



LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

*Dipartimento di Economia e Management*

*Cattedra: EGI*

**IL MARKETING COME METODO DI GESTIONE  
NEL MERCATO DELLE BIRRE ARTIGIANALI  
IL CASO DEL BIRRIFICIO “ALTA QUOTA”**

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Saverio Antonetti

Matr. 198361

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Vorrei ringraziare il Prof. Luca Pirolo, relatore di questa tesi, per l'attenzione fornitami e per la sua disponibilità.

Un ringraziamento particolare ad Emanuela Laurenzi e Claudio Lorenzini, proprietari dell'azienda "Alta Quota", per avermi messo a disposizione le loro conoscenze e la loro professionalità contribuendo alla la stesura della tesi.

## INDICE

<b>Introduzione</b>	6
<b>Capitolo I - IL MARKETING COME METODO DI GESTIONE</b>	
Premessa	9
1.1 Il mercato-Un ambiente dinamico	10
1.2 L'approccio al mercato	12
1.3 Le evoluzioni del marketing	14
1.4 La comunicazione	15
<b>Capitolo II - IL NUOVO CONSUMATORE</b>	
2.1 La postmodernità: da uomo faber a uomo ludens	17
2.2 L'engagement verso la marca, un nuovo obiettivo	19
<b>Capitolo III - IL PRODOTTO E LA MARCA</b>	
Premessa	22
3.1 Valore d'uso, valore simbolico del prodotto e marca	23
3.2 Le funzioni della marca	24
3.3 Il valore della marca: la brand equity e come crearla	25
3.4 I brand elements, alleati della brand equity	29
3.5 Il brand management in diverse aree e segmenti di mercato	30

3.6 Come misurare la brand equity	32
-----------------------------------	----

## **Capitolo IV- IL MARKETING CHE CAMBIA**

4.1 “Il nuovo contesto”: dalla modernità alla società in rete	34
---	----

4.2 “Il nuovo contesto”: l’azienda	37
------------------------------------	----

4.3 “Il nuovo contesto”: la Customer Centricity e il CRM	39
--	----

4.4 “Il nuovo contesto”: il tema ecologico	41
--	----

4.5 “Il nuovo contesto”: la CSR	42
---------------------------------	----

4.6 “Il nuovo contesto”: i Big Data	43
-------------------------------------	----

4.7 “Il nuovo contesto”: “Multicanalità”	46
--	----

## **Capitolo V - LA DISTRIBUZIONE**

5.1 I canali distributivi: funzioni e caratteristiche	46
---	----

5.2 La multicanalità come politica distributiva	50
---	----

5.3 Fattori chiave per la scelta del canale distributivo	51
--	----

## **Capitolo VI – IL PRODOTTO BIRRA**

6.1 Brevi considerazioni storiche e “suggestioni” di marketing	54
--	----

6.2 La riorganizzazione del settore produttivo (craft revolution), e il consumatore postmoderno	56
---	----

6.3 La tradizione brassicola in Italia	57
--	----

6.4 La birra artigianale	59
--------------------------	----

6.5 Il mercato della birra artigianale in Italia	61
<b>CAPITOLO VII - Un caso di eccellenza: IL BIRRIFICIO “ALTA QUOTA”</b>	
7.1 Il prodotto e la glocalizzazione	65
7.2 Il brand	70
7.3 Il “posto” e la distribuzione	72
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	75
<b>SITOGRAFIA</b>	78

## INTRODUZIONE

Come può nascere e consolidarsi una start-up di successo in un piccolo comune del centro Italia, nel settore dei birrifici artigianali, considerato che il mercato della birra è ampiamente dominato dalla grande impresa industriale?

A questa domanda ho cercato di rispondere analizzando il caso specifico del birrificio “Alta Quota”, nato a Cittareale, un piccolo comune in provincia di Rieti. L’impresa, sorta nel 2010 ed inserita in un mercato a domanda rigida dominato da multinazionali, utilizzando il marketing come perno fondamentale della sua gestione, è riuscita a diventare una concreta realtà economica. Il mio interesse è stato attratto anche dal fatto che il comune dove è localizzato il birrificio è, insieme ad Amatrice ed Accumoli, uno dei comuni più gravemente colpiti dal sisma del 2016. Lo stesso birrificio ha subito alcune conseguenze dal terrificante evento e nonostante ciò ha saputo continuare e valorizzare la sua esperienza, anzi è diventato un volano per la ripresa economico sociale del territorio.

Prima di analizzare in modo dettagliato le strategie dell’impresa in questione, ho ritenuto opportuno nel primo capitolo approfondire il ruolo e l’importanza del marketing come metodo di gestione. L’obiettivo che mi sono posto è quello di analizzare appunto il concetto di marketing come “filosofia di gestione”, che non può non essere collegato ai concetti di ascolto, comunicazione, creazione di valore e relazione. Quindi il marketing non più solo un processo manageriale, ma anche un processo sociale, basato sulla relazione tra chi vende e chi acquista. Nel secondo capitolo, “Il nuovo consumatore”, ho quindi descritto come il contesto socio-culturale e l’insieme di valori profondamente mutati nel corso degli ultimi decenni, abbiano avuto un’influenza importante nel cambiare l’approccio all’acquisto. L’aggettivo “nuovo” con cui ho voluto identificare il consumatore, sottende proprio il fatto che, sul mercato, l’offerta debba riuscire in misura sempre maggiore a dialogare in modo stimolante con la domanda, attraverso componenti di contenuto, partecipazione e conversazione, in un terreno dove il valore simbolico ed il tipo di relazione marca-cliente acquistano sempre più peso. Quindi, nel terzo capitolo, partendo da considerazioni più generali a livello di prodotto nelle sue accezioni di valore d’uso e valore simbolico, sono state studiate le funzioni della marca e degli elementi che contribuiscono al processo di creazione di un brand forte, immediatamente riconoscibile. Questo processo porta con sé la creazione di una elevata consapevolezza della marca e il conseguente tentativo di fissare una chiara immagine del prodotto nella mente del consumatore. Ho altresì approfondito gli aspetti legati alla scelta degli elementi (brand elements), orientati al potenziamento della brand equity, e la gestione di quest’ultima nel corso del tempo ed in differenti aree geografiche.

La creazione di un valore positivo nel corso del tempo in termini di brand equity è da considerarsi come uno degli obiettivi più importanti nonché difficoltosi, che richiedono una grandissima dose di creatività e lungimiranza da parte dell’impresa. Proprio su questo aspetto si è particolarmente impegnato il management del birrificio “Alta Quota”, nella consapevolezza che una volta realizzato il difficile compito di costruzione di un’immagine positiva alla quale fidelizzare il cliente, si riesce a creare un asset di risorse intangibili preziosissime per l’azienda tali da superare nel valore il suo intero capitale materiale. Ho quindi analizzato

come l'obiettivo di generare engagement verso la marca stia gradualmente cambiando il modo di comunicare da parte dell'azienda. Nel quarto capitolo ho approfondito come la combinazione di Internet, nuove tecnologie e globalizzazione abbia dato origine, anche per le PMI, alla consapevolezza di essere collocate all'interno di una economia che poggia sulla logica della gestione dell'informazione. Dopo una breve analisi sociologica ho definito il nuovo contesto nel quale le aziende devono riconsiderare il marketing nell'economia digitale. Il quinto capitolo è interamente dedicato alla distribuzione, analizzata nelle sue funzioni e nelle diverse modalità in cui gestionalmente si articola, nella consapevolezza dell'importanza strategica che assume per l'azienda. Il sesto capitolo è dedicato interamente al prodotto birra con particolare riferimento al prodotto artigianale. Ho preso in considerazione tutte le modificazioni del settore produttivo, i cambiamenti dei comportamenti del "nuovo" consumatore e soprattutto ho analizzato il mercato di riferimento e quindi il contesto in cui studiare l'impresa "Alta Quota". Nell'ultimo capitolo ho dunque analizzato questa piccola impresa di successo, che ha saputo cogliere appieno il concetto di glocalizzazione, che si è saputa inserire all'interno di un marketing territoriale e che ha saputo soprattutto, con un branding accurato e una commercializzazione attenta e adeguata al prodotto, ottenere risultati eccezionali.

La competenza distintiva, come vedremo, dell'impresa è infatti derivata dall'abilità di integrare in modo efficace ed efficiente le condizioni esterne del territorio dove è localizzato il birrificio, le caratteristiche della sua organizzazione e la finalità ed i valori in essa incorporati.

La strategia di differenziazione utilizzata dal birrificio ha saputo attribuire al prodotto offerto fattori, tangibili ed intangibili, che ne hanno aumentato il valore riconosciuto dal mercato, sia in assoluto che rispetto a quello attribuito ai prodotti concorrenti.

L'imprenditore ha saputo realizzare le condizioni necessarie per determinare e mantenere il proprio vantaggio competitivo attraverso l'unicità della propria offerta, che è poi l'essenza stessa della differenziazione, unitamente alla creazione di un valore per il cliente a cui il prodotto si rivolge. Il punto di partenza della strategia utilizzata dall'impresa per ottenere il vantaggio competitivo è stato sicuramente l'analisi e la comprensione dei bisogni del consumatore, nella consapevolezza che esso debba percepire l'esistenza ed il contenuto del valore del prodotto. La strategia di differenziazione è stata quindi accompagnata da una adeguata comunicazione, finalizzata ad informare il cliente delle specificità dell'offerta che gli viene proposta. Il maggior valore dell'offerta, determinato dagli elementi di unicità, è stato percepito dal cliente e si è tradotto nella disponibilità di quest'ultimo a pagare per tale offerta un prezzo più alto di quello riconosciuto ai concorrenti.

Tra gli elementi che hanno influenzato la percezione del cliente nei confronti del valore del prodotto e del suo posizionamento rispetto a quelli concorrenti, l'immagine e quindi la marca "Alta Quota" sono stati determinanti per permettere di rendere la birra riconoscibile anche al di là delle sue specificità tangibili. La marca, rappresentando un potente strumento di indicazione del posizionamento e della qualità relativa dell'offerta, ha quindi sviluppato la reputazione del prodotto che, incorporando determinati valori, è riuscito ad allargare la sua funzione d'uso. Infatti, oltre che determinati bisogni concreti, essa soddisfa l'esigenza del cliente di affermare la sua appartenenza ad un certo sistema di idee e di valori e addirittura di favorirne la

loro diffusione. La distribuzione del prodotto, per concorrere a rafforzare il valore dello stesso, è strategicamente orientata verso canali esclusivi.



# CAPITOLO I

## IL MARKETING COME METODO DI GESTIONE

### PREMESSA

A prescindere dalla consistenza della attività affidate a tale funzione, il marketing rappresenta una “filosofia” gestionale che orienta la strategia competitiva e non può non essere collegata ai concetti di ascolto, comunicazione, creazione di valore e relazione. La gestione del rapporto con il mercato deve infatti avvenire in chiave relazionale, proponendosi di sviluppare il rapporto con il cliente attraverso una relazione molto più ampia e duratura di quella implicita nel solo scambio commerciale. Quest’ultimo elemento è divenuto cruciale in tempi più recenti in seguito alla notevolissima rilevanza assunta dai servizi, quali quelli informatici, sia come grande comparto economico e sociale sia come componente nell’offerta di prodotti e servizi.

Nella logica della new economy, vince chi possiede i migliori sistemi informativi e sa ciò che gli altri concorrenti sul mercato non sanno. Internet ha dotato di nuove capacità tanto i consumatori quanto i produttori: mentre prima erano le imprese ad andare a caccia di clienti, oggi sono questi ultimi a vestire i panni del cacciatore. Il consumatore indica al produttore le proprie particolari esigenze, propone il prezzo che è disposto a pagare, stabilisce le modalità di consegna del prodotto e decide di accordare all’impresa il permesso di inviargli informazioni o materiale pubblicitario.

Tuttavia la old economy non è certamente “morta”, le imprese infatti devono conservare buona parte delle capacità e competenze acquisite e che hanno funzionato in passato, ma se aspirano a prosperare devono acquisire nuove mentalità e abilità.

In questo quadro di riferimento nasce la consapevolezza, anche nelle imprese di dimensioni minori, di dover considerare il marketing come metodo di gestione che caratterizza l’orientamento strategico; dunque un *“marketing che cambia”*, per dirla alla Kotler: *“con un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento come l’insieme di tutte le attività volte a promuovere valori e soddisfare i desideri e i bisogni delle persone e dei mercati”*. Con la consapevolezza dunque che fare marketing significa ascoltare, interagire, trasmettere valore e comunicare con i clienti (coloro che comprano i prodotti/servizi) e consumatori (coloro che utilizzano i prodotti/servizi), studiarne i bisogni e le preferenze per riuscire a soddisfarli nel modo migliore, instaurando una relazione duratura e proficua per entrambi (azienda e consumatore). E’ il consumatore, quindi, con i suoi bisogni e desideri, ad essere il perno attorno cui ruota il marketing. Un marketing etico che dovrebbe puntare a massimizzare il valore ottenuto dallo scambio per entrambe le parti (sia per chi vende che per chi compra). Nello scambio deve esserci valore per tutti, il marketing da una parte crea profitto per chi vende e dall’altra genera soddisfazione in chi acquista.

## IL MARKETING COME METODO DI GESTIONE

### 1.1 Il mercato - Un ambiente dinamico

Durante gli ultimi decenni il mercato è profondamente cambiato, spostando l'attenzione da una economia di offerta ad una economia di domanda. Il graduale cambiamento avvenuto nel corso del tempo ha permesso di considerare al centro dell'intero sistema economico non più l'impresa ma il consumatore, concepito come un soggetto attivo dotato di una propria coscienza e volontà. Tutto ciò si è potuto verificare grazie a circostanze socio-economiche che hanno portato ad evidenziare l'importanza assunta dal consumatore stesso.

In particolare si è assistito a:

- Un aumento del livello di benessere che ha condotto ad un'inevitabile cambiamento negli stili di vita della collettività. Infatti la disponibilità di maggiori risorse economiche rispetto al passato ha spinto i consumatori a ricercare prodotti e servizi in grado di soddisfare tutti quei bisogni che vanno al di là della sfera fisiologica. Si tratta di quelli che Maslow ha definito bisogni di sicurezza, associativi, di stima e autorealizzazione. Al fine di soddisfare questi bisogni il consumatore è spinto a ricercare, dei beni, non solo la loro funzione d'uso ma anche un significato psicologico e sociologico. L'acquisto di prodotti con un significato simbolico insito negli stessi, funge infatti da strumento di comunicazione per segnalare uno stile di vita e l'appartenenza ad un gruppo sociale, appagando in questo modo i bisogni ricercati dai consumatori.
- La crescita di consapevolezza dei consumatori i quali, dotati di una educazione al consumo, prima di compiere qualsiasi processo di acquisto si impegnano a raccogliere informazioni, fare confronti e valutare razionalmente ogni bene e servizio. Il tempo "necessario" tuttavia è sempre più ridotto sia nella fase di raccolta delle informazioni che nella fase di acquisto.
- La ricerca da parte del consumatore della componente etica che guida l'impresa nel suo agire quotidiano. Si tratta di tutti quei valori che spingono l'impresa stessa ad operare nel rispetto e nell'interesse di tutti. In particolare il consumatore richiede la tutela e/o la difesa dei principi di equità trasparenza e reciprocità. L'impostazione aziendale dunque deve essere tale da garantire:
  - l'equilibrio nella programmazione e suddivisione degli investimenti per la riduzione dei costi, l'aumento della qualità, il miglioramento delle condizioni lavorative (tutela del lavoro), la riduzione dei prezzi (principio di equità);
  - la diffusione di informazioni relative alle logiche decisionali ed operative sia all'interno dell'azienda sia verso l'esterno in modo fluido e trasparente per rendere chiara la qualità dell'offerta e consentire ai consumatori di rapportarla a quella dei concorrenti (principio di trasparenza);
  - il coinvolgimento dei dipendenti acquirenti dalla fase decisionale a quella operativa durante tutto il processo di realizzazione dei prodotti (principio di reciprocità);

- il rispetto e l'applicazione di questi principi consente all'azienda di differenziare la propria offerta rispetto alle altre presenti nel mercato e di ottenere in questo modo un solido vantaggio competitivo.
- La riduzione del ciclo di vita dei prodotti i quali, dopo poco tempo dall'inserimento nel mercato, superano le fasi di sviluppo e maturità cadendo rapidamente in quella di declino. La curva che rappresenta l'evoluzione storica delle vendite di una determinata categoria di prodotti si presenta dunque meno dilatata e più vicina all'origine. Ad un primo momento, caratterizzato da una rapida espansione legata al fatto che il prodotto è nuovo nel mercato (introduzione-sviluppo), segue infatti un periodo in cui le vendite si stabilizzano (maturità) e poco alla volta iniziano a calare fino a diventare quasi nulle (declino). In questa fase l'andamento della parabola discende segnando la "fine" del prodotto. Le cause di ciò sono da attribuire a:
  - il cessato interesse da parte dei clienti che fino a poco tempo prima ne facevano uso;
  - il mancato interesse da parte di potenziali nuovi utilizzatori che non si dimostrano propensi all'acquisto;
  - l'obsolescenza dei prodotti, soppiantati da altri più adatti a soddisfare le esigenze della clientela che richiede costantemente prodotti rinnovati in grado di soddisfare bisogni sempre nuovi.
- L'affidamento di alcune attività aziendali ad enti esterni (outsourcing). Si tratta della tendenza, nata durante la fine degli anni ottanta in Inghilterra e Stati Uniti ed estesa poi a livello globale, di esternalizzare la maggior parte delle funzioni aziendali delegandole a fornitori esterni di beni e servizi. Un'impresa è indotta all'outsourcing perché:
  - ha difficoltà nello gestire o controllare una funzione aziendale;
  - non possiede al proprio interno le risorse necessarie in termini di capacità professionali specifiche;
  - ha la necessità di ridurre o quantomeno di tenere sotto controllo la crescita dei costi fissi aziendali o, più in generale dei costi operativi;
  - si trova in una situazione di difficoltà finanziaria e quindi vende le attrezzature ad un provider;
  - ha la necessità di attrarre capitali e di allocare più efficacemente le risorse;
  - vuole suddividere i rischi connessi alle scelte decisionali tra più imprese;
  - vuole raggiungere un grado di specializzazione e professionalità per poter competere sui diversi mercati a livello internazionale;
  - vuole concentrarsi sulle questioni generali dell'azienda, lasciando i dettagli operativi ad un esperto esterno.
- L'entrata di nuovi attori in mercati storicamente protetti che rende difficoltosa la scelta da parte del consumatore dell'azienda a cui affidarsi per compiere l'acquisto. Questo è avvenuto perché sono sparite le barriere all'ingresso, ovvero i costi addizionali che le nuove imprese devono sostenere rispetto a chi opera già nel settore. La diminuzione dei costi degli impianti, i miglioramenti nella tecnologia, nel mercato, nei trasporti, nella comunicazione hanno permesso alle aziende di accedere

più facilmente a qualsiasi attività, intensificando in questo modo la competitività. Contemporaneamente però si è resa evidente la problematicità dei consumatori nella scelta dell'azienda da prediligere per l'acquisto.

- L'evoluzione della tecnologia determinata da:
  - la proliferazione dei personal computer;
  - la digitalizzazione del canale informativo;
  - lo sviluppo di sistemi di trasmissione dei dati, culminato con l'affermazione di Internet come standard universale.

L'apporto della tecnologia ha infatti consentito un maggior contatto con la clientela attraverso strumenti quali il Web Contact Center che permettono la circolazione delle idee in assoluta assenza di confini fisici, garantendo un rapporto interattivo, multicanale e interpersonale con il cliente. La rapida diffusione di Internet ha infatti consentito alle aziende (ma anche ad altre organizzazioni ed ai privati) di condividere informazioni, comunicare con i clienti, ricevere informazioni da essi, effettuare transazioni e inviare messaggi, prodotti e servizi personalizzati. Grazie all'utilizzo di ipertesti, di collegamenti che consentono di spostarsi agevolmente da un sito all'altro, di motori di ricerca grazie ai quali si possono cercare informazioni di varia natura digitando una o più parole chiave e di varie modalità di pagamento tra cui le carte di credito ed il denaro elettronico, il Web è diventato uno strumento fondamentale per il marketing. Le applicazioni offerte dalla rete sono molte: essa funge da strumento di comunicazione, distribuzione, trasmissione di informazioni sui prodotti e servizi ed infine funge da supporto tecnico per l'assistenza al cliente.

## **IL MARKETING COME METODO DI GESTIONE**

### **1.2 L'approccio al mercato**

Nel corso degli anni, in seguito ai cambiamenti socio-economici, l'approccio al mercato è profondamente mutato determinando lo sviluppo di nuove strategie e di diversi processi di marketing. Il passaggio dall'approccio strategico tradizionale a quello attuale che prevede la centralità del cliente da parte delle imprese, non è stato immediato. Durante le prime fasi dell'industrializzazione infatti, le imprese si sono concentrate esclusivamente sulla produzione per soddisfare le necessità omogenee della popolazione. In un periodo in cui la domanda era maggiore dell'offerta ed i prodotti ricercati per soddisfare i bisogni (per lo più fisiologici) erano analoghi, le imprese investivano tutte le loro forze nel processo produttivo. La realizzazione di beni standardizzati consentiva alle imprese di produrne ingenti quantitativi a basso costo, garantendo in questo modo larghe economie di scala. In questa fase definita di *orientamento al prodotto*, le decisioni che riguardavano sia la varietà dei prodotti che loro caratteristiche dipendevano solo da considerazioni di ordine produttivo. Il ruolo del marketing in questo contesto si limitava alla produzione di materiale pubblicitario, al coordinamento di eventi promozionali e ad altre attività collaterali. Adottando questo tipo di orientamento dunque, le imprese riuscivano a mantenere bassi i costi di produzione, dal

momento che realizzavano beni standard su vasta scala, ma non erano interessate a capire quali fossero i reali bisogni dei consumatori e non si preoccupavano nemmeno di sapere se i prodotti realizzati erano in grado di soddisfare le loro esigenze. Successivamente, con l'aumento del reddito pro-capite si assistette ad una crescente richiesta di beni da parte dei consumatori. Le imprese risposero a ciò aumentando l'offerta (la quale divenne superiore alla domanda) e concentrando tutta l'attenzione verso l'attività di vendita. L'obiettivo principale era vendere il maggior numero di beni e raggiungere i livelli di vendita indicati nel budget. L'interesse risiedeva nel volume e non nei profitti, si vendeva indistintamente ad ogni tipo di cliente senza cercare di capire quali fossero i suoi bisogni e le sue richieste. Anche in questa fase, di *orientamento alla vendita*, il punto di partenza era rappresentato dal prodotto. Con il passare degli anni le imprese iniziarono però a capire che non era più possibile immettere nel mercato prodotti che non rispondevano alle reali necessità dei consumatori perché questi, divenuti più esigenti, iniziarono a ricercare beni differenziati. Non accettando più solo ciò che il mercato offriva, i consumatori iniziarono ad attirare l'attenzione delle imprese verso le loro esigenze. Le imprese allora, per appagare i bisogni dei consumatori e diventare più competitive, dovettero adottare un nuovo approccio *orientato al mercato*. Capire i bisogni dei consumatori divenne l'attività principale delle imprese che iniziarono ad investire ingenti risorse economiche in test e ricerche di mercato affinché i prodotti realizzati fossero in grado di riuscire a soddisfare i bisogni attuali dei consumatori. Tuttavia questo non era ancora l'approccio ideale poiché, sebbene l'attenzione si fosse spostata dal prodotto al consumatore, quest'ultimo non veniva analizzato singolarmente ma veniva collocato all'interno di un gruppo costituito da individui con caratteristiche a lui simili (gruppo omogeneo). L'impresa allora si rivolgeva all'intero gruppo offrendo uguali prodotti a tutti gli individui. Con questo tipo di approccio dunque non si era ancora compresa l'importanza di rivolgersi al singolo consumatore per cercare di capire le sue esigenze personali che ben si differenziano da quelle degli altri individui. E' intorno agli anni sessanta che nasce *l'orientamento al consumatore*, tutt'ora utilizzato per approcciarsi al mercato. L'obiettivo aziendale ora è quello di capire quali sono i benefici che il consumatore ricerca per tradurli in prodotti e servizi che siano più soddisfacenti di quelli della concorrenza, così da realizzare un profitto. L'impresa deve rischiare realizzando prodotti da posizionare non in mercati ormai saturi, ma in mercati nuovi dove la concorrenza non è ancora arrivata. Per fare ciò il marketing deve pertanto intuire quali sono i bisogni non ancora espressi dai consumatori ed anticipare le loro richieste. Tutto ciò è possibile solo se si conosce il mercato con cui si ha a che fare e per questo l'impresa si deve relazionare con i consumatori. Si tratta di una relazione bidirezionale in cui il reciproco scambio di informazioni tra consumatore ed impresa consente di instaurare un rapporto solido nel tempo. L'attuazione di questo processo comunicativo, fatto di continue emissioni di messaggi e di conseguenti feedback, è possibile perché viene riconosciuto al consumatore il ruolo di soggetto attivo in grado di fornire informazioni utili a chi realizza nuovi prodotti e servizi. Il marketing viene così investito del difficile compito di instaurare un rapporto ed un dialogo continuo con i consumatori, di gestire le molteplici interazioni con il cliente, di sviluppare canali che facilitino la comunicazione e la distribuzione. La capacità di comprendere il cliente, le sue esigenze i suoi bisogni e di fornire a lui risposte adeguate diventa quindi fondamentale per l'impresa che intende accerchiarsi di clienti

entusiasti e fedeli. Fidelizzare diventa uno degli obiettivi più importanti da perseguire poiché, solo avendo relazioni stabili e durature con i clienti, l'impresa può sperare di ottenere un vantaggio competitivo.

## IL MARKETING COME METODO DI GESTIONE

### 1.3 Le evoluzioni del marketing

Questo netto cambiamento nel modo di intendere e vivere il mercato ha spostato dunque l'approccio da un orientamento unidirezionale tipico del marketing definito *operativo* (il quale poneva al centro dell'attenzione il prodotto), ad un orientamento multidirezionale proprio del *marketing strategico* che riconosce l'importanza del consumatore. La distinzione tra ruolo operativo e ruolo strategico del marketing risiede nell'importanza attribuita all'informazione nella formulazione delle strategie e delle politiche aziendali. L'informazione a cui si fa riferimento non è intesa solamente come l'elaborazione di dati relativi al mercato, ma anche conoscenza del contesto interno in cui l'impresa opera. Un tempo, con un approccio orientato alla vendita e al prodotto, le imprese possedevano poche di queste informazioni e dunque operavano perseguendo solo obiettivi personali e di massimizzazione dei profitti senza guardare agli interessi dei consumatori. Con l'orientamento al consumatore invece le imprese hanno cominciato a ricercare maggiori informazioni perché hanno compreso la necessità di puntare sul consumatore stesso per agire in modo strategico all'interno di un ambiente competitivo. Le imprese hanno dunque definito nuove strategie di marketing orientate alla costruzione di relazioni con i consumatori. E' nato così un concetto di marketing più ampio, il così detto *marketing relazionale*, il quale svolge un ruolo rilevante nel progettare e gestire l'interazione con i clienti. Esso è volto alla costruzione di una interazione di lungo periodo con i clienti acquisiti, congiunti e prospettici. Viene abbandonata pertanto una visione di breve periodo orientata alla transazione e si focalizza l'attenzione sulla relazione con il consumatore prima durante e dopo il processo di acquisto, instaurando un dialogo bidirezionale in cui la vendita non è l'obiettivo primario ma la naturale conseguenza del rapporto. La relazione con i clienti diventa la risorsa che più di ogni altra determina il valore delle imprese e per questo diventa l'origine e la finalità delle performance d'impresa e quindi di tutte le attività di gestione. Per instaurare una relazione di valore con il cliente è necessario:

- acquisire informazioni di carattere descrittivo, comportamentale e predittivo sui clienti al fine di identificarli e prevedere i loro comportamenti;
- classificare i clienti in termine di valore per l'impresa per capire quali sono quelli profittevoli su cui puntare e quali invece sono a basso valore di profittabilità;
- associare ad ogni cliente una strategia relazionale per approcciarsi ad esso;
- individuare tutti i possibili canali di interazione con il singolo cliente, utilizzando i molteplici strumenti a disposizione dell'impresa in modo integrato;
- innestare un flusso di apprendimento-adattamento continuo secondo un modello circolare che si autogenera, al fine di soddisfare costantemente il cliente.

L'estrema attenzione verso il cliente spinge inoltre le imprese moderne ad integrare i valori etici nell'attività gestionale quotidiana. Non basta cercare di soddisfare i bisogni della clientela, ma bisogna cercare di farlo rispettando tutti quei valori che i consumatori reputano importanti, alcuni dei quali approfondiremo più avanti come il tema ecologico, la Responsabilità Sociale d'Impresa, la tutela dei lavoratori, etc.. Il marketing si impegna pertanto della componente etica che porta l'impresa ad operare tenendo conto non solo dell'istanza del profitto, ma anche sulla base dei principi di giustizia, trasparenza ed equità.

Infine, grazie allo sviluppo delle innovazioni tecnologiche e in particolare utilizzando la comunicazione interattiva, ora è possibile rivolgersi al singolo cliente e sviluppare in questo modo azioni di *marketing one-to-one*. E' quindi attraverso le tecnologie informatiche e le telecomunicazioni, che l'impresa è capace di gestire relazioni personalizzate con una larga base di clienti mantenendo un'efficace relazione d'affari con ciascuno di essi. Per raggiungere tale obiettivo l'impresa deve moltiplicare le occasioni di interazione, gestendo nel contempo la quantità di informazioni che si ottengono in merito ai loro comportamenti, alle loro prospettive e ai loro bisogni. La variabile critica nel processo di generazione del valore, utilizzando le nuove tecnologie, è dunque la *comunicazione*.

## **IL MARKETING COME METODO DI GESTIONE**

### **1.4 La comunicazione**

La comunicazione rientra nell'ambito delle attività strategiche per l'impresa e deve essere curata con la stessa attenzione che si dedica ai processi produttivi o agli aspetti commerciali dell'attività aziendale. Comunicare significa trasmettere, con un certo livello di consapevolezza e intenzionalità, un messaggio che viene inviato da un emittente e decodificato dal ricevente. La codifica avviene seguendo le regole di un codice, ovvero un insieme di simboli convenzionali usati per trasmettere un messaggio. Per permettere che il messaggio arrivi dal mittente al ricevente c'è bisogno di un canale di comunicazione, vale a dire un mezzo in grado di trasportare l'informazione. Oggi i canali di comunicazione sono molteplici: radio, tv, stampa, telefono, ma è soprattutto l'avvento di Internet che ha segnato un netto cambiamento rispetto ai canali di comunicazione tradizionali. Una volta che il messaggio è stato inviato al ricevente e quest'ultimo lo ha decodificato, verrà generata a sua volta una risposta (feedback) che giungerà poi alle orecchie o agli occhi di colui che per primo ha inviato il messaggio.

Per esemplificare si può classificare la comunicazione in quattro tipologie, tenendo conto che le nuove tecnologie e soprattutto Internet ricoprono oggi un ruolo fondamentale in ognuno di esse:

- *Mercato-Mercato*: i consumatori dialogano tra loro per commentare la qualità dei prodotti e dei servizi, per dare dei suggerimenti sull'acquisto, per ricevere consigli. Questo scambio di messaggi può avvenire in maniera tradizionale attraverso un dialogo faccia a faccia oppure attraverso Internet. In questo caso i consumatori si incontrano in chat o lasciano dei messaggi nei forum di discussione.

Si tratta di un nuovo modo di comunicare che viene apprezzato da tutti i consumatori fruitori della rete perchè consente una facile condivisione di informazioni.

- *Azienda-Mercato*: l'azienda per farsi conoscere al mercato, per sponsorizzare un nuovo prodotto, per annunciare delle promozioni, comunica con i consumatori attraverso diversi canali. Viene attivata una comunicazione personale ogni qual volta venditore ed acquirente si incontrano per una transazione. Il contatto personale consente agli addetti alle vendite di personalizzare i messaggi in base ai clienti ai quali si rivolgono e rispondere immediatamente alle domande che si presentano durante il colloquio. Accanto a questa forma di comunicazione c'è poi quella che si basa sui contatti telefonici (telemarketing), quella che prevede l'invio di lettere o cataloghi per posta ed infine, ultima nata, la comunicazione tramite Web. Creando un sito Internet l'azienda può diffondere un'immagine unitaria di sé, può comunicare in maniera più diretta e tempestiva con i consumatori inviando e-mail personalizzate che consentono di sviluppare la sopra citata relazione one-to-one col singolo individuo. Infine interagendo tramite la Rete è possibile aumentare la qualità e la continuità delle relazioni con i clienti nel tempo.
- *Azienda-Azienda*: all'interno dell'azienda tutti i soggetti coinvolti nei vari processi comunicano tra loro scambiandosi informazioni necessarie per avere una visione complessiva dell'andamento aziendale. Attualmente questo avviene grazie all'utilizzo di applicazioni Web-based come datawarehouse che permettono di archiviare e recuperare tutte le informazioni aziendali. Mentre in passato la comunicazione tra i vari soggetti richiedeva spesso tempi lunghi legati alla transazione delle informazioni, ora i tempi si sono ristretti a tal punto da consentire uno scambio immediato di informazioni. Questo permette di conoscere istante dopo istante ciò che accade all'interno dell'azienda e di adattare di conseguenza le attività operative e gestionali.
- *Mercato-Azienda*: i consumatori si rivolgono all'azienda per diversi motivi. Un tempo questi erano legati quasi esclusivamente ad esperienze negative che portavano dunque i consumatori a comunicare con l'azienda solo per dichiarare la propria insoddisfazione verso l'offerta. Ora invece il consumatore comunica per richiedere beni e/o servizi che siano in grado di soddisfare i bisogni. Queste richieste diventano sempre più specifiche e le aziende sono disposte ad ascoltarle perché si sono rese conto che apprendere ciò che i consumatori desiderano è l'unico modo per essere competitivi. E quale strumento meglio di Internet può garantire questa forma di comunicazione? Il consumatore con Internet si rivolge direttamente al suo interlocutore servendosi della e-mail del forum aziendale o della chat, sperando di essere ascoltato e soddisfatto il più presto possibile.



## **CAPITOLO II**

# **IL NUOVO CONSUMATORE**

### **IL NUOVO CONSUMATORE**

#### **2.1 La postmodernità: da uomo faber a uomo ludens**

Il concetto di postmodernità nel marketing si inquadra nel contesto che vede il progressivo declino del modello di produzione di massa e l'emergere di un nuovo paradigma tecnologico dominato da due parole chiave: varietà e variabilità. Questo nuovo paradigma, conosciuto come mass customization, offre innovative, rapide ed inedite possibilità di risposta ai bisogni del consumatore da parte dell'impresa e getta le basi per l'avvento del relationship marketing, dove le relazioni prendono il posto del marketing mix come mainstream del marketing. La mass customization non è altro che un sistema di produzione snella basato sull'automazione e composto da macchine in grado di realizzare un ampio spettro di operazioni specifiche, passando da una all'altra in tempi molto brevi ed a costi contenuti. In questo modo diventa possibile ottenere una grande varietà di prodotti in piccoli lotti a basso costo, realizzando appunto la personalizzazione di massa. Il grande vantaggio di questo nuovo paradigma è riuscire a ritornare per certi versi alla varietà che si riusciva a generare con il modello di produzione artigianale, ma a costi unitari enormemente più bassi (quelli di produzione di massa, dove però i prodotti erano standard). L'avvento dell'automazione flessibile sancisce il ritorno della flessibilità e consente lo sviluppo di un nuovo approccio di marketing, più vicino alle esigenze dei consumatori. È un passaggio paradigmatico del modo di produzione, caratterizzato dallo sviluppo e applicazione di conoscenze scientifiche ai processi di produzione, circolazione ed uso delle informazioni. La mass customization unisce infatti lo svilupparsi di nuove tecnologie flessibili che implementano l'uso di computer e software in grado di gestire un enorme quantità di operazioni e dati, alla possibilità di realizzare prodotti modulari tramite interfacce standard; ciò getta le basi per poter ottenere un enorme varietà a basso costo e contribuisce al conseguimento di economie di varietà. Questo è quello che succede dal lato dell'offerta ma, conseguentemente anche dal lato della domanda vi è un cambiamento del rapporto tra consumatore ed oggetti del consumo. Il nuovo consumatore infatti predilige e riscopre la soggettività, questo implica una maggiore capacità dell'individuo di agire nell'ordine del simbolico, di padroneggiare o addirittura generare simboli. Diventa perciò sempre più difficile attribuire ai singoli consumatori un segmento ben definito, inoltre aumenta la richiesta di soluzioni personalizzate per risolvere in modo appropriato esigenze specifiche o semplicemente per differenziarsi dagli altri. Il nuovo attore del consumo è tutto tranne che "il consumatore dei bisogni", al contrario, rinnega profondamente l'idea del consumismo. Non ha più bisogni in quanto questi sono ormai percepiti come soddisfatti, saturi; e questa è la conseguenza derivante da fattori economici (come ipertrofia dell'offerta nei mercati, un acquisto principalmente di sostituzione e appunto bisogni soddisfatti) e fattori culturali (come la fine dell'utopia del progresso, declino delle principali ideologie del novecento e scienza come uno dei principali motori del cambiamento). Il consumo si riconfigura con caratteristiche orientate più all'aspetto identitario e simbolico,

differenti dal precedente modello della delega. Dalla non-identità del consumatore durante il periodo della produzione di massa si passa all'opposto, definendo, come già esplicitato nel primo capitolo, un rapporto One-to-One individualizzato che punta a massimizzare nel corso del tempo e in un'ottica di lungo periodo il rapporto con il cliente tramite la leva dell'interazione.

Il marketing deve tenere perciò conto di come è cambiato il consumatore, trasformato da soggetto passivo ad eclettico, vario, attivo. I consumatori eclettici sono per definizione infedeli, *“disincantati e mutevoli nelle loro scelte, in quanto guidati soprattutto da un continuo processo di ridefinizione dell'identità personale e sociale”*.

Vi sono per la precisione tre elementi che spiccano nella definizione dell'identità del nuovo consumatore:

- il valore delle emozioni, delle esperienze, dei desideri: il consumatore non cerca più l'ottimizzazione, ma il valore edonistico ed emozionale di ciò che compra, perciò il processo di acquisto diviene sempre meno razionale;
- il consumo come processo sociale: il consumatore a seconda dei prodotti scelti costruisce la sua identità e manda chiari messaggi, facendo capire qual è il suo ruolo all'interno della società;
- il consumo come linguaggio: esso rispecchia il grado di interazione del consumatore con l'impresa.

Riassumendo le caratteristiche del nuovo consumatore se ne traccia un'identità: autonomo, competente, esigente, selettivo, orientato al senso olistico, disincantato. Ci si trova dunque a dover fronteggiare consumatori attivi, diversi, sempre più protagonisti. Difficilmente sentono il bisogno di dover essere educati tramite i mezzi di comunicazione di massa, al contrario sono autonomi e indipendenti nel giudizio del prodotto; inoltre vengono mossi dalla ricerca di esperienze autentiche e significative. Le caratteristiche principali a livello di desideri del nuovo consumatore possono essere sintetizzate nei seguenti aggettivi:

- immaterialità;
- differibilità;
- volatilità;
- affettività;
- giocosità.

Gli stili di vita tra uomo moderno e postmoderno cambiano significativamente (viene enfatizzata la dimensione della giocosità e irrazionalità):

MODERNO	POSTMODERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>homo faber</b></li> <li>• bisogno</li> <li>• gerarchia</li> <li>• determinatezza</li> <li>• sicurezza</li> <li>• opera finita</li> <li>• distanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>homo ludens</b></li> <li>• desiderio</li> <li>• eterarchia</li> <li>• indeterminatezza</li> <li>• rischio</li> <li>• processo</li> <li>• partecipazione</li> </ul>

Figura: Le differenze tra uomo moderno e postmoderno

Con tali premesse acquisisce sempre maggiore importanza il consumo sociale, quello che fa leva sul sentirsi parte di una vera e propria comunità con l'acquisto del prodotto, e quindi di condividere un comune linguaggio con gli altri utilizzatori (si pensi ad esempio gli Harleysti, che partendo dall'acquisto della loro Harley, o della Ducati nel caso dei Ducatisti, condividono un insieme di valori, un linguaggio, ed una visione del mondo comune).

Al fine di creare comunità ed interazione cliente-marca per seguire le esigenze del nuovo consumatore, il marketing dev'essere in grado di adoperare nuove tecniche e tipologie di comunicazione, con l'obiettivo di generare engagement.

## **IL NUOVO CONSUMATORE**

### **2.2 L'engagement verso la marca, un nuovo obiettivo**

Il Cbe – Consumer Brand Engagement si profila come un concetto ad oggi dalla definizione non ancora univoca e che attualmente fa discutere molti studiosi di marketing circa i modi in cui esso possa essere raggiunto ed interpretato. Si tratta di un costrutto che l'azienda, dato l'avvento del nuovo consumatore più sensibile alle emozioni, alle esperienze, alla partecipazione e condivisione, deve essere in grado di raggiungere per superare il paradigma ormai obsoleto dell'offerta basato esclusivamente sui grossi investimenti pubblicitari diffusi e pianificati sui media tradizionali. Si sta delineando una nuova era che attraverso le nuove tecnologie, responsabili anch'esse di aver cambiato il consumatore, e i nuovi metodi comunicativi, permette all'azienda di creare un rapporto duale e conversazionale, interattivo e coinvolgente con quest'ultimo. Come si vedrà in seguito, le priorità di presentare un prodotto insistendo sui suoi attributi funzionali o puntando fortemente ad un'identità forte si rivelano non più sufficienti per far breccia nel nuovo consumatore.

Il Cbe, sebbene non definito univocamente, trova studi sulla sua natura che possono raggrupparsi in tre aree, ognuna rispondente ad una diversa componente del Cbe: quella cognitiva, quella affettiva e quella conativa.

L'engagement, nella sua componente cognitiva, viene definito come “turning on of a prospect to a brand idea enhanced by the surrounding context” (definizione: Advertising Research Foundation). In questa visione il consumatore viene “attivato” dal contesto in cui il brand è presentato. Ricorrere al giusto contesto aumenta in modo rilevante il fattore engagement. Un esempio può essere presentare una nuova linea di abbigliamento che sposa gli ideali di comunità, fratellanza e collaborazione presenti nel mondo dello skateboard, attraverso la creazione di un evento ad hoc in un impianto sportivo specializzato tra skaters, che tra tricks ed evoluzioni sponsorizzano il prodotto. Rivestono dunque fondamentale importanza elementi come l'attenzione, la memoria, la percezione visiva e l'immaginario visivo.

Nella sua componente affettiva il Cbe viene influenzato dalle emozioni attivate nell'individuo durante il processo di elaborazione di un messaggio. In sostanza non è solo l'informazione comunicata tramite il messaggio pubblicitario che crea engagement, ma ad assumere il ruolo principale sono le emozioni che

inconsapevolmente il messaggio riesce a far scaturire. Più emozionante si rivela il messaggio, più è qualificata e rilevante l'informazione e più è coinvolto il consumatore. La componente conativa riflette il comportamento del consumatore verso una marca al di là del mero acquisto. Dunque in questo caso l'engagement del consumatore si genererebbe a partire dal momento in cui chi acquista sente il suo sé particolarmente in sintonia con l'ideale presentato dalla marca.

In qualsiasi sfumatura si voglia considerare l'engagement, esso comporterà una necessaria rivisitazione delle tecniche di comunicazione più utilizzate sino ad ora (come ad esempio lo spot televisivo) in favore di altre, dai toni più conversazionali e duali.

*“Solo 10 anni fa Coca Cola, Microsoft, Ibm, General Electric e Ford nell'ordine erano le prime cinque aziende al vertice della classifica dei most valuable brands in the world. Brand costruiti con colossali investimenti in comunicazione per creare l'immagine desiderata e trasferirla ai consumatori. Oggi quella stessa classifica è cambiata: Google, Ibm, Apple, Microsoft e Coca Cola sono i 5 top brand e dipingono uno scenario decisamente diverso.”*

Ho scelto questo breve estratto di Codeluppi, perché dimostra come la comunicazione di marketing stia cambiando per inseguire la necessità del nuovo consumatore ed appunto il suo bisogno di sentirsi preso in causa ed engaged dal marchio.

Se solo 10 anni fa brand come Coca Cola si trovavano sulla vetta ed ora invece in fondo alla top five, la motivazione, nella comunicazione, è che si sta verificando una profonda rottura rispetto alle priorità che fanno breccia in chi sceglie il prodotto. Si può coerentemente immaginare come un colosso delle dimensioni di Coca Cola agisse dieci anni fa seguendo metodi push-oriented, che andavano dalla studiata copertura alla pressante frequenza pubblicitaria, in un mix che puntava soprattutto a delineare un'immagine chiara e trasmettere valori emozionali al brand, l'Emotional Selling Proposition o Esp. Ad oggi la Esp si sta a quanto pare rivelando marginalmente sempre meno incisiva, sia nel processo di costruzione di brand equity per l'azienda, sia nella sua forza di creare legami profondi ed autentici con il brand. Le cause sono da ricercarsi nella proliferazione dei media, nell'inflazione degli stessi (si pensi al bombardamento quotidiano di réclame a cui si viene sottoposti ogni minuto alla televisione, dove ormai si fa fatica a trovare del nuovo) e, appunto, nell'affermarsi di una nuova generazione di quelli che alcuni managers chiamano “empowered consumers”, identificando con essi consumatori autorizzati, in grado di poter “fare”. Autorizzati e messi in grado di poter fare da chi o da cosa? Principalmente dalla tecnologia che li circonda che li rende abili a cercare e documentarsi tramite internet e motori di ricerca, ad essere social con tutte le piattaforme ormai note (Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter, Instagram etc.), ad usare apps che semplificano la vita; caratterizzati inoltre da mobilità e facilitati dalle infinite possibilità e soluzioni che offrono smartphones e tablet in qualsiasi posto del globo. Si verifica pertanto, per la prima volta, una rincorsa del brand nei confronti del consumatore che attraverso le nuove tecnologie chiede di essere ascoltato; questa nuova opportunità di intesa che l'azienda è chiamata a cogliere si chiama engagement e va oltre funzionalità (anni 80) e emozionalità (anni 90 e duemila), radicandosi in maniera più profonda ed autentica attraverso l'introduzione di una forte

componente esperienziale ed interattiva. I mezzi di comunicazione sono capaci di suscitare l'engagement del consumatore quando:

- 1) sono ritenuti affidabili, interessanti e rilevanti;
- 2) migliorano le conoscenze e la capacità decisionale degli utenti;
- 3) sono veicolo di interazione sociale;
- 4) sono fonte di svago.

L'azienda si ritrova con tali premesse a dover rivedere profondamente il modo di comunicare, che deve diventare il più possibile duale (nei rapporti da e verso il consumatore) e multicanale (diffusione sociale ed interattiva). Il nuovo consumatore chiede a gran voce di essere ascoltato e di poter dire la sua attraverso i nuovi canali comunicativi, immediati ed aperti a tutti. Due aspetti importantissimi della comunicazione pro engagement diventano dunque, sul piano applicativo, l'integrazione e il coinvolgimento. Procedere con un modello integrato significa prendere atto della complessità del mondo esterno in cui il brand si trova ad operare ed incorporarla cercando di mettere in cima (in qualsiasi operazione futura si vada ad intraprendere) l'idea che sta alla base del prodotto. Pertanto agire in modo integrato comporta, data l'idea di prodotto, capire come presentarla in modo coerente all'interno di tutti i canali che giungono al consumatore. L'altro aspetto, quello del coinvolgimento, fa più riferimento alle modalità e metodi con cui si raggiungono il consumatore; in base a questo bisogna dire che la crescente insufficienza nel creare engagement da parte dei media tradizionali richiede una revisione profonda dei canali e delle leve di marketing che, in questo orizzonte, devono diventare non-convenzionali per suscitare interesse (new media/media-non-media). A tal scopo si dimostrano molto efficienti le caratteristiche social, conversazionale (si pensi solo ai blog aziendali) ed esperienziali della comunicazione che si possono trovare in molti esempi di new media: ambient guerrilla, flashmob, viral, social media e social network, mobile. Canali di comunicazione ibridi dove il media si fonde con il contenuto. Canali di natura spesso derivata dalla trasformazione di situazioni e spazio di comunicazione che non erano nati per questo fine.

## CAPITOLO III IL PRODOTTO E LA MARCA

### PREMESSA

L'obiettivo del capitolo è di analizzare come la marca in un'ottica customer-based costituisca una risorsa chiave per l'impresa nel momento in cui il consumatore ad un prodotto di marca associa automaticamente un valore aggiunto, che lo differenzia da altri prodotti concepiti per soddisfare lo stesso bisogno. Ciò avviene facendo breccia in sentimenti che solo un brand ben posizionato è in grado di evocare come: conoscenza, fiducia e fedeltà, dai quali deriva totale accettazione. Alcune marche creano vantaggi competitivi con la performance del prodotto, innovandosi continuamente, altre sono diventate leader nei rispettivi ambiti competitivi studiando motivazioni e desideri dei consumatori e costruendo immagini attraenti intorno ai propri brand. Spesso l'associazione di benefici intangibili può essere l'unico modo di differenziare la marca all'interno di una categoria di prodotto. Un sapiente posizionamento della marca sul piano simbolico nella mente dei consumatori è infatti in grado di generare attributi di differenziazione e posizionamento più alti rispetto alla concorrenza, fornendo vantaggi dal punto di vista economico. Addirittura in alcuni casi la marca ottimamente posizionata è in grado di diventare non solo portatrice di extra profitto commerciale ma anche vettore di valore simbolico e sociale.

Come vedremo, nel contesto attuale, non è più sufficiente render nota l'esistenza di un prodotto o le informazioni rispetto a ciò che tale prodotto è in grado di offrire, ma è necessario far trasparire una specifica identità. Pertanto le marche non possono limitarsi a dare il proprio nome ad una certa linea di prodotti, ma devono proporre dei valori, uno stile di vita, un'estetica e, addirittura, un'etica ed una visione del mondo. Più la marca sarà in grado di creare attorno a sé un mondo possibile e coerente, in cui il consumatore vede soddisfatti i suoi bisogni e dal punto di vista materiale ma soprattutto dal punto di vista simbolico, maggiore sarà il ritorno positivo in termini di brand equity per l'azienda. Dietro a questa affermazione ovviamente si celano le insidie portate da un contesto socio-economico in continua evoluzione che vede l'impresa doversi adattare rapidamente a strategie che devono puntare sempre di più sia sull'engagement per aumentare la sua competitività sul mercato nei confronti del "*nuovo consumatore*" (un consumatore dai bisogni saturi e allo stesso tempo autonomo ed infedele, imprevedibile e sfuggente), che sulla difficoltà a differenziarsi sempre di più.

L'aumento della brand equity aziendale sta andando a coincidere sempre di più con l'uso di metodi di comunicazione non convenzionali che coinvolgano il nuovo consumatore, rendendolo partecipe nelle dinamiche aziendali, in una relazione a due vie.

Il passaggio da uomo faber a uomo ludens e lo sviluppo della rete social chiama l'impresa a rivisitare le sue priorità nelle politiche di marketing e le sue fonti di valore che talvolta, per effetto dell'immagine del brand radicata e della sua storia, stentano ad essere aggiornate rapidamente.

## **IL PRODOTTO E LA MARCA**

### **3.1 Valore d'uso, valore simbolico del prodotto e marca**

L'acquisto di un determinato bene implica un valore d'uso e un valore simbolico che molto spesso differiscono tra di loro. In particolare quando parliamo del valore d'uso del prodotto acquistato si fa riferimento agli attributi tangibili che esso porta con sé, che vanno dalle qualità estetiche-funzionali, al design e al packaging. I beni non vengono acquistati solo per soddisfare bisogni fisiologici o comunque legati alle loro prestazioni funzionali, ma anche sulla base di altre motivazioni che possono venire riassunte nei due punti di seguito elencati:

- 1) Potere evocativo che i beni di consumo possono esercitare sugli individui;
- 2) L'impiego di beni come strumenti di comunicazione e relazione sociale.

Nell'atto di acquistare anche il prodotto più banale si verifica quindi una scelta dettata da un processo conscio o inconscio che motiva il cliente, legata ad una sfera affettiva ed emozionale ed ai benefici intangibili che ne derivano. Lo studio di dinamiche di mercato recenti ha evidenziato come nel campo del marketing si tende ultimamente a porre sempre di più l'accento su fenomeni che mettono in risalto appunto gli attributi astratti del prodotto, non ultima la marca che, se è in grado di acquisire un elevato valore simbolico e comunicativo a livello sociale, diventa una risorsa chiave per l'impresa.

Una volta conseguito tale valore l'impresa deve dimostrarsi capace di gestirlo al meglio e rafforzarlo nel tempo; solo così, una volta posizionato chiaramente nella mente dei consumatori, la riconoscibilità e la fiducia degli stessi potrà riflettersi in guadagni futuri.

Secondo Kotler possono essere distinti 5 diversi stadi a livello di prodotto:

- 1) il livello di core benefit, rispondente ai bisogni che i consumatori soddisfano attraverso il prodotto;
  - 2) il livello di generic product che si confà agli attributi necessari, e non distintivi, al funzionamento del prodotto;
  - 3) il livello di expected product che riguarda le caratteristiche che i clienti si aspettano di ritrovare nel prodotto;
  - 4) il livello di augmented product, che comprende ulteriori attributi e benefici associati al prodotto che lo distinguono dalla concorrenza;
- ed infine,
- 5) il livello di potential product, proiettato in una prospettiva futura delle trasformazioni e del potenziale sviluppo del prodotto acquistato.

Ora, se anche come Keller puntualizza, la gran parte della battaglia per la concorrenza tra prodotti non si verifica nei livelli core, generic ed expected come poteva accadere qualche decade fa, è tuttavia dimostrabile che nello scenario attuale quello che differenzia un brand dall'altro è a livello di augmented product. In sostanza ci si riferisce a tutti quei servizi non direttamente tangibili (garanzia, assistenza, spedizione gratuita, scelta di caratteristiche optional specifiche) che da un lato puntano a mettere il consumatore in uno stato di serenità, dandogli minori preoccupazioni possibili, e dall'altro permettono all'azienda di dimostrare che

crede fermamente nella qualità del suo prodotto. La marca assolve dunque come vedremo l'importante compito di riunire tutti i suddetti attributi di prodotto tangibili e intangibili a mezzo di un nome e di una identità ben precisa, cercando di rendersi il più chiaramente identificabile e differenziata possibile nell'immaginario di ciascun consumatore.

## **IL PRODOTTO E LA MARCA**

### **3.2 Le funzioni della marca**

La marca è costituita da un nome (brand name) e da un'immagine (brand mark) che distinguono un prodotto o un insieme di prodotti di un'impresa da quelli delle imprese concorrenti; svolge una essenziale funzione informativa nei confronti del consumatore, economizza i tempi di scelta ed acquisto e rappresenta il prodotto nella sua globalità nella mente di chi lo compra. Può considerarsi come il driver fondamentale del valore dell'impresa.

Per il cliente finale in un mercato B2C (business to consumer) la marca svolge quattro funzioni fondamentali:

1) funzione informativa o identificativa del prodotto: fa riferimento ai segni di riconoscimento (nome, logo, marchio etc.) che facilitano il consumatore a distinguere le diverse alternative di offerta e che quindi informano in modo visivo o acustico l'identità del prodotto rispetto a quella dei concorrenti, sostanzialmente a questa funzione viene associato anche il vantaggio per chi compra di evitare di ripetere il processo di ricerca e confronto.

2) funzione rappresentativa della differenziazione: la marca mette qui in risalto le sue caratteristiche specifiche e i suoi tratti salienti comunicandone l'unicità. In origine si trattava di procedure strettamente legate al circuito commerciale e al sistema di fabbricazione, ma la funzione di differenziazione è orientata oggi in particolar modo al consumatore, comunicare l'unicità e la distinzione di una marca significa rendere visibile il prodotto in un mercato denso e sovraffollato. Inoltre vi è una caratteristica della marca che si rivela di fondamentale importanza qualora il brand goda di un'immagine elevata presso i consumatori, la trasferibilità. In particolare nelle operazioni di brand extension la trasferibilità (di valore) che la marca è in grado di infondere fa sì che il nuovo prodotto acquisisca da subito una connotazione distintiva nel sistema percettivo dei consumatori.

3) la funzione rappresentativa e di garanzia della qualità fa in modo che il brand diventi una certificazione nel tempo degli attributi (per i quali si ripete l'acquisto) del prodotto e una garanzia di riedizione delle performance memorabili cosicché il consumatore possa essere sicuro, nel tempo ed in diversi luoghi, che quel bene sarà di qualità e a prestazioni costanti. In questi termini dunque, la marca diventa anche un impegno da parte del produttore che viene responsabilizzato a fornire un prodotto per il quale il consumatore si aspetta caratteristiche non inferiori e stabili rispetto a quelle dell'ultimo acquisto.



4) la funzione semiotica nella generazione di valore simbolico è l'ultima delle quattro funzioni della marca. In sostanza si sta parlando dell'anello di comunicazione mancante tra azioni del produttore e sensazioni del consumatore, ha pertanto strettamente a che vedere con il modo in cui il consumatore percepisce la marca nel suo immaginario, e come egli la conosce. Per giungere al risultato desiderato è necessario soprattutto un approfondito studio nella sfera della comunicazione. Creare un immaginario di marca adeguato vuol dire avere a che fare con i “*nodi*” citati da Keller, ossia le associazioni favorevoli, forti e uniche che ciascun brand deve essere in grado di costruire nella mente dei consumatori per dare un'immagine positiva di sé stesso. Ad esempio Apple, in questo caso, è riuscita a collegare associazioni come “creativo”, “amichevole”, “innovativo”, “alla moda”, “educativo” a ciascuno dei suoi prodotti.

La costruzione di valore simbolico si lega strettamente alla creazione di mondi possibili attorno alla marca nei quali vengono addensati significati che il consumatore rielabora e nei quali si rivede. Il mondo possibile della marca è generalmente contraddistinto da queste caratteristiche:

- una natura finzionale che gli permette di differenziarsi dal mondo reale, anche se tale natura può apparire a volte come particolarmente vicina alla realtà quotidiana, in quanto frutto di un linguaggio di tipo realistico;
- un'elevata coerenza interna, principalmente rispetto alla propria storia passata e dunque rispetto alle aspettative sviluppate dai destinatari nei confronti del mondo rappresentato;
- un notevole livello di differenziazione rispetto agli analoghi mondi delle marche concorrenti;
- la capacità di selezionare un proprio specifico pubblico.

## **IL PRODOTTO E LA MARCA**

### **3.3 Il valore della marca: la brand equity e come crearla**

Costruire brand equity è un processo che può richiedere molto tempo e fatica da parte dell'impresa che se ben portato a termine si rivela come uno dei principali vantaggi e indicatori di successo. Un riscontro positivo in questi termini può aiutare un'azienda in molteplici modi, uno tra questi è il beneficio economico che autorizza l'impresa ad aggiungere un prezzo “extra” per quel brand, che non viene solo accettato dal consumatore, bensì addirittura è atteso da quest'ultimo; inoltre i vantaggi di una brand equity positiva si posizionano (a differenza di sconti o promozioni, dai risultati immediati magari ma non duraturi) in un orizzonte di lungo periodo, con esiti derivanti dagli sforzi di accrescere la brand equity che potranno sembrare scarsamente incisivi nel breve, ma di gran lunga più efficaci nel lungo periodo. Godere di un valore elevato di marca può infatti anche far ridurre progressivamente i costi in pubblicità futura e fare dimenticare lungo la via i possibili passi falsi dell'impresa, se si ha a che fare con un consumatore che è profondamente legato in modo emozionale ed è fedele all'azienda.

Il concetto di brand equity è definito da Aaker come un insieme di assets tra cui la conoscenza del nome, la fedeltà dei consumatori, la qualità percepita e le associazioni collegate al brand che vanno ad aggiungere (o

togliere) valore al prodotto o servizio offerto. Secondo Keller la brand equity è, nel suo modello CBBE (customer-based brand equity), l'effetto differenziale che la conoscenza della marca (brand knowledge) esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa. Questo effetto è positivo se i consumatori reagiscono in maniera più favorevole al marketing di un prodotto quando ne identificano il brand, rispetto a quando non lo conoscono: in questo caso potrebbero essere più propensi ad accettare un'innovazione di prodotto e/o meno sensibili ad un aumento del prezzo. Viceversa è negativo se l'attività di marketing di un brand determina nei consumatori una reazione meno favorevole rispetto a quella di un medesimo prodotto anonimo o con nome fittizio. È una sorta di attitudine positiva (o negativa) a priori con la quale il consumatore si approccia alla marca. Dunque il concetto di brand equity viene ottimamente in risalto analizzando le differenze nelle reazioni di consumatori che devono scegliere tra prodotti dello stesso tipo ma con diverso (o del tutto assente) brand.

In seconda battuta, oltre all'effetto differenziale, il valore del brand viene misurato sulla brand awareness, sarebbe a dire la conoscenza e la consapevolezza che ogni consumatore ha del marchio (la sua capacità di riconoscerlo in diverse condizioni) e la brand image. La conoscenza del brand si crea mediante tutto ciò che riguarda la sfera delle esperienze che il consumatore ha con la marca, a partire dal nome, dal packaging, dal logo, in sostanza tutto ciò che aiuta ad aumentare la consapevolezza di aver scelto tale prodotto. Questo va abbinato ad altre forme comunicative come spot, promozioni, sponsorizzazioni, eventi e tecniche usate dal marketing come il copywriting (sensazioni e esperienze che può scatenare uno slogan da parte di chi legge che, se ad effetto, viene richiamato facilmente ed aumenta la consapevolezza nella scelta), brand recall & brand recognition.

La brand image si costruisce invece nella mente dei consumatori grazie alla memoria associativa. A tal proposito dunque per creare un ricordo duraturo della marca bisognerà procedere alla individuazione di associazioni uniche e nodi che ruotano attorno al brand definendo un contesto; più è forte l'intensità del legame nella memoria del consumatore, più sarà positivo il ritorno in termini di brand awareness, essenziale per iniziare a creare l'effetto differenziale. Rafforzare le associazioni mentali significa esattamente renderle rilevanti per l'individuo e presentarle in modo coerente nel tempo.

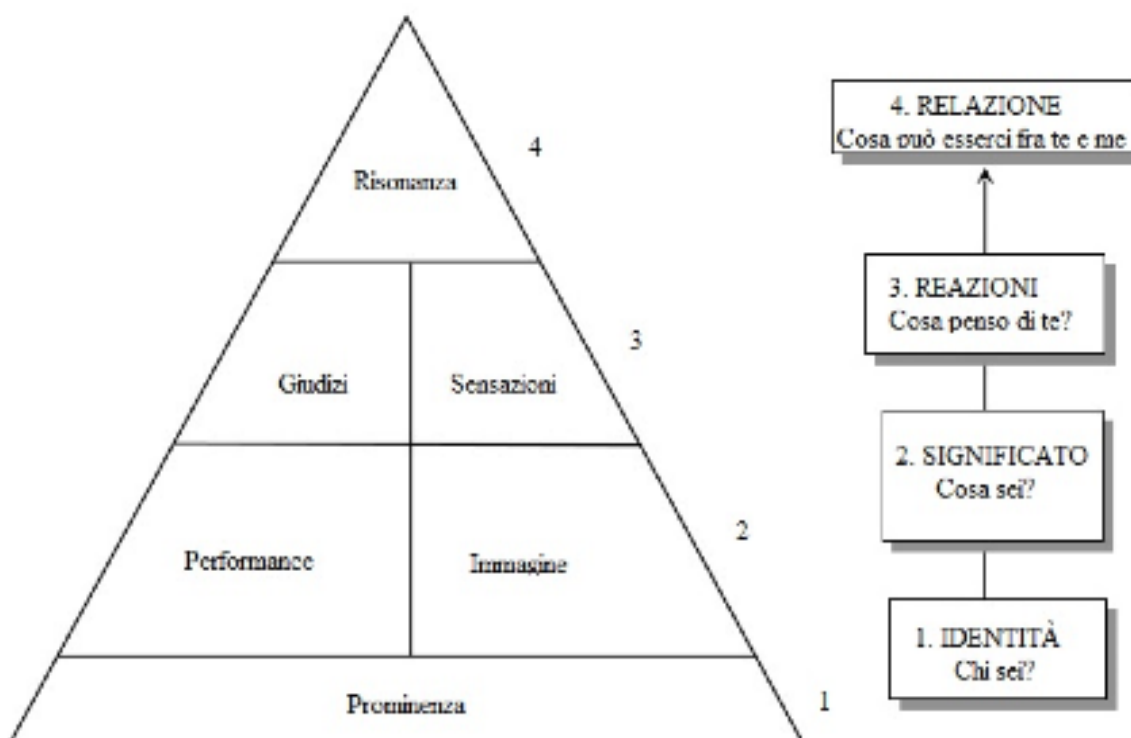
È priorità del marketing riuscire ad ottenere risultati ed un'immagine eccellente del brand senza programmi di pubblicità intensiva, ma piuttosto avvalendosi di comunicazione creativa e messaggi coerenti e mirati che riescano quindi ad avviare processi di elaborazione dell'informazione da parte dei consumatori. Questi ultimi andranno a relazionare le nuove associazioni alle loro esperienze passate con il brand e questo processo, eseguito inconsciamente, produrrà un ricordo più forte del brand. Le due caratteristiche più importanti delle associazioni al fine di produrre l'effetto differenziale sono la positività e l'unicità. Un'associazione positiva è determinata dal fatto di essere desiderabile agli occhi dei consumatori (esempio azienda di consegna pacchi dev'essere veloce, affidabile) e da quanto poi effettivamente l'impresa riesca a mantenere la promessa implicita nell'associazione. L'associazione unica (sempre più difficile da trovare perché brand dello stesso settore possono condividere le medesime associazioni es: scarpe da jogging = solidità, comodità) è quella non condivisa con le marche concorrenti e si riflette nel fatto di riuscire a

trasmettere attributi e benefici unici, la “ragione per” scegliere un determinato brand, i POD (points of difference), unici e significativi. Talvolta è sufficiente che le associazioni producano un giudizio favorevole almeno quanto quello delle marche concorrenti, i POP (points of parity), anche se questi ultimi ovviamente risulteranno meno incisivi nell’acquisizione di vantaggio competitivo.

Keller identifica quattro fasi alle quali corrispondono quattro obiettivi per la creazione di valore di una marca forte. Ciascuno di questi quattro punti è consequenziale all’altro e rispecchia le domande-tipo che ogni consumatore si pone in seguito all’interazione con un brand.

Figura 1:

## Piramide della Customer-Based Brand Equity



- Fase 1 – Chi sei? – Identità. L’obiettivo è che la marca venga identificata chiaramente dal consumatore in una categoria merceologica di riferimento e che sia stabilito in modo evidente a quali necessità di consumo essa possa rispondere.
- Fase 2 – Cosa sei? Significato. È necessario che il brand comunichi quale sia il suo significato, la sua posizione, servendosi di associazioni coerenti al fine di dare un’idea complessiva nella sua totalità nella mente dei consumatori.
- Fase 3 – Cosa penso di te? Reazioni. In questa fase la marca deve essere in grado di suscitare nel consumatore una reazione che sarà prevedibilmente coerente con le associazioni create a priori.
- Fase 4 – Quale relazione può esserci tra me e te? Relazione. Bisogna che il brand, sulla base della reazione innescata nella fase precedente costruisca una relazione con il cliente basata sulla fedeltà e fiducia.

Si noti come sia indispensabile seguire fedelmente l'ordine in modo progressivo; non può esservi fedeltà e fiducia finale da parte del consumatore senza la costruzione di un'adeguata e chiarissima identità del marchio e questo evidenzia molto bene come spesse volte rendere il più noto possibile il nome o il logo di un brand non produca i risultati sperati se poi in fondo l'identità ed il "mantra" non è chiaro.

Fedeltà e fiducia, rispondenti alla fase (4), vengono dunque solo raggiunte da parte del consumatore nel blocco di punta di un'ipotetica piramide che Keller identifica nel suo insieme come la piramide della CBBE, ove vi sono altri blocchi tra la base e la punta che coincidono con le altre fasi precedenti, rispettivamente quelle della prominenza (1), performance ed immagine (2), giudizi e sensazioni (3). Nella punta di questa ipotetica piramide risulta chiaro che il brand sia riuscito a raggiungere il suo obiettivo più difficile: stabilire una relazione fra se stesso ed il cliente che sarà ora non solo fedele e tenderà dunque a ripetere gli acquisti, ma si sentirà molto probabilmente anche parte di una comunità. Questo lo renderà legato profondamente agli altri utilizzatori della medesima marca, nonché impegnato attivamente nel diffondere impressioni positive ad altre persone, magari non ancora utilizzatori (diventa ambasciatore del brand), ed a seguire costantemente tutte le novità che riguardano il mondo di quella marca (notizie, sito web ecc.). Più precisamente quest'ultimo blocco viene nominato "risonanza" (4).

Per iniziare a costruire valore però occorre partire dalla prominenza che coerentemente a quanto descritto nella fase (1) deve far capire chiaramente a quale categoria merceologica si rifaccia il prodotto, l'obiettivo è che il consumatore acquisisca in questo "blocco di base" della piramide una profonda consapevolezza del brand, ossia la capacità di riconoscere la marca e richiamarla alla memoria, identificandola in diverse circostanze. Già da questa fase si riesce a capire se il lavoro in termini di associazioni al brand, logo piuttosto che nome, sia stato svolto bene e faciliti il riconoscimento del brand stesso. Il passaggio ai due secondi blocchi di livello superiore (significato, fase 2) concettualmente situati sullo stesso piano, avviene mediante la distinzione che si può fare nel campo della tipologia delle associazioni, che possono essere relative alla performance o all'immagine del brand. La performance fa riferimento al fatto che la marca debba essere in grado di soddisfare effettivamente le aspettative che si sono create dalle associazioni maturate nella mente di chi compra (proprietà intrinseche). Molto spesso queste associazioni sono strettamente collegate all'esperienza del servizio al cliente, tanto più il servizio sarà efficiente, veloce e disponibile, più forte sarà un'idea di brand performante. L'immagine è invece più collegata alle proprietà intangibili, al modo in cui vengono valutati immediatamente gli utilizzatori di quel brand, e quindi si riferisce al soddisfacimento di bisogni psicologici o sociali (proprietà estrinseche – se compro un prodotto di tale marca mi elevo socialmente? La gente avrà un'impressione più positiva di me? Qual è la situazione più adatta per usare quella marca? Etc.. ). Ovviamente per costruire un'immagine adeguata occorre uno studio approfondito del profilo dell'utilizzatore-tipo, del suo carattere, della personalità e dei suoi valori di riferimento. Allo scopo di rendere più chiara la loro immagine presso i consumatori e di potenziarla, le imprese che possono permetterselo ingaggiano nelle pubblicità celebrità che rispecchino gli stessi valori ed il mantra del brand; questo allo scopo di plasmarne la percezione attraverso le deduzioni formulate dai

consumatori in base alla conoscenza del personaggio stesso( emblematico è il caso di Michael Jordan con Nike, nella filosofia e mantra sviluppato dal marchio statunitense “vincere a tutti i costi”).

Il terzo blocco di questa piramide di costruzione del valore, la risonanza al brand, ha a che vedere con quello che rimane ai consumatori in un secondo momento della loro esperienza, dopo aver combinato performance ed immagine, ossia i giudizi e le sensazioni. I giudizi rilevanti possono essere raggruppati in quattro categorie: 1) quelli relativi alla qualità (opinione complessiva, rapporto qualità/prezzo, soddisfacimento); 2) alla credibilità (competenza e fiducia nei produttori, feedback del cliente ascoltato, rispetto per la marca); 3) alla considerazione (raccomandare la marca ad altri) e 4) alla superiorità (vantaggi che la differenziano dalle altre).

Le sensazioni hanno a che fare con la sicurezza, l'autostima, il divertimento, il calore che può trasmettere il brand.

In conclusione risulta dunque chiaro che la marca per iniziare a costruire brand equity, mantenerla ed accrescerla nel tempo, nonché stabilire una relazione con il cliente per una fedeltà intensa ed attiva a lungo termine, deve possedere come prerequisito fondamentale una chiara identità e consapevolezza di sé stessa. Questo la aiuterà a scegliere le giuste associazioni relative all'immagine ed alla performance ed a riassumerle coerentemente al fine di far risultare chiari al consumatore gli elementi di parità e differenziazione con i concorrenti, suscitando in chi la sceglie reazioni il più positive possibili. Tutto ciò condurrà alla fedeltà al marchio nonché alla sua diffusione.

## **IL PRODOTTO E LA MARCA**

### **3.4 I brand elements, alleati della brand equity**

Si è appena visto come la creazione di valore in una prospettiva di lungo periodo non può prescindere da una chiara identità del marchio. Ciascun brand element (che Keller identifica in: nomi, loghi e simboli, personaggi, slogan/jingle e packaging) dalle caratteristiche che tra poco andremo a vedere nel dettaglio, se coerente e ben integrato al rafforzamento di tutti gli altri può sicuramente concorrere alla creazione di valore e a rendere più chiara l'identità del brand differenziandola da quella dei concorrenti. I criteri di scelta sono chiari per ogni elemento del brand che dovrà a suo modo essere:

- Memorizzabile e quindi facilmente riconoscibile nelle diverse situazioni di acquisto o consumo in grado di catturare l'attenzione. Questo fa riferimento anche al semplice fatto di collegare il nome del prodotto con un'immagine coerente che la marca può facilmente richiamare alla memoria.
- Significativo, ossia il nome, il logo o il packaging devono riuscire immediatamente a trasmettere una sensazione al consumatore riguardo agli attributi e benefici della marca, e anche al tipo di utilizzatore.
- Piacevole – l'elemento è esteticamente piacevole agli occhi del consumatore? Oltre che alla vista, anche all'udito? Questa caratteristica ha a che fare con le associazioni che il brand sceglie per il suo

prodotto (basti pensare a Coca-Cola, quando si pronuncia il nome quasi viene richiamato l'atto di dissetarsi, nonché in diversi suoi jingle veniva enfatizzato il rumore delle bollicine che frizzavano quando veniva versata).

- Trasferibile - questo aggettivo ha a che fare con una possibile azione di brand extension; se il nome è fortemente qualificante del prodotto non sarà così facile da adattare ad altre future categorie di prodotto.
- Adattabile - ad esempio, il logo o il simbolo, dato l'avanzare dei tempi ed i continui cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, possono essere lievemente modificati al fine di apparire sempre moderni e rilevanti?
- Tutelabile - questo criterio ha a che fare con la possibilità (ed il dovere) di tutelare logo piuttosto che nome in termini legali, al fine di prevenire perdite dalla concorrenza per l'utilizzo indebito degli stessi.

Tuttavia risulta molto difficile, se non tecnicamente impossibile, riuscire a riunire in ciascun elemento del brand tutti questi criteri, inoltre ciascun elemento presenta dei punti di forza e di debolezza. È necessario, dunque, dapprima definire gli obiettivi (useremo il packaging oppure combineremo un personaggio al nome per promuovere una forte brand image? Punteremo su simbolo, jingle e slogan per rafforzare la brand awareness?) e capire quali elementi ed in che modo combinarli al fine di massimizzare il risultato in termini di brand equity. Bisognerà, inoltre, cercare di integrarli tra loro il più possibile e farli “dialogare” con l'obiettivo di far trasparire un filo ed un significato comune coerente.

## **IL PRODOTTO E LA MARCA**

### **3.5 Il brand management in diverse aree e segmenti di mercato**

In questo paragrafo verranno analizzate le dinamiche che possono innescarsi nel processo di espansione del brand in altri mercati diversi da quello in cui è stato creato. L'introduzione della marca in altri mercati diversi da quello di origine può comportare rilevanti vantaggi, ma allo stesso tempo cela numerose insidie che vanno se possibile previste ed evitate.

Un brand può essere portato a dover intraprendere una strategia globale di marketing per diversi motivi: un rallentamento della richiesta nel mercato interno o un aumento della concorrenza, un obiettivo di riduzione dei costi, la prospettiva di maggiori guadagni dettati da un'attività nuova all'estero o anche più semplicemente l'ipotesi che una sua presenza su più mercati possa aumentare la fiducia del consumatore.

La scelta di attuare strategie globali porta con sé diversi vantaggi che vanno appunto dalla riduzione di costi, dati i nuovi e maggiori volumi di produzione e vendita (si attuano economie di scala), al minor costo del marketing se si opta per una strategia di comunicazione dalle linee uniformi nei diversi paesi, ad una maggiore forza della proposta commerciale (la capacità di fornire un prodotto o un servizio dalle stesse identiche caratteristiche in diversi paesi conferisce credibilità all'azienda), alla possibilità di sviluppare e

migliorare le proprie competenze strategiche, captando idee e diverse esigenze nei mercati in cui si opera e riunendole, rendendole utili ad altri contesti tramite attività di R&S.

Tuttavia, parallelamente ai vantaggi sopraelencati, vi sono numerosi elementi di cui l'azienda deve tener conto per evitare un approccio sbagliato all'estero o in altri mercati. Innanzitutto il "peccato" più grande che si può commettere nell'inserimento in altri mercati, è pensare che la stessa strategia di marketing del paese d'origine, se in questo ha portato eccellenti risultati, possa essere esportata e ripetersi con altrettanto successo anche in altri paesi. Ovviamente non bisogna pervenire subito a conclusioni affrettate, ad esempio pensando di snaturare l'identità del brand in funzione di ogni mercato. È ciò che Keller tratta parlando di "standardizzazione versus adattamento". È essenziale tenere conto in una fase preliminare, che nei paesi di destinazione i consumatori possono avere diverse risposte agli elementi del marketing mix (prodotto-prezzo-distribuzione-comunicazione) ed una diversa percezione e posizione della marca in funzione dei loro valori culturali e del grado di sviluppo economico. Inoltre si possono profilare ostacoli di tipo legislativo ed amministrativo che impediscono operativamente la messa in onda di uno stesso spot, ad esempio in due diversi stati. La soluzione nella visione "standardizzazione vs adattamento" sta nel riuscire a coniugare gli obiettivi globali con le specifiche esigenze locali, capendo le esigenze specifiche dei diversi mercati ed adattandole al programma di marketing. Il brand dovrà lasciar comunque far trasparire un posizionamento coerente in tutti i paesi. Codeluppi illustra chiaramente la strategia di espansione e le scelte adottate da un colosso come McDonald's nel saper adeguare i suoi prodotti alle esigenze locali lasciando comunque intatto il modus operandi aziendale.

*"Pertanto, anche la McDonald's è costretta a raggiungere un compromesso con le scelte individuali e con le specificità delle diverse culture [...] Naturalmente, il processo di adattamento alle specificità delle culture locali avviene anche con interventi sui cibi offerti. In Arabia Saudita i locali effettuano cinque pause al giorno, quante sono le preghiere dei musulmani. E la Nuova Zelanda vende un Kiwi Burger condito con salsa di barbabietola. I filippini possono mangiare McSpaghetti, i mediorientali Kebab Burger a base di montone [...] Nonostante i necessari aggiustamenti, la struttura del menù offerto rimane più o meno la stessa in tutto il mondo e soprattutto, si possono trovare ovunque le medesime patatine fritte. A tutte le latitudini, inoltre, il Big Mac è invariabilmente costituito dagli stessi ingredienti".* La chiave nell'adozione di una strategia di marketing globale, dunque, sta nell'adottare una strategia centralizzata, ma attuata nel rispetto dei consumi e delle tradizioni locali. La prima fase è quella che parte dunque dall'individuazione delle differenze di comportamento nei consumatori di ciascun mercato, che dovranno essere adattate in seguito al programma di branding. L'obiettivo di riuscire a creare una brand equity globale viene raggiunto solo se si è in grado di riuscire nel difficile compito di creare brand equity, (procedimento che dalla consapevolezza del brand arriva alla fiducia del consumatore) nei diversi paesi. Questo potrà comportare una variazione in modo significativo da paese a paese delle associazioni collegate all'immagine della marca (in uno stato si dimostrerà più adatta ad un contesto familiare, mentre in un altro punterà a far trasparire una più alta reputazione di sé stessa, con toni più formali), tuttavia le associazioni collegate alla performance (i

principali vantaggi) dovranno risultare forti e simili in tutte le aree. Così si riuscirà ad operare secondo l'idea "think global, act local" cercando di massimizzare i risultati derivanti dall'entrata in nuovi mercati.

## **IL PRODOTTO E LA MARCA**

### **3.6 Come misurare la brand equity**

È molto importante riuscire a rendere misurabile il valore del brand, soprattutto dal momento che le informazioni reperite attraverso monitoraggio-tracking (relative a come i clienti percepiscano la marca ed il suo valore e alla performance di mercato) forniscono indizi utili all'azienda su come dover rivedere (eventualmente) la propria strategia di marketing, adottando le migliori decisioni per il breve ed il lungo periodo, finalizzate a mantenere e gestire al meglio il valore della marca creato sino a quel momento.

Prima di procedere alle tecniche di misurazione del valore di una marca proposte da Keller è necessario introdurre il modello della catena del valore del brand, che si presenta come un approccio strutturato alla valutazione delle fonti e dei risultati della brand equity e del modo in cui le attività di marketing creano il valore della marca. Quest'ultimo scandisce in quattro "stadi" la creazione del valore, il processo inizia con;

- 1) l'investimento in un programma di marketing rivolto ai clienti esistenti o potenziali, dove le spese più grandi per l'azienda derivano da attività di R&S, progettazione di prodotto e comunicazione (pubblicità, sponsorizzazioni, direct marketing). In questo stadio è necessario che il programma di marketing sia chiaro, rilevante per i consumatori, distintivo in rapporto alla concorrenza e coerente. Più unico e rilevante risulta, più redditizio si rivelerà l'investimento compiuto.
- 2) porre il cliente in una determinata disposizione mentale, customer mindset. Il programma di marketing viene attuato e ciò coincide con il secondo stadio della catena del valore. La disposizione mentale del cliente riassume tutti i suoi pensieri, sensazioni, immagini, percezioni, convinzioni che, grazie all'attività di marketing, egli collega ora al brand. Questa fase è del tutto simile alla piramide nel modello CBBE, e pertanto il valore della marca si crea dal momento che il consumatore è consapevole, sviluppa associazioni forti, favorevoli e uniche, matura atteggiamenti positivi, manifesta attaccamento ed infine si dimostra coinvolto.
- 3) performance di mercato. In base al mindset che si è venuto a creare nel consumatore vi dovrà essere una performance relativa e coerente, che fa riferimento ai premi di prezzo e all'elasticità della domanda; in sostanza essa ci evidenzia quanto ciascun consumatore è disposto a pagare in più per il prodotto di marca rispetto ad un altro unbranded.
- 4) valore per l'azionista. Queste tre precedenti fasi conducono ai giudizi che la comunità finanziaria formula in base alla performance, che possono essere positivi o negativi, e che hanno un rilevante impatto su quest'ultima; è l'ultimo blocco della catena del valore, le sue conseguenze sono dirette e hanno effetto sul valore di mercato del brand stesso.



Ora, secondo Keller, per tracciare un quadro chiaro del valore del brand nel suo complesso bisogna procedere alla misurazione delle fonti, che idealmente si collocano nella seconda fase della catena del valore e quindi fanno riferimento alla disposizione mentale del consumatore, e dei risultati intesi come la penetrazione della performance della marca nel mercato.

Per misurare le fonti si può far affidamento a tecniche di raccolta dati di tipo qualitativo e di tipo quantitativo (misurabili). La raccolta dati di tipo qualitativo punta a ricevere un feedback di tipo verbale e ricorre a tecniche come quelle di libera associazione o relative alla personalità e valori del brand. Lo scopo degli esercizi di libera associazione è individuare la gamma di associazioni al brand presenti nella mente dei consumatori, ma è possibile ricavarne anche alcune indicazioni generiche sul rispettivo grado di forza, favorevolezza ed unicità. Codificando le risposte in base all'ordine sequenziale delle associazioni evocate, si può ottenere una misura approssimativa della relativa forza. Così è possibile verificare quali associazioni influiscono più fortemente sulle decisioni di acquisto dei consumatori e capire se il lavoro compiuto sino a quel momento per dare un'identità chiara al brand sia stato funzionale. Il consumatore, tramite picture sorting, riuscirebbe ad individuare gli utilizzatori tipici di una marca?

Le tecniche di ricerca quantitative fanno affidamento per lo più a questionari con diverse forme di domande con scale di valori che permettono una rappresentazione ed una sintesi numerica dei risultati. Il consumatore riesce a riconoscere la marca in uno scaffale tra le altre? Il brand viene riconosciuto tramite una stimolo oppure in modo non aiutato?

I risultati e quindi la performance di mercato, vengono catturati o tramite metodi comparativi o tramite metodi olistici. I metodi comparativi valutano i benefici derivanti da un alto livello di consapevolezza e da associazioni forti, favorevoli ed uniche, sottoponendo a "blind testing" (esperimento in cui si confrontano i giudizi provenienti da due gruppi di consumatori, uno che conosce e l'altro che non conosce la marca) il prodotto. I metodi olistici mirano invece a stabilire un valore complessivo della marca sia astrattamente, in termini di utilità, sia più concretamente in termini finanziari. Cosa rimane se vengono sottratte dalle preferenze complessive per il prodotto le preferenze oggettive? (Valore astratto della marca). Quanti costi sarebbe necessario sostenere per ricreare la marca da zero? Quali sono gli utili derivanti dai diritti di licenza? Il monitoraggio di tutti questi aspetti (fonti e risultati) può dunque validamente fornire un quadro riassuntivo di dove è stato fino ad ora il brand e, tramite tracking, di dove si trova adesso. Saremo dunque in grado di capire se l'attività di marketing, attraverso le politiche e scelte adottate, sta producendo i risultati desiderati e coerenti con l'ideale di marca.

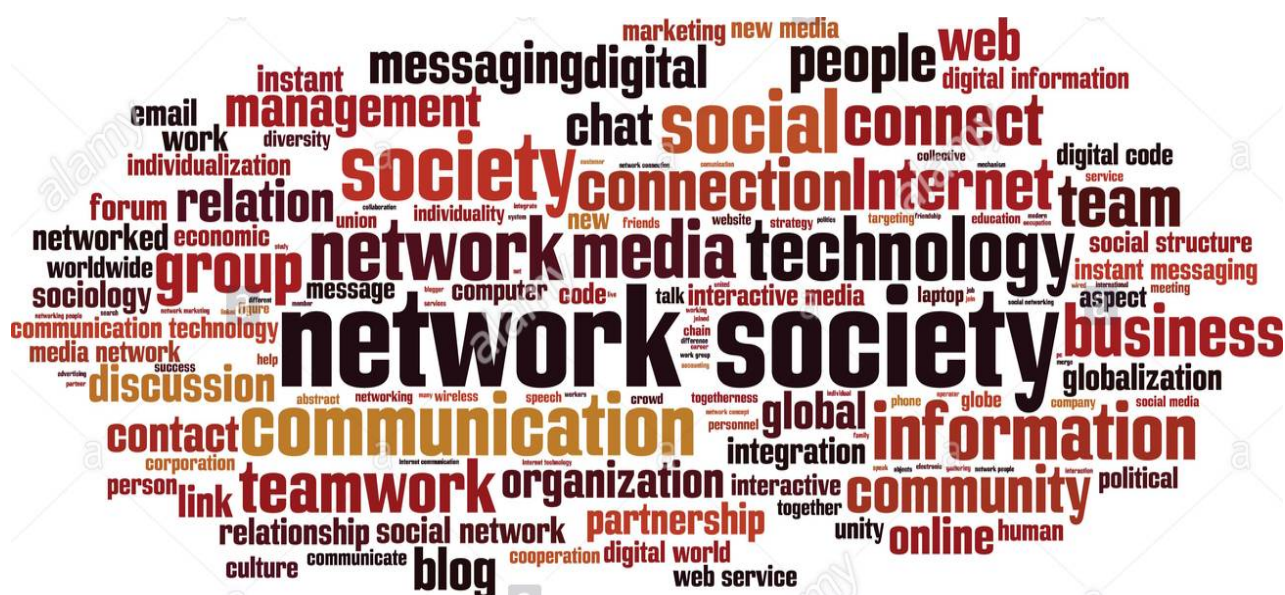
## CAPITOLO IV IL MARKETING CHE CAMBIA

### IL MARKETING CHE CAMBIA

#### 4.1 “Il nuovo contesto”: dalla modernità alla società in rete

I mezzi di comunicazione, i modelli di pensiero e le forme della società costituiscono un insieme interrelato e inscindibile, e ogni nuova tecnologia comunicativa è anche, se non soprattutto, una tecnologia cognitiva in grado di incidere profondamente sulla società e sulla cultura.

Solo riconoscendo l'avvento della tecnologia digitale e dei social media come ultima tappa, provvisoriamente conclusiva, di questo stesso processo di sviluppo, è possibile comprenderne a pieno la reale portata innovativa.



Il sociologo spagnolo Manuel Castells, autore della trilogia intitolata “L’età dell’informazione “ che comprende l’opera “La nascita della Società in Rete”, definisce l’evoluzione che stanno vivendo le società moderne dal 1995 ad oggi come passaggio dalla Società Moderna e di massa alla Società in Rete, o Network Society. E’ stato scelto il 1995 come anno in cui è iniziata la diffusione del digitale in quanto, proprio a metà degli anni novanta, la Netscape ha lanciato sul mercato il primo software in grado di far accedere facilmente a Internet e di navigare sul Web, il Netscape Navigator.

L’elemento più rappresentativo di questa Network Society è sicuramente l’affermarsi di un fenomeno che l’autore definisce “autocomunicazione di massa”, fenomeno che si sta accostando alla più nota, e “tradizionale”, comunicazione di massa.

Quest’ultima infatti è sempre stata una comunicazione unidirezionale “uno a molti”, prodotta da grandi organizzazioni pubbliche o private (sotto forma di libri, giornali, film, spot televisivi e simili) e veicolata attraverso sistemi di distribuzione differenziati per ogni medium. Le comunicazioni di massa hanno

caratterizzato il panorama mediatico del Novecento contrassegnando le forme di vita e di pensiero dominanti con un modello comunicazionale che prevede (i media tradizionali funzionano ancora così) che un emittente produca un messaggio (testuale, iconico, eccetera) e che lo veicoli, attraverso un qualche mezzo, ad una massa indifferenziata di destinatari per colpire i singoli individui e ottenere un effetto che nella maggior parte delle volte coincide con un incremento delle vendite del prodotto o servizio pubblicizzato. Tale modello, tuttavia, rappresenta un passato da cui ci stiamo velocemente allontanando, grazie anche all'avvento della Network Society e alla cultura digitale che porta con sé. Va comunque detto, che oltre alla Società in Rete, un ruolo fondamentale nella “disgregazione” della Società di Massa è stato giocato dal marketing che, differenziando e segmentando i consumatori con lo scopo di aumentare il numero di mercati da servire, ha allo stesso tempo differenziato e segmentato anche gli stili di vita e di consumo delle persone. Le autocomunicazioni di massa invece, nella definizione di Castells, costituiscono una nuova forma di comunicazione umana caratterizzata dalla possibilità che le nuove tecnologie della rete offrono a ciascun individuo di generare contenuti che possono virtualmente raggiungere, istantaneamente, un pubblico globale. Nella Network Society le comunicazioni interpersonali, le comunicazioni di massa e le autocomunicazioni di massa non tendono a sostituirsi l'una all'altra, ma piuttosto a integrarsi e completarsi a vicenda.

All'interno dello sviluppo della Società in Rete e dell'autocomunicazione di massa, i social media e il cosiddetto Web 2.0 ricoprono sicuramente un ruolo essenziale. Certo questo sviluppo è stato principalmente spinto e facilitato dal progresso tecnologico, che ha aumentato la penetrazione della rete, abbattuto i costi di connessione e affermato la connettività mobile, ma le opportunità che offrono di rendere alla portata di tutti una serie di funzioni che fino a poco tempo fa potevano essere eseguite solo da esperti informatici, rendono senza alcun dubbio i social media i player primari di questa evoluzione. Essi rappresentano quindi ciò che distingue il Web dal Web 2.0. Nella sua prima fase Internet era una rete di computer utilizzata soprattutto da organizzazioni complesse come le aziende; nel Web 2.0 grazie appunto ai social media, questa rete di computer è stata sostituita da una rete di persone (siano esse singoli individui, comunità, gruppi familiari o parentali), mettendo in moto un processo i cui effetti sono riscontrabili anche a livello sociale e culturale e che ha contribuito a dare origine a quella che Henry Jenkins (accademico e saggista statunitense impegnato in media, comunicazione e giornalismo) ha definito “Cultura Convergente”.

Gli enzimi all'origine di questo modello culturale in via di affermazione sono ancora una volta da ricercarsi nello sviluppo della microelettronica e della digitalizzazione che hanno reso possibile smaterializzare e trasformare in grumi di bit, facilmente trasportabili attraverso la rete, ogni contenuto comunicativo precedentemente archiviato su supporto materiale ed in forma analogica come foto, musica, video, testi e quant'altro. L'interazione tra questi due progressi tecnologici ha “liquefatto” la rigidità dei media tradizionali (un tipo di contenuto per ogni mezzo di comunicazione) aprendo la strada al processo di convergenza tra piattaforme, device fisici e pratiche d'uso. In tale scenario tuttavia, il concetto di convergenza si libera dai suoi significati più tradizionali di processo tecnologico che unisce varie funzioni all'interno di uno stesso dispositivo, per diventare, come lo definisce lo stesso Jenkins, indicativo di un cambiamento culturale di ampia portata.

Ragionando però in un'ottica meno ampia, emerge che gli stessi social media altro non sono che diverse forme di convergenza e integrazione. Ogni network creato all'interno di un canale social, Facebook o Twitter o Youtube che sia, è difatti generato da persone che, connettendosi alla rete, convergono da un punto di vista relazionale verso un interesse comune. Ma anche la capacità di tali mezzi di integrare in un'unica piattaforma quelli che in precedenza erano canali comunicativi e media sociali separati come mail e chat, è l'esito di un processo di integrazione convergente e di ri-mediazione. Prova di questo è il fatto che molti social media offrono la possibilità di sincronizzare i diversi profili che l'utente ha creato.

Relazione, partecipazione e collaborazione sono le ragioni del successo di Internet nella sua dimensione 2.0, ma sono anche i valori principali della Cultura Convergente che si sta affermando. Spinti da questi valori, la rete e i social media diventano i canali attraverso cui gli individui producono quell'intelligenza collettiva che Levy definiva con le seguenti parole: *“attraverso i mondi virtuali possiamo non solo scambiarci informazioni, ma pensare veramente insieme, mettere in comune le nostre memorie e i nostri progetti per produrre un cervello cooperativo”*. A pensarci bene, al giorno d'oggi, questa affermazione è tutt'altro che esagerata. Prima di procedere con un acquisto, qualsiasi sia il tipo di prodotto che vogliamo, andiamo in rete in cerca di recensioni e giudizi, “sfogliamo” articoli sui blog alla ricerca del consiglio che aspettavamo, quello che ci indichi che marca comprare, quale sia il prodotto migliore sul mercato. Quando effettuiamo queste ricerche è un po' come se i precedenti consumatori stessero condividendo con noi le loro esperienze e le loro memorie, cose che fino a pochi anni fa venivano condivise solo con le persone che facevano parte della cerchia ristretta di amici o familiari con cui un individuo entrava in relazione diretta. Le nuove funzionalità della rete rendono infatti possibile un diverso livello di interazione con i consumatori anche grazie ad una comunicazione multi-direzionale che si alimenta del contributo degli stessi utenti e che consente la creazione di comunità, che si aggregano intorno ad interessi ed orientamenti condivisi. Comunità che hanno le potenzialità, attraverso processi di intelligenza collettiva, di creare nuove conoscenze, di attivare nuovi canali informativi e di orientare altri utenti.

Quello che sta avvenendo grazie alla comparsa delle reti digitali, in altri termini, non è certo la presa incruenta del palazzo d'inverno da parte delle masse del proletariato della comunicazione, quanto piuttosto l'apertura di un conflitto tra le nuove forme in cui si manifesta il capitalismo e un fronte composto da attori sociali e singoli cittadini che, in tutto il mondo, stanno usando la nuova capacità di comunicazione in rete per portare avanti i propri progetti, difendere i propri interessi e affermare i propri valori. Nel Web 2.0 è quindi la persona al centro di tutto. Al centro dal punto di vista della fruizione dei contenuti, poiché ciascuno è in grado di costruirsi il proprio palinsesto, di decidere autonomamente la propria “dieta informativa”. Al centro, però, anche dal punto di vista della creazione dei contenuti, perché il digitale ha messo tutti in condizione di essere editori di sé stessi. Al centro, infine, come messaggio e come contenuto. In fondo i social media non sono altro che un immenso mercato di biografie, in cui ogni singolo utente si mette in gioco come creatore e fruitore, ma anche come contenuto stesso, attraverso le sue foto, i suoi stati e le sue dichiarazioni. Emblematico, a tal proposito, è come si apriva il Decimo rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione del 2012: *“I media siamo noi. Si celebra qui l'inizio dell'era biomediativa. L'individuo si*

*specchia nei media (ne è il contenuto) creati dall'individuo stesso (che ne è anche il produttore). Il notevole sviluppo di Internet – sia del numero degli utenti, sia delle sue applicazioni, che ormai permeano ogni aspetto della nostra vita quotidiana –, l'evoluzione della rete dell'ultimo decennio nella declinazione del Web 2.0, la crescita esponenziale dei social network, insieme alla miniaturizzazione dei dispositivi hardware e alla proliferazione delle connessioni mobili, sono fattori che tutti insieme hanno esaltato la primazia del soggetto”.*

## **IL MARKETING CHE CAMBIA**

### **4.2 “Il nuovo contesto”: l'azienda**

Negli ultimi anni il contesto in cui le aziende si trovano a operare è quindi radicalmente cambiato e, di conseguenza, anche il loro modo di fare business. Le aziende stanno così cercando nuovi modi per competere in un mercato molto diverso da quello a cui erano abituate e in cui entrano in gioco nuove sfide. Questo nuovo contesto impatta notevolmente sull'azienda e tutte le funzioni, marketing compreso, ne sono coinvolte.

Spesso però accade che le organizzazioni non sono in grado di fronteggiare queste nuove tendenze e perdono così varie opportunità: i responsabili aziendali non sono in grado di cogliere a pieno le potenzialità di queste nuove sfide e quindi non riescono formulare corrette strategie di lungo periodo a riguardo.

Il nuovo contesto che si sta delineando è molto complesso e variabile: probabilmente se si dovesse fotografare la situazione oggi e tra un anno, vedremmo due immagini completamente diverse: la dinamicità del contesto è uno dei grandi problemi che le aziende si trovano ad affrontare continuamente. Basti pensare al cliente e alla sua consapevolezza: in passato il cliente era poco informato e poco considerato dato che l'importante era produrre e fare in modo che quello che veniva prodotto venisse poi venduto. Ora invece il cliente, grazie alle nuove tecnologie, è estremamente informato, può confrontare da casa, grazie all'utilizzo di un computer, tutti i prezzi e scegliere quello a lui più conveniente e può arrivare anche a co-creare il prodotto con l'azienda. Oltre alle nuove tecnologie e all'importanza del cliente, ci sono cambiamenti in atto anche per quanto riguarda la parte sociale ed ecologica: è abbastanza diffuso infatti trovare, soprattutto nelle aziende di grande dimensioni, oltre al bilancio economico, anche il bilancio sociale e sostenibile.

Infine un tema che sta imperando sempre più è la multicanalità, vista come l'interazione azienda- clienti su più canali integrati tra loro.

Possiamo dire che i mercati stanno cambiando più rapidamente del marketing. La formulazione tradizionale del concetto di mktg (Kotler, anni 60): *"Il concetto di mktg si traduce in un orientamento ai bisogni e ai desideri dei clienti, sostenuto da uno sforzo integrato di mktg, volto a generare la soddisfazione del cliente come mezzo per conseguire gli obiettivi dell'impresa"* deve essere sintonizzato sugli scenari futuri: deve essere smontato, ridefinito e riplasmato.



per avere successo in questa nuova era le imprese devono cambiare mentalità, sia a livello aziendale complessivo, sia nello specifico del marketing.

## IL MARKETING CHE CAMBIA

### 4.3 “Il nuovo contesto”: La Customer Centricity e il CRM

La customer centricity, come dice la parola stessa, è una filosofia di business che mette il cliente al centro delle attività dell'azienda a tutti i livelli. Per fare ciò, è essenziale che venga diffusa una cultura aziendale orientata al cliente in tutta l'azienda e venga mantenuta alta la motivazione dei collaboratori.

Il CRM (Customer Relationship Management) è strettamente legato al concetto di customer centricity, e significa letteralmente gestione della relazione con il cliente. Più precisamente il CRM può essere definito così:

*“CRM is a business strategy directed to understand, anticipate and respond to the needs of an enterprise's current and potential customers in order to grow the relationship value”.*

Molto spesso, soprattutto a livello accademico, si tende a identificare il CRM come l'applicazione che gestisce quanto detto prima. In realtà CRM è anche e soprattutto una strategia di business che riguarda la pianificazione, il change management e il knowledge management: se un'azienda non pianifica correttamente la strategia CRM non riuscirà a raggiungere i risultati desiderati. In conclusione, il CRM non riguarda solamente l'IT, ma interessa tutte le funzioni aziendali.

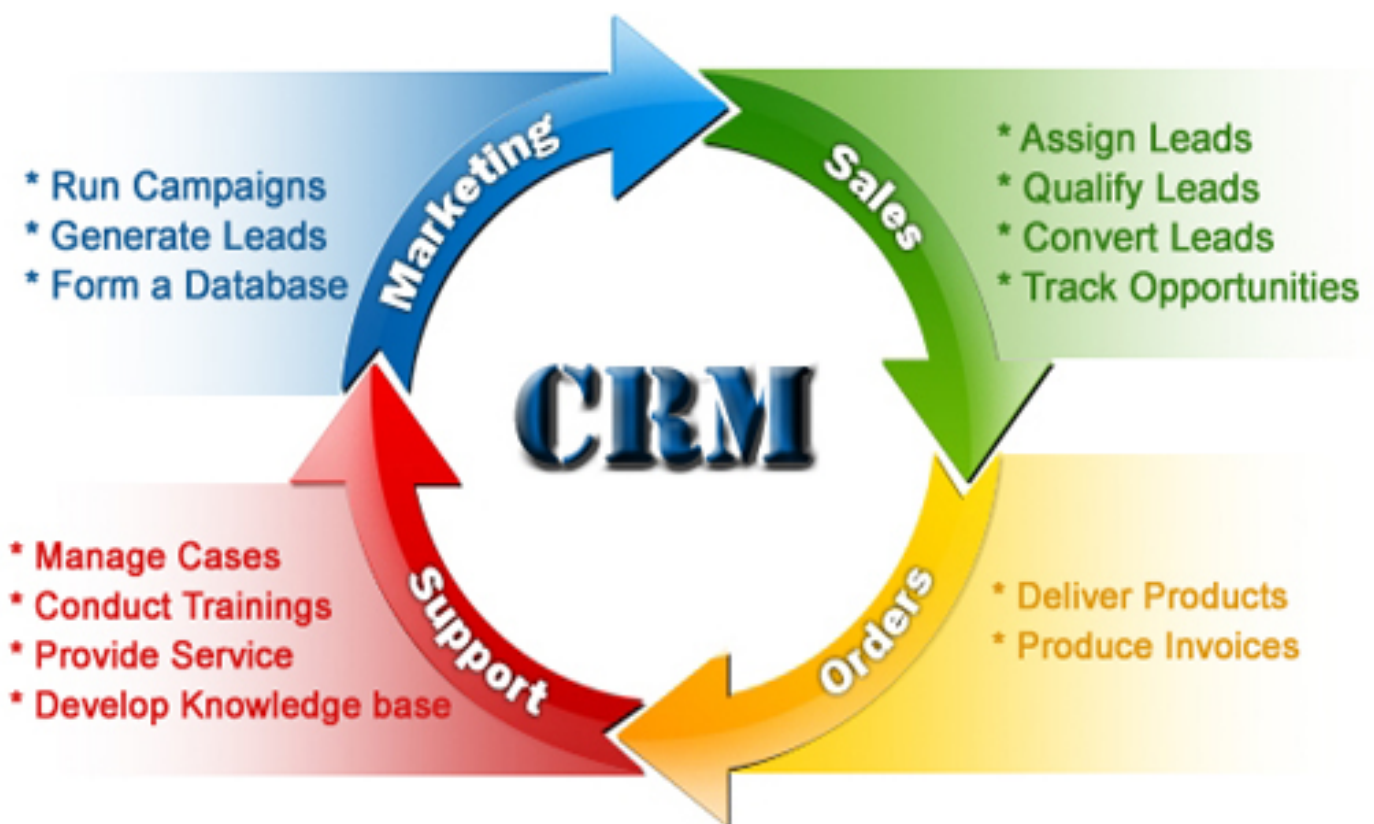
Un sistema CRM comprende una serie di infrastrutture sia a livello di front office (nella relazione con l'esterno vera e propria), sia a livello di back office, per analizzare e misurare dati e i risultati raggiunti.

Le componenti strutturali di una strategia di CRM sono:

- analisi e gestione della relazione con i clienti: contatto con i clienti e analisi dei bisogni
- molteplicità di strumenti come mailing, lettere, telefonate, SMS, ecc. Il contatto è fondamentale se si vuole mappare ogni singolo cliente per poi organizzare tutte le informazioni raccolte in un database strutturato. Queste informazioni sono preziose in quanto permettono di conoscere e, se possibile, anticipare le esigenze del cliente.
- sviluppo di contenuti e servizi personalizzati: i dati raccolti vengono gestiti per elaborazioni statistiche utili a segmentare i clienti in specifiche scale. Una volta organizzati è possibile procedere con l'analisi dei dati per sviluppare una comunicazione e un'offerta commerciale e personalizzata.
- infrastruttura informatica: attivazione di strumenti informatici che aiutano in questo
- processo di gestione del cliente. Il Customer Relationship Management è composto da quattro prospettive necessarie per poterlo implementare in modo efficiente in azienda:
- CRM strategico: è il nucleo di una strategia basata sulla centralità del cliente ed ha l'obiettivo di conquistare e mantenere clienti che generino alti profitti. Ha dunque a che fare con una cultura aziendale che sia veramente orientata al mercato ed al cliente, in contrapposizione a quelle orientate al prodotto

(che ritiene che i clienti acquistino i prodotti migliori per qualità , performance, design o caratteristiche), orientate alla produzione (che mirano ad abbattere i costi di produzione per proporre prezzi i più bassi possibile) o orientate alle vendite (che mirano a convincere i clienti tramite la pubblicità e tecniche di vendita). Una strategia orientata al cliente lo pone al centro delle scelte strategiche ed ha come obiettivo quello di creare per esso il massimo valore.

- CRM operativo: con il CRM operativo è possibile automatizzare e migliorare tutti quei processi che mettono l'azienda in relazione con il cliente. E' dunque possibile applicarlo al marketing, gestendo campagne promozionali e di comunicazione, disponendo dei dati dei singoli clienti e potendo quindi raggrupparli in segmenti e raggiungerli con messaggi ed offerte specifiche per un determinato target. E' possibile poi automatizzare i processi della forza vendita, ottenendo una standardizzazione ed una maggiore efficienza. Il CRM operativo riguarda poi tutte le operazioni per la gestione dei servizi offerti al cliente, compreso il post-vendita.
- CRM analitico: riguarda la cattura, la gestione e l'analisi dei dati dei clienti, attuali e potenziali, e l'utilizzo che è possibile fare di questi dati.
- CRM collaborativo: utilizza le tecnologie più diffuse di comunicazione (tra cui mail, forum, piattaforme web, ecc.) per allineare i processi orientati al cliente tra l'azienda e le altre aziende coinvolte, ma anche tra le varie funzioni interne alla stessa azienda.





## IL MARKETING CHE CAMBIA

### 4.4 “Il nuovo contesto”: Il tema ecologico

Il tema ecologico ha acquisito sempre più rilevanza negli anni e ad oggi è arrivato ad essere un driver che il cliente valuta per scegliere tra le varie aziende. In Italia la tematica ambientale è particolarmente importante. Infatti secondo un'indagine della Demoskoepea del 2001 su un campione di 1000 consumatori italiani, la grande maggioranza è “emotivamente” preoccupata per il futuro (88%) e l'ambiente è diventato per molti un argomento cruciale (85%). L'impresa dinanzi al degrado ambientale deve attivarsi e dare concrete risposte alle problematiche ambientali (consumi di energia e di risorse, emissioni, inquinamento, produzione rifiuti, riciclaggio/riutilizzo materiali, sistema di gestione ambientale, certificazione ambientale, ecomarchi, ecc.). Accettare l'ecologia diventa un modo per dotarsi di un importante vantaggio competitivo per rispondere all'ecomercato, per soddisfare la domanda, per qualificare business e prodotti, per vincere la sfida ambientale. Da qui l'esigenza di avere il giusto approccio di ecomarketing per predisporre la più idonea offerta e per indirizzarla all'ecodomanda nel rispetto di quanto ecologia ed economia impongono.



## IL MARKETING CHE CAMBIA

### 4.5 “Il nuovo contesto”: La CSR

La CSR (Corporate Social Responsibility), in italiano RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa), è un orientamento strettamente legato alla sostenibilità ambientale e, come quest'ultima, ha assunto una grande rilevanza sia nella società che nell'impresa. La Responsabilità Sociale è stata definita come:

*“L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. La CSR va oltre il solo rispetto delle leggi e individua i comportamenti che un'azienda vuole utilizzare volontariamente per avere benefici per se stessa e per il contesto in cui opera. Un'impresa che adotti un comportamento socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali e sociali di tutti i gli stakeholders, coglie anche l'obiettivo di conseguire un vantaggio competitivo di lungo periodo. L'impegno etico di un'impresa entra direttamente nella catena del valore prospettando così l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno sviluppo sostenibile per la collettività. Nei sistemi di gestione aziendale, l'attenzione agli stakeholders è divenuta di importanza cruciale e spesso, lo sviluppo di relazioni positive con tali soggetti, può diventare un elemento di valore aggiunto per l'impresa.

Oggi le aziende si trovano a dover fronteggiare due dimensioni della CSR, una interna ed una esterna. La dimensione interna comprende la gestione delle risorse umane, la salvaguardia della salute e la sicurezza sul lavoro, una chiara organizzazione aziendale, un'attenta gestione delle risorse naturali ed una consapevolezza sugli effetti che la produzione può avere sull'ambiente. La dimensione esterna include le comunità locali, la scelta dei partner economici e dei fornitori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva, il rapporto con i clienti ed una attenzione particolare verso quelle che sono le preoccupazioni ambientali a livello mondiale.

Inoltre, in relazione al concetto di responsabilità sociale, si sono sviluppati modelli di gestione aziendale innovativi. La Social Accountability International (SAI), ha emanato la norma SA 8000 per assicurare che nelle aziende ci siano le condizioni di lavoro che rispettino la responsabilità sociale: lo standard SA 8000 è il più diffuso a livello mondiale per la responsabilità sociale di un'azienda ed è applicabile ad aziende di qualsiasi settore, per valutare il rispetto dei requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali.

La conformità a questi requisiti si concretizza nella certificazione, rilasciata da un organismo indipendente, volta a dimostrare la conformità dell'azienda alla responsabilità sociale.



## IL MARKETING CHE CAMBIA

### 4.6 “Il nuovo contesto”: I BIG DATA

I Big Data sono uno dei paradigmi più citati e discussi del momento. Nonostante questo, Pancotti, (Senior Client Success Manager at Healthcare Sourcedurante) nel suo intervento introduttivo al Big Data Congress del 2013 di Roma, sottolinea come non esiste una definizione comunemente accettata.

Una delle più famose definizioni di Big data è stata data da Gartner ed è la seguente:

*“Big data is high-volume, -velocity and -variety information assets that demand cost-effective, innovative forms of information processing for enhanced insight and decision making”*

In questa affermazione sono riassunte le tre caratteristiche dei Big data, le cosiddette “3V”:

- Volume: grandi quantità di informazioni
- Velocità: grande velocità di elaborazione del dato
- Varietà: grande varietà di dati (testi, immagini, cifre, web log, ecc.)

Brobst, Chief Technology di Teradata, sostiene che *“I Big Data provengono da fonti disparate, non più solo quelle tradizionali, come i sistemi Erp, ma anche quelle di nuovo tipo, dai social media ai sensori. I social media, in particolare, sono uno dei massimi generatori di dati e rappresentano un accurato barometro del sentiment degli utenti, che le aziende possono sfruttare per conoscere con precisione quello che clienti e consumatori pensano del loro marchio e dei loro prodotti”*.



Per quanto riguarda l’approccio ai Big Data dei marketer, una ricerca condotta quest’anno da SAS e dal CMO Council negli USA mostra che la maggior parte dei direttori marketing ha utilizzato i Big Data per

effettuare analisi predittive sui propri clienti (71%), cercando di individuare e colpire al meglio i segmenti di mercato più profittevoli. Una buona parte ha svolto delle analisi per profilare in maniera migliore i propri clienti (53%), individuando in maniera più precisa le loro abitudini. Quasi la metà, invece, ha utilizzato i Big Data per migliorare il proprio customer service e monitorare i feedback dei clienti, mentre il 42% dei marketer intervistati monitora costantemente le attività dei propri clienti sui social media.

La diffusione di questa tendenza che sta offrendo ai marketer nuove incredibili opportunità, pone anche nuovi problemi: analizzare grandi quantità di dati cercando di trarre informazioni rilevanti è un'operazione difficile, che spesso può intrappolare i marketer più curiosi in lunghe analisi, non sempre utili. Il 61% degli intervistati della ricerca precedente, infatti, dichiara che i Big Data nascondono dei grandi ostacoli e che la propria impresa ha ancora molta strada da fare per

sfruttare questa opportunità. A questi si aggiunge un ulteriore 5% degli intervistati che ha dichiarato che i Big Data rappresenta esclusivamente un grande ostacolo e non una opportunità.

I Big Data sono “pericolosi” anche per la privacy delle persone: analizzando questi dati un algoritmo può, estremizzando il concetto, *“predire se un individuo “smetterà di pagare un mutuo o se è un possibile candidato per compiere un attacco terroristico”*.

Eccezione fatta per alcuni problemi, i Big Data costituiscono sicuramente una “miniera d'oro” di conoscenza che può cambiare radicalmente il modo di fare business nelle imprese, specialmente per quel che riguarda il rapporto marketing-IT.

## **IL MARKETING CHE CAMBIA**

### **4.7 “Il nuovo contesto”: “Multicanalità”**

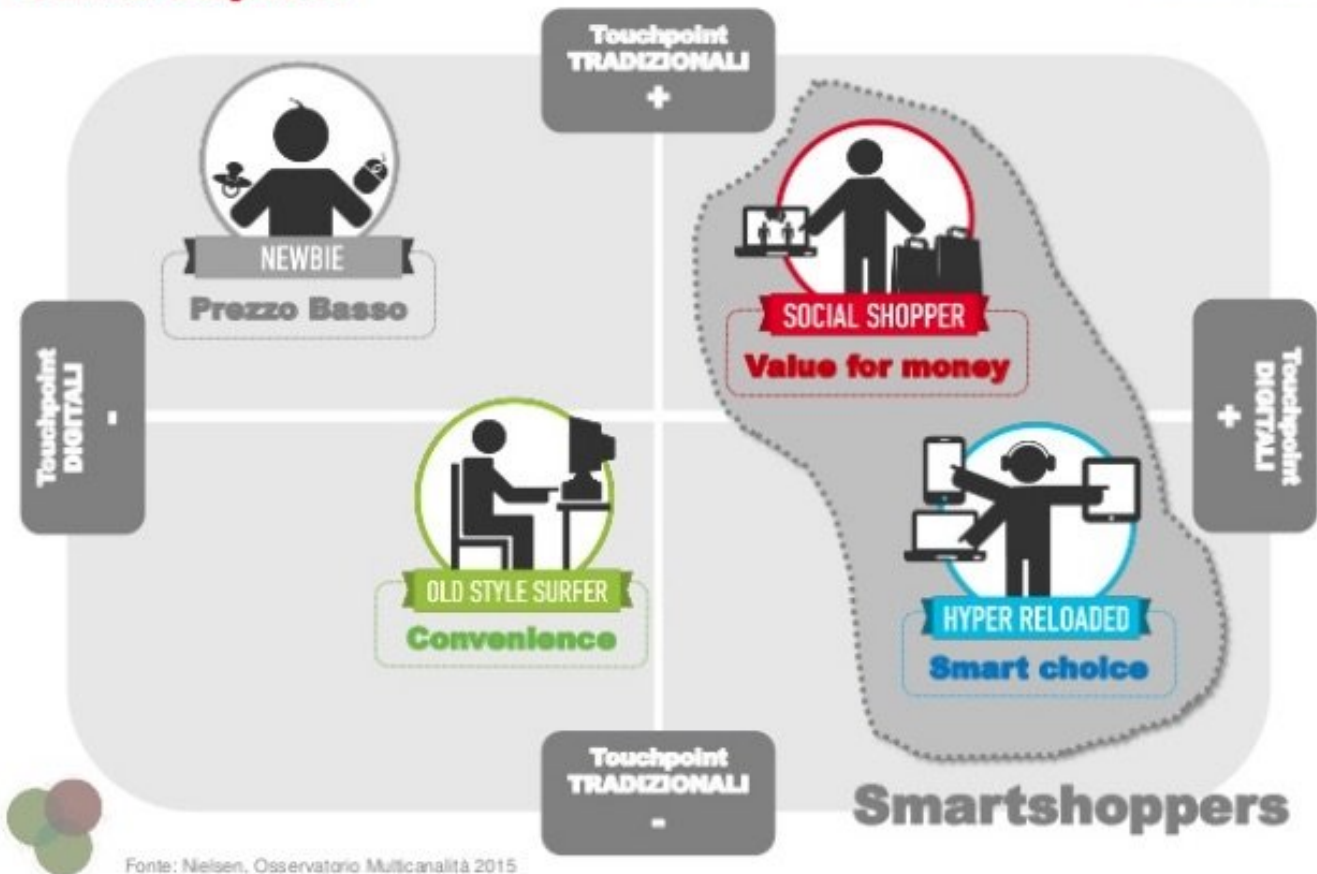
Con l'avvento di Internet e delle nuove tecnologie non si può più parlare del solo canale fisico, ma di più canali. Da qui il termine multicanalità, ovvero l'utilizzo di più di un canale di comunicazione per gestire i clienti in modo coerente, coordinato e integrato. La consistenza tra i vari canali è un punto chiave della strategia, che quindi deve essere correttamente pianificata: se da una parte con la multicanalità aumentano i punti di contatto con il cliente, dall'altra aumenta notevolmente la complessità delle attività che l'azienda (in particolare il marketing) si trova a gestire. L'aspetto rilevante di questa tematica è che l'utilizzo simultaneo da parte del consumatore di questi canali, crea in lui nuova esperienza (customer experience) e consapevolezza (awareness), che a loro volta generano valore per l'azienda.

I canali più utilizzati dalle aziende per comunicare con il cliente sono: la televisione (tradizionale e video online), la radio (tradizionale e web radio), la carta stampata, Internet, i Social Network e il Web 2.0 (wiki, blog...), Mobile, Mapping e GPS, Digital- Out- Of- Home (schermi LED o LCD all'aperto, bluetooth), videogiochi e console.

# Mappa del consumatore multicanale

## Stili di acquisto

nielsen  
CONNEXIA



Una tematica strettamente legata alla multicanalità è la co-creazione. Grazie a Internet i clienti e i marketer possono interagire negli aspetti di progettazione, produzione e consumo del prodotto o del servizio: l'aspetto principale della co-creazione è l'interazione cliente-azienda e Internet è la piattaforma chiave che li unisce. Questa tematica implica un cambiamento nel concetto di mercato: la visione tradizionale del mercato prevede che l'impresa sviluppi in modo del tutto autonomo il suo prodotto o servizio e il cliente interviene solo quando deve acquistare. Il consumatore di oggi però è diverso: è più informato e interagisce con gli altri clienti, per cui non è più disposto ad essere considerato solo alla fine del processo. I clienti vogliono essere considerati partecipanti attivi e ciò è reso possibile solo grazie alla co-creazione di valore da parte di azienda e consumatore insieme.

La maggioranza dei consumatori finali attualmente, circa il 65-70%, possono essere definiti compratori multicanale, poiché utilizzano una varietà di differenti canali di acquisto come i negozi tradizionali, il telefono e Internet; inoltre alcune evidenze empiriche mostrano che il cliente multicanale spende in media dal 20 al 30% in più rispetto a un cliente monocanale. Data la realtà dei fatti, è fondamentale che le organizzazioni adottino un approccio multicanale e che operativamente si applichino per sviluppare un piano di marketing pluricanale tale da aumentare la "profittabilità" dell'azienda, migliorando al tempo stesso il livello di soddisfazione dei propri clienti.

# CAPITOLO V

## LA DISTRIBUZIONE

### LA DISTRIBUZIONE

#### 5.1 I canali distributivi: funzioni e caratteristiche

Da alcuni decenni si è assistito ad un forte cambiamento dell'assetto distributivo che si è generato in seguito alla nascita e al continuo sviluppo di alcuni fattori, che hanno portato ad una variazione radicale della strategie distributive adottate dalle aziende, essi sono:

- da una parte il comportamento del consumatore che, come abbiamo avuto modo di vedere, da passivo è diventato attivo, giocando un ruolo predominante nelle scelte di marketing attuate dalle aziende;
- dall'altra i nuovi sistemi di comunicazione come il Web e, di conseguenza, il commercio elettronico, che hanno nettamente modificato i tempi e gli assetti distributivi non solo dal punto di vista dell'approccio delle aziende al mercato ma anche della loro gestione interna.

Per queste ragioni l'individuazione del canale distributivo assume un ruolo basilare per le scelte strategiche delle imprese.

Prima di analizzare i fattori che stanno alla base delle scelte del canale distributivo, è necessario definire cosa si intende per canale di distribuzione e analizzare le principali tipologie e alcuni caratteri rilevanti.

Con il termine canale di distribuzione si fa riferimento "all'insieme di operatori che partecipano al trasferimento della proprietà dei beni e servizi dal produttore al consumatore/utilizzatore. [...] Sono membri del canale il produttore, il consumatore e tutti gli altri intermediari commerciali che acquistano la proprietà della merce; ciascuna di queste figure costituisce uno *stadio del canale*."

Il canale di distribuzione è un sistema formato da diverse organizzazioni che operano per rendere disponibile un prodotto o servizio al consumatore finale.

Le imprese hanno possibilità di organizzare in modi differenti i canali attraverso i quali raggiungere i loro utenti e ogni livello di intermediazione è definito stadio di canale, che è ciò che possiamo definire l'unità di misura della lunghezza del canale.

Le principali tipologie di canale distributivo sono: il canale diretto e il canale indiretto.

Il canale diretto è il canale attraverso il quale il prodotto e/o servizio commercializzato arriva direttamente al cliente finale attraverso il produttore e senza il passaggio per intermediari.

Viene solitamente utilizzato per la vendita di beni strumentali fabbricati per un ristretto gruppo di imprese o consumatori, prendendo carico di tutte le funzioni normalmente delegate agli intermediari.

Il vantaggio principale di tale canale è il diretto controllo sul mercato e quindi sul posizionamento e sull'immagine del proprio marchio.

Attraverso questo canale l'azienda ha la possibilità di raccogliere conoscenze precise sui comportamenti della domanda.

Lo svantaggio di tale modello è che comporta grossi investimenti e alti costi di gestione e controllo e non prevede un'alta capillarità distributiva.

A seconda dell'approccio con il consumatore, il canale diretto può essere strutturato secondo diverse forme:

- vendita diretta in azienda;
- vendita attraverso negozi di proprietà;
- vendita a domicilio;
- vendita su catalogo;
- vendita tramite strumenti di comunicazione a distanza;
- vendita attraverso macchine distributrici automatiche.

In dettaglio:

La vendita diretta in azienda riguarda beni strumentali caratterizzati da alti costi unitari o da beni di piccole dimensioni costruiti artigianalmente.

Per tali beni l'utilizzo di magazzini di stoccaggio o l'impiego di figure intermedie può risultare proibitivo o non necessario, per questo le aziende produttrici ricevono direttamente gli ordini rispondendo così alle esigenze di un numero ristretto di consumatori.

La vendita tramite negozi di proprietà implica la creazione di una propria catena di distribuzione. Tale scelta risulta efficiente e remunerativa solo se la produzione risulta molto diversificata o se il marchio è fortemente riconosciuto, inoltre l'azienda deve aprire un numero di negozi tale da risultare sufficienti a coprire una certa quota del proprio mercato di riferimento.

La vendita attraverso negozi di proprietà permette di controllare maggiormente la domanda ma ha lo svantaggio di risultare meno flessibile ai cambiamenti e alle modifiche necessarie in periodi congiunturali avversi.

La vendita a domicilio, o vendita porta a porta, si basa sul rapporto instaurato tra il personale di vendita e il consumatore, il vantaggio principale di tale format è di poter contrattare un prodotto direttamente con l'interessato dimostrando e specificando esplicitamente le informazioni inerenti al bene permettendo una maggiore velocità di vendita.

Tra gli svantaggi vi è la diffidenza dell'acquirente e le difficoltà di formazione per il venditore che a volte può sentirsi costretto a dover "imporre" l'acquisto di un prodotto.

La vendita su catalogo e la vendita tramite strumenti di comunicazione rappresentano due forme di "marketing diretto" caratterizzate dalla scelta del prodotto da parte del cliente su un supporto cartaceo o attraverso la rete e dalla spedizione della merce in seguito al pagamento.

Lo svantaggio principale di tale format è rappresentato dalle tempistiche di ricezione della merce.

Infine la vendita tramite macchine automatiche è un'altra forma utile a collegare il produttore direttamente al consumatore ed è una tendenza che si sta molto sviluppando negli ultimi anni anche in Italia. I prodotti commercializzati e i servizi proposti sono solitamente di largo consumo e i vantaggi di tale format sono che i negozi non sono soggetti ad orari lavorativi, perché non necessitano della presenza di personale restando

sempre aperti, motivo per il quale risultano essere più redditizi di un qualsiasi punto vendita della stessa merce o che fornisce lo stesso servizio.

La forma di distribuzione diretta è anche utilizzata dalle aziende produttrici di birra, sia industriale che artigianale; grazie all'ausilio delle moderne tecnologie infatti negli ultimi anni si sono velocemente diffusi i "negozi on-line". Tale canale distributivo, denominato "canale-non canale", taglia trasversalmente il mercato e trova il favore dei consumatori proprio per le modalità di offerta e per l'ambiente in cui vengono accolti.

Il canale indiretto è il canale attraverso il quale il prodotto e/o servizio commercializzato raggiunge il cliente finale attraverso altre figure chiamate intermediari.

La figura dell'intermediario, tra i tanti vantaggi, permette alle aziende di abbassare i costi di contatto, necessari per raggiungere il mercato obiettivo.

Questa tipologia di canale può essere diviso in canale lungo e in canale corto.

Il canale lungo opera attraverso più stadi di canale ed è caratterizzato dalla presenza di un grossista, esso è un imprenditore esterno che ha la funzione di acquistare, per suo conto, merci dalle imprese per poi rivenderle ad altri utilizzatori all'ingrosso o al dettaglio.

La sua posizione centrale nel sistema distributivo gli permette di intraprendere rapporti sia con i vertici della catena (l'impresa produttrice) che con gli stadi più bassi e cioè i dettaglianti.

Nel primo caso il grossista si rapporta con l'impresa acquistando la titolarità di grandi quantità di merce che stocca in magazzini, assumendosi personalmente i rischi legati alle tempistiche distributive, alla scelta dei luoghi in cui ripartire tali merci e dei costi legati a invenduti o a eventuali variazioni di prezzo.

Nel secondo caso il grossista si rapporta periodicamente con il dettagliante per il quale trasporta le merci ordinate, ciò permette al dettagliante un abbassamento dei costi legati alle scorte, al mantenimento di magazzini e una maggiore scelta di assortimento; inoltre il grossista permette una dilatazione dei termini di pagamento, contrariamente a quanto sarebbe disposto a concedere il produttore, svolgendo una funzione, per alcuni aspetti, di finanziatore.

Il canale corto opera attraverso un solo stadio di canale ed è caratterizzato dalla relazione diretta tra produttore e dettagliante.

Ciò che spinge un produttore a scegliere questo canale è rapportabile al prodotto e alla collocazione che gli si vuole dare all'interno del mercato.

Dopo il canale diretto questa forma distributiva è quella che maggiormente permette al produttore di controllare che le proprie politiche di marketing siano correttamente attuate dai dettaglianti.

L'utilizzo del passaggio attraverso l'intermediario, infatti, non consente al produttore di fornire servizi post-vendita, i quali possono essere determinanti per aggiudicarsi il consumatore, né di quantificare correttamente la propria quota di mercato.

La scelta del canale corto impone però alcuni costi e investimenti non necessari se si ricorresse all'intermediazione del grossista, tra i quali i costi di magazzino e il carico da parte del produttore della funzione creditizia nei confronti del dettagliante, come sopra sottolineato. Da parte del dettagliante l'acquisto diretto dal produttore permette un abbassamento dei costi ma comporta l'onere di dover trattare



con un maggior numero di aziende, caso che non si verifica nel momento in cui l'azienda produttrice decide di seguire una politica distributiva selettiva o esclusiva, perché in tal caso è l'azienda produttrice stessa che sceglie il territorio di riferimento e i punti vendita, indirizzandosi ad una precisa fascia di consumatori.

Il dettagliante è l'ultima figura della catena distributiva, colui che si interfaccia direttamente con l'utente finale, esso deve essere in grado di proporre al consumatore un assortimento appropriato al quale può aggiungere diversi servizi utili a creare store loyalty.

Questa figura è inoltre importante per il produttore, in quanto procura dati qualitativi e quantitativi sulla risposta della domanda all'offerta, inoltre è colui grazie al quale i prodotti delle imprese vengono effettivamente venduti.

Le due tipologie di canale appena analizzate fanno parte della cosiddetta distribuzione convenzionale.

Come è facile dedurre, i canali distributivi non possono essere considerati solo dei flussi attraverso i quali viene distribuita la merce, sono invece dei sistemi dinamici e complessi all'interno dei quali si rapportano imprese e persone e come risulta normale nei gruppi, si possono creare incomprensioni e conflitti.

Nei canali di distribuzione convenzionali, ciascun operatore gestisce la sua attività in maniera autonoma a volte senza pensare alle conseguenze che un suo comportamento può avere per l'intera rete distributiva.

Per questo negli anni si sono sviluppati dei complessi sistemi distributivi attraverso i quali gestire al meglio i conflitti.

Tali sistemi sono così definiti: *verticali, orizzontali e multicanale*.

Il sistema di *marketing verticale (SMV)*, per ottenere prestazioni ottimali, si basa sulla chiara definizione dei ruoli dei membri appartenenti alla rete distributiva e alla scelta di una guida a capo del canale che detenga il "potere" di assegnare i ruoli e mediare i conflitti interni.

In questo sistema tale posizione solitamente spetta al produttore, grossista o dettagliante.

Questo sistema di marketing è a sua volta diviso in:

- SMV aziendali, in cui la leadership è imputata ad un'unica impresa a cui sono ricondotte produzione e distribuzione; l'esempio più diffuso è il contratto in franchising;
- SMV amministrati, in cui gli stadi di produzione e distribuzione sono coordinati da parte dell'azienda che presenta maggiore dimensione e/o maggiore potere.

Il sistema di *marketing orizzontale* è un accordo attraverso il quale, per sviluppare e sfruttare nuove opportunità di marketing, due o più imprese dello stesso livello si uniscono collaborando per utilizzare le proprie risorse, finanziarie, economiche, umane, e i rispettivi punti di forza in modo da raggiungere risultati che da sole non sarebbero in grado di raggiungere.

Queste unioni possono essere fatte tra aziende concorrenti e non, su basi temporanee o permanenti oppure creando un'impresa terza.

Il sistema di *marketing multicanale* è un sistema distributivo attraverso il quale una sola impresa sviluppa due o più canali di distribuzione per raggiungere più segmenti di consumatori.

Questo sistema distributivo offre numerosi vantaggi alle aziende che operano in mercati complessi perché grazie a ogni canale che si attiva si aumentano le vendite. L'aspetto meno positivo è che l'azienda ha un

minor controllo sui canali, che possono correre il rischio di entrare in conflitto a causa della concorrenza che si viene a creare.

I canali distributivi vengono selezionati dalle aziende in base alle proprie caratteristiche specifiche, certo è che per un'azienda la scelta del canale distributivo è una scelta complessa da adottare e deve essere fatta in modo da sfruttare e ottimizzare al meglio il proprio posizionamento e le proprie competenze, per essere in grado di competere con il mercato oggi sempre più concorrenziale.

## **LA DISTRIBUZIONE**

### **5.2 La multicanalità come politica distributiva**

Ogni canale distributivo è unico e questa sua diversità è importante perché il consumatore risponde in maniera differente a seconda delle peculiarità proposte dai vari canali distributivi.

Ad esempio se il prodotto “birra” di un determinato brand non è disponibile in un punto vendita “comodo” per il consumatore, quando quest’ultimo decide di comprare, è probabile che il prodotto venga sostituito con lo stesso di un altro brand.

In questo senso è facile capire come il web giochi un ruolo fondamentale nella distribuzione multicanale, basti pensare che solo negli Stati Uniti il 45% della popolazione consulta la rete prima di scegliere cosa e dove acquistare.

Questo significa che la scelta del multicanale come distribuzione non può che portare alle aziende profitti maggiori rispetto alle imprese che scelgono un singolo canale per distribuire il loro brand.

Questo significa anche che se il consumatore può facilmente reperire un brand sulla rete ma non lo trova disponibile nei punti vendita vicini, potenzialmente si possono perdere vendite e acquirenti.

Per tutti questi motivi sempre di più il settore delle birre artigianali si sta indirizzando verso politiche distributive multicanale perché permettono alle aziende di sviluppare vantaggi competitivi non solo dal punto di vista della riconoscibilità del brand ma anche dal punto di vista del retail, anche se viene privilegiata la distribuzione di “nicchia” rispetto alla grande distribuzione.

In un mercato in continua evoluzione la distribuzione multicanale permette ai marchi nascenti di essere visti e conosciuti più velocemente.

Inoltre come abbiamo precedentemente visto, da un punto di vista strategico, la scelta della distribuzione multicanale è per le aziende vincente perché moltiplica il valore percepito del brand da parte del consumatore.

Infatti la familiarità con un determinato marchio è definibile in base al numero di esperienze di consumo raccolte nel corso del tempo dal consumatore stesso che, avendo maggiore opportunità di entrare in contatto con un brand, ne acquisisce informazioni diventando lui stesso una potenziale forma di comunicazione grazie al passaparola.

La strategia multicanale permette inoltre ai manager aziendali di migliorare le strategie di segmentazione, fornendo informazioni sui target di clienti da seguire e sul giusto mix di canali da aprire, per poter tenere in considerazione sia prospettive distributive che comunicative.

## LA DISTRIBUZIONE

### 5.3 Fattori chiave per la scelta del canale distributivo

La scelta del canale è una scelta strategica decisiva che deve trovare coerenza all'interno della composizione delle leve decisionali di marketing.

Le leve decisionali sono un insieme di strumenti che deve essere combinato per far sì che il processo di commercializzazione di un'azienda risulti competitivo creando valore, ogni leva è strettamente correlata alle altre e soggetta a cambiamento in funzione della scelta strategica attuata dall'azienda.

Nel caso del canale distributivo, la scelta dovrà quindi essere presa tenendo in considerazione il fatto che essa influenzerà direttamente tutte le altre variabili di marketing. Per fare un esempio esplicativo, il prezzo del prodotto commercializzato potrebbe variare a seconda che si scelga di collaborare con catene a diffusione nazionale piuttosto che con negozi specializzati, oppure la comunicazione e la forza vendita potrebbero variare a seconda del grado di motivazione e formazione necessaria agli operatori di un canale anziché di un altro.

Un altro aspetto che è bene sottolineare nella scelta del canale distributivo più adatto è che tutti i vari soggetti operanti all'interno di un canale contribuiscono alla produzione di valore, per questo motivo è indispensabile che la direzione aziendale rivolga grande attenzione alla scelta dei soggetti con cui collaborare.

La decisione relativa al canale richiede anche l'impegno ad assumere obiettivi di lungo termine con altre aziende, ponendo l'attenzione sui risultati attuali e su quelli futuri. Tale decisione potrebbe essere considerata da alcune aziende come una scelta rischiosa, ma lavorare per creare un sistema distributivo complesso, se efficacemente gestito, può rivelarsi un tassello importante per la propria forza competitiva.

Esistono alcuni fattori utili alle aziende per determinare il canale distributivo a loro più adatto che possono essere suddivisi in fattori esterni e fattori interni.

Sono fattori esterni: le caratteristiche del prodotto, della clientela, le strutture distributive esistenti, lo studio della concorrenza e le decisioni già prese in tema di distribuzione.

Le caratteristiche del prodotto che l'azienda intende commercializzare presentano delle peculiarità che l'impresa deve valutare prima di scegliere il canale e sono:

- il *valore unitario*, ed è ovvio che più alto sarà tale valore maggiore sarà la capacità per il prodotto di sopportare gli alti costi della vendita diretta;
- la *deperibilità*, più esso risulta deteriorabile più sarà conveniente ridurre o rinunciare al numero di passaggi per raggiungere il consumatore;

- le *caratteristiche tecniche*, se il prodotto è complesso, o presenta caratteristiche che richiedono assistenza pre e post vendita, risulterà più efficace la vendita diretta.

Per ciò che concerne le caratteristiche della clientela, l'impresa dovrà tener conto del numero di clienti potenzialmente raggiungibili, della loro concentrazione, della frequenza e delle motivazioni di acquisto.

Sarà inoltre necessario considerare e analizzare i punti di vendita preferiti dagli acquirenti per le diverse tipologie di merci, che dovranno essere facilmente raggiungibili tramite l'uso di certi canali invece che di altri.

La scelta del canale viene poi influenzata dalle strutture distributive esistenti in modo particolare quando esse svolgono con una certa intensità determinate funzioni.

Infine la scelta del canale può essere fatta in base allo studio delle scelte dei concorrenti, analisi in seguito alla quale un'azienda può decidere se imitare la scelta del concorrente o se differenziarsi totalmente.

Nel primo caso l'azienda sceglie di inserirsi direttamente nello stesso "spazio" distributivo, nel secondo caso l'azienda sceglie di distinguersi dagli altri ricercando canali distributivi diversi, scelta che può risultare efficiente per creare barriere all'entrata per i competitors.

Sono fattori interni:

- la varietà di prodotti;
- le capacità finanziarie e amministrative dell'azienda;
- gli obiettivi di vendita.

Per ciò che riguarda il prodotto, se la gamma presenta esigenze distributive simili tra le diverse tipologie in grado, ad esempio, di attirare la stessa clientela con una analoga frequenza di acquisto, all'impresa conviene utilizzare il canale corto. Se esiste una grande concentrazione geografica con un alto potenziale di acquisto, è conveniente utilizzare la vendita tramite venditori diretti in quanto risulterà così "semplice" raggiungere il target obiettivo.

Un'insufficiente capacità finanziaria dell'impresa può spingerla, come abbiamo visto sopra, ad appoggiarsi ad alcune figure intermedie (grossista) che hanno la possibilità di "sollevare" le aziende finanziariamente più deboli da alcuni costi, come ad esempio gli oneri legati alle scorte.

Per quanto riguarda la capacità organizzativa, bisogna considerare il numero di contatti, di consegna e di amministrazione degli ordini e dei crediti che si verifica quando si sceglie un canale breve rispetto a uno lungo.

Un ultimo fattore interno è l'obiettivo di vendita la cui problematica di base è rappresentata dalla metodologia che intende utilizzare l'azienda per realizzare i volumi di vendita stabiliti.

L'impresa dovrà capire se basarsi su un'elevata copertura territoriale per raggiungere un vasto numero di consumatori o se basarsi su pochi intermediari altamente qualificati.

Nel primo caso è necessario attuare una politica di vendita intensiva attuata attraverso diversi canali.

Nel secondo caso è necessario attuare una politica di vendita selettiva che preveda di concedere il diritto esclusivo di vendita ad un rivenditore di una determinata zona.

Risulta evidente come maggiore sia la lunghezza del canale, minori saranno i costi di distribuzione da parte dell'impresa. Considerato tuttavia che la lunghezza del canale permette all'azienda un minore controllo sulle politiche di vendita, di prezzo e di merchandising, le imprese sono spesso spinte a individuare una soluzione mediana che consenta da una parte di avere efficienti livelli di controlli, e dall'altra di raggiungere i massimi volumi di vendita consentiti dal canale prescelto.

## CAPITOLO VI II PRODOTTO BIRRA

### Il prodotto BIRRA

#### 6.1 Brevi considerazioni storiche e “suggerzioni” di marketing

Birra, dal latino *bibere*, cioè bere. Bevanda dalla media gradazione alcolica, ottenuta ad oggi da semplici quanto fondamentali prodotti della terra: orzo, luppolo, acqua, lievito.

Le varianti alla ricetta base possono essere moltissime, con la possibilità di aggiungere alla stessa le spezie più disparate, i cereali del territorio e addirittura la frutta di stagione.

Per risalire alle sue origini è necessario fare un passo indietro di parecchi millenni. Le prime tracce certe risalgono al 4000 a.C. nella Mezzaluna fertile, cioè nella civiltà mesopotamica sviluppatasi tra il fiume Tigre e l'Eufrate.

I documenti che sono pervenuti agli studiosi non consentono di ricostruire una storia molto precisa, ma è facile, ed anche affascinante, credere che la birra sia nata “al femminile”, scoperta cioè dalle donne che, forse dimenticando dei cereali in acqua e al sole per qualche tempo, diedero l'impulso ad una fermentazione spontanea. E' comunque certo che, in quanto prodotto agricolo, la birra rappresenti nella Mesopotamia, dove fiorì la civiltà dei Sumeri, il passaggio da una economia di predazione (caccia e raccolta) ad una economia di produzione (allevamento e coltivazione), particolarmente raffinata, per la capacità dell'uomo di gestire ad arte le fermentazioni dei cereali. I Sumeri veneravano la dea Ninkasi, signora della birra, colei che insegnò al suo popolo la tecnica di preparazione della bevanda. Nel tempo la birra si è andata diffondendo in molti territori ed è presente in molte civiltà. Nell'antico Egitto (nel II millennio a.C.) era considerata alla stregua di un medicinale ed offerta in dono alle divinità: qui la birra, chiamata genericamente hekt, era suddivisa in diverse tipologie, alcune delle quali con dei nomi decisamente suggestivi, quasi promozionali, che mi piace considerare avamposti non solo di un marketing moderno, ma di un vero e proprio processo di branding: “la bella e buona”, “la celestiale”, “la portatrice di gioia”, “l'abbondante”. Nel V secolo a.C., all'epoca di Erodoto, gli Egizi bevevano il “vino d'orzo”.

A Babilonia il codice Hammurabi (1750 a.C.) prevedeva sanzioni per chi annacquava il prodotto.

In Grecia era considerata una bevanda popolare, destinata a chi non poteva permettersi il vino. Anche a Roma la birra aveva una sua tradizione: la leggenda attribuisce al re Servio Tullio il merito di aver “regalato” la bevanda alla città. Qui la *cervisia*, così chiamata in onore di Cerere, dea delle messi, era bevuta soprattutto dai plebei, ma pare che anche Nerone ne fosse un appassionato consumatore. Le qualità della birra erano conosciute anche dai popoli del nord Europa, tra questi i Celti, forti consumatori e produttori della Kervisia. Lo stanziamento dei Celti in Spagna (dove ancora oggi si chiama *cerveza*), così come quello dei popoli germanici nelle Gallie, diffuse la cultura della birra anche nell'Europa centrale, meridionale e dell'est. La birra diventa un prodotto capace di superare le frontiere delle culture alimentari e si contrappone al vino, ovviamente nei paesi latini, dove viene vista come surrogato del più nobile prodotto.

Nell'Alto Medioevo, quando si comincia a parlare di "Cervoise", la gran disponibilità di terreni da parte dei monaci nell'Europa centrale dà l'impulso alla produzione monastica della birra. Le abbazie si specializzano nella sua preparazione, anche se il vino continua ad essere molto presente. Nel caso del Belgio, ad esempio, si deve attendere il seicento per assistere al definitivo superamento nel consumo della birra sul vino. Le cause di ciò sono numerose e ovviamente economiche oltre che sociali. Le guerre del XV secolo, l'aumento del prezzo dei cereali legato al deterioramento del clima nella seconda metà del secolo, resero più redditizio questo tipo di coltivazione a discapito della vite. La "frontiera" tra vino e birra si sposta inesorabilmente nel Sud dell'Europa. I popoli mitteleuropei consolidano nei secoli a venire la loro immagine di "bevitori di birra", bevanda che acquisisce dinamiche culturali, culinarie, sociali (birra come salario per gli operai) e conviviali.

Il termine "bier" che conosciamo oggi appare infatti soltanto tra il XIII e il XV secolo in lingua olandese e definisce una nuova tipologia di prodotto: la birra luppolata. Il luppolo inizialmente viene utilizzato come uno dei tanti ingredienti aromatizzanti, ma ben presto si scoprono le sue qualità antiossidanti, di conservatore naturale. Ci vorranno dei secoli per un suo utilizzo sistematico e codificato, soprattutto in certi poli più radicati della tradizione, ma si rivelerà l'ingrediente fondamentale per ottenere prodotti stabili, in grado di essere esportati. Nasce di conseguenza un florido commercio di birra, in particolar modo in quelle città come Amburgo, Brema, Wilsmar e Rostock che hanno accesso alle coste del Mar Baltico e del Mare del Nord. Il XVI secolo vede la birra inserita in un grande commercio internazionale e sono l'Olanda, la Germania e l'Inghilterra i paesi protagonisti. Nei secoli successivi i birrifici si fanno numerosi e di dimensioni tali da essere capaci di produrre grandi quantità di birra. Le tecnologie introdotte nel XIX secolo, soprattutto in America, segnano l'avvio verso la grande industrializzazione anche delle imprese produttrici di birra, ed esse unitamente ad alcune scoperte scientifiche (la pastorizzazione tra tutte) hanno permesso a un prodotto facilmente deperibile di essere commercializzato su vasta scala. La produzione di birra, e segnatamente la sua distribuzione, crollò durante i primi anni '20 del XX secolo. Il proibizionismo, una crisi generalizzata del settore agricolo dovuta anche alle devastanti dust bowl, il razionamento del grano per effetto della seconda guerra mondiale, e un grande aumento del costo dei barili di legno dove era conservata, insostenibile anche per le grandi aziende produttrici, causò una forte contrazione del mercato brassicolo. La conseguenza di questi elementi combinati comportò anche un'alterazione delle componenti organolettiche della birra per garantirne la conservazione, si modificò la ricetta originale con un maggior apporto di riso e mais e una minore gradazione, ovviamente a danno della qualità. Superato lo scoglio della seconda guerra mondiale, la produzione tornò a raggiungere i numeri precedenti, concentrata sempre più in grandi gruppi ottenuti con incorporazioni aziendali. Si consolidano così forme alternative di produzione, si afferma la birra lager, chiara e leggera, di facile beva e adatta a tutti i palati, che sopravanza le birre torbide, ricche e complesse, a bassa fermentazione. Il luppolo, l'ingrediente che nel passato abbiamo visto fondamentale, rappresenta ormai una minima percentuale del totale degli ingredienti utilizzati, ed è a volte sostituito con dei semplici estratti.

La birra dunque viene sempre più vista e prodotta come un surrogato non più del vino ma della stessa vera e originale bevanda, composta come abbiamo visto da acqua, luppolo e malto, oltre naturalmente dal lievito.

## **Il prodotto BIRRA**

### **6.2 La riorganizzazione del settore produttivo (craft revolution) e il consumatore postmoderno.**

Le nuove imprese sorte a partire dagli anni '70 ebbero come obiettivo la riscoperta di stili birrai andati, dimenticati durante la grande corsa all'industrializzazione. La riorganizzazione del settore produttivo non fu un processo brusco, non ebbe quindi modalità che si potrebbero definire rivoluzionarie, avvenne gradualmente sviluppandosi intorno a quelle grandi aziende che fino a poco tempo prima avevano gestito l'intero mercato con modalità oligopolistiche. I tradizionali metodi di produzione adottati dalle nuove imprese si ponevano dunque in netta contrapposizione rispetto agli standard industriali utilizzati da poche ed ipertrofiche aziende, "ideologicamente" agli antipodi rispetto al nascente movimento birraio. Ma oltre a fattori strettamente legati alla sfera economica ed organizzativa, altri elementi si inseriscono nel processo di trasformazione dell'industria birraia. Un generale mutamento culturale e valoriale della visione della società contribuisce a definire una figura di consumatore che ha ben presente la complessità del mondo in cui vive e che per questo inizia a leggere criticamente ciò che il mercato gli propone.

Si afferma la "necessità" sempre più diffusa di riaffermare una identità (collettiva o singola, spesso collegata a un luogo fisico) come atto di difesa delle proprie peculiarità territoriali, minacciate dall'omologazione imposta dall'economia globalizzata.

Il mondo della produzione e l'individuo consumatore iniziano un dialogo in cui le richieste di quest'ultimo si concretizzano nella domanda di un prodotto realizzato con una forma di produzione tipica dell'era precedente a quella industriale, e gli stessi produttori cominciano a muoversi verso le persone nel tentativo di ricostituire un rapporto con la propria comunità.

Potremmo definire la birra come un prodotto capace di raccontare una storia romantica di riscoperta della tradizione, intimamente connessa al processo di produzione artigianale. Il consumatore diviene parte integrante del processo di costruzione di significato del prodotto, oltre ad acquisire un elevato grado di autonomia nel percorso di soddisfazione dei suoi bisogni. Il consumatore non è più solo un elemento passivo nel recepire ciò che gli viene proposto, ma risponde proattivamente agli stimoli provenienti dal mondo della produzione, impegnandosi nella co-creazione di beni.

I gusti mutano anche perché è il consumatore a cambiare, costruendo intorno alle sue scelte il proprio stile di vita e, di conseguenza, la propria identità.

Le imprese che sono nate sotto il segno distintivo di questa nuova modernità hanno da subito compreso la necessità di affrancarsi da un vecchio modo di produrre birra, recuperando artigianalità di metodi e processi produttivi, e soprattutto, nella commercializzazione del prodotto, ascoltando le esigenze di un consumatore sempre più attento e appassionato.



La birra artigianale, declinata nelle sue mille sfumature, può essere considerata un perfetto esempio di incontro tra il passato, rappresentato da quegli stili birrai abbandonati da tempo perché non più redditizi, e un presente desideroso di recuperare valori perduti in nome del numero e della quantità.

Anche in Italia la rivoluzione della birra artigianale ha sconvolto lo status quo di un mercato brassicolo fermo nella sua imperturbabile solidità.

### **6.3 Il prodotto BIRRA:**

#### **La tradizione brassicola in Italia**

Gli italiani non sono mai stati grandi consumatori di birra. Ragioni di matrice culturale e storica, ancor più che geoclimatica hanno impedito alla nostra terra di possedere una vera e propria tradizione brassicola, anche e soprattutto a fronte di un settore enologico vero e proprio portabandiera dell'italianità nel mondo. E' proprio per questo motivo che la rivoluzione che sta scuotendo le fondamenta della produzione birraia internazionale sembra avere in Italia una risonanza ancora maggiore che in altri paesi.

Una veloce rassegna dei motivi per cui la birra non è mai stata la prima bevanda alcolica consumata in Italia, aiuterà a comprendere ancora meglio la forza della declinazione italiana della *craft revolution*.

Sin dagli inizi dell'Ottocento in Italia si produceva birra esclusivamente con metodi artigianali (ante-letteram) e poco "scientifici", consumata prevalentemente da pochi ed elitari estimatori, perlopiù non italiani. Le produzioni erano irregolari ed intermittenti, legate a fattori strettamente temporanei e locali, in cui il dato climatico si sostanzialmente come una evidente limitazione. Il freddo era un fattore necessario per la conservazione della bevanda, e ciò ne limitava la produzione alle zone alpine o prealpine, considerando che il "ghiaccio" artificiale era un lusso di pochi. Volendo poi indagare su ragioni storico-sociali è facile individuare un altro motivo per comprendere la resistenza "ottocentesca" alla birra. Essa era importata infatti prevalentemente dagli austriaci, antagonisti delle vicissitudini italiane di quei tempi, e quindi veniva considerata dal grande pubblico con antipatia, se non addirittura con sospetto. Solo dopo la seconda metà del XIX secolo, l'opera di industriosi imprenditori austriaci e francesi (Wuherer, Dreher, Paskowski, Metzger, Caratch, e Von Wunster) porterà alla genesi delle prime e vere fabbriche organizzate con moderni criteri di produzione industriale. A questi pionieri della birra industriale che vedevano nell'Italia terra fertile per le loro prospettive commerciali, faranno subito seguito anche commercianti italiani, soprattutto fabbricanti di ghiaccio, che leggevano nella birra il naturale complemento delle loro attività. Complice anche la distensione di certe tese relazioni estere, che permisero anche a chi italiano non era di operare in un ambiente ritornato più sereno ed ospitale, le unità produttive dedite alla realizzazione della birra si moltiplicarono e si diffusero a vista d'occhio. Seguendo però dinamiche del tutto simili a quelle d'oltreoceano, anche la produzione italiana iniziò rapidamente a perdere pezzi appena svoltato l'angolo del XX secolo. Accanto a ragioni tipicamente afferenti al processo di produzione di massa, simili a quelle degli Stati Uniti, non furono il proibizionismo o le tempeste di sabbia a causare il crollo dei consumi di birra e

conseguentemente delle imprese birraie, fu invece certamente la prima guerra mondiale a penalizzare fortemente la già fragile economia italiana. Dopo un breve sviluppo durante gli anni del fascismo, i prodomi di un rinnovato clima ostile tra le nazioni prima, e il secondo conflitto mondiale poi, affossarono definitivamente le speranze di un rilancio del settore brassicolo italiano, il quale non raggiunse più i fasti dell'ultimo decennio del secolo precedente.

I tratti principali della storia della birra italiana del dopoguerra ricalcano pressappoco quelli dei principali paesi industrializzati: nel trentennio tra il 1960 e il 1980 i più grandi gruppi industriali emersero definitivamente, dominando il mercato anche grazie a un nuovo flusso di assorbimenti ed acquisizioni. Nel particolare in Italia, il 60% del mercato della birra era in mano ad un poker di storiche proprietà che già da circa un secolo facevano la voce grossa nel settore, cioè il gruppo Luciani (proprietario di Dreher e Pedavenna), Peroni, Wuhler e Birra Poretti. La concentrazione del settore birraio italiano in poche grandi aziende comportò una parallela diminuzione della presenza delle piccole imprese locali, le quali non poterono più far fronte alle sempre maggiori spese di produzione che, invece, venivano abbattute dai grossi marchi grazie a crescenti economie di scala.

Il progressivo aumento di interesse per il *marketing* e l'*advertising* portò i leaders del mercato ad incrementare gli investimenti in visibilità, indebolendo ulteriormente i piccoli produttori che non potevano permettersi di adottare strategie per amplificare il nome e la reputazione del proprio *brand*.

Tra gli anni '80 e '90 entrarono nel mercato italiano multinazionali straniere che condussero numerose acquisizioni, inglobando marchi storici come Birra Poretti, Dreher, Peroni, Moretti e Wunster.

Cominciarono così a convivere sotto la stessa proprietà marchi con la più diversa storia e provenienza, qualificati però da un aspetto comune: lo stile *lager* del prodotto consumato. Oltre ad essere una tipologia di prodotto che “naturalmente” ha visto consolidare la sua egemonia nel mercato generalmente inteso, la *lager beer* è tradizionalmente la birra italiana. Vicina idealmente (e geograficamente) alla cultura brassicola tedesca, da cui il nostro paese ha importato oltre che il know how anche gli stessi mastri birrai, lo stile *lager* ha continuato fino ai nostri giorni ad identificare la birra italiana, tanto da far dire agli osservatori che la “*diffusione della birra in Italia è la diffusione della birra lager*”. In più, a corollario di quanto detto, la mancanza di una cultura autoctona giustifica un generale clima di disaffezione verso la birra, considerata dagli italiani come una soluzione per spegnere il bisogno psicologico di sete e niente più. Ma la *craft revolution* di impronta statunitense non era però destinata a rimanere confinata oltreoceano. Con un metafora “*sfidando gli alisei che avevano finora permesso a imprese sempre estese un controllo pressochè incondizionato del mercato della birra, il nuovo clima culturale sbarcò in Europa*” incontrando i favori di chi stava percependo il mutamento della situazione. “*Dimenticati gusti*” e ritrovate modalità produttive trovarono nuovi spazi e ogni paese adottò al proprio contesto socio culturale le novità introdotte dal ritorno all'artigianalità della produzione birraia, cosa che anche l'Italia fece attraverso le sue peculiari caratteristiche. Anche nel settore brassicolo, i processi di industrializzazione italiani sono basati su sistemi di piccole e medie imprese ben localizzate in aree lontane dai centro città invece che in grandi agglomerati di stampo fordista. Il ruolo della località nell'economia italiana trova ragione nella presenza dei cosiddetti

distretti industriali, agglomerati di aziende che grazie alla loro prossimità geografica e culturale sono capaci di creare valore e crescita economica nella comunità in cui sono dislocati. Il radicamento delle attività economiche nasce in un tessuto sociale e si sviluppa attraverso le relazioni che intercorrono in esso, condizionando l'ampiezza del mercato e imponendo specifici comportamenti economici.

Il fenomeno della birra artigianale ha trovato in Italia, quindi, una modalità di diffusione che si è subito integrata nella tipicità della struttura industriale. Prolificatasi grazie a mutamenti di natura socioculturale che hanno investito l'intero pianeta, la rivoluzione *craft* ha adattato le proprie dinamiche interne alle caratteristiche *local* della dimensione produttiva italiana, contaminandosi e costruendo una propria specificità che sposa appieno il concetto di glocalizzazione, introdotto da Baumann, ed ha prodotto un inedito risultato. Se la natura della nascita del movimento in Italia è quindi del tutto simile a quella di altri paesi europei, la sua evoluzione ha invece una storia completamente diversa, rappresentando un caso di imprevedibile successo che sta permettendo alla birra artigianale italiana di avvicinare la propria reputazione a quella di prodotti enogastronomici già da tempo conosciuti e riconosciuti in tutto il mondo.

## **Il prodotto BIRRA:**

### **6.4 La birra artigianale**

Il desiderio di ritornare a gustare un bene dimenticato, di riscoprire stili e sfumature sommersi da decenni di prodotti serializzati e omogenei, di superare insomma una concezione di birra che ha appiattito la varietà del mercato e standardizzato i gusti dei consumatori, ha acceso la miccia di una rivoluzione che gradualmente ha scardinato i paradigmi produttivi di un settore dominato da poche e totalizzanti imprese.

La birra artigianale ha poi acquisito tratti distintivi e direzioni ben precise che sono dipese dalla diversa cultura birraia e dalla peculiare struttura industriale di ogni particolare zona geografica in cui il movimento si è diffuso. Questo è certamente un motivo per cui possiamo affermare, con assoluta certezza, che non esiste la *birra* artigianale ma le *birre* artigianali.

Possiamo dire che la grande maggioranza dei consumatori che si affacciano al mondo delle birre artigianali possiede un background di conoscenze che ha ottenuto attraverso la degustazione di birre industriali, cioè di quei prodotti delle grandi aziende che assiepano gli scaffali della grande distribuzione e che coprono una fascia di prezzo accessibile pressochè da tutte le tasche. Il gusto tipico delle birre *lager* in commercio rappresenta perciò il punto di partenza da cui iniziare il percorso per approcciarsi alla dimensione artigianale della birra, per comprendere cioè che una birra prodotta da un birrificio di piccole dimensioni e una prodotta da una multinazionale sono due bevande diverse. La stessa definizione di birra artigianale orienta il consumatore verso una idea di birra che è in netta contrapposizione con quella che finora ha sempre bevuto, sottolineando divergenze nella fase di ideazione, produzione e distribuzione oltre che di cultura e "mentalità". In Italia, Uniobirrai – associazione che insieme ad Assobirra tutela e rappresenta i produttori birrai italiani (anche non artigianali nel secondo caso) – proponeva nei primi anni del duemila una

definizione di birra che restringeva l'artigianalità ad un prodotto non pastorizzato e non filtrato. Il riferimento alla pastorizzazione della birra è un caposaldo del concetto di birra artigianale e uno dei principali elementi che la pone in antitesi con la birra industriale. Se da un lato la pastorizzazione è utile per mettere in commercio un prodotto conservabile facilmente e più a lungo, stabile e uniforme nel gusto e nel profumo, dall'altro l'eliminazione dei microrganismi dovuta alla sterilizzazione ad alte temperature provoca una forte riduzione dei principali elementi nutritivi della bevanda privandola della capacità di dare benefici alla salute dell'organismo di chi la beve. Il concetto di filtrazione, invece, è stato messo in dubbio in quanto non sempre una birra soggetta a questo processo finisce per perdere il suo valore poiché, *“se eseguita in modo non eccessivamente invasivo, non compromette l'integrità del prodotto, permettendo al tempo stesso di controllare meglio la qualità finale”*.

Con l'evoluzione del mercato, la crescita dei produttori e la moltiplicazione degli stili proposti, le modifiche alla definizione di Unionbirrai hanno allentato i vincoli originari e portato la birra artigianale a essere intesa come *“(....) birra cruda integra e senza aggiunta di conservanti con un alto contenuto di entusiasmo e creatività. La birra artigianale è prodotta da artigiani in quantità sempre molto limitate”*. Subentra per la prima volta l'aspetto “emozionale” tra le caratteristiche del prodotto, un'accezione che trova pieno accordo tra le idee che molti esperti italiani si erano fatti; la *craft beer* *“è la birra fatta con passione da persone non da macchine. E' quella dove la figura del birraio è reale, ed è quello che si “sporca le mani”, che conosce il processo produttivo ed interviene su di esso. E' quella che all'assaggio sa emozionare, con i suoi profumi ed i suoi gusti, (ed anche i suoi difetti). La passione sembra essere il requisito più importante tra gli elementi non direttamente misurabili, un legame tra produttore e prodotto che indissolubilmente lega l'artigianalità del metodo con il risultato del processo produttivo”*.

La definizione proposta da Unionbirrai propone quindi l'assenza di una specifica relazione a determinate tecniche produttive e aiuta a far capire le difficoltà nel far coincidere con birra artigianale una categoria circoscritta di prodotti. Il compromesso individuato permette di evitare l'esclusione di birre di qualità sebbene non ortodosse e, al contempo, segnalare la presenza di vincoli in ogni caso necessari per costruire un seppur labile confine con il quale isolare le birre chiaramente impossibili da definire artigianali. Nella legge non vengono indicati con precisione gli ingredienti da utilizzare per definire una birra come artigianale e la mancata indicazione di essi non costringe, quindi, i mastri birrai ad attenersi all'utilizzo del solo malto d'orzo per le loro ricette. Ciò aiuta la produzione delle birre artigianali, in quanto sperimentazione e creatività sarebbero aspetti altamente penalizzati se si facesse riferimento a determinati ingredienti. Naturalmente i produttori di birra artigianale si guardano bene dall'impiegare elementi non consoni nella preparazione, anche se non è raro trovarsi tra le mani prodotti artigianali dalla qualità molto inferiore rispetto a quelli industriali. L'equilibrio in questo senso è molto delicato e puristi della birra si trovano spesso a discutere sulla questione con chi invece possiede una visione più morbida, in uno scontro ideologico che ha sempre connotato la ricerca di una definizione totale di birra artigianale. Anche il tema della dimensione di impresa è spesso dibattuto, trovando posizioni che sostengono la necessaria limitatezza della produzione fondamentale affinché l'artigiano non perda controllo e contatto con il processo produttivo; tale limitatezza

viene ritenuta inoltre importante per garantire la presenza nel mercato di un bene fresco e qualitativamente elevato. Per altri invece il preciso dato dimensionale non è utile per considerare cosa è artigianale e cosa non lo è, prendendo a riferimento esperienze concrete quali la Sierra Nevada Brewing Company o la Brooklyn Brewery, veri colossi del mercato statunitense, che sono un costante punto di riferimento per chi si avvicina al mondo della birra artigianale per la loro capacità di creare un prodotto di qualità nonostante la quantità elevata di produzione. Resta comunque il fatto che il legame tra i dati dimensionali dell'azienda e l'artigianalità del prodotto rimane molto combattuto e l'importanza di inquadrare la grandezza di un sito produttivo è rimasta una delle priorità di chi porta avanti la sua idea di birra artigianale.

Da sempre addetti ai lavori, associazioni, studiosi e anche semplici appassionati dibattono sulla corretta versione della definizione da attribuire a questa bevanda. Nel 2016 per la birra artigianale è una svolta storica: il Senato approva il Collegato agricoltura, contenuto nel DDL S 1328-B (Disposizioni in materia di semplificazione, razionalizzazione, competitività per l'agroalimentare) e stabilisce che *“si definisce birra artigianale la birra prodotta da piccoli birrifici indipendenti e non sottoposta, durante la fase di produzione, a processi di pastorizzazione e microfiltrazione”*. E' la riscossa dei piccoli birrifici. Una definizione ad hoc ulteriormente particolareggiata è contenuta nell'articolo 35 dove si specifica che *“per piccolo birrificio indipendente si intende un birrificio che sia legalmente ed economicamente indipendente, che utilizzi impianti fisicamente distinti da quelli di qualsiasi altro birrificio, che non operi sotto licenza di utilizzo dei diritti di proprietà immateriale altrui e la cui produzione annua non superi 200.000 ettolitri, includendo in questo quantitativo le quantità di birra prodotte per conto di terzi”*. Il traguardo è significativo per il settore: infatti la legislazione italiana non faceva differenza tra microbirrifici e grandi impianti industriali, nemmeno per i livelli di imposizione fiscale o per la complessità degli adempimenti. Ma come si può notare facilmente è una svolta storica che, se da un lato non risolve il problema di poter determinare precisi criteri per definire la “sostanza” di birra artigianale, dall'altro risolve la difficoltà ponendo l'attenzione al produttore e non al prodotto. Certamente il riconoscimento legislativo permette al movimento della birra artigianale di qualificarsi come un *“player”* dell'economia nazionale.

## **Il prodotto BIRRA:**

### **6.5 Il mercato della birra artigianale in Italia**

[http://www.ilmessaggero.it/.../birra\\_artigianaletrend2018](http://www.ilmessaggero.it/.../birra_artigianaletrend2018)

*L'Italia della birra è sempre più a trazione artigianale: il 2017 non ha segnato solo un aumento della quota di consumi, che ha superato il 3,7% sul totale di birra, ma anche una profonda trasformazione produttiva del mondo brassicolo artigianale. Dopo la crescita a ritmi serrati degli ultimi dieci anni - con il numero di microbirrifici salito dai 113 del 2008 ai 718 del 2017 - oggi si registra un consolidamento dimensionale dei produttori. La produzione di birra artigianale è sempre meno un hobby da coltivare tra amici e sempre più una possibilità di business. Oltre il 60% dei microbirrifici fattura tra i 100 e gli 800mila euro l'anno e il*

51% impiega personale dipendente a tempo indeterminato. Inoltre non si limita più solo alla mescita ma è attento soprattutto alla logistica distributiva: un micro birrificio su 3, infatti, esporta all'estero e la produzione ha superato i 500mila ettolitri l'anno. Un settore in fermento, dunque, che il prossimo 17 febbraio si riunirà alla Fiera di Rimini per la XIII edizione di Birra dell'Anno - il più importante concorso birrario italiano organizzato dall'associazione di categoria Unionbirrai - che è anche una vetrina sui nuovi trend del settore. Tra le 1650 birre in gara presentate da 279 produttori in 41 diverse categorie, spicca il ritorno delle basse fermentazioni: "Si tratta di birre prodotte con l'uso di un lievito particolare che lavora a temperature comprese tra i 5 e i 12 gradi e che si deposita sul fondo al termine del processo di fermentazione" spiega Alessio Selvaggio, presidente di Unionbirrai. "In questa tipologia, sempre molto amata dagli appassionati, rientrano stili con differenti sentori e caratteristiche: dalle Bock, forti e dense, con profumi di malto e miele, alle Helles, classiche birre chiare tendenzialmente dolci e con bassa luppolatura, fino alle più note Pilsner, dal gusto secco e dall'amaro persistente, limpide e sormontate da un bel cappello di schiuma compatta". Spazio anche alle fermentazioni spontanee, in cui l'intervento dell'uomo è minimo e la trasformazione da mosto a birra avviene grazie all'azione incontrollata e 'selvaggia' di batteri e lieviti presenti nell'aria. Non mancheranno le 'Sour', birre dalla spiccata acidità, e le birre salate che, spiega ancora Selvaggio, "sono caratterizzate oltre che dalla sapidità anche da note lattiche e acidule e da una speziatura di coriandolo". Ma il 2018 brassicolo sarà ancora caratterizzato dalla sperimentazione: le produzioni con spezie - come cannella, vaniglia, pepe, zafferano e chiodi di garofano -, con caffè, cacao e cereali - a partire da farro, avena e segale - si affiancano alle birre a base di frutta, miele o castagne. Senza dimenticare le IGA (Italian Grape Ale), nate dal matrimonio tra Bacco e Cerere. "Da quando lo statunitense Bjcp (Beer judge certification program) - la 'bibbia degli stili' delle birre nel mondo - ha inserito questa nuova categoria come espressione di un prodotto tipicamente italiano, la fantasia dei mastri birrai ha portato a una serie di nuove proposte", chiarisce Selvaggio. Le red e le white Grape Ale, a seconda dell'uva utilizzata, sono ormai un must del nostro panorama birrario sempre più apprezzato (e imitato) anche all'estero.

<http://www.adnkronos.com/boom-birraartigianale>

Pubblicato il: 13/02/2018 12:11

*Il settore della birra artigianale in Italia cresce a ritmi esponenziali non solo dal punto di vista dei consumi, ma anche da quello del numero dei microbirrifici presenti sul territorio nazionale: sono aumentati del 400% in dieci anni, passando dai 132 attivi nel 2005 ai 670 del 2015. Una tendenza in continua ascesa emerge dallo studio internazionale "Economic Perspectives on Craft Beer. A Revolution in the Global Beer Industry" ("Prospettive economiche della birra artigianale. Una rivoluzione nell'industria brassicola globale") appena pubblicato a cura di Christian Garavaglia, docente di economia presso l'Università di Milano Bicocca e affiliato al centro di ricerca ICRIOS della Bocconi, e del professor Johan Swinnen, Direttore del LICOS Centre for Institutions and Economic Performance dell'Università di Lovanio (Belgio). Dal primo birrificio artigianale nato nel 1988 in Italia, si è passati a 60 nel 2000, a 132 nel 2005,*

*per poi raggiungere i 311 nel 2010. Nei successivi cinque anni il numero è più che raddoppiato, arrivando ai 670 del 2015.*

*Un boom dovuto “al cambiamento negli stili dei consumi, alla nascita di una domanda più sofisticata per i prodotti agro-alimentari e alla crescente interconnessione dei mercati”, spiega il professor Garavaglia.*

*L'Italia, dopo Stati Uniti, Spagna e Regno Unito, è la nazione che nel periodo 2010-2015 ha riscontrato la crescita annuale maggiore nel numero complessivo dei birrifici (+71,8 in media), superando Paesi di ben più radicata vocazione brassicola come il Belgio o la Germania, che hanno riscontrato una crescita rispettivamente di 15,2 e di 9,8 microbirrifici ogni anno. Considerando il decennio 2005-2015, ogni anno in Italia sono nati 53 nuovi microbirrifici in media (8 in Belgio, 11 in Germania).*

*“Lo scopo dello studio, frutto di una ricerca accademica durata quattro anni e nata nell’ambito delle conferenze organizzate dalla Beeronomics Society, è stato quello di analizzare le motivazioni economiche alla base dello sviluppo del segmento delle birre artigianali (craft beer) in 16 Paesi del mondo”, specifica Garavaglia, che presenterà la ricerca per la prima volta a Beer Attraction, l’appuntamento fieristico con il settore che si terrà alla Fiera di Rimini dal 17 al 20 febbraio durante il quale Unionbirrai, associazione di categoria dei birrifici artigianali italiani, premierà il miglior birrificio artigianale italiano nel concorso Birra dell'Anno 2018.*

*Da dati Unionbirrai risulta che il segmento della craft beer in Italia (al 2015) ha raggiunto il 3,3% del mercato. “La maggior parte degli altri Paesi presi in esame è sotto questo valore” spiega Garavaglia. Prendendo a parametro il dato del 10,7% (al 2014) di una realtà come gli Usa, dove il settore ha registrato uno sviluppo temporale analogo a quello italiano, si evidenzia un potenziale di crescita decisamente ampio per il mondo dei craft brewers nel nostro Paese.*

*“Ne sono un sintomo - prosegue l'autore - le reazioni già messe in atto dai produttori macro: dalla produzione di tipologie di birre che si avvicinano alle craft beer (“crafty”) e il re-styling di alcuni brand, all’uso di ingredienti locali, alla restrizione della fornitura di alcuni ingredienti e alle numerose acquisizioni di piccole craft breweries”.*

*I consumatori hanno contribuito a plasmare il mercato grazie anche alla pratica dell’homebrewing e alla propensione al consumo local. Considerando il complesso dei birrifici italiani, dallo studio emerge non a caso un incremento costante della loro diffusione in relazione alla popolazione: dai 0,4 birrifici per milione di abitanti registrati nel 1990, si è passati agli 1,3 del 2000, ai 5,5 del 2010 fino agli 11,2 del 2015.*

*“Questo excursus storico sul settore brassicolo artigianale mette nero su bianco il trend in crescita che stiamo riscontrando negli ultimi anni”, spiega il presidente di Unionbirrai Alessio Selvaggio. “Ad oggi, infatti, registriamo un consolidamento dimensionale dei produttori e della produzione di birra, diventata ormai una vera e propria possibilità di business”, continua Selvaggio, secondo cui “oltre il 60% dei microbirrifici italiani fattura oggi tra i 100 e gli 800mila euro l’anno, mentre il 51% impiega personale dipendente a tempo indeterminato.*

*Inoltre, i piccoli birrifici non si limitano più solo alla mescita, ma hanno ormai consolidato competenze di logistica distributiva: un micro birrificio su 3 esporta all'estero e la produzione ha superato i 500mila ettolitri l'anno".*

Sono due esempi del fenomeno del mercato della birra artigianale in Italia. E l'offerta di birra artigianale Made in Italy sta conquistando un numero crescente di consumatori in Italia e all'estero dove l'export di birra italiana è aumentato del 144% in 10 anni. Le esportazioni, che ovviamente segnalano l'esistenza di un prodotto di alta qualità, sono stimate in valore pari a 180 milioni di euro con risultati eccellenti addirittura in paesi nordici come la Germania, l'Irlanda fino ai pub della Gran Bretagna. E' il merito di molti giovani imprenditori agricoli che hanno saputo cogliere il successo di questo prodotto, investendo le proprie idee di innovazione in birrifici. Nel 2007 i microbirrifici erano una trentina, ora sono quasi 1000 anche se la corsa *"ha perso slancio"*.

Alcuni come la Baladin hanno raggiunto la dimensione di piccola azienda, che con 200 ettari di terreno e una produzione di 50mila ettolitri l'anno, nel 2016 ha raggiunto un fatturato pari a 25 milioni di euro, altri come il birrificio produttore della "Birra del Borgo" sono stati acquisiti da un grande brand come la Ab InBev. Il settore dà lavoro a circa 4500 persone tra addetti alla produzione (almeno 1200), alla logistica e alla commercializzazione e somministrazione (dati del sole 24 ore).

Nonostante i bassissimi consumi pro capite di birra, che attestandosi a 29,2 litri collocano l'Italia al penultimo posto in Europa, la rivoluzione della birra artigianale ha imposto nuove modalità di consumo anche in un paese come il nostro, che contraddistinto da una solidissima tradizione enologica, ha sempre preferito *"il calice alla pinta"*. I consumatori che hanno modificato i propri gusti, svincolandosi da abitudini e routine preimpostate e preferendo un rapporto diverso con il mondo degli alcolici, si sono approcciati a prodotti inediti e alternativi che progressivamente hanno fatto breccia nei modelli di consumo consolidati. La birra artigianale ha rafforzato la propria identità negli anni, ispirandosi anche allo stesso modo del vino per costruirsi un ruolo specifico nel settore del beverage, incontrando quindi le nuove necessità di un consumatore molto più attento alla "nicchia" della *craft beer* che al *"mainstream"* della birra industriale. Un settore di nicchia dunque, quello artigianale, che però sta crescendo a vista d'occhio, sottraendo al mercato delle birre industriali una sempre maggior quota di mercato. La forza della rivoluzione della birra artigianale ha avuto l'effetto di spostare l'attenzione su una tipologia di prodotto in grado di riavvicinare il consumatore a una ricca tradizione di stili e gusti da troppo tempo sommersa a favore di birre *"sempre meno birre"*. Le attività artigianali sono cresciute a dismisura confermando la dinamicità e il fermento del settore. Oltre alle tante luci ci sono però anche ombre sul movimento della birra artigianale, criticità che sorgono parallelamente all'espansione strutturale delle imprese che entrano nel settore birraio. E' importante sottolineare che se le strutture produttive sono aumentate, di pari passo non è cresciuta la domanda interna, costringendo le attività a margini di crescita sempre più esigui. La competizione è alta e l'unica risposta attuabile sembra quella di cercare all'estero nuovi canali per espandere il mercato, considerando anche l'elevata quantità di importazioni che il paese continua a mantenere.



## CAPITOLO VII UN CASO DI ECCELLENZA: IL BIRRIFICIO “ALTA QUOTA”

**“ALTA QUOTA”:**

### **7.1 Il prodotto e la glocalizzazione**

*“C’è un luogo sulle montagne reatine dove la natura incontaminata, la storia, la sorprendente bellezza selvaggia del territorio e prodotti naturali di eccellente qualità convivono armoniosamente.*

*Un luogo dove l’acqua sgorga pura, limpida e cristallina.*

*Questo luogo è Cittareale in provincia di Rieti, la terra che ha dato i natali a Tito Flavio Vespasiano. Lì, tra atmosfere d’altri tempi, sorge il birrificio Alta Quota.*

*Alta Quota nasce nel 2010 come laboratorio sperimentale da una brillante quanto audace idea di Claudio Lorenzini. Le birre sono ad alta fermentazione, non filtrate e rifermentate in bottiglia senza l’aggiunta di additivi. La ricercatezza estrema dei sapori, l’utilizzo di materie prime di eccellente qualità e l’alto contenuto di entusiasmo e creatività, hanno dato forma ad uno stile personale e distintivo caratterizzato da ricette pulite e birre dall’alta bevibilità e immediatezza.”*









Abbiamo visto come per il consumatore di birra artigianale l'aspetto coinvolgente è quello percettivo quindi emotivo, e birra Alta Quota ha subito ritenuto di imporsi sul mercato come un marchio influenzato da tutti quegli elementi come la qualità del prodotto, la comunicazione, la creatività e i comportamenti che ruotano attorno al marchio stesso. La sequenza delle immagini sopra riportata, credo rappresenti al meglio quanto esposto in premessa. Le montagne dell'appennino, la sorgente dell'acqua utilizzata per la produzione della birra, i due birrifici posti ad una altitudine superiore ai 1600 mt, le materie prime ed infine il prodotto con la marca e un brand che ne richiama tutti gli aspetti.

Claudio Lorenzini, questo è il nome del giovane imprenditore proprietario del birrificio, nel 2010 immagina la sua birra artigianale, immagina il suo brand, immagina chi sarà e pone gestionalmente il branding al centro della sua strategia gestionale. Claudio vive nella provincia di Rieti ma in un territorio lontano da Cittareale, collinare, ricco di uliveti e dove, infatti, si produce un olio evo pregiatissimo. Per la sua start up di birra artigianale sa che l'acqua ed il farro sono invece gli ingredienti necessari e intuisce che l'Alta Valle del Velino è il posto giusto dove localizzare la sua attività. Intuisce che la risposta alla grande produzione di *lager* e alla scelta di usare la glocalizzazione come fondamento del marketing delle multinazionali, ma anche la grande competizione già in atto tra microbirrifici artigianali, non va combattuta solo con il metodo produttivo, ma con un brand chiaro, definito, inequivocabile.

Alta Quota nasce così come marchio di un prodotto che ha un legame indissolubile tra ingredienti e territorio, per questa ragione pone la sua produzione dentro un *“futuro sostenibile”* e lo fa anche ripensando i sistemi produttivi, scegliendo fonti energetiche rinnovabili, scegliendo verso il più assoluto rispetto per l'ambiente.

Solo allora il marketing suggerisce lo slogan *“Facciamo innamorare”... con i nostri prodotti, con l'ambiente che ci circonda.*

Riprendendo quanto descritto nel capitolo dedicato al prodotto birra (cap VI), il settore delle birre artigianali è cresciuto in modo esponenziale, sottraendo al mercato delle birre industriali una sempre maggior quota di mercato. Questo, tra l'altro, sta avvenendo all'interno di un mercato in cui la domanda interna non è cresciuta, e dove quindi la risposta al fenomeno della moltiplicazione dei birrifici artigianali e all'offerta di un prodotto alternativo alla lager, ha fatto sì che le imprese multinazionali del settore abbiano cercato di contrastare tale fenomeno con un marketing aggressivo e “glocale”. Infatti i maggiori produttori di birra hanno cominciato a commercializzare prodotti che, se pur industriali nella composizione, tentano di evocare l'appartenenza ad un determinato territorio. Le birre industriali si sono così arricchite di un brand in grado di far immaginare che la produzione avvenga a livello regionale o addirittura in territori ancora più circoscritti e definiti.

Il concetto di glocalizzazione “sposato” denota, a mio avviso, una dinamica di marketing tesa ad appiattare le differenze di tipo culturale dei prodotti. Il concetto “Think global, act local”, sintesi tra il pensiero globale che tiene conto delle dinamiche planetarie di interrelazione tra i popoli, le loro culture ed i loro mercati, e l'agire locale che tiene conto delle peculiarità e delle particolarità storiche dell'ambito in cui si vuole operare, viene così utilizzato per contrastare su vasta scala il tentativo di differenziare il prodotto birra condotto dai birrifici artigianali. La risposta dei più attenti di essi, in particolare del birrificio Alta Quota, è stata quella di spogliare il concetto di glocalizzazione di tutte le accezioni riguardanti l'imperialismo culturale e lo sfruttamento globale da parte di poche multinazionali, e collocare la stessa in un ragionato tentativo di preservare le singole identità all'interno di un sistema complesso, senza ledere l'individualità ed il diritto ad esistere delle altre identità all'interno di tale sistema.

Più precisamente, nel comparto della commercializzazione e del marketing dei birrifici artigianali più avveduti si è assistito alla interiorizzazione del concetto di “glocalizzazione” come rispetto del prodotto locale e delle sue caratteristiche sia nel momento in cui si affronta il mercato globale, sia rispetto alle esigenze locali. Nel primo caso la glocalizzazione ha portato ad acquisire inevitabilmente nicchie di mercato ubicate nel mercato globale, nel secondo a permeare mercati locali che i prodotti globali non potranno raggiungere senza adeguamenti sostanziali nel prodotto offerto e non certo nel brand da proporre.

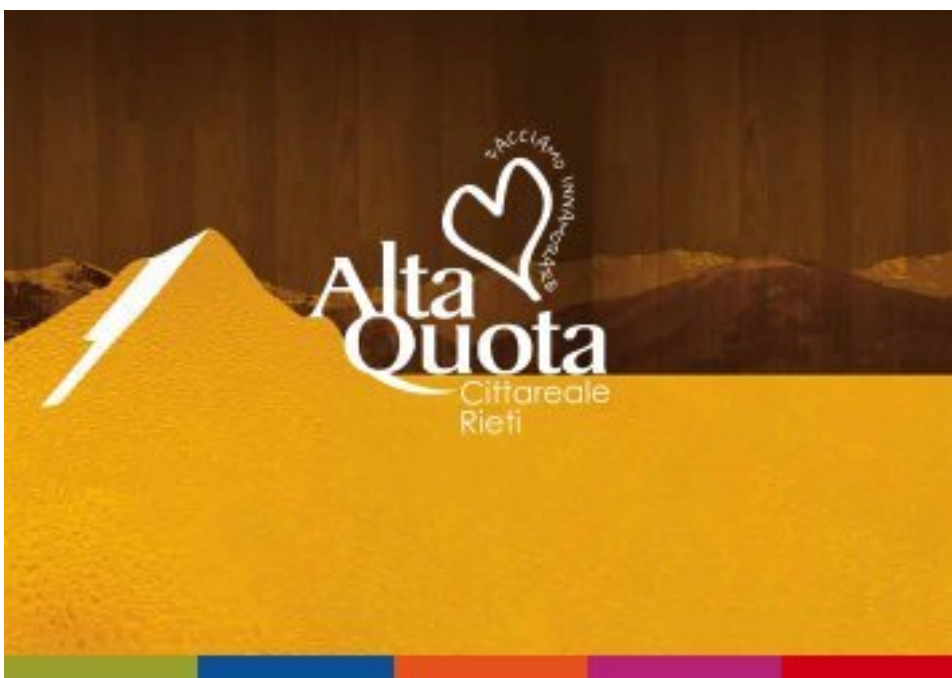
La glocalization è in genere associata a un modello di business che mira alla fidelizzazione del cliente e si ricerca inserendo nel brand tutti gli elementi intangibili che caratterizzano il prodotto insieme, a quelli tangibili che lo differenziano dalla produzione industriale.

## “ALTA QUOTA”:

### 7.2 Il brand

Nel capitolo IV abbiamo puntato l’attenzione alla marca in un’ottica di customer-based, voglio ora porre l’attenzione alla cura che il birrificio Alta quota ha posto a tale impostazione. A tale scopo propongo di seguito la base fotografica del logo di tutte le birre prodotte e commercializzate “Alta Quota.” Il richiamo al territorio montuoso dove la birra viene prodotta, con tutto quello che può evocare in termini di ambiente è sicuramente decisivo. Ad esso si lega il tema ecologico, richiamato nel capitolo II della mia tesi. E’ il driver che ha guidato l’imprenditore per la localizzazione della produzione e la successiva identificazione del prodotto (come indicato negli slogan a seguire). In essi è sintetizzato in modo chiaro il tentativo di far esercitare un potere evocativo al brand “Alta Quota” definendone i contorni sia come mezzo di comunicazione, che di relazione sociale. E’ stato quindi il tentativo, peraltro riuscito, di motivare il cliente al di là dell’indubbio valore intrinseco della birra prodotta, stimolando sia a livello conscio che inconscio la scelta verso lo stesso, legandola ad una sfera affettiva ed emozionale ed ai benefici intangibili che ne derivano. Il brand name e la brand mark riescono quindi a distinguere il prodotto Alta Quota da quello delle imprese concorrenti. In Italia esiste solo dal 2017 un birrificio localizzato ad una altitudine più elevata ma non ha la stessa caratterizzazione territoriale, e non si inserisce in un marketing territoriale, quello della Provincia di Rieti, che dal 1998 ha come slogan “Una Provincia.....attraente per natura”.

La funzione informativa svolta dalla marca è chiara ed inequivocabile, evoca in modo chiaro come la birra sia legata al territorio e l’obiettivo di “far innamorare.....” sopra descritto è perseguito non solo con il prodotto e le sue qualità intrinseche, ma anche attraverso l’identificazione con il territorio stesso, compiendo una perfetta operazione di brand extension. Essa riesce in modo perfetto a rappresentare la garanzia di alta qualità e di fatto impegna il produttore a commercializzare una birra con caratteristiche mai inferiori al prodotto di lancio.





## VERSO un FUTURO SOSTENIBILE

Un futuro sostenibile ripensando i sistemi produttivi e scegliendo fonti energetiche rinnovabili. Birra Alta Quota ha fatto una scelta verso l'ambiente: consumo di energia 100% da fonte rinnovabile e riutilizzo delle risorse impiegate durante il processo produttivo della birra cedendo le trebbie ad un'azienda agricola locale che le utilizza nella preparazione del pasto dei bovini che ne apprezzano molto il sapore. Le trebbie sono il residuo dell'estrazione a caldo del malto d'orzo utilizzato nella fase di ammostamento.



### *Ingredienti e territorio*

*L'utilizzo dell'acqua che si riversa nell'Alta Valle del Velino fa della birra artigianale Alta Quota un capolavoro di raffinato equilibrio gustativo.*

*Il farro prodotto in loco le conferisce tipicità e valore aggiunto, consentendo di esaltare ancor di più l'identità del territorio cittarealese.*

*I legami che uniscono l'arte birraia di Alta Quota ed il territorio dell'Alta Valle del Velino sono molto stretti. Il nostro slogan è "Facciamo innamorare" ...con i nostri prodotti, con l'ambiente che ci circonda*

La costruzione del valore simbolico si lega perfettamente alla natura reale e "finzionale" nel contempo. La costruzione della brand equity ha comportato una scelta difficilissima per l'imprenditore. Come detto in premessa, Claudio Lorenzini vive in una parte del territorio molto distante dallo stabilimento, quasi 100 km, e completamente diversa per le caratteristiche morfologiche e climatiche. Sa però che la sua birra sarebbe

stata “una delle tante birre” e non la birra dal nome unico, la cui qualità percepita potesse e dovesse essere esponenziale perché legata alla storia, alla cultura e al territorio in tutte le sue sfaccettature. Dopo solo nove anni il fatturato ha superato i 2 milioni di euro, il microbirrifico è diventato un birrifico artigianale in piena regola, in grado di associare il suo brand a realtà dal respiro nazionale ed internazionale. Questo ha permesso all’impresa, come è evidente dalla locandina sopra riportata, di sperimentare nuovi prodotti altamente innovativi e all’atto pratico di poter fissare un adeguato prezzo di vendita, ovviamente di gran lunga superiore a quello delle birre industriali.

Una birra contro lo spreco  
da un incontro tra Slow Food, birrifico Alta Quota e Eataly  
AncestrAle una birra che nasce dal pane non consumato

L'idea di Roberto Muzi, consigliere nazionale di Slow Food Italia e formatore Master of Food, immediatamente sposata da Claudio Lorenzini del birrifico Alta Quota, ha portato alla creazione di una birra che fonda le sue radici nella lotta contro lo spreco di un cibo simbolo: il pane.

Dal riutilizzo del pane raffermo si ottiene una bevanda dal sapore antico, come veniva fatta in passato. Attraverso la collaborazione con Eataly viene recuperato il pane raffermo dalla panetteria del punto vendita Roma Ostiense, che rifornisce il birrifico con il pane avanzato (realizzato con farine del Mulino Marino macinate a pietra).

AncestrAle è prodotta dal birrifico Alta Quota di Cittareale, in provincia di Rieti.

Di colore ambrato, la birra esprime al naso sentori di caramello, melata, frutta matura e prodotti da forno. In bocca l'attacco è morbido, il corpo è esile e le note richiamano le percezioni olfattive di tostatura. Le note organolettiche potranno però subire variazioni anche significative in funzione della tipologia di pane recuperato di volta in volta (integrale, di grano duro, tenero, di farro o di Enkir).

Una parte del ricavato della vendita è destinato alla campagna Menu for Change, la campagna di Slow Food contro il cambiamento climatico.

Alta Quota Birra Cittareale Rieti dal 2010  
EATALY  
Menu for Change

**“ALTA QUOTA”:**

### 7.3 Il “posto” e la distribuzione

Il focus più importante è quello che riguarda la reperibilità. Il concetto è estremamente semplice: la birra industriale si trova ovunque, la birra artigianale va cercata con impegno.

In una bottiglietta di Moretti, Menabrea o Carlsberg ci si può imbattere con estrema facilità: al supermercato, in ogni bar, ai concerti, in ogni tavola calda sparsa sullo stivale, persino nei rifugi di montagna. La copertura territoriale è massima.

Discorso opposto per le birre artigianali: in alcuni luoghi periferici sono decisamente introvabili! L'acquisto online potrebbe essere la soluzione al problema della reperibilità ma da quanto emerge dalle ricerche, gli italiani sono ancora poco fiduciosi verso questo canale di acquisto. Da sottolineare gli sforzi che alcuni birrifici stanno compiendo per rendere più a portata di mano la birra artigianale: Eataly nelle grandi città,



beershop in quelle più piccole, eventi e manifestazioni legati a questa bevanda, presenza in alcuni ristoranti e agriturismi.

Questa situazione è conseguenza di una serie di motivi:

- minori volumi prodotti artigianalmente che rendono d'obbligo la scelta di una distribuzione quasi esclusiva VS distribuzione intensiva dell'industria;
- minore conservabilità del prodotto artigianale, non essendo sottoposto a filtrazione e a pastorizzazione come le birre industriali. Si avranno quindi problematiche di deperibilità sia durante il trasporto che durante lo stoccaggio;
- ricorso a canali diretti o indiretti corti (con il tramite di un agente o di un distributore) da parte dei birrifici artigianali VS ricorso a canali indiretti molto lunghi da parte delle multinazionali della birra;
- servizio di logistica interna nei gruppi industriali più all'avanguardia VS affidamento a società di logistica esterne degli artigianali, con un aggravio di costi.

Per il birrificio Alta Quota il primo e più importante momento della distribuzione del prodotto avviene direttamente presso la sede produttiva del birrificio.



Infatti una parte dello stesso, come si evince dalla foto sopra riportata, è stata adibita a un vero e proprio locale di mescita della birra dove, oltre a degustare il prodotto, si possono mangiare panini con affettati di produzione locale. Anche l'esterno del birrificio, come si può notare dalla foto riportata nel primo paragrafo, è stato attrezzato a tale finalità. La sede è costantemente visitata da scolaresche che vogliono conoscere i sistemi produttivi utilizzati, ma anche da innumerevoli gite organizzate da tour operator. Come ho avuto modo di evidenziare in premessa, le due sedi del birrificio sono poste all'interno del cosiddetto "cratere" del terribile sisma che ha colpito questa parte della provincia di Rieti nel 2016. Il birrificio si è posto orgogliosamente come un punto di riferimento per la ricostruzione del tessuto sociale e culturale del territorio e nelle etichette delle sue birre "Leonessa" ed "Amatrice" ha orgogliosamente inserito l'anno di

denominazione 2010, proprio per non far pensare ad un marchio costruito sull'onda di una tragedia ma pensato precedentemente ed esclusivamente evocativo del territorio di appartenenza.

Come evidenziato durante la trattazione della tesi, il processo di commercializzazione per la creazione di valore per Alta Quota ha tenuto conto di come la distribuzione avrebbe influenzato tutte le altre variabili del marketing, principalmente il prezzo di vendita. Il fattore determinante è stato l'utilizzo di internet e ovviamente il sito ufficiale del birrifico. Attraverso essi si è puntato a caratterizzare il brand e la marca per l'identificazione del prodotto, ma sono anche stati il perno fondamentale come negozio on line, quindi come prima scelta del canale distributivo. Se da un lato la localizzazione ha garantito un altissimo valore aggiunto alla differenziazione del prodotto, dall'altro ha penalizzato l'impresa soprattutto durante la stagione invernale per la distribuzione dello stesso. Da qui la scelta di optare per gli altri canali di distribuzione in outsourcing. Gli ordini ricevuti e lavorati in azienda vengono evasi attraverso i corrieri specializzati, in tal modo il prodotto riesce ad arrivare in ogni parte d'Italia ed anche all'estero. Ovviamente il prezzo praticato per il prodotto è leggermente più alto di quello della distribuzione diretta presso la sede.

Molto più basso è invece il prezzo proposto ai distributori specializzati, quando la scelta di distribuzione avviene con la cessione ad essi di grandi quantità di prodotto che vengono dagli stessi acquistati. In questo caso i contratti che vengono stipulati con i distributori hanno però clausole molto stringenti, infatti il prodotto non può essere commercializzato che esclusivamente presso pub, ristoranti, pizzerie ed enoteche, escludendo ogni forma di commercializzazione nella grande distribuzione. "Alta Quota", come un po' tutte le birre artigianali, ha ancora un difficile rapporto con la ristorazione rappresentando questo settore uno dei canali di vendita rimasti più indifferenti al boom delle birre artigianali. Il tentativo di Alta Quota è quello di offrire un prodotto che superi il concetto di poca adattabilità ad un consumo "a tutto pasto", ma che si presti invece a diversi abbinamenti, così come il vino. Molto più penetrante è risultata la birra nei luoghi dove il pasto è inteso in modo più informale e, sulla scorta di quanto sperimentato nella vendita presso la sede, bistrot, hamburgerie e pizzerie hanno trovato la perfetta controparte alla loro proposta gastronomica. Ad oggi sono più di ottocento i locali che servono birra "Alta Quota" nella sola Roma ed ovviamente sono i distributori specializzati ad effettuare le forniture. La morale è che la birra artigianale si "evolve" nei canali dove è garantita passione e competenza.

## Bibliografia

- Fontana, Caroli: Economia e gestione delle imprese-quarta edizione
- Russel S.W. (2002) Marketing Management, Apogeo
- Grandinetti R. 2002 Concetti e strumenti di marketing: il ruolo del marketing tra produzione e consumo, Etas
- Di Bernardo, Rullani, Il management e le macchine. Teoria evolutiva delle imprese. Il mulino 1990
- Codeluppi V., 2012, Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre
- C. Grönroos, 1996, Relationship marketing: strategic and tactical implications
- Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni
- Pine, 1997, The four faces of mass customization
- Gambetti R.C., Graffigna G., 2011, Consumer brand engagement: stato dell'arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca
- Advertising Research Foundation, 2006, Engagement: Definitions and Anatomy
- Heath R., 2009, Emotional Engagement: How Television Builds Big Brands at Low Attention
- Kilger e Romer, 2007
- Verhoef, Reinartz e Kraff, 2010, Consumer Engagement as a New Perspective in Customer Management
- V. Franco, 2011, l'engagement del consumatore verso la marca, Il Mulino, pp 287
- La gestione del brand. Strategie e sviluppo 2 Codeluppi V., 2012,
- Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre 10, V. Codeluppi 2001
- Grandinetti R., 2008, Marketing. Mercati, prodotti e relazioni
- Keller K.L., Busacca B., Ostillio M.C., 2005, La gestione del brand. Strategie e sviluppo.
- H.S. Krishnan, 1996, Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective
- Di Fraia G., Social Media Marketing, Hoepli, Milano, 2011.
- McLuhan M., Gli strumenti del comunicare, Il Saggiatore, Milano, 1964.
- Castells M., Comunicazione e Potere, Università Bocconi Editore, Milano, 2009.
- Jenkins H., Cultura convergente, Apogeo, Milano, 2007.
- Bolter J. D., Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi, Guerini e associati,
- Levy P., L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio, Feltrinelli, Milano, 1996.
- Philip Kotler, Dipak C.Jain, Suvit Maesincee il "Marketing che cambia" – Il Sole 24 ore edizione italiana a cura di Walter Giorgio Scott
- "Economia e gestione della comunicazione nelle organizzazioni complesse" – Stefano Rolando
- Alberto Marcati – Materiali (slide)
- INF tub.com – Il concetto di marketing come filosofia di gestione
- Laurita G., Venturini R., Strategia digitale, Hoepli, Milano, 2014.
- 10° Rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione. I media siamo noi. L'inizio dell'era biomediativa, Roma, 2012.

Libro Verde della Commissione Europea, 2001

G. Fabbris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, 2010

G. Cozzi, G. Ferrero, *Marketing. Principi, metodi tendenze evolutive*, Giappichelli, 2000

U. Collesei, *Marketing 4° Edizione*, Cedam, 2006

P. Kotler, G. Armstrong, *Principi di marketing*, Pearson Prentice Hall, 2010

G. Lugli, *Marketing distributive. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*. Utet, 2009

F. Ricotta, *Marketing multicanale*, Pearson Prentice Hall, 2009

Horsney Ian S., *a history of beer*, RCS Paperbacks, Cambrindge, 2003.

Fournier Dominique, D'Onofrio Salvatore, *Le Ferment Divin*, Ediotion de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 1991.

Bennett Judith M., *Ale, Beer and brewster in England: women works in a changing word 1300-1600*, Oxford Univerersity Press, Oxford, 1996.

Fastigi, M., Esposti, R., Orazi, F., Viganò, E., *The irresistible rise ofthe craft brewing sector in Italy: can we explainit? In 4<sup>th</sup> AIEAA Conference. "innovation, productivity and growth: towards sustainable agri-food production"*, 11-12 June, 2015, Ancona , Italy e Bamforth, C.; *Beer: Tap into the Art and Science of Brewing*, Oxford, 2003, pagg. 1-3.

Harvey, D., *The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change*, Blackwell, Cambrindge, 2004 in Fastigi, M., Esposti, F., Viganò E.

Fabris, G., *La società post-crescita: consumi e stile di vita*, Egea, Milano, 2010.

Catteneo, M., *La bionda venuta da lontano*, edito dall'autore, Milano, 2003.

Pasqui, U., *L'uomo della birra* CartaCanta Editore, Forli, 2010.

Brignone, D., *Birra Peroni 1846-1996. Centocinquant'anni di birra nella vita italiana*, Electa Editore, Milano 1995.

Fastigi, M., Esposti, F., Viganò, E., *La craft beer revolution in Italia e i birrifici agricoli: traiettorie evolutive e principali criticità*, in Argomenti, 3°Serie, n.2,2015.

Garavaglia, C., *Entrepreneurship and entry of small firm into a mature industry; the case of microbreweries in Italy* in AAWE Working Paper- Economics, American Association of Wine Eeconomists, n.179, New York, 2015.

Trigilia, C., *Sviluppo locale, Un progetto per l'Italia*, Laterza, 2005.

Baumann, Z., *Globalizzazione e glocalizzazione*, Armando Editore, Napoli, 2005.

Antoinio Foglio: *Il marketing ecologico. Crescere nel mercato tutelando l'ambiente*-Franco Angeli Editore.

David A Aaker, *BRAND EQUITY-La gestione della marca*, Franco Angeli.

J. Hutchinson: *Expertise and the Structure of Free Recall in NA*-Advances in Consumer Resarch eds Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout.

Manuel Castells, 2002 *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore.

Henry Jenkins, *Convergence culture: where old and new media collide*, New York, New York University press, 2006.

Stefano Rolando, “economia e gestione della comunicazione nelle organizzazioni complesse”

Alberto Marcati – Materiali (slide)

Matteo G. Caroli ,Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio.

Giacomo Pini, Il marketing territoriale dell’Italia che non ti aspetti. Come vedere i luoghi magici fuori dai circuiti turistici commerciali.

## Sitografia

Gartner IT Glossary, Big Data

[www.demoskopea.it/](http://www.demoskopea.it/)

[www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)

[www.crmforecast.com](http://www.crmforecast.com)

[www.cloudpeople.it](http://www.cloudpeople.it)

[www.forbes.com/sites/gartnergroup/2013](http://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2013)

[www.ictbusiness.it](http://www.ictbusiness.it)

<http://www.guidabirreartigianali.it/birra-cruda>. Html consultato in data 20 ottobre 2018

<http://www.cronachedibirra.it/> opinioni e tendenze/per-una-definizione-di-birra-artigianale

<http://www.gustoblog.it/unionbirrai> 2016

FOOD 24- IL SOLE 24 ORE di Donata Marrazzo 7 luglio 2016

<http://www.adnkronos.com/boom-birraartigianale>

[http://www.ilmessaggero.it/.../birra\\_artigianaletrend2018](http://www.ilmessaggero.it/.../birra_artigianaletrend2018)

[http://www.Cronache di birra.it/](http://www.Cronache%20di%20birra.it/) oltre pub e beershop: la birra artigianale negli altri luoghi di acquisto“

Il marketing che cambia” Mondo economico 58 – Il Sole 24 ORE a cura di Kotler, C.Jain, Maesincee

INF tub.com – il concetto di marketing come filosofia di gestione

INF tub.com – marketing strategico

INF tub.com – l’analisi delle opportunità di marketing: la strategia orientata al mercato

INF tub.com – elementi per l’analisi strategica dell’impresa, catena del valore e creazione del valore

RaccontoDigitale.it: Che cos’è il Branding e perché è così importante

Innovando.it: il BRANDING

24 ORE – FOOD 24 Approvata la legge sulla birra artigianale. Ecco le nuove regole di produzione. A cura di Donata Marrazzo 07 luglio 2016

nasce l’Associazione Birra del Lazio, che lancia la prima birra “laziAle” al 100% - AssoBirra, associazione dei birrai e dei maltatori

MondoBirra.Org: Lazio nasce la filiera regionale della birra

Mercato Globale: marketing territoriale, un approccio moderno alla promozione del territorio

PANORAMA ECONOMIA: Birre artigianali, un BOOM che ha cambiato il mercato

Il Messaggero.it: Birre artigianali, è boom in Italia. La produzione è aumentata del 535% in 10 anni. – 18/2/2018

Il giornale della Birra – “controllo di gestione nei micro birrifici: una chiave di successo”

MOVIMENTO BIRRA il Blog di MoBI, Movimento birrario Italiano – stato della birra artigianale attraverso l’analisi di bilanci di un campione di imprese produttrici. 6 dicembre 2016

IL GAZZETTINO.IT – Birra artigianale, ecco i nuovi trend del 2018-11-18

BORSA ITALIANA – FOOD A TUTTA BIRRA –The Van 31 agosto 2016

Beverfoofd.com: birra artigianale italiana in forte crescita: vale ormai il 3,3% del totale del mercato della birra