempo, il fenomeno della digitalizzazione, stanno cambiando il modo in cui le macchine vengono pubblicizzate e vendute. I social network, le applicazioni per smartphone e più in generale internet hanno dato vita ad un numero di fonti e di informazioni che permettono ai consumatori di possedere una conoscenza approfondita di ogni brand nel mercato automobilistico; brand che ora non sono più completamente e facilmente controllati dalle aziende. In questo ambiente le case automobilistiche stanno unendo le forze con i propri rivenditori al dettaglio per utilizzare i nuovi dispositivi digitali, trasformando quindi una possibile fonte di pericolo in vantaggio. Ovviamente ciò comporta dei cambiamenti radicali anche nell'organizzazione dell'impresa e di tutta la linea commerciale: ad esempio, i rivenditori devono riformulare la loro logica di “maggior diffusione territoriale per raggiungere il maggior numero di clienti”, a causa dell'innovativa visione introdotta dai *marketplace* online, che eliminano ogni vincolo e ostacolo geografico.

Le aziende automobilistiche stanno quindi seguendo questi nuovi trend per non perdere il contatto con i consumatori e per non perdere quote di mercato: sono pronte a ringiovanire le proprie strategie di marketing e di vendita trasformando anche i nuovi clienti digitali in clienti fedeli nel lungo periodo.

3.1 Il settore automobilistico

La tradizionale combinazione di advertising e produzione di massa con la figura dei concessionari e degli showroom sta perdendo importanza dal momento in cui i consumatori sono entrati “online”, cioè dal momento in cui essi hanno iniziato ad utilizzare i social network e altri strumenti digitali per essere sempre più consapevoli e per poter fare così decisioni d'acquisto molto più specifiche e approfondite. Oggi due terzi dei consumatori inizia la propria ricerca per una nuova autovettura online, sapendo già, nella maggior parte dei casi, cosa scegliere prima di entrare in un qualsiasi autosalone. È proprio per questo motivo che molte aziende

hanno iniziato a comprendere l'importanza del social network branding, che fornisce la via di connessione ormai più diffusa e importante verso gli acquirenti finali, ricordando però che una visione integrata e olistica attraverso ogni mezzo sarà fondamentale per raggiungere i risultati desiderati. Infatti molte case automobilistiche stanno utilizzando i dati sui consumatori che provengono da altri settori già “digitalizzati”, per decidere le strategie del futuro, con le quali creare una potente comunicazione multicanale che permetta di raggiungere il cliente in ogni fase del processo d'acquisto, dal momento in cui la forza del brand è fondamentale per decidere, a quello in cui è necessario un servizio post vendita. Questo forte cambiamento è molto complicato, soprattutto in un settore così forte e ramificato come quello automobilistico; nonostante ciò le maggiori imprese stanno ridisegnando processi e strategie in modo tale d'andare incontro ai clienti del presente e del futuro, realizzando per loro la possibilità di conoscere una macchina, decidere se acquistarla e acquistarla effettivamente direttamente online, così come, in maniera notevolmente più semplice, avviene per un libro.

Tutto ciò è stato dimostrato da una ricerca di Strategy& (2012) che è stata realizzata intervistando i maggiori produttori di auto in Germania e in Inghilterra: i risultati hanno riportato che il 100% dei produttori riconosce che ormai i consumatori sono più informati che in passato, mentre il 92% ha sentito utilizzare, da parte della clientela, informazioni raccolte sui social network, e in generale online, in ogni momento della contrattazione finale per l'acquisto di un'automobile, sottolineando l'effettiva importanza che queste informazioni hanno per gli acquirenti del presente. Inoltre il 90% delle imprese ha ormai constatato che i consumatori hanno modificato il loro modo di acquistare, infatti, decidono il brand e il modello prima di dirigersi ad un concessionario sfruttando come fonte di informazione le varie piattaforme digitali create e supportate dagli stessi produttori (Figura 3.1 mostra la percentuale degli strumenti più utilizzati dalle imprese per raggiungere i clienti).

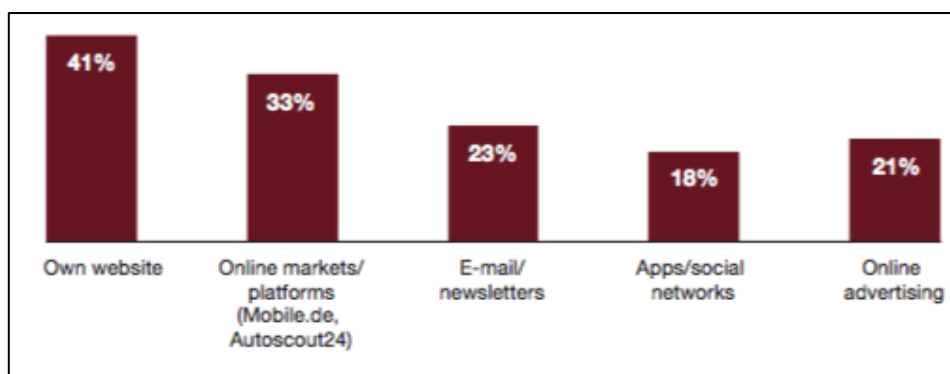


Figura 3.1: Gli strumenti utilizzati dalle imprese. Fonte: Krings, Bakker, Koster, Densborn. Unlocking the value of digitization in automotive sales and distribution

Sempre riferendoci al mercato automobilistico ma guardando il cambiamento dal punto di vista dei consumatori ci si accorge che è sempre più frequente acquistare delle macchine che riescano a rappresentare la propria personalità e il proprio status sociale. Per manifestare ciò le persone utilizzano i social network. Infatti, sempre più spesso capita di scorrere le pagine social e di vedere foto e commenti riguardo le macchine ultimamente acquistate o che sono da poco in commercio, sottolineando quindi il “fit” tra l'individuo ed il modello in questione. Come mostrato da una ricerca del CMO Council (2014), riportata in un articolo di

Forbes: il 23% degli acquirenti di macchine usa i social network per discutere riguardo le nuove macchine acquistate, mostrando il prodotto con numerose foto. Il 38% utilizza un social per trarre più informazioni possibili prima dell'acquisto di una macchina e, ancora più sorprendente, l'84% dei clienti del futuro è già registrata su Facebook, sottolineando l'importanza che questi strumenti digitali avranno ancora di più con il passare degli anni. Infine, come ulteriore riprova del fenomeno, i click effettuati dai consumatori su pubblicità di automobili online è aumentato dal 16% al 39% tra il 2013 e il 2014.

In questo ambiente il passaparola digitale che si sviluppa non è in realtà causato dal significato della relazione tra personalità dell'individuo e del brand, ma dalla macchina stessa e dai valori della marca madre di cui essa ne è l'espressione fisica. Ciò che attrae gli individui e li spinge ad esprimere le proprie opinioni pubblicamente con gli altri è il modo in cui l'impresa produttrice traduce i propri valori in un veicolo con precise caratteristiche fisiche e tecniche.

Dopo aver analizzato le principali dinamiche del settore automobilistico sia dal punto di vista dei consumatori che delle imprese produttrici, si vogliono ora presentare le principali questioni e attività che vengono svolte dalle aziende migliori per adattarsi e crescere, in maniera coerente con l'ambiente circostante, in questo mercato non più stabile e sicuro come una volta.

- Le imprese stabiliscono la loro presenza nei canali digitali più importanti, perché oggi è fondamentale essere presenti nel luogo dove i consumatori sono più concentrati e, quindi, online tramite web-site, video, applicazioni e social network.
- Le case automobilistiche creano contenuti di marketing differenziati per specifici target e canali diversi, piuttosto che, come in passato, diffondere un unico messaggio in ogni occasione.
- Viene massimizzato il potere di vendita dei social media che possono, infatti, essere utilizzati non solo come strumento di branding, ma anche di vendita diretta verso i consumatori, garantendo maggior flessibilità e trasparenza per le imprese e facilità d'acquisto per i clienti.
- Il legame con i consumatori è considerato come un vero e proprio elemento delle procedure aziendali interne, con lo scopo di cogliere il maggior potenziale possibile dalle relazioni digitali.
- Le aziende rinforzano il brand con la tecnica dello "*storytelling*". Per una marca di successo, nell'era dei social media, devono essere realizzate delle campagne di marketing in cui, non soltanto vengono trasmessi contenuti diversi, ma piuttosto, tutto deve essere comunicato tramite video e immagini che permettono di creare una trama che attragga i "*follower*" nel lungo periodo.
- Viene data la possibilità agli utenti di comunicare le proprie idee e i propri pensieri, viene creato un clima d'interattività con i consumatori, trasformando quest'ultimi in individui più attivi e coinvolti nella creazione di valore reciproco.
- Sulla scia del punto precedente, le imprese costruiscono tramite i social network dei canali comunicativi bidirezionali, in cui fanno domande e attendono risposte, pongono e risolvono dubbi e problematiche, raccolgono suggerimenti ed idee dai consumatori.

- Le imprese migliori hanno sviluppato la capacità di estrarre il maggior valore possibile dall'interazione digitale con i consumatori che sono diventati una fonte interminabile di informazioni. Soprattutto nel mercato automobilistico i dati riguardo il comportamento d'acquisto sono più che mai fondamentali per gestire tutto il canale di distribuzione (riguardante le materie prime necessarie, la quantità di autovetture da produrre, la gestione dei magazzini ecc.). Inoltre queste imprese hanno una visione e una possibilità di intervento completa nel processo d'acquisto del consumatore, dal momento iniziale di ricerca e confronto, a quello finale in cui sono importanti i servizi post vendita. Infatti proprio in quest'ottica un numero sempre maggiore di autovetture presenta strumenti tecnologici e digitali a bordo, che realizzano un flusso di informazioni continuamente inviate ai produttori, i quali, analizzandole, riescono a prevedere le necessità dei consumatori in tempo reale creando un valore aggiunto in ogni fase della relazione con la clientela.

3.2 Audi, presentazione dell'impresa e del marchio

Il brand Audi è stato fondato nel 1932 come il risultato della fusione tra diverse aziende automobilistiche tedesche del tempo: *Audi* (nata nel 1909), *Horch* (nata nel 1899) e *DKW* (nata nel 1904), le quali, spinte dalla *State Bank of Saxony*, decisero di unire le proprie forze creando un'unica società, *Auto Union AG*. Negli anni immediatamente successivi l'accordo tra le tre produttrici di autoveicoli si allargò ad una quarta, la *Wanderer's Automobile Division* (nata nel 1885). Fu proprio questo evento che diede origine al brand tuttora esistente, che da un punto di vista grafico, si presenta come l'unione di quattro anelli che rappresentano proprio l'accostamento dei marchi delle quattro fondatrici (Figura 3.2). Dopo la Seconda Guerra Mondiale il nome



Figura 3.2: La creazione del brand Audi. **Fonte:** *Everything About All Logos*, "Audi Logo Evolution," Alllogos.com, Accessed: May 22, 2014, <http://alllogos.blogspot.com/2012/02/audi-logo-evolution.html>

della società creata venne cambiato, adottando il nome di una delle sue promotrici, cioè Audi, per richiamare dal latino l'ascolto (audi in latino significa, appunto, ascolta) per questa nuova azienda automobilistica che era alla ricerca di quote di mercato.

3.2.1 Posizionamento di Audi e l'offerta al mercato

Il segmento target dell'azienda sono gli individui tra i 20 e 50 anni, appassionati di macchine di alta qualità e grande potenza, i quali riescono a creare una solida base di consumatori che corrisponde al 48% del totale. Per questo motivo Audi è terza nei ranking mondiali del settore delle auto di lusso, dopo BMW e Mercedes Benz (Figura 3.4). In questo mercato l'azienda tedesca si presenta all'avanguardia per quanto riguarda il design e la tecnologia (attraverso il famoso slogan *"Innovation through Technology"*) e per l'innovatività dell'ingegneria (come sottolinea con la frase *"Truth in Engineering"*), che le permette di affiancare al proprio brand valori quali la velocità e l'audacia. Infatti negli ultimi anni la società ha voluto affiancare alla marca un nuovo significato per essere attraente anche per un pubblico più giovane: *"Bravery, it what defines us"* cioè, in italiano, il coraggio, l'audacia, è ciò che ci definisce.

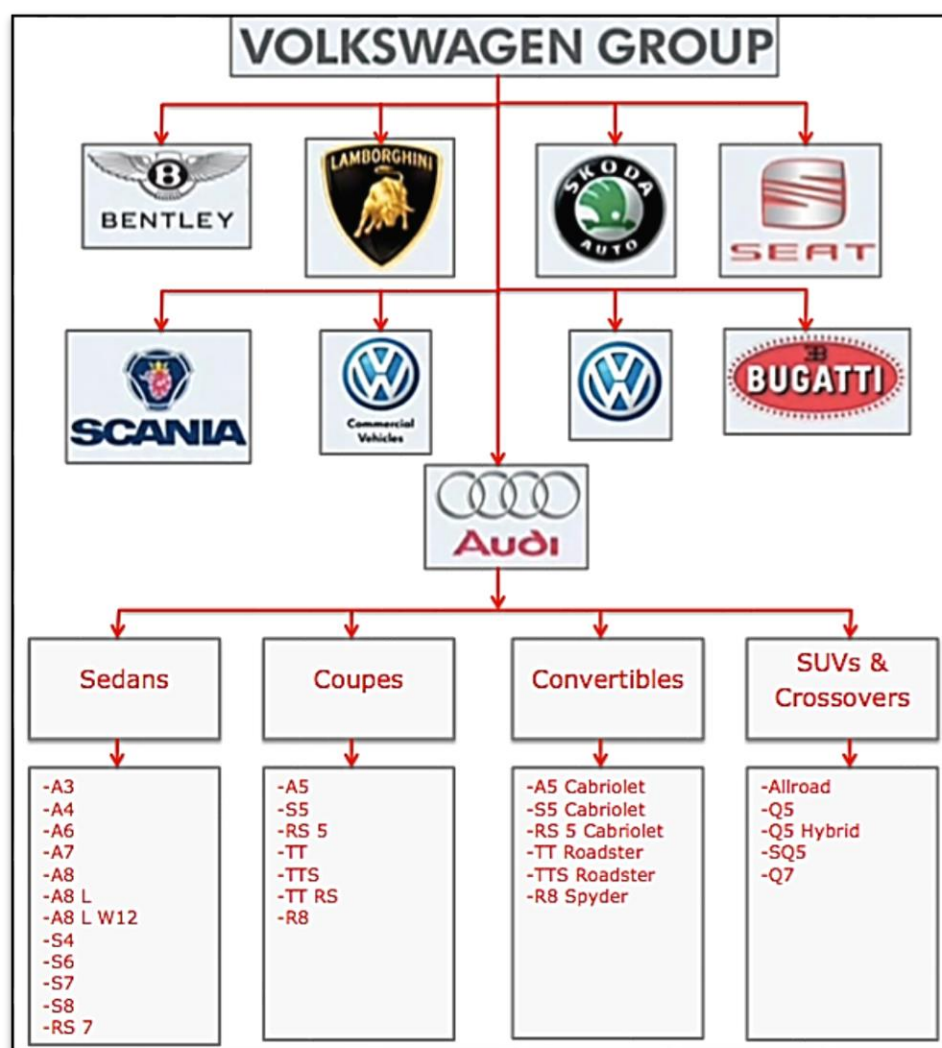


Figura 3.3: Schema che mostra il gruppo Volkswagen e i modelli offerti da Audi.
Fonte: elaborazione personale

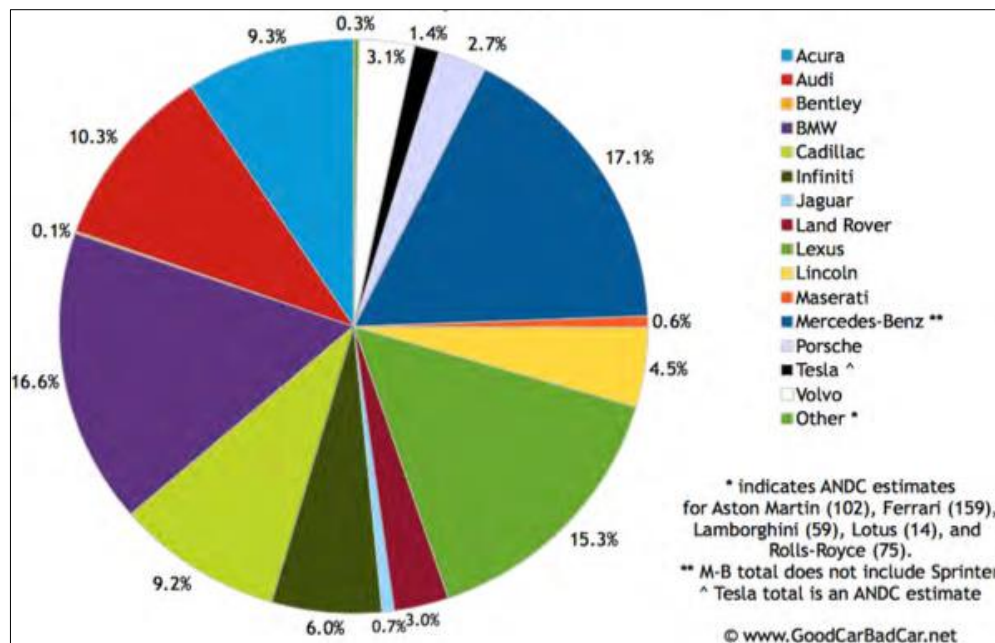


Figura 3.4: Rappresentazione grafica delle quote di mercato nel mercato delle macchine di lusso (2015). **Fonte:** www.goodcarbadcar.net (2015)

Oggi, Audi è una partecipata del Volkswagen Group insieme ad un grande numero di altre imprese (Figura 3.3), ma è sicuramente l'azienda che permette alla sua capogruppo di entrare a far parte del mercato di più alto livello e di più grandi dimensioni. Infatti Audi propone quattro modelli diversi di automobili, che sono sempre top di gamma nelle loro categorie: Sedan, Decapottabile, Coupe e Suv/Crossover (Figura 3.5).

L'offerta dell'azienda tedesca è differenziata in base ai diversi target di consumatori ma in ogni modello riesce a trasmettere a tutti i clienti la percezione di possedere un veicolo di primissimo livello nel panorama mondiale. Ciò può essere raggiunto grazie alla capacità di Audi di produrre macchine che riescono ad anticipare le visioni e i desideri delle persone, manifestando, infatti, grande capacità di ascolto e di attenzione a tutti i dati e le informazioni che arrivano dal basso. Un esempio del suo grande impegno in questa prospettiva è stato il primo crash test della storia (nel 1938), realizzato proprio da Audi per definire gli standard di sicurezza che i consumatori richiedevano e che risultò poi essere una linea guida per tutto il settore.

Dal punto di vista del prezzo l'impresa è anche in questo caso focalizzata nel raggiungere ogni segmento di consumatori ed ha quindi realizzato una completa ed integrata struttura di prezzo tra tutti i suoi prodotti: questa strategia evidenzia un *range* di prezzi, per ogni categoria realizzata, che permette di stratificare e catturare la disponibilità a pagare di diversi cluster di consumatori. Nello specifico il valore delle automobili viene definito in base alla dimensione, la capacità del motore, il consumo di carburante e le variabili tecnologiche e sportive che possono essere aggiunte ai vari modelli (Figura 3.5).

Sedans			Coupes		
 A3 Starting at \$29,900	 A4 Starting at \$33,800	 S4 Starting at \$48,100	 A5 Starting at \$39,000	 S5 Starting at \$52,000	 RS 5 Starting at \$69,600
 A6 Starting at \$43,100	 S6 Starting at \$73,400	 A7 Starting at \$64,500	 TT Starting at \$39,900	 TTS Starting at \$48,700	 R8 Starting at \$114,900
 S7 Starting at \$80,200	 RS 7 Starting at \$104,900	 A8 Starting at \$75,100			
 S8 Starting at \$112,500	 A8 L Starting at \$78,800	 A8 L W12 Starting at \$135,900			
Convertibles			SUVs, Crossovers, & Wagons		
 A5 Cabriolet Starting at \$44,500	 S5 Cabriolet Starting at \$60,400	 RS 5 Cabriolet Starting at \$77,900	 allroad Starting at \$40,700	 Q5 Starting at \$37,300	 Q5 hybrid Starting at \$51,300
 TT Roadster Starting at \$42,900	 TTS Roadster Starting at \$51,700	 R8 Spyder Starting at \$128,400	 SQ5 Starting at \$51,900	 Q7 Starting at \$47,700	

Figura 3.5: Struttura di prezzo di Audi

Fonte: Audi, “All Models” (2014) <http://www.audiusa.com/models?csref=92225155266327486>

Anche nella distribuzione Audi ha scelto di essere particolarmente vicina ai consumatori cercando un’interrelazione, il più possibile, fisica e reale grazie ai suoi 2700 autosaloni e showroom strategicamente posizionati in tutto il mondo. In questo modo l’azienda tedesca ha come scopo la creazione di un’esperienza d’acquisto più pratica e accessibile per ogni tipo di consumatore, ha infatti previsto, negli ultimi anni, la possibilità di scoprire i veicoli, provarli, acquistarli e prenotare manutenzioni nei weekend e in orari serali. Per aumentare ulteriormente la soddisfazione dei clienti Audi ha creato un’ottima strategia di promozione e advertising riuscendo a creare un brand che, anche solo alla pronuncia, porta alla mente significati quali la sportività, la velocità, la ricchezza e l’aggressività che, anche nella realtà, caratterizzano le loro macchine, garantendo quindi ad ogni cliente la percezione di uno status sociale inimitabile. Con questo obiettivo la società si presenta come un brand prestigioso poiché fornisce alle persone l’eccellenza nel campo dell’ingegneria meccanica (emblematico è lo slogan “*Vorsprung durch Technik*”, in inglese “*Truth in Engineering*”). Negli ultimi sette anni l’azienda ha anche intrapreso delle campagne pubblicitarie che vanno ben oltre le normali tecniche scolastiche di marketing, realizzando forti associazioni secondarie con il Super Bowl, le Olimpiadi e team sportivi di numerose e diverse discipline, senza dimenticare il grande impegno nell’utilizzo dei social media ed in generale di diversi strumenti digitali. In quest’ottica Audi è molto attiva su Facebook, Twitter e i propri web site, con profili diversi per ogni paese e cultura in cui la società opera, trasmettendo anche in questo caso la volontà di essere accessibile e attraente per ogni mercato. Attraverso questi canali l’impresa trasmette

informazioni, immagini, specifiche sulle performance meccaniche e news sempre aggiornate del mondo Audi realizzando così un contatto continuo con i consumatori presenti e del futuro, attraendoli con numerose campagne mediatiche ed interattive che saranno presentate più avanti nel corso di questo elaborato.

3.2.2 Strategia di Marketing di Audi

In conclusione di questa presentazione dell'azienda vengono ora descritti la strategia e gli obiettivi di marketing che Audi si è prefissata in un periodo di tempo decennale (tra il 2010 e il 2020) e che può essere delineata tramite tre pilastri (Figura 3.6):

- a) Vision: Audi vuole diventare il primo premium brand a livello mondiale. L'azienda punta sulla sostenibilità e il miglioramento dei prodotti, dei processi e dell'innovazione per garantire ai consumatori esperienze di guida straordinarie tenendo sempre a mente la responsabilità economica, ecologica e sociale.
- b) Mission: “*We delight customers worldwide*”. La missione potrà essere raggiunta definendo la nuova frontiera dell'innovazione, creando esperienze significative, vivendo responsabilmente e diffondendo in maniera efficace lo stile di vita Audi. In questo modo l'azienda vuole raggiungere una posizione di leader mondiale non solo da un punto di vista commerciale ma anche come “*best employer*” attraendo in futuro i migliori talenti nel mondo del lavoro.

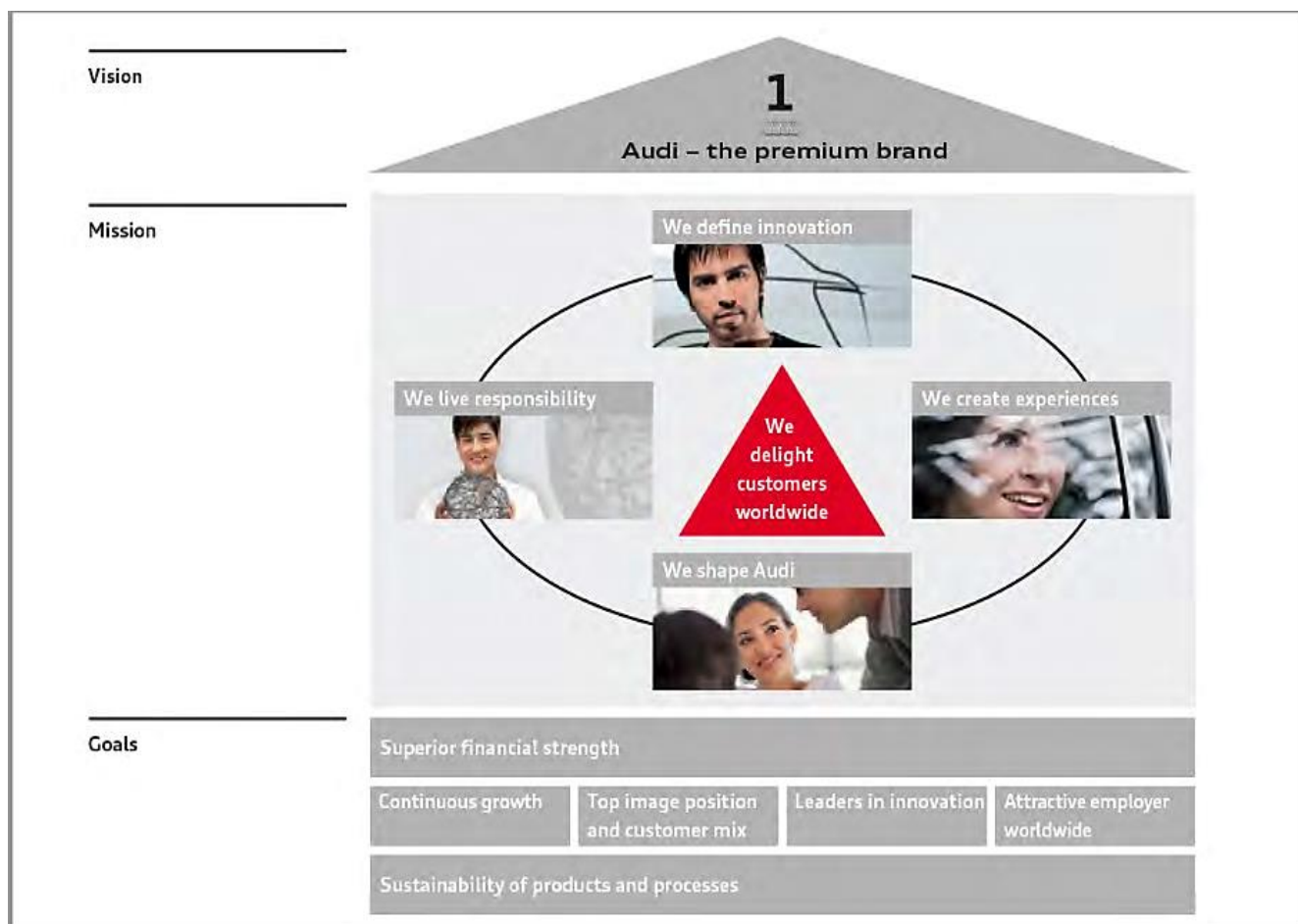


Figura 3.6: Strategia decennale Audi. **Fonte:** Audi, “Audi – The Premium Brand” (2014) http://www.audi-cr.de/img/strategie/strategie_verantwortung_en.png

- c) Obiettivi: la vision e la mission si concretizzano nella volontà di raggiungere una forza finanziaria maggiore e più stabile, ottenere una brand image e una *brand awareness* di primo livello raggiungendo lo status di leader nell'innovazione tecnologica e meccanica.

3.3 La social media strategy di Audi

Audi è uno dei brand di lusso più importanti al mondo ammirato soprattutto per l'elevata qualità e per il lusso e l'innovatività delle macchine che vengono vendute in 110 paesi del mondo. Il successo di quest'azienda può essere attribuito alla sua capacità di essere pioniere del progresso nel campo della tecnologia e del design che guardano al futuro e anticipano desideri e sogni dei consumatori.

Per aumentare ancora di più la conoscenza del brand, Audi è stata anche una delle prime aziende automobilistiche del mondo ad intraprendere politiche di marketing innovative tramite l'utilizzo dei social network e degli hashtag, in linea con la propria visione di pionieri del progresso. Con questi strumenti l'impresa ha realizzato campagne pubblicitarie, tramite Facebook, Twitter, Instagram e YouTube, di enorme successo che le hanno permesso di avere un ponte di connessione tra la TV e i social media, arrivando così ad un pubblico molto più ampio e di età diverse. Emblematica è stata la politica di advertising realizzata durante il Super Bowl del 2011 (uno degli eventi sportivi più visti al mondo, una partita tra le due migliori squadre del campionato di football statunitense): Audi è stata la prima impresa al mondo ad utilizzare un hashtag (“*#ProgressIs*”) per dare inizio ad una fitta conversazione tra i consumatori prima, durante e dopo la partita riguardo il tema del progresso e dell'innovazione, due valori che rappresentano il brand e che hanno quindi permesso alle persone di scoprirlo nuovamente in modo interattivo e prolungato attraverso una lunga serie di tweet guidata da un hashtag comune. Ciò portò ad un così grande successo che Audi decise di replicare la stessa strategia anche nel Super Bowl del 2014 dove però utilizzò un altro filo conduttore per le conversazioni, cioè la necessità di non scendere mai a compromessi nella vita, sottolineando il significato, anche questo caro al brand, dell'audacia e del coraggio nel superare i propri limiti (“*#StayUncompromised*”).

In generale la strategia di branding di Audi sui social media è basata su un obiettivo di lungo periodo: connettere i consumatori con nuove e forti modalità, facendo breccia nella loro quotidianità andando oltre i tradizionali approcci di marketing e sfruttando il potere dei social network.

Statisticamente il profilo social più importante per Audi è stato realizzato su Facebook, seguito da @Audi Twitter, entrambi gestiti da Audi of America. Infatti la pagina Audi USA ha più di 7,9 milioni di like nonostante mantenga molti profili differenti in base a prodotti diversi e nazioni diverse. Ad esempio Audi R8 official è una pagina Facebook dedicata esclusivamente al prodotto top di gamma, cioè l'Audi R8, che, nonostante l'esclusività degli argomenti, ha più di 28 milioni di like in tutto il mondo. Il focus dell'azienda

nella creazione di questa rete digitale non poteva dimenticare l'importanza del consumatore che infatti gioca un ruolo fondamentale nella strategia di branding: in numerosi showroom e concessionari l'impresa ha deciso di utilizzare degli schermi che, per ogni modello diverso di auto, mostra i commenti e i giudizi dei consumatori che vengono effettuati tramite profili social, utilizzando due hashtag #Audi e #NYIAS (nel caso di uno showroom a New York). In questo modo l'impresa automobilistica tedesca sfrutta l'interattività delle piattaforme digitali per promuovere il proprio brand e per aumentare la fedeltà, il senso di appartenenza e migliorare l'esperienza d'acquisto dei propri clienti che vedono i propri commenti mostrati pubblicamente, risultando quindi realmente importanti per la società.

Inoltre, negli ultimi anni Audi sta aumentando i propri sforzi nella creazione di contenuti visivi, piuttosto che di semplici post scritti, infatti, si parla di una strategia *"Show, don't tell"* che si concentra appunto nell'utilizzo di contenuti illustrativi che possono aumentare l'esperienza nel racconto di una brand story e nella creazione dell'immagine e della personalità del brand. Emma Page, manager delle comunicazioni digitali di Audi UK, sostiene (2015): *"It's not just about posting something and tacking picture; we put a lot of craftsmanship into all our posts. For me it's all about the visual identity of the brand. Images speak a thousand words and that's the mindset we need to take on for all our work in social media"*.

Il successo di Audi nei social media sottolinea il fatto che le aziende automobilistiche possono trovare nei social network una via sicura per affascinare, intrigare e coinvolgere i consumatori, e più in generale i follower, trasformandoli più facilmente in propri clienti.

3.3.1 Le campagne social di maggiore successo per Audi

- **#ProgressIs:** Audi nel 2011 è sponsor del Super Bowl ed è la prima azienda nella storia ad utilizzare un hashtag di Twitter come parte di un video pubblicitario trasmesso live prima della partita (Figura 3.7). Fu, appunto, la prima volta che venne utilizzata una simile tattica in uno spot televisivo. Il principale motivo di questa strategia fu di carattere economico, infatti, l'azienda voleva spalmare il grande investimento per lo spot pubblicitario (3 milioni di dollari per 30 secondi di video) su un periodo di tempo più ampio rispetto a quei pochi istanti visivi. Così mostrando alla fine dello spot un elemento social come l'hashtag ha permesso ad Audi di estendere l'esposizione del brand per molto più tempo, guadagnando un maggior valore aggiunto dall'investimento sostenuto. L'azione dell'azienda è partita però una settimana prima della partita, in cui ha realizzato numerose vignette e video di breve periodo pubblicati su YouTube introducendo ai consumatori personaggi, temi e in generale la storia e il significato della campagna di marketing. In questo modo Audi ha voluto attrarre non solo il pubblico più grande ma anche i più giovani acquirenti di macchine di lusso con l'innovatività che contraddistingue l'azienda in ogni suo aspetto.

L'hashtag #ProgressIs è stato visibile nell'ultimo frame del video commerciale ed è stato utilizzato poi su Twitter per un contest di 3 giorni, nel quale ognuno poteva postare la propria definizione e concezione di "progresso" (Figura 3.8). In conclusione Audi avrebbe scelto i migliori dieci, decretati vincitori di una guida prova dell'Audi R8 o di 25 mila dollari per il primo premio. Il tema del progresso è stato scelto per delineare

il nuovo posizionamento del brand come innovatore del lusso (sottolineato dallo slogan aziendale “*Luxury has progressed*”). Questa campagna ha avuto grandi risultati in termini di partecipazione e coinvolgimento, infatti, i *follower* della pagina ufficiale Twitter sono aumentati in quei pochi giorni del 47% e le discussioni su Facebook sono continuate per molti giorni ancora dopo l’evento.

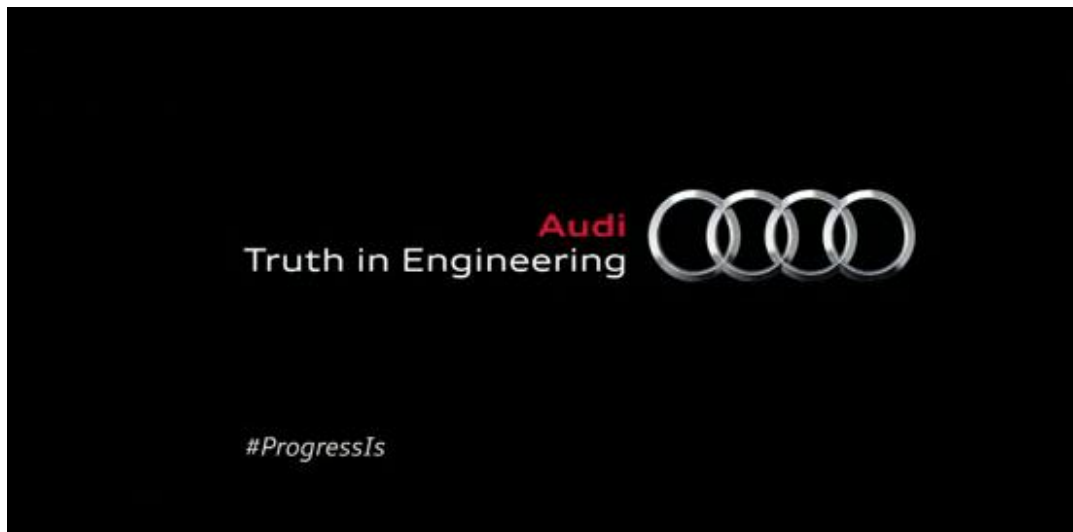


Figura 3.7: L'ultimo frame dello spot Audi in cui viene mostrato l'hashtag. **Fonte:** U Pen social book, <https://upennsocialbook.wordpress.com/2011/02/09/case-study-audi-progressis-super/>



Figura 3.8: Esempi dei tweet realizzati con l'hashtag #ProgressIs. **Fonte:** <https://it.pinterest.com/pin/167548048612016727/>

- **#CatchtheUnseen:** questa campagna di marketing è stata realizzata nel 2016 da Audi Svezia con lo scopo di incoraggiare le persone ad esplorare i territori svedesi come mai era stato fatto prima d’ora. La sfida è stata creata partendo dallo studio dei consumatori e la loro attività sui social network, in particolare su Instagram: Audi si accorse che ormai venivano postate sempre le solite foto e sempre dei soliti luoghi svedesi. Così, insieme alla collaborazione dell’azienda svedese Akestam Holst, è stato creato un micro-sito per presentare il problema e la sfida per i consumatori: dopo aver mostrato i luoghi dove venivano fatte il maggior numero di

foto, il sito invitava gli user di Instagram ad andare oltre, ad esplorare gli inexplorati territori selvaggi del nord della Svezia, ritraendoli, e postandoli poi, in magnifiche foto da affiancare agli hashtag *#CatchtheUnseen* e *#AudiSweden* (Figura 3.9). Attraverso un algoritmo di geo-localizzazione veniva calcolata la foto effettuata nel punto più estremo del territorio svedese e il vincitore sarebbe stato ovviamente chi si fosse spinto più degli altri oltre il limite, vincendo così il nuovo modello di Audi Q7. In questo modo Audi ha voluto ovviamente stimolare la partecipazione degli utenti sfidandoli in un modo avvincente; allo stesso tempo ha ovviamente creato una forte immagine del brand con un forte collegamento tra la marca e il coraggio, l'intraprendenza e la voglia di spingersi oltre i limiti. I risultati sono stati straordinari e parlano chiaro: il sito dell'iniziativa di marketing ha ricevuto più di 60.000 visitatori, la percezione di Audi come brand leader nella produzione di modelli Crossover è aumentata del 24% e la percentuale di persone che ora preferiscono la marca tedesca come macchina di livello premium è aumentata del 64% (Dati dal sito internet Audi http://ourwork.se/audi/catchtheunseen/ctu_en/). Il dato più incredibile è che la marca ha raggiunto in pochi giorni 500.000 utenti su Instagram (Figura 3.10) che hanno accettato la sfida, si sono riconosciuti nei valori e nei significati del brand e si sono spinti in avanti per vincere l'auto dei loro sogni.



Figura 3.9: Spot di promozione per la campagna *#CatchtheUnseen*.
Fonte: http://ourwork.se/audi/catchtheunseen/ctu_en/



Figura 3.10: Mappa della Svezia con la localizzazione di alcune foto per il contest.
Fonte: http://ourwork.se/audi/catchtheunseen/ctu_en/

- **#WantAnR8:** nel 2011 una ragazza americana, Joanna McCoy, affascinata e legata al brand Audi, e in particolare al modello top di gamma R8 (figura 3.11), ha realizzato un post indirizzato ad Audi USA per esprimere quanto fortemente desiderasse la macchina dei suoi sogni. L'azienda automobilistica non lasciò svanire nel nulla il tweet, ma piuttosto lo notò e decise di portare una nuovissima Audi R8 a casa della ragazza permettendole di guidarla per un giorno intero. Partendo da questa opportunità casuale, il brand tedesco lanciò una campagna di branding ufficiale su Twitter attraverso l'utilizzo dello stesso hashtag utilizzato da Joanna: #WantAnR8. Anche in questo caso i partecipanti non dovevano fare altro che creare un tweet con l'inconfondibile hashtag e sperare di essere estratti vincitori per la vittoria di un giorno alla guida della fantastica macchina. Questa iniziativa di marketing è stata una delle più importanti al mondo, non solo per i risultati raggiunti, ma anche per ciò che insegna a livello manageriale: social network branding, infatti, significa dare voce ai consumatori e, soprattutto, ascoltarli. È esattamente questo che ha fatto Audi, ha notato un forte desiderio di una propria cliente, uno di quei desideri che sono irraggiungibili al 99% (dato l'altissimo costo della R8), e non si è lasciata sfuggire l'opportunità di accontentarla pubblicamente trasmettendo una soddisfazione della persona, e del pubblico sui social, come mai aveva fatto prima. Il passaparola è impazzito e ha raggiunto in poco tempo un numero indefinito di persone, ponendo così le basi per dare inizio a quella che poi è stata la campagna ufficiale di #WantAnR8. I consumatori, assistendo a ciò che era accaduto a Joanna, erano più fiduciosi e quindi più disponibili a rispondere agli stimoli di Audi per raggiungere un sogno che ora sembrava meno improbabile. Le migliori iniziative di branding sono sempre le più semplici, che però riescono a raggiungere il cuore delle persone e questa realizzata dal brand tedesco ne è l'emblema in quanto è stata realizzata utilizzando Twitter, tralasciando quindi le metriche e le strategie del passato, in pochissimo tempo, minimi sforzi e soprattutto con un budget veramente ridotto.

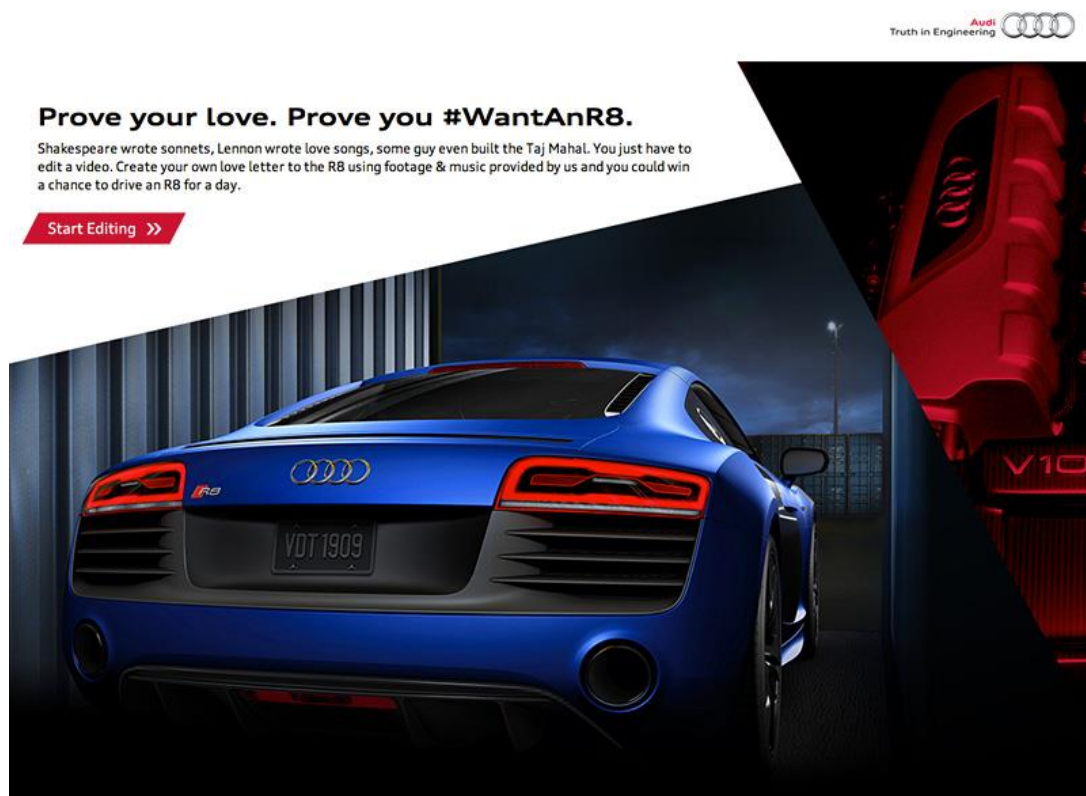


Figura 3.11: Slogan per la campagna Twitter #WantAnR8. **Fonte:** <http://hashslider.com/blog/4-most-successful-hashtag-campaign-and-why-they-worked/>

I risultati, come detto, sono stati straordinari, la conoscenza del brand come leader per le macchine di lusso e il desiderio di una R8 sono cresciuti istantaneamente grazie all'indescrivibile reazione che gli utenti del social network hanno avuto nei confronti di Audi: 50.000 persone hanno twittato con l'hashtag #WantAnR8 nelle prime 24 ore e la conversazione riguardo questo evento è continuata ancora per mesi dopo la campagna. Il profilo @audi ha avuto un aumento dei follower del 200% e l'hashtag ha ricevuto più di 100.000.000 utilizzazioni da quando è stato introdotto, raggiungendo la terza posizione tra i trend promozionali più performanti di sempre poiché ha raggiunto, inoltre, un livello di partecipazione del 50,4% (dati da <http://shortyawards.com/4th/wantanr8>). Secondo Andy White (2011), il realizzatore dell'iniziativa per Audi, questa è stata di enorme successo per due ragioni principali: “*simplicity + the ultimate halo car = aspiration, engagement, demand*”.

3.3.2 Audi, una guida nel mondo social

L'approccio, dell'impresa in esame, al mondo dei social network come fonte di creazione del valore del brand, ci insegna molto su come gestire questi strumenti innovativi nella maniera più appropriata.

1. *Attenersi a ciò che funziona*: Audi non lancia semplicemente dei messaggi su internet e guarda cosa accade sperando in un buon risultato, ma piuttosto seleziona con attenzione ogni contenuto, ascoltando i consumatori e le tematiche più d'attualità che si trovano al centro delle conversazioni, facendole proprie e proponendole al pubblico nella chiave di lettura che l'impresa desidera. In ogni profilo social non mischia gli elementi in maniera casuale, realizza, invece, una strategia con la quale presenta immagini di diversi modelli delle proprie auto, affiancate e paragonate in maniera creativa, allineando gli interessi delle persone con il proprio brand. Inoltre, per essere sicuri di individuare ciò che più funzionerà, l'azienda automobilistica ci insegna che è importante tracciare i risultati ottenuti e calcolare il tasso di risposta, senza lasciare al caso il successo di una campagna di marketing, anche se questa ci è costata poco poiché realizzata tramite i social media.
2. *Rimanere costanti*: Audi è realmente consistente e continua nei propri contenuti digitali. Inoltre, gli elementi online sono in linea con tutti gli altri trasmessi tramite televisione e stampa. Questo metodo è molto potente poiché riesce a creare una campagna di branding continua e olistica, che riesce cioè ad essere nella mente dei consumatori attraverso ogni ambito della loro quotidianità. In questo senso, l'azienda automobilistica insegna anche che è necessario dare importanza e coltivare i follower più partecipativi e coinvolti, poiché fungono da ambasciatori per il brand. Rendendoli più felici e facendoli sentire inclusi nel progetto aziendale si potrà sfruttare la grande forza di influenza di queste persone per raggiungere ancora più profondamente il pubblico.
3. *Creare contenuti visivi*: Audi ha trovato molto efficaci i contenuti visivi come immagini e video che permettono di attrarre gli utenti trasmettendo significati ed emozioni più efficacemente degli elementi scritti. Per questo dobbiamo comprendere che, non solo gli advertising televisivi sono importanti, ma anche che foto e brevi video pubblicati online, a contorno di eventi e iniziative particolari, possono funzionare come attrazione

e fonte di conversazioni interattive tra l'azienda e gli utenti. Inoltre il passaggio alla realizzazione di contenuti visivi di pochi frame, invece di effettive pubblicità televisive, è causato dal tempo, sempre maggiore, che le persone passano sui social network piuttosto che su altri dispositivi digitali.

“We’ve been able to take the Audi brand and redefine it in America as the progressive luxury choice through provocative advertising, sophisticated partnerships, and by authentic actions in social media that have given the brand a bold tone of voice” Loren Angelo Communications and Advertising Manager (2016).

In conclusione, si vuole presentare un'analisi della strategia di marketing dell'azienda tedesca, che è stata introdotta dalla frase sopra riportata, attraverso le parole del manager per le comunicazioni e l'advertising in Audi USA, Loren Angelo. Infatti, l'analisi sarà effettuata usando come base un'intervista allo stesso manager nel 2016, pubblicata sul sito di Audi. Secondo Angelo, la strategia realizzata fino allo scorso anno ha permesso di posizionare il brand come il futuro nella scelta del lusso. Infatti, da tempo, ormai, Audi sfida Mercedes e Bmw per il primato nel settore dell'automobilismo di più alto livello, senza però riuscire mai a prendere il sopravvento. Per questo motivo ha deciso di puntare sull'innovatività e i giovani, attraverso i social network, per cambiare le regole del gioco, sostenendo che il lusso proposto dai suoi due rivali è ormai passato di moda, ridefinendolo in termini di progresso e innovazione, mistero e provocazione, interattività e partecipazione. Strumento fondamentale per competere in questo mercato di così alto livello è stato il modello R8 che fin dall'inizio ha permesso di comunicare ai competitor che stava arrivando un nuovo player, la supercar con prestazioni tecniche straordinarie e un design inimitabile ha dato forza e stabilità al brand. Nonostante i risultati ottenuti fino ad esso però, Angelo sostiene che l'azienda può ancora migliorare e c'è ancora molto da fare per aumentare l'importanza della marca in modo tale da riuscire a farla essere sempre presente nella lista degli acquisti dei consumatori. Per raggiungere questo obiettivo servirà realizzare degli elementi differenziati per i nostri diversi target, che dovranno essere trasmessi con continuità e che dovranno basarsi su importanti associazioni secondarie; queste permetteranno al brand di essere sempre al centro di numerose conversazioni riguardo tematiche diverse tra loro, ma tenute insieme da Audi (per esempio, l'azienda tedesca ha firmato partnership con numerosi eventi sportivi, come il Super Bowl, le Olimpiadi e la squadra di sci statunitense ed ha poi trovato numerosi accordi di product placement nei film più importanti della Marvel, come la serie di Iron Man e Capitan America). Inoltre è ovviamente importante sottolineare anche la grande attenzione che Audi sta mettendo nella creazione e nella gestione di contenuti multimediali attraverso i social network, secondo la logica *“always-on”*, che ha come scopo quello di raccogliere e utilizzare tutti i dati sui consumatori, per identificare le dinamiche principali da seguire per avere una presenza continuativa ma non fastidiosa. Diventando un mezzo di connessione tra le persone e le loro conversazioni, garantendo loro la possibilità di ottenere uno status sociale e dandogli la certezza di guidare macchine all'avanguardia, permetterà ad Audi di arrivare al successo. La strategia futura avrà le basi su ciò che è stato raggiunto fino ad ora, continuerà ad associare prodotti di primo livello con il posizionamento del brand, il progresso nel mercato di lusso, coinvolgendo sempre più i consumatori attratti da brand story avvincenti diffuse tramite le piattaforme social, sottolineando gli investimenti che Audi sta facendo per portare l'azienda e i propri clienti oltre i limiti.

CONCLUSIONI

Questo lavoro ha permesso di approfondire un tema fondamentale del marketing: il brand e la sua gestione. Soprattutto, attraverso lo studio dei documenti e della letteratura, è stato possibile ripercorrere fin dal passato il significato della marca, le tecniche utilizzate e quelle che, in un ambiente ormai diverso, dovranno essere impiegate per avere un brand capace di parlare e dialogare con i consumatori, presenti e futuri, realizzando un rapporto quasi personale con essi. In quest'ottica è stato fondamentale sottolineare che le imprese, nell'ambiente digitale, devono essere al passo con le abitudini dei più giovani, partendo fin da subito a creare una forte base di clienti per il futuro. Da qui la necessità di conoscere il panorama dei social network che, come è stato dimostrato in questo testo, permettono una penetrazione nella vita di ogni individuo, più di qualsiasi altro mass media avuto fino ad oggi. Si è arrivati infatti alla conclusione di questo studio potendo affermare che le imprese, per creare o mantenere il loro vantaggio competitivo, devono riconoscere il valore del “*public*”, cioè di un insieme di consumatori che non interagiscono più in comunità ben definite, ma che si riconoscono in un brand e attraverso esso vogliono creare una propria personalità, condividerla e renderla ben distinta da quella degli altri. In questo processo è fondamentale ciò che viene espresso giornalmente tramite i social network, strumento base della democrazia espressiva, dove ognuno può comunicare agli altri il proprio pensiero e le proprie opinioni. Risulta in questo ambito fondamentale la necessità di una marca forte, distintiva e rappresentativa che, lasciando comunque la libertà di pensiero di ogni consumatore, riesca ad introdursi nei loro discorsi, riesca a diventare il centro di discussioni così intense da poter essere definite “*buzz chatting*”, cioè virali.

I brand manager devono comprendere le nuove dinamiche di marketing che si stanno sviluppando e che sono state prima presentate, perché saranno le dinamiche che nel prossimo futuro faranno la differenza tra una marca di successo ed una destinata a sparire. Oggi, le conversazioni che vengono realizzate sui social, devono poter iniziare e terminare con estrema libertà, concetto base della società moderna, ma allo stesso tempo possono essere indirizzate verso un tema specifico con degli strumenti innovativi. Infatti il brand deve svolgere questo ruolo di guida e attraverso dei contenuti multimediali accattivanti, interattivi e che fanno uso di strumenti di riconoscimento come gli hashtag, devono indirizzare il passaparola digitale verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali: un'immagine del brand viva nella mente dei consumatori e una riconoscibilità immediata. Il brand deve trasmettere i propri valori e i propri significati attraverso dei veri e propri profili multimediali, creati dall'azienda, attraverso il maggior numero di social media, lasciando intendere ai consumatori che sia il brand stesso a parlare e comunicare attraverso quei profili; le imprese devono riuscire a realizzare la “personalizzazione” della marca, rendendo così più forte la relazione che essa può instaurare con i clienti, quasi fossero amici in contatto tramite una qualsiasi chat online.

In quest'ottica è stato fondamentale lo studio dell'esperienza di Audi, azienda che, volendo rappresentare il progresso nel settore automobilistico, non ha potuto lasciare in secondo piano il cambiamento nelle abitudini dei propri clienti. Per questo motivo Audi, già da quasi dieci anni, sfrutta i social network a proprio vantaggio,

per comunicare ai più giovani che il loro cambiamento sarà accompagnato da quello che l'azienda vuole realizzare nel mercato del lusso, da troppo tempo fermo su modelli e marche spesso troppo simili e senza un vero tratto distintivo. “*Luxury has progressed*” è, infatti, il mantra dell'azienda che vuole realizzare questa evoluzione necessaria per stare al passo con i consumatori, incentrando le proprie strategie di branding sui social network: meno costosi, più rapidi da gestire e capaci di raggiungere un numero elevatissimo di consumatori allo stesso momento. Ovviamente tutti questi benefici sono bilanciati da un forte rischio: le persone saranno sempre libere di esprimere ciò che pensano realmente, quindi una qualsiasi campagna di marketing social potrà risultare un disastro con proporzioni di molto amplificate, poiché il passaparola potrà essere solo influenzato, non governato.

Anche per questo motivo è stato necessario studiare un esempio di successo come Audi nella gestione dei social network, perché ha permesso di presentare alcune linee guida che potranno essere seguite per riuscire a gestire questi innovativi e potenti mezzi di comunicazione per creare, o ringiovanire, un brand vincente anche nel futuro. Sarà importantissimo realizzare contenuti multimediali interattivi che permettano alle persone di interagire con il brand, di riconoscerlo come punto di riferimento per lo stile di vita giornaliero e di desiderarlo per gli acquisti del futuro. Il brand deve esprimersi attraverso delle storie, che potranno poi essere accompagnate da quelle dei consumatori, alimentando un processo di arricchimento e di co-creazione di valore che dovrà essere alla base del marketing del futuro: le persone sono stanche di ricevere passivamente messaggi promozionali dalle aziende, oggi vogliono essere loro stesse partecipi del successo delle marche che più amano, supportando e facendosi portavoce dei brand che più di tutti riusciranno a fare breccia nella propria vita con “*brand story*” uniche e distintive, trasmesse attraverso i social network che rappresentano ormai lo strumento di diffusione per eccellenza.

Bibliografia

- A. Arvidsson, A. Caliandro, Brand Public. *Journal of Consumer Research* (2016), Vol. 42, 727-748.
- Abimbola T., Brand strategy as a paradigm for marketing competitiveness. *Journal of Brand Management* (2010) 18, 177 – 179.
- Becker C., From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands. *Journal of Brand Management* (2011) 18, 367 – 369.
- Collesei U., “Brand Tracking” (2002), Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”.
- David Aaker, (2014), “Branding, 20 principi per il successo”, Franco Angeli.
- George S. Low, Ronald A. Fullerton, Brands, brand management and the brand manager system: a critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research* (1994) 31, 173-190.
- H. A. Antoine, Hashtagging: What You Need to Know about Hashtags as Trademarks, Hashtag Litigation, the FTC, Viral Campaigns, and More. *The Computer & Internet Lawyer* (2016), Vol. 33 N. 11 pp. 6-10.
- H. S. Maarit, L. H. Karjaluo, Industrial branding in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing* (2015), Vol. 30 Iss 6 pp. 733–741.
- J. L. Zaichkowsky, Strategies for distinctive brands. *Journal of Brand Management* (2010) 17, 548 – 560.
- John M.T. Balmer, Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management* (2010) 18, 180 – 196.
- Juntunen M., Corporate brand equity and loyalty in B2B markets: A study among logistics service purchasers. *Journal of Brand Management* (2011) 18, 300 – 311.
- K. L. Keller, Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management* (1999), 15, 43-51.
- Keller L. K., Busacca B., Ostilio M.C., (2005), “La gestione del brand. Strategie e sviluppo”, Egea.
- Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M., (2013), “Marketing Management”, Pearson.
- L. de Chernatony, F. Dell’Olmo Riley, Defining a “Brand”: Beyond the literature with experts’ interpretations. *Journal of Marketing Management* (1998) 14, 417-443.
- M. Hamilton, A. J. Rohm, Hashtags and handshakes: consumer motives and platform use in brand-consumer interactions. *Journal of Consumer Marketing* (2016), Vol. 33 Iss 2 pp. 135 – 144.

- M. Kavaratzis, G. Warnaby, G. J. Ashworth, (2015), “Rethinking Place Branding: comprehensive brand development for cities and regions”, Springer.
- M. Sawhney, G. Verona, E. Prandelli, Collaborating to create the internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing* (2005), DOI 10.1002/dir.
- Market Line, “Company Profile: Audi AG”, (2016).
- Muntinga, Daan, Marjolein M., E. Smit, Introducing COBRA: Exploring Motivations for Brand-Related Social Media Use. *International Journal of Advertising* (2011), 30, 1, 13–46.
- S. Gensler, F. Völckner, Y. Liu-Thompkins, C. Wiertz, Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing* (2013), Vol. 27 242–256.
- William T. Ross Jr, The unique effects of branding on variety perception. *Journal of Brand Management* (2010) 18, 134 – 149.
- Y. Chen, S. Fay, Q. Wang, The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing* 25 (2011) 85–94.
- Z. Brooke, More Brands Getting a #Trademark on Hashtags. American Marketing Association, The Buzz (2016).

Sitografia

American Marketing Association, Aaker D., The Five Biggest Ideas of the Branding Era. Scaricato il 15 Febbraio 2017, da <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/five-biggest-ideas-branding-era.aspx>

Advertising Age, Antony Young, BMW vs. Audi: The Best Media Plan on Four Wheels? Scaricato il 28 Marzo 2017 da <http://adage.com/article/media/advertising-bmw-audi-media-plan/145990/>

America Marketing Association, David Aaker, How to Create a Signature Brand Story. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/signature-brand-stories.aspx>

American Marketing Association, David Aaker, The First Step in Building a Brand. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/first-step-in-building-a-brand.aspx>

American Marketing Association, Molly Soat, 10 Tips for Innovative Marketing from Guy Kawasaki. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <https://www.ama.org/events-training/Pages/guy-kawasaki-innovation.aspx>

American Marketing Association, Successful Brand Building Requires the Creation of an Emotional Connection. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <https://www.ama.org/events-training/Conferences/Pages/successful-brand-building-emotional-connection.aspx>

Audi USA, A winning brand strategy only gets more important, says marketing director Angelo. Scaricato il 5 Aprile 2017 da <https://www.audiusa.com/newsroom/blog/company-articles/2016/03/brand-strategy-q-and-a-with-marketing-director-loren-angelo>

Audi USA, Audi #WantAnR8 contest returns with a chance to win a day with the 2014 Audi R8. Scaricato il 28 Marzo 2017 da <https://www.audiusa.com/newsroom/news/press-releases/2013/10/audi-r8-contest-returns>

Branding Strategy Insider, A brief history of branding, tratto da Rethinking Prestige Branding: Secrets of the Ueber-Brands di Wolfgang Schaefer. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da https://www.brandingstrategyinsider.com/2016/09/a-brief-history-of-branding.html#.WKmMY_nNzIV

Creative Guerrilla Marketing, Ryan Lum, Audi's #CatchtheUnseen Instagram Campaign Encourages People To Explore and Capture Uncommon Places. Scaricato il 28 Marzo 2017 da <http://www.creativeguerrillamarketing.com/social-media-marketing/audis-catchtheunseen-instagram-campaign-encourages-people-to-explore-and-capture-uncommon-places/>

Design Today, Marion Doss, Brand New: The History of Branding. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <http://www.designtoday.info/brand-new-the-history-of-branding/>

Event Marketer, Sandra O'Loughlin, Inside Audi's experiential evolution. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <http://www.eventmarketer.com/article/cover-story-marketing-motion-audi/>

Forbes, A Look At How Car Brands Are Effectively Using Social Media. Scaricato il 5 Aprile 2017 da <https://www.forbes.com/sites/drewhendricks/2015/04/09/a-look-at-how-car-brands-are-effectively-using-social-media/#37d78a0617a0>

Forbes, Patrick Hanlon, Success Mantras From Radically Successful Founders And CEOs. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <http://www.forbes.com/sites/patrickhanlon/2017/01/30/success-mantras-from-radically-successful-founders-and-ceos/#5bf2bc267f1e>

Forbes, The Top 10 Benefits Of Social Media Marketing. Scaricato il 5 Aprile 2017 da <https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2014/08/11/the-top-10-benefits-of-social-media-marketing/#2ffa6fff1f80>

Harvard Business Review, Douglas Holt John Quelch Earl L. Taylor, How Global Brands Compete. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <https://hbr.org/2004/09/how-global-brands-compete>

Mashable, Todd Wasserman, Audi Super Bowl Ad Claims First Use of Twitter Hashtag. Scaricato il 28 Marzo 2017 da <http://mashable.com/2011/02/02/audi-super-bowl-twitter-hashtag/#sZ2oB2twZuqD>

Schmidhuber Partner Brand Dimension, Audi brand story. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <http://www.schmidhuber.de/en/project/audi-brandstory>

Social Media Crowds analysis, Rajesh Prabhakar Kaila, Case Study: Audi Social Media Strategy – Twitter & Hashtags linked to Super bowl Ads. Scaricato il 28 Marzo 2017 da <http://socialmediacases.blogspot.it/2014/03/social-media-strategy-audi-twitter.html>

The Economist, Schumpeter, The ascent of brand man, Wally Olins. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <http://www.economist.com/news/business/21601243-wally-olins-who-died-april-14th-was-high-priest-religion-branding-ascent>

The Economist, What are brands for? Brands are the most valuable assets many companies possess. But no one agrees on how much they are worth or why. Scaricato il 15 Febbraio 2017 da <http://www.economist.com/news/business/21614150-brands-are-most-valuable-assets-many-companies-possess-no-one-agrees-how-much-they>