

# LUISS



**Dipartimento di Impresa e Management**

*Tesi di Laurea Triennale*

Cattedra di Marketing

**LA CREAZIONE DI UNA MARCA DI SUCCESSO  
ATTRAVERSO LE STRATEGIE DI BRAND  
BUILDING: IL CASO NAÏMA**

**RELATORE:**

Prof. Michele Costabile

**CANDIDATA:**

Sofia Biagi

Matricola: 211221

**CORRELATORE:**

Dott. Daniele Agostini

*Anno Accademico 2018/2019*



# Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITOLO 1 - DALLE STRATEGIE DI BRANDING ALLA CREAZIONE DI UNA MARCA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 LA MARCA .....</b>	<b>8</b>
<i>1.1.1 Gli elementi che costituiscono la marca .....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2 Ciclo di vita della marca.....</i>	<i>10</i>
<b>1.2 BRAND ARCHITECTURE E GESTIONE PORTAFOGLIO .....</b>	<b>12</b>
<i>1.2.1 Branded House.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2 House of brands .....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.3 Hybrid brands.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.4 Endorser brand.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.5 Brand extension e tipi di estensioni di marca.....</i>	<i>19</i>
<b>1.3 BRAND BUILDING .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITOLO 2 - COME CREARE UNA MARCA DI SUCCESSO.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY (CBBE) MODEL .....</b>	<b>23</b>
<i>2.1.1 Brand Identity.....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.2 Brand Meaning .....</i>	<i>25</i>
<i>2.1.3 Brand Response.....</i>	<i>28</i>
<i>2.1.4 Brand Relationships.....</i>	<i>29</i>
<i>2.1.5 Misurazione del modello Customer-Based Brand Equity.....</i>	<i>30</i>
<b>2.2 PCDL MODEL .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 BRAND EQUITY.....</b>	<b>32</b>
<i>2.3.1 Il modello di brand equity di David Aaker.....</i>	<i>33</i>
<i>2.3.2 Employee Based Brand Equity (EBBE) Model.....</i>	<i>37</i>
<b>CAPITOLO 3 - IL CASO NAÏMA: “YOUR BEAUTY DESTINATION” .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 BRAND IDENTITY: NASCITA DI UN NUOVO BRAND .....</b>	<b>39</b>
<i>3.1.1 L’insegna e la sua brand personality.....</i>	<i>42</i>
<b>3.2 BRAND AWARENESS, PERCEIVED QUALITY E BRAND LOYALTY: IL “PHYGITAL MODEL” .....</b>	<b>43</b>
<i>3.2.1 Le NaïmAngels e le NaïmaLoggers .....</i>	<i>47</i>
<i>3.2.2 La fidelizzazione clienti.....</i>	<i>50</i>
<i>3.2.3 Shopping experience: il “Naïma Beauty Concept Store” .....</i>	<i>52</i>
<i>3.2.4 L’e-commerce.....</i>	<i>54</i>
<b>3.3 BRAND PERFORMANCE: NAÏMA CUSTOMER SATISFACTION.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 BRAND POSITIONING: NAÏMA BEAUTY BUSINESS PARTNER.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>57</b>

**BIBLIOGRAFIA .....59**

**SITOGRAFIA.....61**



# Introduzione

La creazione di una marca di successo è l'obiettivo a cui mirano tutte le imprese, ma ciò non significa che riescano a raggiungerlo. Questo perché, sviluppare un nuovo brand significa andare ben oltre la semplice scelta del nome da attribuirgli o il mero sviluppo di una campagna pubblicitaria. Attraverso il *brand building* vengono identificati tutti i valori e le caratteristiche che una marca deve possedere per poter esprimere al meglio la sua personalità.

L'obiettivo di questa tesi di laurea è quello di fornire un'analisi accurata dei modelli di *brand building* sviluppati nel tempo, riportando un esempio di applicazione pratica attraverso il caso del brand Naïma.

Nel primo capitolo viene chiarito il punto di partenza di questo lavoro facendo una panoramica generale su che cosa è una marca. Questa viene descritta sulla base di quali sono gli elementi che la caratterizzano e i diversi approcci legati alla sua definizione e importanza, sulla quale tutte le imprese poggiano per svilupparsi ed avere successo. In seguito, particolare attenzione viene attribuita all'architettura di marca, che gestisce la configurazione delle diverse marche possedute all'interno di uno stesso portafoglio e che viene considerata la chiave per la creazione di maggiori opportunità di *cross-selling* e *up-selling* di prodotti. Per evidenziare al meglio tutte le caratteristiche e le modalità di gestione di tale strategia, verranno esaminati nello specifico i diversi tipi di *brand architecture*, per arrivare dunque alla definizione più generica di *brand building*, tema sul quale si sviluppa l'elaborato.

Il secondo capitolo è interamente dedicato all'esposizione di diversi modelli teorici del processo di *brand building*, guide essenziali per la costruzione di una marca di successo. Inoltre, viene affrontato un altro concetto critico, ovvero quello della *brand equity*, indispensabile per l'aumento sia della quota di mercato di un'impresa, sia della sua valutazione sul mercato. In sostanza la *brand equity* è ciò che rende una marca superiore (o inferiore) rispetto alla concorrenza ed è fondamentale che venga quantificata per meglio comprendere come migliorarla. Per questo, all'interno di questo secondo capitolo vengono descritti diversi modelli utili alla misurazione del costruito.

Infine, il terzo e ultimo capitolo verterà sull'analisi del caso "Naïma", una catena di profumerie nata nel 2017, in particolare su come ha applicato e continua ad applicare i suddetti modelli per lo sviluppo del nuovo brand. L'elaborato si concluderà con dei suggerimenti legati ad aspetti che potrebbero essere di stimolo per uno sviluppo futuro della catena.



# Capitolo 1 - Dalle strategie di branding alla creazione di una marca

La differenziazione dei prodotti o servizi comincia ad assumere un'importanza preponderante già dal medioevo, quando l'economia si basava sul mercato degli scambi e le corporazioni ne erano le protagoniste. Infatti erano proprio i membri di tali corporazioni che ritenevano fondamentale tale differenziazione, dal momento che così le loro merci non potevano essere confuse con quelle degli altri. Solo in seguito, grazie al marketing, si introduce il concetto di marca e del processo che porta alla sua creazione. All'interno di questo capitolo si discuterà principalmente delle strategie di *branding* che, se uniche e innovative, possono portare alla creazione di una marca proficua.

## 1.1 La Marca

Secondo l'*American Marketing Association* (AMA) la marca “è un nome, un termine, un segno, un simbolo o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni o i servizi di un venditore e di distinguerli da quelli degli altri venditori”, ma questa non è l'unica definizione, infatti ne esistono altre in diversi ambiti e approcci, tra cui quello di marketing e finanziario, considerati i più importanti.

L'approccio di marketing, che vede come maggiori esponenti Philip Kotler e Al Ries, permette alla marca di proporre prodotti differenziati da una concorrenza ben definita.

L'approccio finanziario, invece, simboleggiato da David A. Aaker e Jean-Noël Kapferer, identifica la marca come un capitale, che sviluppa il valore per l'impresa attraverso la creazione del valore per il cliente.

È attraverso la marca che le imprese riescono a misurare l'efficienza delle proprie attività di marketing, come ad esempio la pubblicità.

Molti studiosi di marketing sottolineano la differenza tra marchio e marca, dove la marca è un concetto più astratto e intangibile, ma determinante per il rapporto tra azienda e consumatore, che può conferire un alto valore ad un prodotto, senza che questo abbia necessariamente a che fare con la funzionalità o qualità dello stesso.

La marca è, secondo David Ogilvy (1963), “*la somma intangibile di attributi di un prodotto: il nome, il packaging, il prezzo, la storia, la reputazione e il modo in cui viene pubblicizzato*”.

Il marchio, invece, deve avere caratteristiche specifiche, permettendogli così di essere facilmente distinguibile. Tutela giuridicamente la marca nei confronti di aziende concorrenti e può essere registrato, ma nel caso di una sua mancata registrazione può compromettere la reputazione e la *brand image* del brand stesso.

### **1.1.1 Gli elementi che costituiscono la marca**

Gli elementi del brand servono ad identificare e differenziare un prodotto. Possono essere sia verbali che non e vengono usati per accrescere la *brand awareness*.

Tra gli elementi più comuni ed importanti vengono identificati: il *brand name*, il logo, il *packaging* e gli *slogan*.

Il *brand name* è il nucleo della marca, la base di tutti gli sforzi di comunicazione e della *brand equity*, può essere riconosciuto e ricordato dal consumatore in pochi secondi, al contrario delle comunicazioni di marketing, per le quali ci possono volere fino a un'ora.

Dal momento che il nome del brand può apportare una forza intrinseca al brand, deve essere attivamente controllato per far in modo che influenzi nel modo più corretto gli *stakeholders* esterni. Infine, viene scelto e gestito dal team di marketing, che spesso utilizza dettagli simbolici per catturare l'attenzione del consumatore, inoltre, sceglie un nome dotato di determinate caratteristiche, come brevità e familiarità, per fare in modo che rimanga impresso nella mente del cliente.

Il logo è un'icona visiva fondamentale, il che lo conferma anche l'affermazione di Keller (2003) secondo il quale “*gli elementi visivi del marchio svolgono spesso un ruolo fondamentale nella costruzione dell'equità, soprattutto in termini di consapevolezza del marchio*”. Il logo attribuisce due fondamentali funzioni alla marca, ovvero l'identificazione e la differenziazione, ma soprattutto serve a rinforzare il significato del brand. Alcuni loghi sono delle rappresentazioni letterali della marca stessa, altri sono invece immagini astratte, meno preferibili, in quanto meno riconoscibili e più difficili da tenere a mente. I loghi vengono cambiati nel tempo, per mantenere un aspetto sempre al passo con i tempi. Secondo uno studio fatto nel 2015 da Sabin Mindrut è risultato che il logo si posiziona al terzo posto per importanza rispetto a tutti gli elementi che costituiscono la *brand identity* e *brand image*, costituendone il 18% del successo.

Il *packaging* può creare un'identità di marca, incarnare l'equità del marchio, raggiungere gli obiettivi di marketing, influenzare le decisioni dei consumatori e soddisfarne i bisogni, attraverso

lo sviluppo estetico e funzionale dei suoi componenti. È importante sottolineare che il packaging è il primo contatto che avviene tra l'azienda e il consumatore, per questo motivo è essenziale che riesca a trasmettere al meglio i valori più importanti dell'impresa, che difficilmente se potrebbero comunicare attraverso mezzi diversi. Quindi, il packaging può essere considerato uno dei più importanti strumenti di marketing in grado di fornire un vantaggio competitivo alle aziende, infatti *“I consumatori di solito tendono a percepire positivamente il prodotto se vengono stupiti da un packaging innovativo, creativo ed efficace e quindi aumentano il valore aggiunto per quel prodotto”* (Maznah, et al 2011). Il packaging ha importanti vantaggi in termini di *brand equity* per un'azienda, poiché il suo aspetto può rafforzare la preziosa associazione del marchio e diventare un importante strumento di riconoscimento del marchio. Infatti, avere una confezione distintiva e rilevante è una risorsa preziosa per la forza del marchio. Un buon design del packaging che sia rilevante e differenziato ha la capacità non solo di creare un marchio di successo, ma anche di diventare il suo fiore all'occhiello e persino un'icona.

Gli *slogan* sono delle brevi frasi che servono a comunicare informazioni descrittive e persuasive riguardo al brand, di solito appaiono nelle pubblicità, ma possono anche essere contenuti sul packaging del prodotto. Servono al consumatore per individuare il posizionamento del brand e possono costruire una forte *brand awareness*, attraverso la creazione di un collegamento tra il brand e la categoria di prodotto che rappresenta (*“if you're not wearing Dockers, you're just wearing pants”*, Keller, 2003). Infine, gli slogan devono essere abbastanza lunghi da affermare qualcosa di significativo, ma anche, abbastanza brevi da poter essere ricordati (*“think different”* è lo slogan breve di Apple, che consente agli utenti di sentirsi diversi nell'utilizzo dei prodotti Apple, di non seguire la folla e di avere il coraggio di seguire le proprie convinzioni, Campbell, 1999).

### **1.1.2 Ciclo di vita della marca.**

La creazione di una nuova marca può avvenire sia *ex novo*, sia a partire da un'identità che già esiste e in tal caso è fondamentale tenere a mente il ciclo di vita della marca, dal momento che ci si troverebbe a modificare proprio questo. Infatti è possibile che sia necessaria un'azione di riposizionamento della marca, proprio perché non garantisce più la *brand proposition* oppure le strategie per la sua creazione non sono valide. Per questo motivo è essenziale essere consapevoli di come si svolgono le fasi del ciclo di vita di una marca.

Dunque ogni prodotto è dotato di una durata specifica, chiamata ciclo di vita del prodotto, a cui è legata anche la marca del bene stesso. Il fatto che il prodotto abbia una durata limitata influenza le scelte delle imprese che sono coscienti del fatto di dover sviluppare costantemente nuovi prodotti

per permettere che la marca continui a svilupparsi.

Il ciclo di vita del prodotto è spesso influenzato da diversi fattori, come la concorrenza e la tecnologia ed è costituito da quattro fasi, ovvero quella introduttiva, quella di crescita, quella di maturità e infine, quella di declino.

Il primo stadio è quello durante il quale viene concepito il concetto di prodotto, viene sviluppata la marca e viene testata con l'obiettivo di individuarne la posizione sul mercato, basandosi sulla qualità, sul prezzo e sulle preferenze dei consumatori.

Questa è la fase che risulta più costosa, dal momento che il settore nel quale viene introdotta la marca non riserva tanto spazio al nuovo brand a causa della presenza dei competitors del mercato, quindi le vendite sono basse e, inoltre, vengono pagati costi di sviluppo, della pubblicità, di ricerca e di marketing. Per questi motivi, viene investito gran parte del capitale, che se non risulta abbastanza ingente da poter sostenere tali costi, la vita del prodotto termina in questo stadio.

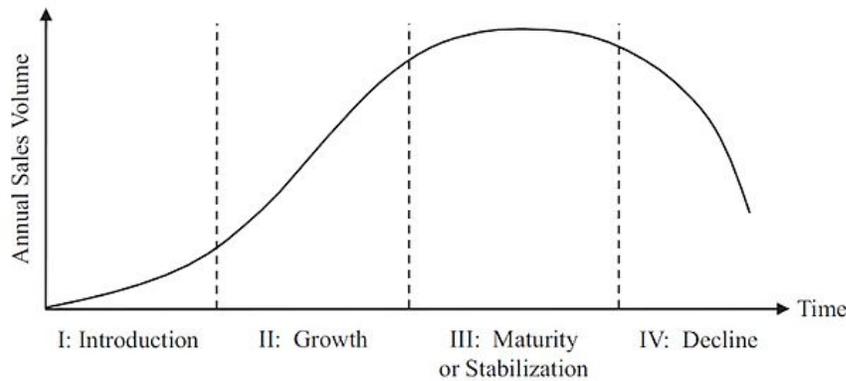
Nella seconda fase del ciclo di vita, viene enfatizzata la crescita delle vendite e degli utili della marca all'interno del settore prescelto, con l'obiettivo di rinforzare il brand ed accrescere il segmento di consumatori.

Dal momento che le vendite cominciano a crescere esponenzialmente, l'azienda comincia a beneficiare delle economie di scala della produzione, il che porta i margini di profitto e l'importo complessivo del profitto ad aumentare, il che consente alle imprese di investire maggiormente in attività promozionali oppure nel miglioramento del proprio prodotto.

La fase di maturità viene raggiunta all'aumentare della concorrenza, che diventa sempre più aggressiva, per questo motivo l'obiettivo principale è quello di mantenere la quota di mercato che si è raggiunti. Questo è lo stadio più competitivo di tutto il ciclo di vita del prodotto, ecco perché, le imprese fanno investimenti cauti e sviluppano al meglio le strategie di marketing mix, tenendo sempre in considerazione eventuali modifiche del prodotto oppure della sua vita, che potrebbero apportare loro un vantaggio competitivo.

Infine, nella fase di declino le vendite cominciano a diminuire poiché il mercato si sta saturando oppure perché i consumatori decidono di acquistare una marca diversa. Per questo motivo, la marca deve essere modificata e rilanciata, principalmente attraverso il miglioramento delle caratteristiche che attribuiscono un valore aggiunto al prodotto, oppure tentando di introdurre la marca all'interno dei mercati internazionali, all'interno dei quali non si trova ancora.

**Figura 1.1.4:** Ciclo di vita della marca.



Fonte: [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

## 1.2 Brand architecture e gestione portafoglio

Fondamentale per il *brand building* è l'architettura di marca (cd. *brand architecture*), ovvero l'organizzazione del portafoglio di marchi detenuti da una stessa impresa, che consiste nel definire come le diverse marche di una stessa azienda sono strutturate e interagiscono tra di loro.

Arrivare a definire un'architettura di marca di successo può aiutare le imprese a crescere, evolversi e trasformarsi nel tempo, in qualcosa che attrae una vasta gamma di potenziali clienti.

Le diverse marche possedute da un'impresa vengono gestite secondo logiche autonome, ma pur sempre seguendo un disegno comune, per poterne aumentare il valore.

L'architettura di marca è tra le strategie più utilizzate dalle aziende per sviluppare e gestire estensioni di marca, sotto-marche e nuovi prodotti, oltre a rappresentare una base fondamentale per lo sviluppo della *brand identity* e a garantire un'elevata *brand equity* sfruttando appieno sia i *corporate brands* che i marchi secondari.

Infatti, è la chiave dell'intera strategia di *branding* e senza di essa le imprese non riuscirebbero ad individuare il cammino della propria marca, a capire come riuscire ad aumentare il proprio valore, ad aiutare a creare una maggiore coerenza con il messaggio che vuole trasmettere l'impresa e soprattutto a rendersi conto di quando bisogna modificare la storia che si sta raccontando, perché troppo lontana dal significato dell'azienda stessa.

L'architettura di marca dev'essere chiara e ben consolidata, con l'obiettivo di rendere più

trasparente l'offerta ai clienti e, allo stesso tempo, favorire concrete possibilità di collaborazione tra i brand gestiti sfruttando le risorse condivise.

Entrando nel dettaglio, la gestione del portafoglio di marche attraverso la *brand architecture* aiuta a suddividere la clientela per poter perfezionare il prodotto o servizio in modo da poter entrare più facilmente a contatto con un gruppo specifico di consumatori, garantendo, così, un miglior ritorno sugli investimenti di marketing. In secondo luogo consente di espandere più facilmente l'offerta dell'azienda attraverso lo svecchiamento dei brand più deboli e l'aggiunta di nuovi prodotti o servizi al mix già esistente, permettendo al brand di entrare anche in nuovi settori e di diventare più flessibile. Per di più chiarisce come tutti gli elementi di una marca sono collegati tra di loro, offrendo una maggior trasparenza e coerenza al pubblico, sia dal punto di vista di *brand meaning* che di posizionamento sul mercato. Infine, garantisce la sinergia tra i prodotti e le diverse marche del portafoglio, infatti anche i brand più piccoli possono essere entità complesse con un peso non indifferente nella visione d'insieme e, se un'impresa riesce ad interpretare e favorire l'interazione tra tutti i brand che possiede, riesce a lavorare in modo efficiente per raggiungere gli obiettivi prefissati e a migliorare la consapevolezza dell'offerta dell'impresa, dal momento che la posizione di ogni brand all'interno del portafoglio risulta chiaramente definita. I clienti riescono, così, a comprendere al meglio le proposte di valore proprie di tutti i singoli brand.

Per fare in modo che questa strategia fornisca i migliori risultati ci si deve basare su una solida ricerca sulla consapevolezza del cliente, le sue preferenze e la sua esperienza, poiché solo la ricerca consente di sapere come si posiziona la marca nei diversi settori demografici e aree geografiche, oltre a riuscire ad individuare la differenza tra cosa propone il brand e quale messaggio arriva al consumatore.

Infine, l'architettura di marca non è dotata di struttura stabile, bensì deve essere monitorata e modificata in modo continuo, per fare in modo che ogni marca del portafoglio venga gestita in modo coerente a seconda del paese in cui è distribuita, data la natura dinamica dei mercati internazionali e le mutevoli realtà competitive.

Di norma, la struttura viene modificata una volta l'anno, ma per capire quando è necessario cambiarla l'impresa deve eseguire un audit per garantire la conformità con le procedure internazionali. In primo luogo bisogna valutare se le singole marche hanno seguito le linee guida stabilite inizialmente. In secondo luogo, viene preso in considerazione l'intero portafoglio per esaminarne l'architettura complessiva.

Se il risultato finale dell'audit evidenzia che l'architettura di marca deve essere modificata, allora è necessario che vengano presi provvedimenti in modo tale da rispettare le nuove realtà del mercato.

Principalmente si divide in *branded house*, *house of brands* e *hybrid brands* e in base al tipo di architettura che l'impresa sceglie viene influenzato il modo in cui si interfaccia con i consumatori e, persino, la creazione di più "sotto-marche" (cd. *sub-brands*).

### 1.2.1 Branded House

La strategia di *branded house* prevede la presenza di una marca principale (cd. *master brand*) con la quale vengono venduti prodotti diversi con target diversi attraverso marche secondarie (cd. *sub-brands*), che servono a raggiungere un nuovo tipo di audience.

Tali *sub-brands*, sono marche che rappresentano l'idea di un'azienda, ma che vengono sviluppate per rivolgersi ad una nicchia del mercato che il brand principale non possiede. Hanno una loro propria autonomia, identità e valori, rimanendo pur sempre collegati al *master brand*, consentendo, quindi, ai marchi di successo di costruire un legame più forte con un segmento del mercato nuovo, quindi attirando nuovi clienti, ma anche consolidando la fiducia di quelli esistenti, con l'obiettivo di creare nuovi flussi di profitti redditizi.

Se di successo, le sotto-marche possono aiutare a pubblicizzare e aumentare l'esposizione della marca principale, stabilire e incrementare la fedeltà e fiducia dei consumatori alla marca, poiché i clienti che si fidano di un *master brand*, hanno maggiori probabilità di provare un nuovo prodotto legato a tale marca.

Un esempio è FedEx, infatti i consumatori si fidano del brand e sono quindi disposti a provare le sue marche secondarie.

Inoltre, grazie alla presenza della marca principale lo sviluppo, la promozione e la commercializzazione di marche secondarie risulta, meno costoso rispetto alle altre strategie, ma un loro eventuale fallimento può influenzare negativamente la marca principale sul piano della fiducia, fedeltà e del business vero e proprio.

Questo stretto legame che collega i due tipi di brand però può essere sia un rischio che un'opportunità, infatti può anche succedere che i marchi secondari possano essere infruttuosi. Questo fallimento può avere un impatto negativo sul marchio principale e influenzare lealtà, fiducia e affari. Le cattive esperienze dei clienti possono anche portare ad offuscare l'immagine del marchio secondario e del marchio principale. Inoltre, l'introduzione di un prodotto con lo stesso nome induce livelli più elevati di "cannibalizzazione", infatti quelle persone che hanno un'affinità positiva con il marchio esistente saranno più inclini a passare al nuovo marchio. Se, invece, il nuovo prodotto della stessa categoria, entra nel mercato con un nuovo marchio, c'è una maggiore probabilità di un nuovo posizionamento e minor possibilità che clienti vogliano passare al nuovo

marchio, dal momento che preferiscono rimanere fedeli al brand che già conoscono e acquistano. Tra gli esempi più comuni di *branded house* si trova il “Virgin Group”, a cui appartengono attività commerciali estremamente diverse tra loro, dalle compagnie aeree, a quella musicale, dal fitness alla radio. In questo caso, tutte queste aziende traggono la loro energia da un'unica identità di marca: Virgin, il che, però, ostacola l'indipendenza dei marchi a livello di prodotto, ma la presenza del prefisso comune li rafforza, nonostante le offerte risultino differenti.

**Figura 1.2.1:** Esempio di Branded House Architecture.



Fonte: medium.com

## 1.2.2 House of brands

In antitesi rispetto alla *branded house*, si posiziona la *house of brands*, all'interno della quale coesistono un insieme di marche diverse e indipendenti tra di loro, che si trovano sotto la stessa marca ombrello e hanno target di mercato specifici. Ciò permette di isolare e proteggere il marchio principale dalle estensioni di marca e, a sua volta protegge i marchi l'uno dall'altro.

La marca ombrello (cd. *parent brand* o *umbrella brand*), è una marca che viene utilizzata contemporaneamente per un insieme di prodotti eterogenei, che deve realizzare economie di scala nel quadro di uno sviluppo internazionale. L'uso di una marca ombrello consente a tutti i prodotti che fanno parte dell'insieme di beneficiare della reputazione e dell'immagine della marca stessa. Questo uso del patrimonio di marca può, infine limitare i costi di comunicazione pubblicitaria. Può anche essere chiamata marca madre se si trova in contrapposizione ad una marca figlia, questi due tipi di marche vengono principalmente utilizzata nel settore alimentare, un esempio lo è Danone, che all'interno del suo portafoglio contiene marche come Danette, Danio, Dannon, Danonino e

Evian.

L'esempio per eccellenza di questo tipo di portfolio sono *Procter & Gamble* e *Unilever*, che possiedono anche marche che risultano concorrenti negli stessi segmenti (vd. *Head and Shoulders* e *Pantene* di *P&G*).

Sviluppare, però, una nuova marca risulta eccessivamente costoso rispetto alla creazione di una *sub-brand*, poiché nella *house of brands* la marca che viene creata è completamente nuova, con logo, colori e marketing autonomi rispetto al portafoglio di marche già esistenti. Il che significa che i costi per l'introduzione di un nuovo nome, la definizione del posizionamento e del target sono elevati, come lo è la quantità di tempo necessaria per fare in modo che la marca si divulghi nel mercato.

La presenza di un portafoglio di marche implica che ci siano diversi distributori, che spesso competono gli uni con gli altri, vendendo lo stesso prodotto, ma a prezzi sempre più bassi. Tale problema è conosciuto come "conflitto di canali" e per porvi rimedio, la *house of brands* autorizza la vendita di una determinata marca con un distributore e un'altra marca attraverso un distributore diverso.

Nel caso, invece, di un fallimento pubblico, le altre marche che fanno parte del portafoglio sono protette, infatti il vantaggio di questa architettura di marca è che molto spesso i consumatori non sono al corrente del fatto che determinate marche appartengono a un'altra marca, esempio ne è il caso "*Tylenol*" della famiglia *Johnson & Johnson*; infatti quando nel settembre 1982 sette persone morirono negli Stati Uniti, dopo aver ingerito delle pillole di *Tylenol*, che contenevano cianuro, l'impatto che si ebbe sulle altre marche appartenenti al gruppo fu minimo, poiché la maggior parte dei consumatori non erano neanche consapevoli che il *Tylenol* fosse un prodotto *Johnson & Johnson*.

**Figura 1.2.2:** Esempio di House of Brands Architecture



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

### 1.2.3 Hybrid brands

Come lo suggerisce il nome, la struttura ibrida si contraddistingue per il fatto di combinare le caratteristiche di più architetture di marca, in particolare, la *branded house* e la *house of brands*, precedentemente descritte.

Risulta essere la strategia più semplice e flessibile, poiché l'impresa può decidere a seconda del contesto se associare un'estensione di marca al master brand, oppure no, il che permette, da una parte, di aver delle strategie indipendenti e, dall'altra, di sfruttare la *brand equity* della marca principale, pur assicurando una coesistenza pacifica tra le marche del portafoglio.

In genere viene utilizzata quando un'impresa decide di cambiare la propria architettura di marca, oppure acquisisce marchi esistenti attraverso fusioni o acquisizioni. In tal caso, l'azienda preserva i nomi e le progettazioni delle marche già esistenti per mantenere i clienti soddisfatti oppure per evitare eventuali confusioni.

Solitamente, le imprese interessate possiedono, sia una filiera di marchi tra loro correlati, sia altri che mantengono la loro indipendenza.

Tuttavia, lo svantaggio della presenza di una struttura ibrida è quello di poter ostacolare le imprese nella gestione della complessità delle marche aziendali e dei prodotti indipendenti a livello internazionale, poiché risulta complicato ottenere l'approvazione di ogni marchio a livello mondiale. Quindi, le imprese, nel raccogliere i benefici provenienti dall'immagine globale del brand, corrono il rischio di risultare troppo distanti e burocratiche agli occhi degli stakeholders sia interni che esterni (Aaker, 2004).

L'azienda che meglio rappresenta l'essenza dell'architettura di marca ibrida è la Microsoft, che offre *master brands* come Microsoft Health e Microsoft Internet Explorer, che mantengono il nome della marca principale, ma è anche proprietario di marche endorser come Xbox e Bing e di marche indipendenti come Minecraft, Skype e Nokia.

**Figura 1.2.3:** Esempio Hybrid Brand Architecture.



Fonte: medium.com

#### 1.2.4 Endorser brand

Infine l'ultima tipologia di *brand architecture* è quella della marca *endorser* che riveste un ruolo importante dal momento che aiuta ad incrementare *la brand awareness* del *master brand*, creando consapevolezza e fiducia da parte del consumatore. Inoltre rappresenta l'impresa e la sua credibilità attraverso una strategia che si basa sulle risorse, i valori e il patrimonio di tale impresa.

Il fatto di ricorrere all'utilizzo di marche *endorser* risulta una buona scelta quando si desidera raggiungere un target diverso, continuando a sfruttare la forza della marca principale, per questo motivo vengono considerate simili all'architettura della *house of brands*. Analogamente a quest'ultima è necessario un budget di marketing sostanziale per aumentare la consapevolezza di una marca, ma la presenza del master brand nella comunicazione ne riduce i tempi.

Il sostegno ricevuto dall'*endorser* è un valore aggiunto, infatti a tal proposito è stato fatto uno studio, riportato nel *Journal of Product and Brand Management* di Saunders e Guoqun, che ha coinvolto nove marche di dolci inglesi, che hanno sfruttato delle marche *endorser*, come Mars, Cadbury e Nestlé, ottenendo risultati sorprendenti, infatti tutte e nove le marche hanno visto le loro vendite e la loro *awareness* aumentare.

Se in questo modo aumenta il valore della marca che viene sostenuta, un'altra motivazione che porta all'uso di questa strategia è la possibilità di creare associazioni vantaggiose per la marca *endorser*. A tal riguardo si può far riferimento al caso di Nestlé che aumentò la propria *awareness* negli UK, quando acquistò la marca inglese Kit-Kat. Infatti, l'obiettivo non fu quello di aiutare Kit-

Kat, ma di associare il nome di Nestlé alla qualità e leadership nel settore del cioccolato.

Esistono due possibili varianti legate alla marca *endorser*: la prima è la strategia “*token endorser*” e la seconda è quella del nome collegato (cd. *linked name strategy*).

La strategia *token endorser* assicura credibilità e rassicurazione pur consentendo alle marche *endorsed* la massima libertà nel creare le proprie associazioni.

Questo approccio raggiunge un’efficienza maggiore nel momento in cui l’*endorser* è già conosciuto (es: Nestlé), è dotato di uno o più simboli visivi e fa parte di una famiglia di prodotti con una visibilità e attendibilità abbastanza grande da poter raggiungere più prodotti.

Ma, nel caso in cui, la marca *endorser* non fosse abbastanza nota, oppure viceversa, la marca *endorsed* fosse troppo conosciuta e stabile, quindi non avesse bisogno del sostegno di un’altra marca, allora l’utilizzo del metodo *token endorser* verrebbe considerato un errore.

Infatti, quando Nestlé decise di affiancare la sua marca *endorser* Nescafé alla marca statunitense Taster’s Choice (Aaker, D.A, Joachimsthaler, E.A, 2000), i risultati non furono soddisfacenti, poiché Taster’s Choice era un brand troppo potente sul mercato e l’impatto di Nestcafé non fu decisivo.

La struttura di denominazione di questa tipologia di approccio vede prima il nome *endorser*, seguito da quello della marca principale. Gli esempi di marchi che utilizzano questa strategia includono, Xbox sostenuto da Microsoft, oppure Courtyard fortemente supportato da Marriott.

La *linked name strategy*, invece, viene messa in atto quando una marca *endorser* crea una famiglia di prodotti che contengono all’interno del loro nome un richiamo esplicito alla marca, come McDonald’s che produce e vende gli Egg McMuffin, il Big Mac, il McRib, la McPizza, il McKids, i Chicken McNuggets e la McApple. Il fatto che siano presenti all’interno dei nomi dei suoi prodotti il prefisso “Mc” richiama chiaramente al brand principale, senza servirsi del classico *endorsement*. Questa strategia offre quindi i vantaggi di avere un nome separato senza dover creare un secondo nome da zero e collegarlo a un marchio principale.

### **1.2.5 Brand extension e tipi di estensioni di marca**

L’estensione di marca (cd. *brand extension*) è una strategia di marketing, che, secondo David Aaker (1996) consiste nel “*trasporre i valori fondamentali del marchio in una nuova categoria di prodotti*”, che si differenzi, rispetto a quelle già legate al marchio, sia per natura che per funzione.

Le imprese spesso fanno ricorso a questa strategia poiché, negli ultimi anni, è diventato sempre più complicato, in termini di investimenti, introdurre una nuova marca nel mercato, che possa garantire l’ottenimento di una posizione dominante nella categoria prescelta. Pertanto, utilizzano il valore

della marca esistente per trasmetterne e diffonderne gli elementi che la caratterizzano a nuovi prodotti o servizi, che appartengono ad aree business diverse dal mercato di origine, permettendo così di conseguire gli obiettivi di mercato prefissati.

Il vantaggio fondamentale per la nuova marca è detto “economico”, perché è quello grazie al quale le marche secondarie riescono a beneficiare del capitale della marca principale in termini di *brand identity, equity e awareness*, il che si traduce in un ammortamento dei costi legati alle attività dell’impresa, poiché la comunicazione fatta per un prodotto si riflette sugli altri prodotti del marchio e viceversa.

“Strategico” è invece il secondo vantaggio, che permette alle imprese che si servono dell’estensione di marca di far fronte alla concorrenza, consolidando i valori della marca in mercati diversi, ma allo stesso tempo, sviluppando questi stessi valori in nuove categorie di prodotti.

I vantaggi legati a questa strategia non coinvolgono unicamente il nuovo marchio, ma anche quello originale, infatti questo approccio permette sia di aumentare visibilità della marca e quindi la sua *brand awareness*, sia di rafforzare la fidelizzazione del cliente, che riconosce la capacità del brand di rispondere a diversi bisogni e desideri.

Per contro risulta chiaro che, oltre ad avere vantaggi, lo sfruttamento della *brand extension* potrebbe apportare anche svantaggi, quali un’alta probabilità di esporre una gamma più ampia di marchi alle possibili ripercussioni di una pubblicità negativa (come precedentemente accennato per la House of Brands), infatti una cattiva pubblicità per una marca potrebbe estendersi agli altri marchi che ne condividono il nome.

Per di più potrebbero verificarsi anche episodi di cannibalizzazione, che avvengono quando un nuovo prodotto aumenta le proprie vendite a scapito delle vendite dei prodotti già esistenti nell’azienda. Per fare in modo che ciò non avvenga, le imprese devono garantire una differenza sostanziale tra il nuovo prodotto e quello esistente.

Non sempre però cannibalizzazione significa rischio, infatti si può parlare anche di “cannibalizzazione volontaria”, il cui esempio si ritrova nel caso *Gillette Fusion*, infatti il brand della *Procter & Gamble* ha tentato di indirizzare esplicitamente i propri consumatori ad abbandonare il classico rasoio “usa e getta”, favorendo invece il nuovo rasoio *Fusion*, attraverso pubblicità comparative e una strategia di “cannibalizzazione preventiva”, che è servita ad evitare che i consumatori si spostassero sui brand dei competitors.

È possibile individuare due tipi di estensioni di marca, ovvero l’estensione di linea (cd. *line extension*) e l’estensione di categoria (cd. *product extension*).

Nel primo caso, il prodotto che viene lanciato non si discosta totalmente da quello già esistente, quindi la variazione è minima. Infatti di solito vengono modificati aspetti come il gusto,

lo stile oppure l'aroma, rimandando sempre, però, nello stesso ambito di business. L'obiettivo è quello di poter raggiungere nuovi segmenti di mercato e soddisfare le diverse esigenze dei clienti sfruttando, al tempo stesso, la notorietà della marca madre. L'estensione di linea è chiara nella marca Gillette, che ha creato Venus per il segmento femminile, oppure Perugina con l'introduzione del gelato al gusto di bacio Perugina.

L'estensione di categoria consiste, invece, nell'utilizzare la marca madre per rappresentare un prodotto che si trova in un mercato e settore merceologico completamente diverso. Risulta essere più rischiosa dell'estensione di linea poiché potrebbe confondere il consumatore ed essere più costosa, sia dal punto di vista pubblicitario, sia da quello gestionale.

Tale rischiosità dipende, però, dal settore in cui si opera, infatti non appare uno svantaggio nel settore del lusso, dove può anche involontariamente generare un *cross-selling*. Uno degli esempi più famosi è Armani, che oltre ad occuparsi di moda, è entrato nel settore dell'arredamento con Armani Casa e in quello alberghiero con l'Hotel Armani.

### **1.3 Brand building**

La marca ricopre molti ruoli importanti per un'azienda ed è, per questo motivo, che la creazione di una marca è diventata una priorità e il principale obiettivo per molte imprese. La marca per essere forte deve avere alle spalle, una *brand equity* significativa, che fornisce una serie di vantaggi per un'azienda tra cui una maggiore fedeltà al cliente e una minore vulnerabilità ad azioni di marketing e crisi di marketing competitive, margini più ampi e una risposta dei clienti più favorevole agli aumenti e alle diminuzioni dei prezzi.

Il processo di brand building è uno degli aspetti più significativi della strategia aziendale globale, deve essere continuo e coerente, inoltre deve definire la posizione dell'azienda nel mercato e nelle menti dei clienti, grazie ad un impatto costante. Con coerenza e costanza si intende che le operazioni di comunicazione e la *customer experience* fornite devono essere omogenee su tutti i media e canali promozionali come il sito web, i social media, le pubblicità online, le pubblicità televisive, il *packaging* e il *content marketing*, per poter garantire un che il consumatore ricordi la marca e la posizioni mentalmente ad un livello alto. Infatti secondo Keller (2009) "*per costruire un marchio forte, deve esistere nella mente dei clienti effettivi o potenziali il giusto brand knowledge, in modo da poter rispondere positivamente alle attività e ai programmi di marketing. Le comunicazioni di marketing possono svolgere un ruolo cruciale nella formazione di tale conoscenza.*"

I brand manager si servono del processo di brand building proprio per introdurre una nuova marca,

infatti ogni volta che vengono rilasciati nuovi prodotti o attività sul mercato, è molto importante introdurli in modo che tutti i potenziali clienti possano conoscere l'attività che li ha creati. La costruzione del marchio è un passo importante per farlo dal momento che aiuta a fornire le informazioni sull'azienda e creare consapevolezza tra gli utenti. Una volta introdotta la nuova marca il brand building contribuisce alla creazione di un'identità unica per il marchio sul mercato, in modo tale da poter promuovere in modo più semplice tutti i nuovi servizi e prodotti.

Esistono diversi modelli di *brand building* e di *brand equity* e alcuni dei quali verranno ampiamente trattati nel secondo capitolo, in modo tale da riuscire ad identificare gli aspetti cruciali che conducono alla creazione di una marca di successo.

# Capitolo 2 - Come creare una marca di successo

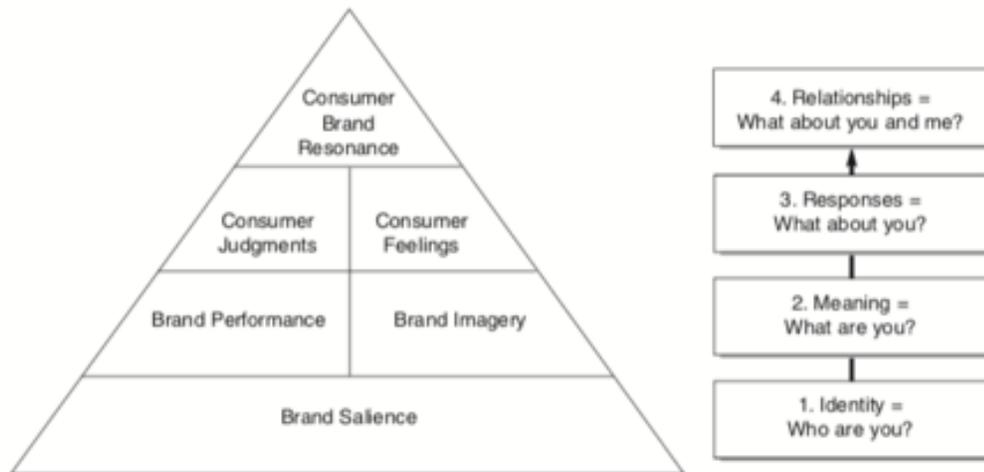
Dopo aver introdotto il concetto di brand building è necessario introdurre un'applicazione pratica legata a questo processo attraverso la spiegazione di alcuni modelli, che prendono in considerazione anche la *brand equity*, fondamentale per lo sviluppo di una marca di successo che persiste nel tempo.

## 2.1 Customer-Based Brand Equity (CBBE) Model

Il modello CBBE (cd. *Customer-Based Brand Equity*) elaborato da Kevin Lane Keller nel 1993 fornisce una prospettiva unica su cosa è la *brand equity*, ovvero il valore della marca, e su come si può costruire, misurare e organizzare una marca, inoltre aiuta le imprese a stabilire una direzione strategica. Il nome del modello deriva dal fatto che, durante l'evoluzione del marketing, il consumatore è diventato sempre più fondamentale per lo sviluppo delle imprese, che sono coscienti del fatto che soddisfare il cliente aumenti il loro fatturato in modo proporzionale. Infatti il potere della marca risiede nella mente del consumatore stesso, al quale le imprese devono garantire il giusto tipo di esperienza con servizi e prodotti, così da potersi legare al brand, anche dal punto di vista affettivo, per questo motivo Keller (1993) definisce il modello “*l'effetto differenziale della conoscenza del marchio sulla risposta dei consumatori alla commercializzazione del marchio*”. Lo studioso, nello sviluppare questo modello, si era posto tre obiettivi principali. Innanzitutto, il modello doveva essere logico, ben integrato e doveva riflettere il pensiero all'avanguardia sul marchio sia dal punto di vista accademico che industriale. In secondo luogo, il modello doveva essere versatile e applicabile a tutti i possibili tipi di marchi. Infine, doveva essere completo e profondo abbastanza da poter fornire tutti gli spunti e le linee guida necessarie. Il modello si sviluppa attraverso quattro fasi, ognuna subordinata al completamento di quella precedente. La prima serve a garantire che il consumatore associ il brand ad un determinato prodotto, servizio o bisogno, attraverso lo sviluppo di un'identità di marca (cd. *brand identity*). La seconda serve ad esplicitare e spiegare il significato della marca, ovvero il *brand meaning*, attraverso l'uso di elementi tangibili e intangibili. Nella terza viene stimolata la reazione (cd. *brand response*) del consumatore più appropriata alla *brand identity* e *brand meaning*. Infine, nell'ultima fase, viene

rielaborata la reazione dei consumatori per creare una relazione attiva e fedele con il cliente (*brand relationship*). Il modello CBBE viene rappresentato, come nella figura 2.1, attraverso una piramide, divisa in sei blocchi detti “*brand-building blocks*”, che identificano le quattro fasi precedentemente elencate.

**Figura 2.1.** Piramide *Customer-Based Brand Equity*.



**Fonte:** Keller, 2001

Concludendo, secondo Keller (2001), la costruzione di un brand attraverso questo modello non ha tempistiche esigue, ma bensì “*il tempo necessario per costruire un marchio forte sarà quindi direttamente proporzionale alla quantità di tempo necessario per creare sufficiente consapevolezza e comprensione tra i clienti in modo che possano formare forti convinzioni e attitudini sul marchio, che servirà da base per la brand equity*”.

### 2.1.1 Brand Identity

Una delle chiavi fondamentali per lo sviluppo di un brand di successo è capire come sviluppare una *brand identity* chiara e diretta. La *brand identity* è il modo in cui la marca vuole essere percepita e deve servire da base e da linea guida per tutte le decisioni, che vengono prese dall’impresa, su tutto ciò che può o non può esser fatto dalla marca, mantenendo sempre una certa coerenza. È il riflesso di una promessa fatta dall’impresa al consumatore e aiuta a distinguere gli aspetti e le caratteristiche di un’impresa dall’altra. Dal momento che lo sviluppo di una *brand identity* è la prima fase del modello CBBE di Keller, è considerata essere la più importante ed è quindi situata alla base della piramide della *brand equity*, il che significa che se la *brand identity* è forte e strutturata, il brand sarà, con molta probabilità, un brand di successo.

Esaminando la *brand identity* risulta necessario approfondire tre principi, che ne specificano determinate particolarità: il principio dei valori, delle relazioni e della coerenza.

Secondo il primo principio la *brand identity* è strettamente legata ai valori e le emozioni del consumatore, infatti secondo David Aaker (1991) il cliente ottiene un valore aggiunto se un prodotto gli offre il vantaggio di esprimere se stesso, riflettendo l'immagine del cliente stesso. È quindi necessaria per dare alla vita del brand una base affettiva particolare. Il principio delle relazioni denota, invece, come la *brand identity* aiuti a creare e mantenere relazioni con i consumatori, grazie alle quali la marca riesce a sopravvivere nel mercato. Inoltre, secondo il principio della coerenza, deve riflettere i benefici e le attese del consumatore. Se da una parte ci sono numerosi aspetti positivi nel costruire una forte *brand identity*, dall'altra esistono anche svantaggi legati a quest'ultima, come il fatto di poter perdere il posizionamento sul mercato a causa di una mancata creazione di un'identità di marca favorevole, oppure l'incapacità di capire e seguire lo sviluppo continuo del mercato e le nuove tendenze, che può avere effetti contrari e portare a diminuire il fatturato.

Per raggiungere la *brand identity* più appropriata alla propria marca è fondamentale sviluppare una *brand salience*, strettamente connessa alla *brand awareness*. La *brand awareness* è la capacità del consumatore di riconoscere un brand, non semplicemente di ricordarne il nome, ma anche di legarne il ricordo ad una determinata categoria di prodotti o servizi (Aaker 1991).

### **2.1.2 Brand Meaning**

Una volta che il consumatore conosce la marca, ne vuole sapere di più, in particolare sapere se è affidabile, durevole, se ha un buon *customer service* e cosa offre. Per questo motivo, secondo il modello CBBE, dopo aver definito una *brand identity*, bisogna sviluppare un *brand meaning*, ovvero il significato della marca, collegando strategicamente la mente del consumatore ad una serie di associazioni tangibili e intangibili.

Le associazioni di marca sono tutto ciò che è profondamente radicato nella mente del cliente riguardo al brand, sono, ad esempio, immagini, simboli oppure un beneficio derivante dalla marca, quindi attributi a cui pensa il consumatore quando si parla di una determinata marca, che, per questo motivo, si differenzia rispetto alle altre. Le diverse associazioni di marca sono determinanti per l'esperienza d'uso e aiutano a elaborare e recuperare le informazioni su un brand in un modo specifico, infatti due prodotti identici possono creare un effetto diverso usando solo perché le associazioni della loro marca sono diverse, inoltre sono delle vere e proprie barriere per la concorrenza e permettono una *brand extension*. Per fare in modo che il brand sia di successo, il

nome attribuitogli dovrebbe rafforzare una caratteristica importante del prodotto, oppure essere associato a qualcosa di positivo, infatti la creazione di associazioni di marca positive possono avvicinare il cliente al brand, per questo motivo le imprese sono consapevoli di dover essere il più strategici possibile nel definirle, in modo tale da poter aumentare la *brand equity*.

Tra gli esempi migliori, si può citare quello della Nike, che utilizza le celebrità, principalmente atleti, per stabilire un'associazione di marca per le loro diverse linee di prodotti.

Secondo il CBBE, il *brand meaning* si divide in *brand imagery* e *brand performance*, che sono caratterizzate dalla presenza di associazioni forti, preferibili e uniche, necessariamente in questo ordine, infatti non è importante quanto è unico un brand se i consumatori non considerano le associazioni in modo positivo, e non importa quanto positivamente tali associazioni vengano considerate, se il cliente non riesce a ricollegarle alla marca in questione.

Quando si parla di *brand performance*, ci si riferisce al modo in cui un prodotto tenta di soddisfare i bisogni del consumatore e a quanto successo nel mercato abbia tale marca, infatti per fare in modo di creare fedeltà alla marca, il consumatore deve vivere un'esperienza in grado di superare le sue aspettative e, in tal caso, la marca tenderà ad avere un rendimento finanziario migliore.

Esistono diverse caratteristiche che sono determinanti per individuare la performance di una marca e servono a differenziarla dalle altre, ma le più importanti sono cinque, tra le quali vengono individuate le caratteristiche primarie e secondarie del prodotto, perché il cliente non si concentra solo sulle caratteristiche primarie, ma risultano fondamentali anche quelle di fondo.

Ulteriori caratteristiche che determinano la performance di una marca l'affidabilità, la durata e la funzionalità del prodotto, dove con affidabilità ci si riferisce alla coerenza delle prestazioni nel tempo, con durata si fa riferimento alla durata economica del prodotto o servizio, mentre con funzionalità viene sottolineata la qualità del servizio di manutenzione del prodotto in caso di problemi e il tempo necessario per attuarlo.

Successivamente si trova il *customer service*, che deve essere efficace, efficiente ed empatico. Con l'efficacia si fa riferimento a quanto il servizio riesca a soddisfare i requisiti della marca, con efficienza si accenna alla velocità e reattività del servizio, mentre con empatia si fa riferimento diretto alle caratteristiche necessarie che devono avere coloro che offrono il servizio, ovvero devono garantire supporto, essere comprensivi e disponibili.

Anche lo stile e il design sono caratteristiche essenziali, infatti il consumatore è colpito anche dagli elementi fisici del prodotto, come le sue dimensioni, la sua forma oppure il colore, oltre ad aspetti prettamente sensoriali, come il suo odore.

Infine il prezzo è l'attributo attraverso il quale i clienti categorizzano il prodotto, è per questo

motivo decisiva la scelta della strategia più adatta, che porta il prodotto a posizionarsi su un determinato livello, agli occhi dei consumatori, in base, anche, alla volatilità del prezzo.

La *brand imagery* rappresenta ciò che il consumatore prova durante l'esperienza con la marca ed è quasi tutto ciò che si può vedere, toccare, gustare, odorare o ascoltare e si differenzia dalla *brand image*, che, invece, si identifica con gli elementi che contraddistinguono un'azienda come il logo oppure lo slogan.

L'obiettivo di questo tipo di *brand meaning* è quello di raccogliere tutte le immagini giuste per stabilire una profonda connessione con il pubblico e promuovere la nascita di sentimenti di marca, in modo tale da influenzare le decisioni di acquisto dei clienti.

Le associazioni di immagini possono avvenire direttamente, attraverso la *customer experience* e il contatto tra consumatore e prodotto, oppure indirettamente, attraverso il passaparola (cd. *word of mouth*) e la pubblicità della marca.

Coca Cola è una delle marche che ha creato le associazioni di immagini più forti, tra cui il senso di freschezza, ma anche dello stare insieme a famiglia e amici in occasioni speciali, riportando alla mente del consumatore ricordi che sono di primaria importanza, oltre al tipico richiamo del colore rosso legato alla creazione dell'immagine di Babbo Natale.

La *brand imagery* identifica diversi tipi di aspetti intangibili associabili alla marca, ma le categorie più importanti sono quattro, tra le quali vengono identificate le immagini legate ai vari profili dei consumatori, quindi proprie di un cliente della marca, che possono distinguersi tra quelle basate su fattori demografici descrittivi e quelle su fattori psicografici più astratti.

I primi possono includere sesso, età, razza, reddito o stato civile, mentre i secondi atteggiamenti nei confronti della vita, carriere, problemi sociali oppure istituzioni politiche. Inoltre le immagini dei consumatori possono, anche, concentrarsi sulle caratteristiche di un gruppo di individui e quindi sulla percezione che loro hanno della marca.

Nel caso in cui ci si trovi in un ambiente *business-to-business* allora le immagini dei clienti sono collegate alle dimensioni dell'azienda e alla sua tipologia.

In secondo luogo, è importante citare le associazioni di immagini legate alle condizioni in cui il prodotto dovrebbe essere comprato e usato, facendo riferimento ai tipi di canali, ai tipi di negozi e alla facilità d'acquisto, aggiungendo a questi, le tempistiche, la motivazione d'uso e il luogo dove viene utilizzato il prodotto.

Ulteriore aspetto intangibile legato alle associazioni di immagini è la *brand personality*, ovvero la personalità e i valori della marca, che servono a strutturare il brand nel modo più attraente possibile per i consumatori, che lo acquistano se riescono a rispecchiarsi. Esistono cinque dimensioni della *brand personality*, ovvero la sincerità, la freschezza, la competenza, l'eleganza e il rigore. Ad

esempio, Dove sceglie la caratteristica della sincerità per attrarre le consumatrici, mentre marche di lusso come Chanel e Dior, preferiscono sfruttare l'eleganza puntando ad un target con disponibilità maggiori.

Infine, le marche possono anche creare associazioni legate al loro passato, che possono coinvolgere esperienze personali oppure esperienze passate di amici o familiari. Per questo motivo i tipi di associazioni saranno, molto probabilmente, diversi tra di loro, anche se potrebbero presentare elementi comuni.

### **2.1.3 Brand Response**

I sentimenti che il consumatore prova nei confronti del brand e come risponde alle sue attività di marketing è detto *brand response*, che si divide in *brand judgments* e in *brand feelings*. Questi giudizi e sentimenti di marca influiscono positivamente sul comportamento dei consumatori, qualora vengano richiamati genuinamente alla mente.

In particolare, i *judgments* sono le opinioni personali di un cliente, che raccoglie tutta la *performance* e le *imageries* della marca per poter creare delle valutazioni, dalle quali deriva il modo in cui il cliente percepisce la marca. Possono esistere vari tipi di giudizi, ma i più importanti da tenere in considerazione per creare una marca sono quelli sulla qualità, credibilità, considerazione e superiorità della marca.

La credibilità (cd. *brand credibility*) è tale se considerata in termini di tre dimensioni: la professionalità percepita, l'affidabilità e quanto piace ai consumatori. Ma questa credibilità risulta insufficiente se non è seguita dal fatto che i clienti considerino l'acquisto o l'utilizzo del prodotto, il che dipende da quanto i clienti ritengono rilevante la marca, ovvero quanto lo ritengono appropriato e significativo e, soprattutto, rilevante per i propri bisogni.

La considerazione (cd. *brand consideration*) del brand dipende fortemente dalla misura in cui le associazioni di marca vengono create ed è un elemento cruciale per la costruzione della *brand equity*.

Infine, la superiorità (cd. *brand superiority*) della marca è riconosciuta dal consumatore qualora il brand preso in considerazione offra vantaggi superiori rispetto agli altri e sia visto come unico. Questa caratteristica permette al brand di instaurare un rapporto stabile e duraturo con il cliente, che si fidelizzerà principalmente grazie alle associazioni uniche che costituiscono l'immagine della marca.

I *brand feelings*, invece, sono le reazioni emotive dei clienti nei confronti della marca, che possono essere negativi o positivi, intensi o lievi e spesso mettono in relazione il consumatore con

la propria sfera emotiva, andando anche oltre il prodotto stesso.

Nel paper del 1988, Lynn R. Kahle, Basil Poulos e Ajay Sukhdial individuarono i sei sentimenti, anche detti valori, fondamentali per la creazione di una marca. Oltre a ciò, intervistarono oltre duemila studenti, chiedendo di identificare quali fossero i primi due valori che consideravano più importanti. Dieci anni dopo posero lo stesso quesito ad altri mille studenti, la cui risposta fu diversa e più incentrata sul rapporto con gli altri e sull'approvazione sociale, rispetto all'autorealizzazione. Il che dimostrò come negli anni il pensiero dei consumatori si era evoluto e come le strategie di marketing e la pubblicità dovevano progredire per rimanere al passo con i tempi.

Il primo tra i sei sentimenti è legato al modo in cui il marchio riesce a trasmettere ai consumatori un senso di tranquillità e di calma, inoltre possono provare affetto per il marchio. Il secondo sentimento è legato al divertimento, in questo caso il consumatore è gioioso e spensierato, mentre il terzo è più forte è connesso all'euforia, i clienti sono quindi stimolati dal brand e più disposti a sperimentarlo.

La sicurezza è il quarto sentimento, che si verifica quando il brand riesce a rientrare nella comfort zone del consumatore, che associa la marca ad un'assenza di preoccupazioni. Il penultimo sentimento è quello che risultò essere preferito nello studio precedentemente menzionato, ovvero l'approvazione sociale, che si verifica quando il consumatore ha sentimenti positivi derivanti dal riconoscimento altrui. Infine viene il rispetto di sé, che nasce da un sentimento di orgoglio o soddisfazione provocato dalla marca nel consumatore.

#### **2.1.4 Brand Relationships**

Infine, l'ultimo livello della piramide si occupa del rapporto tra il consumatore e la marca (cd. *brand relationships*) ed è in questo momento che Keller introduce l'ultimo *building block*, che viene chiamato risonanza della marca (cd. *brand resonance*).

Questa è la fase finale dove vengono trasformate le risposte del consumatore nella creazione di una marca di successo.

Con *brand resonance*, si fa riferimento alla natura, alla forza e alla profondità del legame psicologico che si è instaurato tra il cliente e la marca, che deve essere sviluppato il più possibile dai *brand manager*, attraverso delle operazioni di marketing che soddisfino le diverse esigenze dei consumatori, per fare in modo che il numero di interazioni, come ad esempio la ripetizione di un acquisto, aumenti.

L'ultimo stadio della costruzione di un brand è quello che conferma o meno la correttezza del lavoro svolto nelle fasi precedenti, infatti se il cliente ha avuto le giuste esperienze e quindi ha la

giusta conoscenza del marchio, sarà più facile per il brand creare una connessione leale e durevole. I marchi con forte risonanza beneficiano di una maggiore fedeltà dei clienti e di una minore vulnerabilità alle azioni di marketing competitive. L'esempio più impattante è quello della Harley-Davidson, che è riuscita a creare uno tra i legami più forti e duraturi mai esistiti con i propri clienti, infatti a sostegno di ciò è stata creata la Harley Owens (cd. HOG), un gruppo che riunisce tutti i possessori della famosa motocicletta e che spesso organizza eventi per i suoi oltre 600.000 membri, ai quali partecipano anche gli alti dirigenti dell'azienda. Inoltre, tramite questi eventi viene rafforzato il senso di comunità e i messaggi di libertà e individualismo tipici della marca.

Le relazioni di marca possono essere caratterizzate da due dimensioni, ovvero l'intensità e l'attività. Quando si parla di intensità ci si riferisce al livello di coinvolgimento del consumatore con la marca e alla sua lealtà, mentre con attività si intende la frequenza di acquisto e di utilizzo della marca.

La *brand resonance* può essere suddivisa in quattro categorie, dove la prima è la lealtà comportamentale (cd. *behavioral loyalty*), che si traduce in quanto spesso i clienti acquistano una marca e quanto ne acquistano, la seconda è l'attaccamento attitudinale (cd. *attitudinal attachment*), che va oltre il semplice bisogno del prodotto, ma rientra nella sfera del desiderio della marca, una sfera più emotiva che porta il consumatore a considerare quel brand come speciale in un contesto più ampio e a bramarlo. La terza categoria è quella del senso di comunità (cd. *sense of community*), che non fa parte dell'ambito diretto della marca, ma ha un significato più generale, è un fenomeno sociale che coinvolge altri clienti della marca oppure i dipendenti o i rappresentanti dell'azienda. Infine si parla di coinvolgimento attivo (cd. *active engagement*), per il quale sono fondamentali un forte attaccamento attitudinale e senso di comunità, che trasforma i clienti della marca in *brand ambassadors*, dal momento che si impegnano a comunicare la marca, attraverso blog, oppure creano dei gruppi per gli amanti di quel brand e organizzano eventi. Con quest'ultima categoria si raggiunge la massima fidelizzazione del cliente, infatti secondo Keller (2001) “forse la più forte affermazione della fedeltà alla marca si verifica quando i clienti sono disposti a investire tempo, energia, denaro o altre risorse nella marca oltre a quelle spese durante l'acquisto o il consumo della marca”.

### **2.1.5 Misurazione del modello Customer-Based Brand Equity**

Keller scelse due approcci complementari tra di loro per misurare il modello della *Customer Based Brand Equity*, uno indiretto e uno diretto, che enfatizzano rispettivamente gli aspetti di *brand*

*awareness e brand image.*

Il primo approccio richiede, appunto, di misurare la brand awareness in relazione alle diverse associazioni di marca legate alla *brand image*, ma per fare in modo di valutare efficacemente tutte le sfaccettature della *brand awareness* è necessario tener conto di molte misure, alcune stimolate e altre prive di stimoli, invece, le associazioni di marca possono essere stimate sia confrontando le varie associazioni di marca tra di loro, sia chiedendo direttamente informazioni ai consumatori riguardo gli attributi e i benefici che vorrebbero ricevere dalla marca, oppure riguardo agli aspetti che considerano unici.

Nell'approccio diretto, invece, si valutano gli effetti della conoscenza della marca e il ricordo di essa attraverso un esperimento. Si creano due gruppi di consumatori e si esaminano le loro risposte; il primo gruppo reagisce ad un elemento del programma di marketing (es. prezzo o promozione) attribuito alla marca da valutare, mentre al secondo gruppo viene proposto lo stesso elemento, ma applicato ad un prodotto diverso, infatti secondo Keller (1993) "*un marchio si dice abbia un brand equity positivo o negativo basato sul cliente se i consumatori reagiscono più o meno favorevolmente al prodotto, al prezzo, alla promozione o alla distribuzione del marchio rispetto allo stesso elemento del marketing mix quando viene attribuito a una versione fittizia con nome o senza nome del prodotto o del servizio*".

Un altro strumento dell'approccio diretto per valutare il CBBE è la conjoint analysis o l'analisi del tradeoff. La prima strategia è utile per stimare gli effetti principali del *brand name* e gli effetti dell'interazione tra *brand name* e altri elementi del marketing mix, come il prezzo, il prodotto oppure i canali di distribuzione, inoltre fondamentale per il calcolo della *brand equity* attraverso questo modello è la considerazione della quota di mercato (cd. *share of market*), ovvero la percentuale delle vendite di un'impresa rispetto alla percentuale di vendite del settore all'interno del quale si trova l'impresa stessa.

## **2.2 PCDL Model**

Come alternativa al modello di Keller fino ad ora descritto, viene sviluppato da Ghodeswar (2008), un altro modello, che si basa sullo studio di alcune aziende indiane, chiamato PCDL in grado di svolgere il ruolo di linea guida per i brand managers per quanto riguarda la costruzione di una nuova marca nei mercati di riferimento.

Questo modello si compone di quattro fasi, la prima riguarda il posizionamento della marca (cd. *positioning*), la seconda si concentra sulle scelte comunicative legate alla comunicazione del messaggio della marca (*communicating the brand message*), la terza si riferisce alla presentazione

della performance del brand (*delivering the brand performance*) e l'ultima tratta dello sfruttamento del valore della marca (*leveraging the brand equity*).

La prima fase consiste nel posizionare strategicamente la nuova marca nella mente del consumatore, prima indicando a quale categoria il brand deve essere associato, poi evidenziandone le differenze sostanziali rispetto alle altre marche della stessa categoria o settore. Per creare un posizionamento ottimale le imprese dovrebbero capire come sviluppare forti associazioni e come sfruttare le varie entità collegate al *brand knowledge* dei consumatori. In questo stadio la *brand equity* sfrutta sia elementi tangibili, come l'effettiva qualità del prodotto, sia elementi intangibili, come il tipo di situazione in cui viene utilizzato il brand, la sensazione che suscita nei clienti oppure il tipo di personalità che la marca ritrae.

Grazie al posizionamento della marca, vengono posti gli obiettivi della campagna di comunicazione da attuare, basata sullo sviluppo di strategie di comunicazione integrata a lungo termine che dimostrino il valore del brand per i clienti, attraverso l'uso di pubblicità, *direct marketing*, promozioni, *endorsement* e sponsorships.

La terza fase è la presentazione della performance del brand e per fare ciò le imprese devono continuamente monitorare l'andamento delle loro marche, soprattutto in relazione ai concorrenti. Esistono diversi modi per monitorare l'andamento delle marche, tra cui vengono identificati il livello d'acquisto, di consumo oppure la *brand awareness* e *brand recall*; attraverso queste misure la marca viene tenuta sotto controllo e ne vengono valutate le operazioni di marketing. I brand managers devono continuamente aggiornare le prestazioni delle loro marche e, per capire come farlo, è necessario che attuino dei continui test sui prodotti, per poter mantenere il livello di eccellenza raggiunto dal brand, il che permette all'impresa di proteggersi dall'avvento di nuovi marchi sul mercato.

Infine l'ultima fase necessaria alla costruzione di una marca è lo sfruttamento del valore della marca, che avviene traendo vantaggio principalmente dalle estensioni di marca, ma nel caso in cui, tali estensioni risultino negative, potrebbero danneggiare il valore della *brand equity* producendo effetti nocivi in tutta l'impresa.

### **2.3 Brand equity**

Fino ad ora si è discusso di un argomento fondamentale come la *brand equity*, senza mai veramente spiegarne il significato e l'importanza. Quindi cosa si intende con brand equity?

Questo concetto comincia a diffondersi e ad essere studiato maggiormente intorno agli anni '80, principalmente con l'obiettivo di stimare il valore di una marca in modo più preciso ai fini contabili

oppure per scopi di fusione, acquisizione o cessione di imprese.

Inoltre, l'ambiente dinamico di quel tempo rese evidente l'importanza della brand equity soprattutto se basata su una strategia che si poneva come obiettivi il miglioramento delle attività di marketing, dati i maggiori costi, la maggior concorrenza e l'appiattimento della curva di domanda all'interno di diversi mercati e che abituava sempre di più all'idea che la marca costituisse il bene più prezioso per le imprese.

Ad oggi, però, non è ancora stata identificata una definizione univoca di *brand equity*.

Molti studiosi concordano con la visione di Peter Farquhar (1989) che la definisce come “*il valore aggiunto con cui un determinato marchio sostiene un prodotto*”. Questo valore aggiunto è costruito su quattro diverse fonti, sviluppate da diversi economisti, da punti di vista differenti.

La prima è una prospettiva legata alla psicologia cognitiva, secondo la quale il valore aggiunto deriva dal modo diverso in cui i consumatori rispondono al marketing mix di una marca e come lo concepiscono in termini di associazioni mentali (Aaker, 1991 e Keller, 1993).

La seconda prospettiva richiama l'informazione, quindi il valore aggiunto viene riconosciuto come la valutazione che il consumatore fa della marca all'interno del mercato, in questo caso i marchi fungono da segnale, che identificano la natura, l'affidabilità, l'immagine del prodotto e la qualità del servizio (Wernerfelt, 1988, Erdem e Swait, 1998).

La terza fonte è rappresentata dai mercati finanziari, che riconoscono il valore aggiunto come una misura finanziaria, data dalla differenza tra il valore di mercato dell'impresa e il suo valore patrimoniale tangibile (Simon e Sullivan, 1993).

Ma una quarta prospettiva è stata proposta più recentemente attraverso il modello di *employee-based brand equity* (cd. EBBE), che definisce il valore aggiunto come “*l'effetto differenziale che la conoscenza della marca ha sulla risposta di un dipendente al proprio ambiente di lavoro*” (King e Grace, 2009), infatti i dipendenti di un'azienda sono fondamentali per garantire la miglior *customer experience* possibile.

### **2.3.1 Il modello di brand equity di David Aaker**

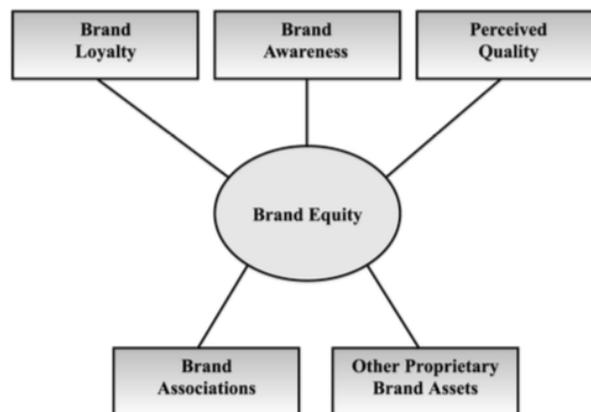
David Aaker sviluppa una struttura concettuale per misurare la *brand equity* basata sull'identificazione di quattro dimensioni per le quali risulta fondamentale il comportamento del cliente. Le quattro dimensioni sono la *brand awareness*, la *brand loyalty*, le *brand associations* e la qualità percepita e lo sviluppo positivo di queste entità è necessaria per la costruzione di una nuova marca.

Secondo Aaker (1991) la *brand equity* è “*un insieme di attività e passività legate ad una marca, al*

suo nome e simbolo, che si aggiungono o sottraggono al valore fornito da un prodotto o servizio a un'azienda e / o ai clienti di quella azienda". Dal punto di vista dei consumatori la *brand equity* può aiutarli ad interpretare ed elaborare la grande quantità di informazioni che provengono dalla marca e può influenzare la loro fiducia nel decidere di fare un acquisto, grazie alle esperienze passate del consumatore oppure alla familiarità con il brand. Per quanto riguarda le imprese invece, la *brand equity* permette di creare un cash flow marginale in tanti modi diversi, come ad esempio attraverso l'introduzione di promozioni che permettono di attrarre nuovi consumatori, oppure di riconquistarne di vecchi.

Questo modello può essere utilizzato per ottenere informazioni dettagliate riguardanti la relazione tra le diverse componenti del valore della marca e le sue future performance.

**Figura 2.2:** Modello della *brand equity* di Aaker.



**Fonte:** Aaker, 1991

La fedeltà alla marca (cd. *brand loyalty*) è la dimensione fondamentale su cui si basa il modello di Aaker ed è cuore della *brand equity*. Inoltre, genera valore, riducendo i costi di marketing e sfruttando il commercio.

Viene definito come un impegno profondamente radicato che il consumatore ha nei confronti della marca, il che lo porta ad evitare di sostituire il prodotto della marca a cui è fedele, comportando una costante ripetizione dell'acquisto.

La lealtà del consumatore è suddivisa in due tipi; il primo è la lealtà cognitiva (cd. *cognitive loyalty*), che è legata al livello più alto di consapevolezza (cd. *top of mind*) e si identifica con il fatto che, nella mente del cliente, una determinata marca compare per prima, al sorgere della necessità di compiere un acquisto, mentre l'altro tipo è la lealtà comportamentale (cd. *behavioural loyalty*), che porta il consumatore a ripetere l'acquisto dei prodotti legati alla stessa marca.

I clienti fedeli, in genere, si aspettano delle risposte sempre positive da parte della marca fidelizzata

e spesso invogliano altri clienti ad acquistarne il prodotto.

La *brand loyalty* conferisce un valore considerevole alla marca o all'azienda perché crea un gruppo di acquirenti che rimarrà fedele per un lungo periodo di tempo, il che provocherà la diminuzione dei costi di marketing, poiché risulta molto meno costoso mantenere i clienti esistenti piuttosto che attrarne di nuovi.

Infine, grazie allo sviluppo di questa dimensione, si riduce la vulnerabilità della marca agli attacchi dei competitors, infatti è molto meno probabile che il consumatore decida di acquistare la marca concorrente a causa delle variazioni di prezzo, per questo motivo è difficile per i concorrenti comunicare con i clienti di marche fidelizzate, poiché i consumatori stessi non hanno nessuna motivazione a conoscere le marche alternative proposte dal mercato.

Essenziale per la costruzione di una marca è il mantenimento e potenziamento della *brand loyalty* attraverso la gestione dell'interazione con il cliente, l'incoraggiamento del contatto diretto e la misurazione sistematica della soddisfazione del cliente.

La consapevolezza della marca (cd. *brand awareness*) è il risultato dell'esposizione di un consumatore ad un brand, influenza come i marchi vengono considerati e permette ai clienti di selezionarli e acquistarli, inoltre viene definita da Aaker (1991) come “*la capacità di un potenziale acquirente di riconoscere o ricordare che un marchio appartiene a una determinata categoria di prodotti*”.

Da questa frase è chiaro come per Aaker il riconoscimento (cd. *brand recognition*) e il ricordo (cd. *brand recall*) siano la base della costruzione della *brand equity*, ai quali viene aggiunto il *top of mind*, insieme questi tre elementi creano i tre livelli di consapevolezza della marca, che Aaker mette sotto forma di piramide, aggiungendo come ultimo livello la fase il cui non vi è nessuna conoscenza del brand (cd. *unaware of a brand*).

**Figura 2.3:** La piramide della *brand awareness*



Fonte: Aaker, D, (1991)

Il riconoscimento del marchio è il penultimo livello e si basa su un test di richiamo assistito (cd. *aided recall test*), che indica la capacità dei consumatori di collocare i marchi in una determinata classe di prodotti quando vengono esclusivamente forniti i nomi.

Il secondo livello più alto è, invece, il ricordo della marca, che è legato alla capacità del cliente di pensare alla marca quando vengono forniti dei segnali pertinenti, si basa su un test di richiamo non autorizzato (cd. *unaided recall test*), ovvero richiama all'abilità del cliente di associare in modo del tutto spontaneo la marca a una categoria di beni o servizi, senza che venga fornito alcun tipo di stimolo esterno. È ovviamente molto più semplice che i consumatori ricordino la marca con un approccio *aided*, piuttosto che *unaided*, è per questo motivo che la prima marca a cui il cliente fa riferimento durante un test *unaided* raggiunge la massima consapevolezza.

La *top of mind* è l'apice della piramide e il livello più auspicato da qualsiasi marca, dove conoscenza e consapevolezza si uniscono a tal punto da influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore e permettere alla marca di essere la prima a cui il cliente pensa.

Per le marche più famose il *brand recall* e il *top of mind* sono più sensibili e significativi, mentre il *brand recognition* è fondamentale per le marche nuove oppure di nicchia.

Secondo Aaker, questi quattro livelli fondamentali sono affiancati dalla dominanza della marca (cd. *brand dominance*), l'opinione sulla marca (cd. *brand opinion*) e la conoscenza della marca (cd. *brand knowledge*), che è l'insieme di tutte le associazioni di marca, che però non figurano all'interno della piramide.

Per fare in modo che si raggiunga una *brand awareness* positiva, che possa essere la base per il processo di *brand building* è cruciale per la marca essere memorabile e coinvolgente attraverso lo sviluppo di slogan o jingles.

La qualità percepita (cd. *perceived quality*) è la terza dimensione definita da Aaker come il giudizio che il cliente ha sull'eccellenza e superiorità generale di un prodotto rispetto agli altri, che si differenzia dalla qualità oggettiva, dal momento che quest'ultima si riferisce ad una natura più tecnica, che si può misurare e verificare, ma non per forza contribuisce all'equità della marca.

La qualità percepita è direttamente influenzata dalle percezioni e fornisce al cliente un motivo per acquistare la marca, per questo le imprese devono tentare di comunicare al meglio le qualità della marca attraverso le loro azioni di marketing, per poter influenzare la qualità percepita in modo positivo, che porta ad un'ampia differenziazione della marca dalla concorrenza, ad un migliore posizionamento e alla possibilità di estendere il brand, dal momento che se un brand è ben considerato in un contesto allora lo potrà essere anche in un contesto simile. La qualità percepita risulta garantita se viene creata una cultura di qualità, che viene costantemente comunicata e associata alla qualità affettiva e se vengono autorizzate iniziative da parte dei dipendenti per meglio

soddisfare i bisogni dei consumatori.

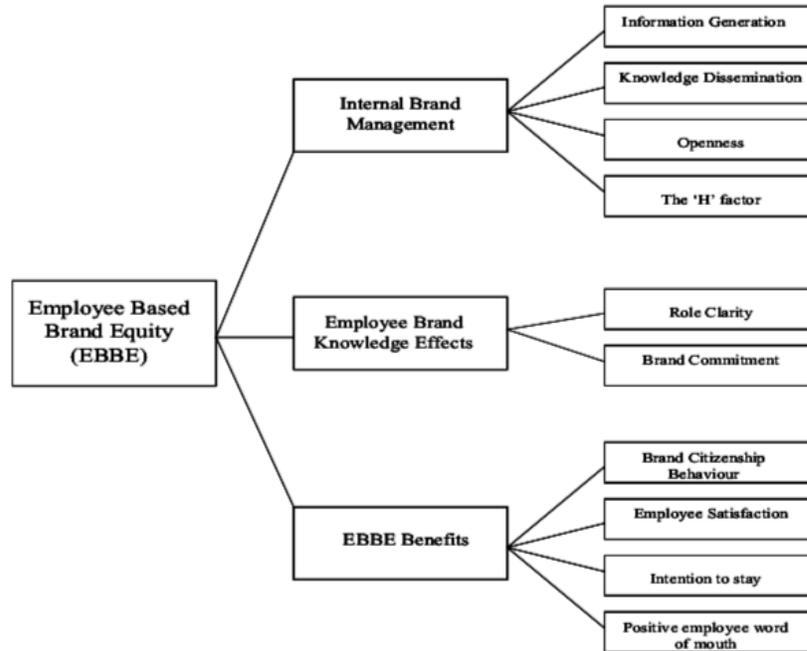
Infine, l'ultimo aspetto fondamentale per la costruzione della *brand equity* sono le associazioni di marca (cd. *brand association*), che possono far riferimento ad un contesto di utilizzo, ad uno stile di vita oppure alla personalità del consumatore e sono già state discusse nel paragrafo 2.1.2.

### **2.3.2 Employee Based Brand Equity (EBBE) Model**

Per anni la *brand equity* è stata misurata e studiata attraverso modelli che si concentrarono sul consumatore oppure sul mercato finanziario, senza prendere in considerazione il fatto che il valore aggiunto fondamentale per la costruzione e lo sviluppo di una marca si trova all'interno di un'impresa che riesce a sfruttare al meglio le sue risorse operanti, come abilità e conoscenza, fornite dal capitale umano, ovvero dai dipendenti. Per questo motivo nel 2009 gli studiosi Cerydwyn King e Debra Grace svilupparono un modello chiamato *Employee Based Brand Equity* (cd. EBBE), che definirono “*l'effetto differenziale che la conoscenza del marchio ha sulla risposta di un dipendente alla gestione interna del marchio*” e fornisce informazioni su come le imprese possono gestire il processo di creazione della marca dal punto di vista interno, ma soprattutto possono riconoscere gli effettivi vantaggi competitivi derivanti da dipendenti, che sono in grado di tenere comportamenti aziendali positivi, in modo tale da permettere alle imprese di operare in modo efficace. Questo modello fu sviluppato perché le aziende si resero conto che avevano bisogno di rendere il marchio significativo e coerente per i dipendenti al fine di aumentare i comportamenti positivi legati al lavoro e la loro motivazione a trasmettere la *brand promise*.

L'EBBE propone tre aree chiave grazie alle quali è possibile interpretare la *brand equity*, che sono le pratiche interne di gestione della marca, gli effetti della conoscenza della marca e i vantaggi interni della gestione del brand. Inoltre, all'interno di queste tre aree, è fondamentale individuare la creazione di informazioni, la diffusione della conoscenza, l'apertura, il fattore “H”, la chiarezza del ruolo, l'impegno della marca e i benefici dell'EBBE.

**Figura 2.4:** Schema del modello EBBE.



**Fonte:** King, C e Grace, D (2009)

Per misurare la *brand equity* basata sui dipendenti, tenendo in considerazione le misure più comuni basate sui consumatori oppure sul capitale finanziario, è stata sviluppata una scala di EBBE, che offre un modo per studiare le pratiche interne di gestione della marca (cd. *internal brand management*), attraverso l'identificazione degli attributi comportamentali e cognitivi dei dipendenti che hanno la volontà di contribuire al successo della marca.

Questa scala si concentra, in particolare, su tre dimensioni, che sono: il comportamento coerente con il marchio (cd. *brand consistent behaviour*), endorsement della marca e fedeltà alla marca (cd. *brand allegiance*). La prima dimensione comprende tutti i comportamenti dei dipendenti che l'impresa non può controllare e prevedere, la seconda riguarda il fatto che il dipendente dia informazioni positive riguardo la marca e la raccomandi ai clienti, il che suppone un alto livello di *brand knowledge*, mentre la terza identifica l'intenzione futura del dipendente di rimanere nella stessa impresa, il che, in caso contrario, implica dei costi maggiori.

# Capitolo 3 - Il caso Naïma: “Your Beauty Destination”

All'interno di questo terzo e ultimo capitolo viene studiato un nuovo brand di profumerie italiane, identificandone le principali strategie marketing e in che modo applica i modelli di *brand building* e *brand equity* precedentemente spiegati.

## 3.1 Brand Identity: Nascita di un nuovo brand

All'interno di un mondo dove il settore della profumeria è presidiato principalmente da tre catene internazionali la francese “Sephora”, diventata di proprietà del gruppo “Louis Vuitton and Moët Hennessy” (LVMH) nel 1997, la tedesca “Douglas”, che di recente ha comprato due grandi competitors come “Limoni” e “la Gardenia” e, infine, la francese “Marionnaud”, passata al gruppo cinese “Hutchison Whamoa”, le profumerie indipendenti si trovano sempre più in uno stato di crisi. Questa situazione critica è data sia dai rapporti con l'industria, che concentra maggiormente la sua attenzione sulle grandi multinazionali, sia dal punto di vista delle vendite, influenzate dalla mancanza di attenzione prestata dal consumatore, sempre più orientato verso la multicanalità, che le profumerie indipendenti non sono in grado di offrire nel modo più corretto.

In seguito ad un incontro con l'industria e alla notizia dell'acquisizione della catena Limoni da parte di Douglas, che avrebbe ulteriormente aumentato la quota di mercato della multinazionale, rendendola ancor più aggressiva all'interno del settore, i più importanti imprenditori della profumeria indipendente cominciarono a discutere sul da farsi per evitare scenari futuri di crisi e tentare di ricreare il traffico sui punti vendita.

Così, nel gennaio 2013, nasce il consorzio d'acquisto “Le Profumerie d'Italia” dall'unione di 8 famiglie di imprenditori, che costituiscono le realtà storiche più rappresentative della profumeria: Muzio, Pinalli, Vallesi, Galli, Ferreri, Megna, Galeazzi e Canella, che insieme possiedono 213 punti vendita distribuiti su tutta Italia, nelle principali città e nei centri commerciali più grandi, che diventano però 185, quando, esattamente tre anni dopo, il socio Pinalli decide di uscire dal consorzio sottraendo i suoi 28 negozi.

Il consorzio era focalizzato su un obiettivo meramente commerciale, in particolare mirava al

perseguimento di un aumento della quota di mercato dell'insieme delle profumerie indipendenti che lo costituivano, in modo da avere condizioni più favorevoli principalmente al livello di *sell in*, quindi a livello di costi di vendita B2B (*Business to Business*).

L'altro intento del consorzio, per uscire dal periodo di crisi, era l'incremento del *sell out*, quindi l'aumento delle vendite ai consumatori finali, che però non svilupparono quanto avevano sviluppato il rapporto con l'industria, dal momento che vi era un problema, dovuto alla mancanza di una struttura marketing solida.

**Figura 3.1:** Logo del consorzio “Le profumerie d’Italia”



**Fonte:** dato fornito dall'azienda

La svolta avviene quando, nel settembre 2016, viene assunto come nuovo direttore generale Fabio Lo Prato, con un'esperienza di oltre vent'anni in L'Oréal, prima come direttore marketing di Lancôme a Parigi, in seguito come direttore commerciale di L'Oréal Luxe (di cui fanno parte i marchi Giorgio Armani, Helena Rubinstein, Lancôme e altri) e infine come direttore generale di L'Oréal Professionel (che comprende marche del calibro di Kerastase, RedKen e GHD).

Lo Prato entra nel consorzio con una mentalità *marketing oriented*, che unita all'esperienza pluriennale delle sette famiglie a capo del consorzio, porta alla nascita, il 18 gennaio 2017, di “Naïma” la nuova insegna di profumerie, che diventa società per azioni la cui gestione viene affidata ad un gruppo di manager controllati proprio dal direttore generale, dove i soci sono azionisti e mirano al conseguimento di interessi comuni e non di obiettivi singoli come all'interno di un consorzio.

Il lancio della nuova insegna è stato fatto attraverso una campagna *teasing* eccezionale e accattivante che ha creato una grande aspettativa e in soli quattro mesi ha portato la pagina Instagram “Don't Dream it Do it”, che sarebbe poi diventata la pagina ufficiale di Naïma, a raggiungere i 3.000 followers, mentre su Facebook si sono superate le 20.000 visualizzazioni nell'arco di una sola settimana. La campagna si è poi conclusa con una sontuosa festa a Milano,

dove è stata invitata tutta l'industria ed è stato rivelato il nome scelto per l'insegna, cosa che mai nessuno prima d'ora aveva fatto.

Nell'ottobre dello stesso anno vi è una diminuzione dei soci che passano a sei, dal momento che Vallesi acquista Unix Profumerie, di cui precedentemente era proprietaria la famiglia Canella e nel dicembre Ferreri acquista Cocoon Profumerie, la cui proprietà si trovava nelle mani della famiglia Megna.

La società per azioni per avere un impatto sulla quota di mercato ancora più incisivo decide di aprire le porte ad un nuovo socio, la famiglia Odolini, proprietario delle Profumerie Gocce di Rugiada, che a un anno esatto dalla nascita dell'insegna entra nel gruppo e apre il primo Naïma Concept Store del nord Italia, a Campoleone sul modello del *beauty store* di Roma.

All'inizio del 2019 la famiglia Galli decide di uscire dal gruppo con i suoi 25 punti vendita, lasciando l'area di Milano senza la presenza di una profumeria Naïma, ma contemporaneamente la famiglia Muzio firma un contratto di affiliazione con i proprietari delle profumerie Galassia a Roma, arrivando così ad avere 57 punti vendita nel Lazio.

Fino ad ora si è parlato di famiglie di imprenditori, infatti è fondamentale precisare il concetto in quanto questa rappresenta la differenza maggiore con le grandi imprese multinazionali del settore, che vengono gestite da manager che hanno un rapporto asettico con il business, mentre Naïma nonostante abbia l'obiettivo di diventare a tutti gli effetti una catena di profumerie, mantiene viva la storia familiare della profumeria.

La creazione di un'insegna unica porta quindi queste sei catene regionali, Cocoon Profumerie, Europrofumi, Profumerie Galeazzi, Mastri Profumieri, Profumerie Modus, Profumerie Squillace e Profumerie Gocce di Rugiada, ad abbandonare gradualmente la loro storica insegna per accogliere la nuova, sostituendola completamente ai loro nomi tradizionali e non semplicemente affiancandola, come di solito accade.

Ciascuna delle realtà aderenti presenta un forte radicamento sul territorio e spesso costituisce un punto di riferimento nelle rispettive aree geografiche di appartenenza e questo non ha portato ad un distacco con i consumatori, che anzi, hanno totalmente accolto la nuova visione delle loro profumerie di fiducia.

Infine nel maggio 2019 entra un nuovo socio con il desiderio di condividere l'insegna Naïma, la famiglia Del Prete, proprietaria di Marisa Profumerie, con 8 punti vendita a Napoli e altri due sempre in Campania, area che il gruppo non aveva ancora coperto con nessun punto vendita.

Ad oggi Naïma conta 256 profumerie, situate in tutte le regioni d'Italia tranne che in Sardegna, in Molise, in Puglia, in Liguria e in Abruzzo ed è una vera e propria catena di profumerie che si basa su strategie di marketing accattivanti e *customer oriented*, che riescono ad attrarre maggiormente

anche l'industria sempre più interessata a questa nuova frontiera della profumeria, che ha l'obiettivo di espandersi ulteriormente nel tempo.

**Figura 3.2:** insegne che compongono Naïma



**Fonte:** dato fornito dall'azienda

Il quartier generale di Naïma si trova nel centro di Milano, vicino al Duomo, luogo in cui tradizione, moda, stile e culture diverse si intrecciano.

A livello di punti vendita, è seconda in classifica solo al gruppo Douglas con 580 negozi, superando invece la più famosa Sephora, con 126 punti vendita in tutta Italia. Invece è quarta per il fatturato, con 150 milioni di euro, dopo Douglas e Sephora, ma superando Marionnaud con i suoi 70 milioni di euro di fatturato. Mentre si classifica al primo posto come gruppo nazionale creando così un'alternativa alle multinazionali che erano fino ad ora gli unici investitori sul mercato italiano del retail del settore.

### **3.1.1 L'insegna e la sua brand personality**

Naïma è un'unica insegna che sancisce il passaggio da consorzio a gruppo e che permette di fare un salto di qualità e di unire gli imprenditori protagonisti del futuro della profumeria, ponendosi come *mission* la massimizzazione della *customer experience*, trasformandola in un'esperienza unica sia sensoriale che emotiva, grazie alla passione e alla competenza del personale che considera i clienti come "ospiti". Proprio per questo motivo viene definita "Your Beauty Destination", ovvero la destinazione di bellezza del consumatore.

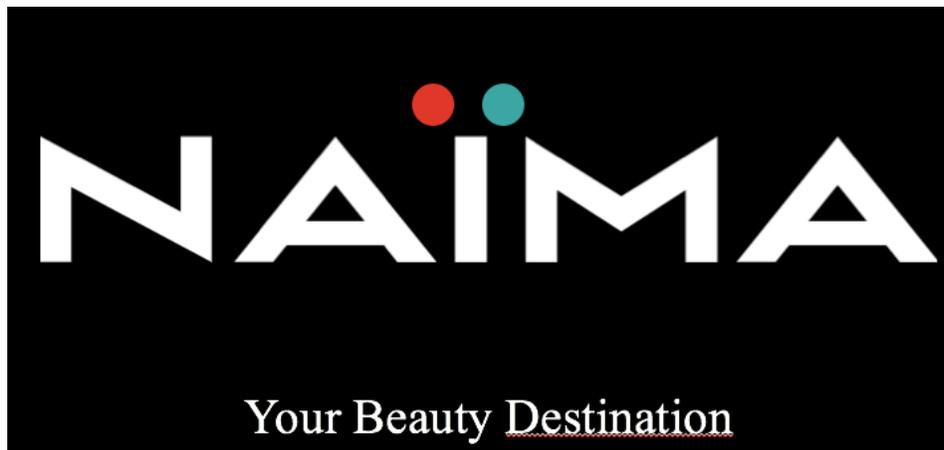
Il motto del gruppo è "Don't dream it, do it", che dimostra subito la concretezza delle iniziative che si propongono di mettere in atto, mentre le loro parole chiave sono professionalità, lavoro di

squadra e soprattutto passione nel fare le cose.

La scelta del nome vuole ricordare l'anagramma di anima, oltre ad essere sia un nome di donna in molti paesi sia significare "dono" in arabo e "piacevole" in ebraico.

Il nome è corto proprio per favorirne il ricordo, mentre la "i" separa equamente la parola e ne permette la fluidità, pur sempre rimanendo una sillaba autonoma, dettata proprio dall'aggiunta della dieresi colorata sulla "i", un dettaglio che dona un tocco di unicità al nome e identifica l'insegna attraverso l'elegante verde Tiffany e il rosso vigoroso. La dieresi può essere declinabile in diverse situazioni ed è proprio questo dettaglio che rappresenta la *brand identity* e *brand personality* del gruppo, un'identità pulita, lineare e giovanile racchiusa all'interno di lettere bianche su uno sfondo nero, che è in grado di essere facilmente riconoscibile, ma allo stesso tempo discreta ed elegante.

**Figura 3.3:** Insegna Naïma



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

### **3.2 Brand awareness, perceived quality e brand loyalty: il “Phygital Model”**

Come evidenziato nel secondo capitolo, la *brand awareness* si trova alla base sia del modello della *Customer Based Brand Equity* di Kevin Keller, che del modello necessario a calcolare la *brand equity* di David Aaker e per Naïma rappresenta uno degli obiettivi principali. Proprio per questo motivo il gruppo ha sviluppato modello unico e innovativo, il “*PhyGital Business Model*”.

La rivoluzione digitale ha cambiato per sempre il modo in cui le persone fanno acquisti, infatti la crescente diffusione degli smartphone e tablet ha creato nuove abitudini di acquisto dei consumatori. Consapevole di ciò, Naïma sfrutta il nuovo modello, che nasce proprio dall'unione della parola “*physic*” e “*digital*” per incrementare, in tempi più ristretti, la sua *brand awareness*. L'obiettivo di questa strategia è la crescita di Naïma intesa come un *love brand* per il consumatore attraverso l'unione del mondo fisico a quello digitale, ovvero il raggiungimento del giusto connubio

tra le attività sui punti vendita fisici e le azioni digitali, gestendo in tempo reale le comunicazioni sulle piattaforme online e offline, il che permette di adottare le strategie di marketing più efficaci ed efficienti.

*“Abbiamo deciso di andare oltre i confini del punto vendita creando il nostro PhyGital Model per coinvolgere la nostra clientela e realizzare così una shopping experience unica e customizzata. (...) Quel che cercano i clienti non è più solo l’acquisto, ma un’esperienza che li coinvolga”* dichiara Fabio Lo Prato (2019) alla rivista Beauty Business.

Infatti, il consumatore odierno è sempre meno fedele ai marchi e non si concentra più esclusivamente sulla presenza di un sito web interessante del brand oppure sulle tecnologie all'avanguardia presenti all'interno dei negozi. Non è più una questione di immagine, ma di concetto. La società è diventata sempre più esigente e critica, costringendo il commercio ad adattarsi ad un consumatore che è alla ricerca di personalizzazione, velocità, efficacia e comfort. Questa strategia debutta nel gruppo Naïma nel luglio 2018 e soli sei mesi dopo i risultati sono già sorprendenti, infatti le vendite sono passate da un -3,4% relativo al primo semestre del 2018, ad un +6,5% nei sei mesi successivi, valore che si eleva fino ad un +9,1% grazie alle nuove aperture di punti vendita.

Oggetto dell’innovativa strategia di comunicazione, volta ad aumentare maggiormente la *brand awareness* di Naïma, è anche il suo debutto in televisione, dal 3 all’8 dicembre 2018, con una telepromozione su Canale 5 durante il programma Striscia la Notizia, campione di ascolti con uno share del 22,20% sul pubblico attivo.

Il periodo scelto non è lasciato al caso, infatti quello natalizio è il mese più impegnativo e redditizio nel mondo della profumeria.

All’interno dello telepromozione si aprono le porte della *beauty destination* di Naïma, dove le NaïmAngels truccano le veline del programma e presentano il mondo di offerte a loro riservate, oltre alla presentazione del programma delle fidelity card, dove ogni consumatore ha diritto a sconti extra e sorprese allettanti durante tutto l’anno. La scelta di attribuire il ruolo di protagoniste proprio alle NaïmAngels ha lo scopo di creare un nesso più personale con il pubblico e di mostrare come *“quotidianamente coccolano e consigliano i clienti, perché non vendiamo semplicemente prodotti, ma una consulenza e un’offerta personalizzata”* afferma Fabio Lo Prato (2018) alla rivista Pambianco Beauty, oltre che a rappresentare l’espansione territoriale del brand, dal momento che ogni ragazza viene da una delle regioni dove sono presenti i punti vendita, in particolare Lazio, Marche, Calabria, Sicilia, Veneto e Lombardia, inoltre viene confermata la partnership benefica con WeWorld.

La campagna televisiva vedeva Naïma protagonista con 42 spot totali tra telepromo di 60 secondi,

*brand video* e repliche e per concretizzare i risultati, il gruppo si era servito di uno studio che aveva sfruttato la tecnica del sondaggio, ponendo un quesito a 600 donne tra i 18 e i 54 anni, nel periodo che andava dal 1 al 3 ottobre 2018, per poi individuarne i miglioramenti facendo la stessa domanda nel periodo dal 9 all'11 dicembre 2018, dopo il lancio dello spot televisivo. Inizialmente era stata posta la domanda “*ultimamente ha visto la pubblicità per qualche catena di negozi di profumeria e make up?*”, pubblicità intesa non solo come spot televisivo, ma anche come pubblicità online e su strada. La risposta positiva venne dal 3% delle intervistate per il primo periodo, per arrivare ad un 8% nel secondo range temporale, al pari di Limoni e Sephora, superando invece di un punto percentuale il colosso Douglas.

Dopo il lancio dello spot, allo stesso campione di persone, nel periodo di dicembre è stata posta un'altra domanda, ovvero “*Lei pensa che prossimamente visiterà un negozio Naïma?*”, alla quale hanno risposto positivamente il 44% delle persone che non seguono Striscia la Notizia e l'80% delle persone che, invece, seguono il programma della Mediaset.

Inoltre grazie alla televisione si è raggiunti una pressione pubblicitaria di 185 GRP's (*Gross Rating Point*), 30,8 milioni di contatti di cui 6,5 di donne e un reach del 39% di donne tra i 25 e i 64 anni, ovvero proprio il target di della *beauty destination*.

Grazie al *boost* della campagna pubblicitaria in televisione, ma anche grazie alle operazioni legate alle NaïmAngels e tutto il lavoro sui social networks, la *brand awareness* si è quasi raddoppiata, passando da un 25% di inizio ottobre 2018 ad un 44% relativo all'inizio del mese di dicembre 2018, mentre dal punto di vista del *sell out*, è stato registrato un aumento dell'11,5% delle vendite durante la settimana della messa in onda.

Dopo il successo del primo *flight* e puntando ad avere una notorietà tra il pubblico sempre più elevata, il gruppo ha deciso di tornare in televisione con 700 spot mandati in onda nel periodo della festa della donna, dal 3 al 9 marzo 2019 e in quello della festa della mamma dal 5 all'11 maggio 2019, con protagoniste sempre le loro NaïmAngels, che rappresentano il volto e il cuore del brand e che devono trasmettere al pubblico i valori dell'azienda, passione professionalità e attenzione al cliente. La campagna era costituita dalla realizzazione di un *long video* di 60 secondi per creare *engagement* e una chiara *call to action* sui punti vendita e un *brand video* da 10 secondi, per aumentare la conoscenza del brand, in continua rotazione giornaliera sulle reti più importanti di Mediaset, tra cui Canale5, Italia 1, Rete 4, La 5, Iris, Mediaset Extra e Canale 20, che rientrano nei Top 20 canali che registrano più ascolti dal pubblico femminile, oltre ad essere presenti su TgCom 24 e Focus.

Dopo questo ritorno in televisione, la *brand awareness* aumenta ulteriormente, raggiungendo la soglia del 64% rilevata dall'analisi quantitativa svolta da una società esterna di *Marketing Research*

& Insight di Publitalia, che si è servita di *aided recall test* e di *unaided recall test*, necessari per la creazione di un *brand recall* all'interno della piramide della *brand awareness* di Aaker (vd. Figura 2.3.2).

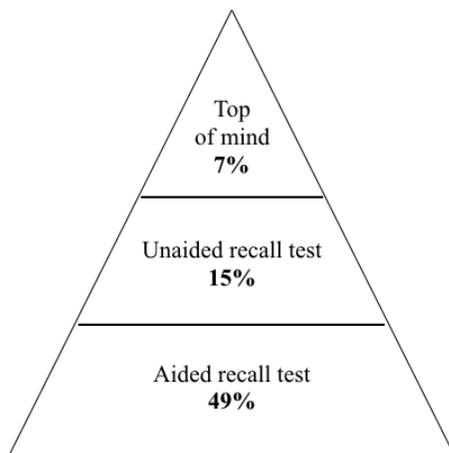
Il campione nazionale dell'analisi comprendeva donne dai 18 ai 54 anni, come per la prima campagna pubblicitaria, mentre il periodo relativo alle interviste coincideva con il 23 e 24 aprile 2019 e il 13, 14 e 15 maggio 2019. Gli *unaided recall test*, quindi la citazione del brand Naïma spontaneamente, diedero un risultato pari al 14% nel primo periodo per poi passare al 15% dopo lo spot pubblicitario, mentre gli *aided recall test* diedero un risultato pari al 45% nel primo range temporale, per poi arrivare ad un 49%, arrivando così ad un totale del 64% di *awareness* dopo l'investimento televisivo.

Il risultato, invece, della *call to action* ha portato l'83% delle donne intervistate ad affermare che, dopo aver visto la campagna pubblicitaria, avrebbero visitato il punto vendita, mentre il gradimento della comunicazione dei negozi incrementa ulteriormente fino ad arrivare al 93%.

Questi sono risultati interessanti perché distribuiti in maniera uniforme su tutta la penisola, infatti Naïma rafforza la sua notorietà sulle quattro aree, nord-ovest, nord-est, centro e sud aumentando di un punto percentuale la sua posizione nel *top of mind*, quindi alla punta della piramide di Aaker, arrivando al 7%.

Da queste ricerche quindi, grazie ai dati ottenuti dalla stessa Naïma, è possibile evincere che viene esplicitata la *cognitive loyalty* del consumatore e che tali stime portano ad affermare che la *brand equity* di Naïma, basata sulla *brand awareness* ha un valore elevato per un'insegna nata solo due anni fa.

**Figura 3.4:** Piramide della brand awareness in seguito alla domanda “Può dirmi il primo nome di catene di negozi di profumeria e make up, che le viene in mente?”



**Fonte:** rielaborazione propria basata sulla piramide di Aaker, D (1991) e su dati forniti dall'azienda

Oltre alle operazioni televisive Naïma si serve anche di azioni locali sul territorio, che permette ai diversi soci di poter gestire autonomamente la propria area, sempre seguendo le linee guida provenienti dalla direzione generale. Ad esempio sul Lazio, le decisioni spettano a Mastri Profumieri, che finanziano attraverso il loro marketing tutte le campagne pubblicitarie locali, come la comunicazione su RDS e Antenna1 oppure la sponsorizzazione degli Internazionali di Tennis 2019 al Foro Italico di Roma, dove Naïma scende in campo al fianco dei campioni e si prende cura degli appassionati di tennis offrendo loro una crema solare in omaggio, in collaborazione con Lancaster. La stessa cosa vale per i cartelloni pubblicitari su strada, ovvero ogni socio paga le affissioni sulla sua area di competenza e decide dove situarle, sempre sulla falsariga delle indicazioni date dall'*Head Quarter*, infatti anche le affissioni devono essere uguali su tutto il territorio, per essere facilmente riconoscibili e creare una forte associazione di marca.

Infine, all'interno di ogni punto vendita sono state introdotte delle Radio In Store, affinché in ogni negozio venissero comunicate le stesse campagne pubblicitarie e promozioni del momento, senza doversi appoggiare ad una rete esterna.

### **3.2.1 Le NaïmAngels e le NaïmaLoggers**

Ma cos'è un brand senza i suoi dipendenti? Il capitale umano è il cuore della strategia di costruzione ed evoluzione di un brand, oltre ad essere un componente imprescindibile per il corretto ed efficace funzionamento di un'impresa, per questo motivo se inserito all'interno di un ambiente sereno e incoraggiante garantisce un risultato migliore.

Naïma è andata oltre il concetto di dipendente, attraverso un *upskilling* del personale, definendo le sue ragazze "NaïmAngels" e trasformandole in vere e proprie *micro-influencers* grazie alle quali lo shopping del consumatore diventa un'esperienza unica e sensoriale. Il compito principale di queste micro-influencers è proprio la creazione della maggior parte dei contenuti *digital* inerenti alle comunicazioni dell'azienda.

La formazione cambia aspetto e si trasforma in un vero e proprio concorso per incentivare e consolidare gli insegnamenti firmati Naïma. I contest sviluppati seguono le tre macroaree del settore, ovvero quella del make up, delle fragranze e dello skin care.

Il Naïma Make Up Talent, in partnership con Lancôme e Yves Saint Laurent, è stato concepito per mettere alla prova il personale più competente proprio nel campo del make up e decretare una vincitrice finale nell'arco temporale di 8 mesi. Sono proprio i soci a scegliere due ragazze appassionate di trucco per punto vendita, che potranno partecipare al concorso e che vengono

affiancate dalla figura di un *make up artist* d'eccezione durante tutto il loro percorso di formazione. Il concorso si articola in tre fasi e le valutazioni vengono fatte in base all'abilità, presenza Digital e alla performance sell out in negozio.

Il primo stadio consiste nel partecipare a diverse giornate di formazione in un punto vendita per insegna, alla fine delle quali verranno individuate le ragazze che potranno continuare il percorso. Il secondo step consiste in una formazione sia online che offline, dove verranno selezionate 20 finaliste, le quali nell'ultima fase si sfideranno truccando delle modelle. Alla fine del contest verranno decretate due vincitrici che avranno l'occasione di accedere al backstage di una sfilata a Milano.

Per quanto riguarda le fragranze viene sviluppato il Naïma Fragrance (R)evolution”, un contest sponsorizzato da Dior e che si svolge nell'arco di un anno e si pone l'obiettivo di trasmettere nuove conoscenze alle beauty assistant creando una cultura della narrazione del profumo, in modo tale da far vivere al cliente una *customer experience* personalizzata e in linea con la sua personalità.

La formazione che viene fatta è, come per il primo, sia online che offline e permette di identificare tra 280 NaïmAngels, le 9 finalista che vinceranno un viaggio a Grasse di tre giorni, dove riceveranno dei diplomi di *fragrance specialist*.

Il Naïma Skin Care Master invece è un concorso che nasce per creare un metodo di consiglio skin care più adeguato e professionale. Anche questo è suddiviso in diverse fasi, all'interno delle quale si alternano i training online con quelli offline, sponsorizzati dalle marche Clinique ed Estée Lauder. Al termine del concorso verranno identificate 9 vincitrici che avranno diritto ad una beauty box ed ad una smart box; inoltre a solo due di loro verrà regalato un viaggio a Londra per visitare la sede di Estée Lauder.

Parallelamente ai concorsi, due anni fa è cominciato un percorso di formazione e coinvolgimento attivo del personale unico nel settore della profumeria, dove a settembre 2017 solo 30 NaïmAngels sono state selezionate per consolidare la loro formazione digitale attraverso la partecipazione a due giornate.

Nella prima si è tenuta una vera e propria formazione *digital*, grazie alla presenza della manager di Facebook e quella di una *digital strategist* e blogger, mentre durante il secondo giorno sono state selezionate solo 8 NaïmAngels per condividere idee e progetti che sarebbero potuti essere implementati nei *beauty store*, in modo tale da aumentare la *brand performance*.

L'obiettivo di questo percorso è di trasformare le ragazze in *beauty ambassadors* del brand, chiamate NaïmaLoggers e di creare un rapporto più personale con i consumatori, comunicando i nuovi progetti proprio attraverso i profili social delle loro “consulenti” di fiducia.

La scelta delle 30 ragazze, 4 per insegna, si è basata su criteri ben definiti: dovevano avere meno

di 30 anni, avere una forte attitudine al mondo digitale ed essere in possesso di un profilo Facebook e un profilo Instagram ricchi di contenuti e su cui essere attive, oltre ad avere un numero elevato di amici e di followers.

La formazione, in partnership con Biotherm, si è tenuta nello splendido ambiente dell'acquario di Genova, dove sono stati forniti alle NaïmaLoggers strumenti innovativi e consigli per creare e sfruttare al meglio una comunicazione fresca e coinvolgente, che possa permettere al consumatore di rispecchiarsi nel brand e istaurare una forte *brand loyalty*.

I risultati di questa prima tappa, che costituiscono la *brand response* dei consumatori, sono stati sorprendenti e hanno portato alla creazione di contenuti di alta qualità, oltre ad un aumento di sell out e di visibilità sui social networks, sui quali si è raggiunti un engagement di 300.000 azioni su Facebook e di 100.000 azioni su Instagram, in soli tre mesi.

Il raggiungimento di questo traguardo ha incentivato il brand a continuare ad investire su questo progetto e organizzare un altro incontro di formazione *digital*, ma questa volta portando a 200 il numero delle ragazze che sarebbero poi diventate NaïmaLoggers. Questa seconda fase è stata sponsorizzata sia da Biotherm che da Yves Saint Laurent e si è tenuta il 9 aprile 2018 all'IBM Client Center a Milano, uno dei luoghi più simbolici per l'innovazione nel mondo digitale, dove a presentare ci sono state anche Elena Midolo, CEO di Clio Make Up e l'influencer Elena Barolo. I risultati dell'introduzione di questa giornata nel percorso hanno portato ad un engagement pari a 4.000.000 azioni su Facebook e pari a 2.000.000 azioni su Instagram, tali dati, forniti internamente dall'azienda stessa, si riferiscono all'arco temporale che va da settembre 2017 ai giorni d'oggi.

Con l'obiettivo di aumentare ulteriormente l'engagement di Facebook e Instagram, permettendo una maggiore *brand awareness* e l'aumento proporzionale dei consumatori, il gruppo decide di estendere ulteriormente l'invito alla partecipazione di questi corsi di formazione digitali a 500 ragazze, arrivando così a quota 500 NaïmaLoggers, che sono state invitate il 10 febbraio 2019 all'università IULM di Milano, dove attraverso diversi workshop,

una prospettiva innovativa per raccontare i prodotti in lancio e un'organizzazione ben definita hanno formato quasi la totalità del personale a comunicare con i clienti in modo sempre più coinvolgente, integrando il mondo online e quello offline, proprio come definito dal concetto di PhyGital Model, grazie anche all'appoggio di Yves Saint Laurent Beauté, Biotherm e Lancôme.

Uno dei principali progetti che sono stati sviluppati proprio da un gruppo di 19 NaïmaLoggers è quello del NaïmaBeautyHub, ovvero il canale youtube dove sono proprio loro a creare video tutorial, rivelando tutti i loro segreti di bellezza.

Dal 2019, si è deciso di centralizzare le formazioni locali sia di lancio di nuovi prodotti sia di *total brand*, il che significa che ogni informazione sui corsi di formazione dovrà preventivamente essere

concordato con la direzione generale di Naïma, in termini di tempistiche, mentre l'aspetto logistico continuerà ad essere gestito perifericamente.

L'obiettivo è quello di organizzare momenti formativi più pratici e interattivi, grazie ai quali coinvolgere il più possibile le NaïmAngels, incuriosendole attraverso consigli formativi orientati al perfezionamento delle *digital skills* e che consentano, al contempo, di apprendere in maniera più efficace le caratteristiche del prodotto e le tecniche di formazione.

Le sessioni di formazioni seguiranno il format della “*NaiSmartClass*”, dove la prima mezz'ora sarà dedicata al prodotto in quanto tale, seguita da una sessione dedicata al mondo digitale dove verranno organizzati dei workshop dedicati all'utilizzo dei social network come modalità comunicativa al consumatore, concentrandosi maggiormente sulla creazione di uno storytelling che possa stimolare l'interazione con i consumatori e, inoltre, verrà dedicato uno spazio alla creazione di contenuti Facebook e Instagram, ma anche alla creazione di contenuti per il blog, che è una sezione del sito attraverso la quale Naïma interagisce direttamente con i consumatori ed è una fonte di apprendimento costante per elaborare le azioni di *digital marketing* alla base della crescita del brand, i cui risultati ottenuti sono stati realizzati proprio grazie al coinvolgimento del personale.

### **3.2.2 La fidelizzazione clienti**

Naïma si basa su una strategia di marketing incentrata principalmente sulle sue abilità interpersonali, per questo motivo la politica legata ai rapporti con i clienti utilizzata dal gruppo è una delle loro priorità assolute. Propone di entrare in contatto con il consumatore attraverso la costruzione di una *brand loyalty*, grazie alla “*NaiMyCard*” entrata a far parte dello sviluppo dell'insegna di profumerie proprio all'inizio del 2018 e declinata per i diversi target.

L'azienda infatti è molto attenta alle diverse necessità e ai diversi poteri di acquisto dei suoi consumatori, per questo motivo, oltre alla *NaiMyCard*, ha creato la “*NaiYoung*”, ovvero una carta fedeltà dedicata ai ragazzi dai 16 ai 26 anni e la “*NaiMyCard Oro*”, che attribuisce lo status di VIP ai clienti che durante l'anno riusciranno a raggiungere i 3.000 euro di spesa.

Il fatto di aver creato una carta dedicata ai più giovani mostra l'innovazione del gruppo che percepisce come il settore della profumeria sia considerato “vecchio” dai cosiddetti “*millennials*” e, per questo motivo, tenta di comunicare con loro trattandoli come ospiti e riservandogli sconti, promozioni e trattamenti appositi. Per rafforzare questo concetto, nel mese di maggio 2019 Naïma è entrata nell'università di “Tor Vergata” a Roma, per incontrare i giovani studenti e offrire loro la *NaiYoung*.

L'intento principale che si trova dietro lo sviluppo della *fidelity card* è l'incremento dello scontrino

medio, la fidelizzazione dei consumatori attuali conducendoli ad un comportamento di acquisto ripetuto e continuativo partendo dal presupposto che un cliente soddisfatto è un cliente che ritorna e che incrementa la sua spesa, oltre al reclutamento di nuovi clienti e il miglioramento tangibile delle strategie di marketing. Per entrare in possesso della card, il cliente deve compilare un form con i propri dati personali e autorizzare il trattamento di quei dati, così il gruppo può ricevere informazioni su ciò che il cliente ha acquistato in un database e interpretare al meglio le abitudini di acquisto dei suoi clienti.

Il lancio di una carta fedeltà uguale su tutto il territorio è stato un passo fondamentale per il raggiungimento di una maggiore armonizzazione tra i diversi punti vendita, dal momento che per molti soci ha comportato l'abbandono della vecchia fidelity card, per l'introduzione di una nuova, simboleggiando quindi, una chiusura netta con la vecchia gestione aziendale e un'ulteriore fiducia nel progetto.

L'accumulo di punti, chiamati "NaiMyBites", grazie a queste carte fedeltà offrono numerosi vantaggi alla clientela, premiandola per la sua fedeltà attraverso promozioni oppure servizi privilegiati, come ad esempio lo sconto del 15% riservato al cliente il giorno del suo compleanno, accompagnato da un *flash make up*. I punti sono cumulabili in tutte le regioni dove è presente un punto vendita Naïma, per permettere ai consumatori di essere più liberi di acquistare dove preferiscono e una maggiore unione tra i soci e le diverse realtà italiane, ma questa libertà potrebbe portare a scompensi tra un negozio e l'altro, dal momento che, ad esempio, si potrebbe raggiungere una soglia di punti, che permette di accedere allo sconto, in Sicilia, per poi sfruttare lo sconto in Piemonte; per cui, vengono attuati dei meccanismi di compensazione e ogni tre mesi viene fatto un conguaglio dove vengono identificati i travasi tra un socio e l'altro per poi compensare eventuali squilibri.

Inoltre i singoli soci potranno personalizzare delle operazioni di marketing sulle singole zone, dietro autorizzazione di Naïma.

Nel caso in cui il socio decida di uscire dal gruppo rimarrà unico proprietario dei dati presi offline, ovvero sul punto vendita; Naïma, invece, manterrà comunque la proprietà dei dati che sono stati raccolti online, anche a fronte dell'uscita di un socio dal gruppo.

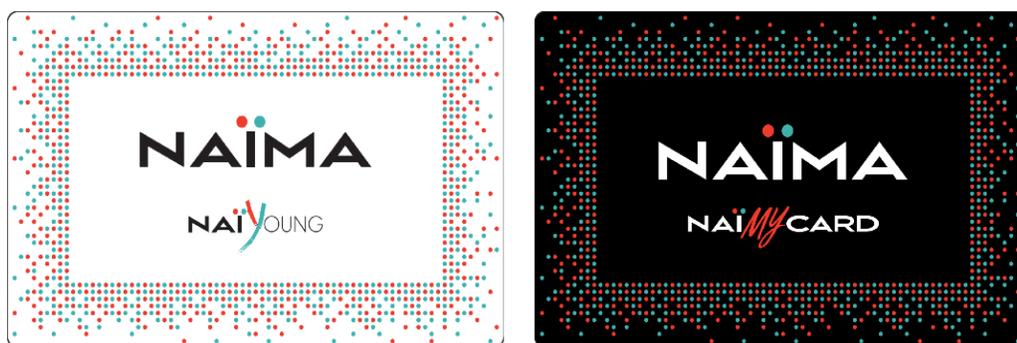
La creazione del progetto delle NaiMyCard ha portato alla costruzione di una piattaforma di *Customer Relationship Management* (cd. CRM) che permette di avere una visione a 360 gradi dei clienti e di poter identificare cluster specifici di consumatori a cui mandare comunicazioni e promozioni dedicate.

Ad oggi sono state emesse 202.000 NaiMyCard e 19.000 NaiYoung. Grazie ai dati forniti internamente dall'azienda si è facile capire quindi che i giovani sono un pubblico ancora troppo

restio dall'acquisto in profumeria, dal momento che costituiscono solo l'8% di coloro che possiedono la card Naïma.

Inoltre, con il programma di fidelity Naïma sostiene l'organizzazione non governativa “WeWorld Onlus”, per sostenere le donne vittime di violenza e i loro bambini attraverso la donazione di 1 euro per tutte le card emesse fino al 31 dicembre 2019 oltre ad aver organizzato diverse iniziative che hanno coinvolto tutti i Beauty Store con l'obiettivo di sensibilizzare e coinvolgere più persone possibili alla lotta alla violenza sulle donne e di finanziare degli uffici di “SOS” nei maggiori ospedali italiani, oltre all'implementazione di tre aree WeWorld a Roma, Napoli e Palermo. Infatti “*La NaïMyCard, una card con l'Anima, come l'abbiamo definita noi, deve avere a cuore non solo la cura del cliente, ma anche di chi cliente non è o forse non può essere. E proprio dal nostro principio che in Naïma non contano i numeri ma le persone, è nata l'idea di devolvere una somma a WeWorld per ogni card emessa*” sostiene Fabio Lo Prato (2018).

**Figura 3.4:** La NaïYoung e la NaïMyCard



Fonte: dato fornito dall'azienda

### 3.2.3 Shopping experience: il “Naïma Beauty Concept Store”

Il 20 novembre 2017 a Viale Europa a Roma apre il primo “*Naïma Beauty Concept Store*”, che diventa il primo vero *flagship* della catena e che va oltre il concetto di semplice profumeria, è il luogo dove tradizione e innovazione si fondono grazie al *know how* e all'*expertise* del Gruppo Muzio unita alla *vision* di profumeria del futuro di Naïma, per raccontarne la storia in un modo nuovo e più interessante.

il primo Concept Store dell'insegna di profumerie sviluppato per offrire una *shopping experience* unica ai consumatori, ponendoli al centro della strategia di marketing e accompagnandoli all'acquisto finale tramite la creazione di esperienze esclusive. Attraverso questo “viaggio del consumatore” (cd. *customer journey*), il cliente riuscirà a godersi appieno un rituale di bellezza

completo, attraverso il richiamo del profumo, i benefici legati ai prodotti di *skin care* e la bellezza del *make up*.

Il design del negozio rispecchia sia il concetto di eleganza e linearità che vuole trasmettere il brand attraverso materiali come marmo, acciaio e vetro sia il concetto di innovazione dirompente grazie alla presenza di più di 30 schermi video sui quali trasmettere le immagini dei brand e il nome di Naïma; mentre l'illuminazione aiuta a trasmettere un'identità unica e suscitare emozioni genuine dei clienti, oltre a massimizzarne l'impatto.

Questo nuovo store apre le porte alla definizione di un business model integrato, grazie anche alla collaborazione con Giorgio Violoni e Simone Ferracci, *hair stylist* del Centro Degradé Conseil, con oltre 500 saloni in tutta Italia, che vantano l'utilizzo di una tecnologia all'avanguardia per la cura dei capelli, i quali hanno lavorato con Naïma per creare il progetto "CDC&Naïma Hair Beauty", un salone di bellezza situato all'interno del Concept Store. Inoltre dalla partnership con Clarins, nasce la "Open Spa Clarins", dove i consumatori potranno beneficiare di trattamenti innovativi per vivere momenti di relax.

All'interno dello store si trova anche il "What's Hot", ovvero un'evidenza di prodotti personalizzata, che è un elemento distintivo che si ritrova in tutti i punti vendita ed è stato, nel 2017, la prima struttura implementata in maniera uniforme su tutta la rete di negozi, quindi il primo simbolo che ha sancito il riconoscimento fisico di Naïma in quanto gruppo. Il "What's Hot", che espone determinati prodotti per la durata di un mese, ha due obiettivi principali, ovvero permettere alle NaïmAngels di avere obiettivi ben definiti in termini di sell out e rispondere alle domande riguardanti le novità oppure i prodotti più accattivanti del momento.

L'architettura del primo Beauty Concept Store di Naïma è quello che rappresenta la visione del gruppo e dimostra in che modo vuole apparire agli occhi dei consumatori, infatti nel l'obiettivo è quello di utilizzare lo stesso layout per tutti i punti vendita, per questo motivo già altri due negozi sono stati rifatti in questo modo e altri due cominceranno i lavori quest'estate, in modo tale da poter essere inaugurati a settembre 2019.

La campagna pubblicitaria che è stata fatta per pubblicizzare l'apertura del nuovo concept store rientra nelle azioni locali di cui si è già trattato, quindi finanziate dalla famiglia Muzio. Tale campagna ha previsto 50 spot al giorno su 5 emittenti radio (Rds, Dimensione Suono Roma, Ram Power, radio Globo e Radio Subasio), una campagna stampa classica su giornali cartacei quali Il Corriere dello sport, Il Corriere della sera, La Repubblica, Il Messaggero e su quelli online come il Roma Today.

Infine è stata supportata anche un'intensa campagna *digital* focalizzata su Facebook, oltre alle affissioni mobili in tutta la città, ma soprattutto nell'area di interesse.

### 3.2.4 L'e-commerce

Ai giorni d'oggi l'e-commerce sembra essere ovunque ed influenza pesantemente le decisioni di acquisto del consumatore e la sua *shopping experience*, che prima di acquistare un prodotto ne confronta sempre il prezzo sui maggiori siti di online retail, tuttavia, ciò non vuol dire che i consumatori abbiano abbandonato del tutto le vendite fisiche, infatti nonostante la percentuale di vendite online siano in continuo aumento, la vendita al dettaglio rappresenta ancora la grande maggioranza dei *sell out*.

I vantaggi dell'e-commerce sono molteplici, tra cui si trova la possibilità di ampliare la propria rete di consumatori in quanto ha una maggiore visibilità per un pubblico più ampio, inoltre non ci sono limiti dal punto di vista geografico e risulta più facile l'analisi dei clienti.

Proprio per queste caratteristiche a gennaio 2020 verrà lanciato il cosiddetto "Naïcommerce", ovvero l'e-commerce di Naïma, al quale il cliente potrà accedere sia da computer che dall'apposita applicazione.

Grazie all'opzione *click & collect* il cliente sarà in grado di fare l'acquisto online del proprio prodotto e poi ritirarlo sul punto vendita prescelto, il che trasformerà il negozio in un vero e proprio "showroom" adibito a centro di distribuzione fondamentale per la raccolta degli ordini online. Nel momento in cui il punto vendita prescelto non avesse disponibile il prodotto richiesto, allora il socio potrà appoggiarsi ad una piattaforma interna per individuare quale socio ha il prodotto in questione ed è in grado di consegnarlo al punto vendita stabilito.

Un'altra opzione che sarà disponibile sull'e-commerce è il classico *click & order*, ovvero la possibilità di acquistare un prodotto online e riceverlo dovunque si desideri; in questo caso la consegna verrà fatta dal socio più vicino.

Infine sarà possibile usufruire anche del sistema *choose & delivery*, attraverso il quale il cliente concluderà l'acquisto sul punto vendita fisico, per poi vedersi recapitato a casa il prodotto pagato. Nel momento il prodotto non fosse presente in negozio, allora in socio si dovrà appoggiare sulla piattaforma interna e mandare l'incasso del prodotto al socio che avrà disponibilità di quel prodotto, in quanto sarà lui a spedirlo e a sostenerne i costi di spedizione.

### 3.3 Brand performance: Naïma Customer Satisfaction

Come trattato nel secondo capitolo, per la definizione di una *brand performance* redditizia è essenziale l'elaborazione di un *customer service* strutturato e in grado di rispondere al meglio alle

esigenze e ai desideri dei consumatori.

È proprio a tal fine che nasce il “Naïma Customer Satisfaction”, un progetto unico nel suo genere che si ispira al *neurotraining*, la disciplina bionaturale che allena l’organismo ad adattarsi ad ogni situazione raggiungendo risultati eccezionali. La finalità è quella di sviluppare un metodo di vendita contemporaneo, tentando di soddisfare un cliente sempre più informato e con la possibilità di acquistare il prodotto ovunque. Per questo motivo il personale dovrà sviluppare un metodo di relazione che faccia cogliere la differenza ai consumatori, attraverso un programma formativo multi brand e multi categoria da integrare con l’utilizzo dei social networks.

Il progetto si svilupperà intorno ad training tour del personale, che verrà parallelamente accompagnato da eventi in store. Questa formazione si concentrerà sull’utilizzo di giochi di ruolo, sul potenziamento delle competenze di storytelling, che verranno principalmente applicate alla creazione di teasing per richiamare la clientela sul punto vendita.

### **3.4 Brand positioning: Naïma Beauty Business Partner.**

La brand equity secondo Keller può anche essere valutata tenendo in considerazione la quota di mercato di un’impresa, ovvero valutando la sua posizione sul mercato. Naïma ha il 9% della quota di mercato a livello nazionale, ma ha come obiettivo il raggiungimento del 15% attraverso la procedura di affiliazione e l’entrata di nuovi soci, dal momento che risulta essere una strategia meno costosa rispetto a quella di costruire e lanciare dei punti vendita da zero. Attraverso questa politica, l’intento è di raggiungere la quota di 400 punti vendita sul territorio italiano entro il 2020. L’affiliazione consiste in una stipula di un contratto commerciale tra Naïma e la profumeria affiliata, nel quale risulta l’obbligo del gruppo di vendere prodotti alla profumeria in questione, rendendola partecipe dei vantaggi di cui gode la società a livello di costi per l’acquisto di marche e, dall’altra parte, la profumeria si impegna ad acquistare solamente da Naïma.

Il vantaggio per Naïma, che deriva da questa affiliazione è il controllo diretto che il gruppo ha sulle profumerie partner, poiché queste sono obbligate ad installare lo stesso sistema informatico della direzione generale in modo da poter essere costantemente tutorate e da poter rispettare la politica dell’impresa, inoltre, la presenza di questi nuovi affiliati può aumentare il peso specifico dell’azienda sul mercato, che ha un guadagno percentuale sul fatturato della profumeria in questione.

I vantaggi per i soggetti che decidono di affiliarsi, invece, sono costituiti principalmente dagli

migliori offerte di cui possono godere dall'industria, dal momento che se continuassero ad operare soli tali costi risulterebbero troppo elevati.

Pioniere del progetto di affiliazione all'interno del gruppo è la famiglia Muzio, che sfrutta questa strategia da molto tempo, da ancor prima della decisione di creare un'insegna unica, infatti oltre alle 57 profumerie Naïma della famiglia Muzio che si trovano nel Lazio, bisogna considerare anche gli altri 40 punti vendita, che hanno ancora la loro insegna storica e sono affiliati.

Il programma di espandere questa visione all'intera catena è stato chiamato "Naïma beauty business partner" e l'obiettivo è quello di raggiungere piccole profumerie indipendenti che si trovano nelle città minori.

Inoltre, come precedentemente accennato, per aumentare la presenza sul territorio, Naïma ha come progetto l'aggiunta di tre soci, che debbano rispecchiare determinati requisiti tra cui: possedere un minimo di 10 punti vendita sul territorio, avere un determinato layout e un determinato numero di marchi in concessione, accettare di esporre elementi identificativi come What's Hot e la *mise en avant* (ovvero lo spazio dedicato a determinati marchi), l'assoluta partecipazione a tutte le promozioni definite dal gruppo, la computerizzazione totale, gestita da Naïma, il che significa avere lo stesso sistema informatico della sede centrale, aderire al programma di *fidelity card*, avere una qualità del servizio al cliente elevata, permettere al personale di partecipare ai corsi di formazione firmati Naïma e allinearsi alla politica generale di prezzi.

A partire da luglio 2019 entrerà a far parte della direzione di Naïma, come *Chief Business Development Officer*, Luigi Tacelli, anche lui formato dalla scuola L'Oréal, dove fino a poco tempo fa ricopriva la posizione di Direttore Commerciale del marchio Armani. Il compito principale di Tacelli sarà proprio la gestione di tutto questo progetto, oltre allo sviluppo di strategie di *trade marketing* sui punti vendita fisici.

# Conclusione

Durante lo sviluppo di questo elaborato è stato confermato come la creazione di un brand di successo non sia dovuta esclusivamente al prodotto o servizio che si intende vendere, ma anche e soprattutto a strategie che coinvolgono maggiormente il cliente e il personale dell'azienda, che ne promuovono la crescita.

Dall'analisi dell'esperienza di "Naïma", che tenta di combattere la crisi che sta vivendo il suo settore, si è potuto notare come l'applicazione unica e innovativa dei modelli trattati nel secondo capitolo, ha permesso al brand di raggiungere risultati incredibili a soli due anni dalla sua nascita, arrivando a collocarsi al primo posto come catena di profumerie a livello nazionale. Fondamentale per i propri successi è stata sicuramente l'adozione di una visione *marketing oriented* che ha permesso l'ottimizzazione dell'esperienza di acquisto del consumatore e l'investimento in una presenza attiva sui social networks, che incidesse sulla realtà quotidiana dei clienti senza però essere invasiva. Infatti il mercato di oggi è principalmente influenzato dalle tecnologie digitali, che sono quelle attraverso le quali Naïma applica i principali aspetti per la creazione di una marca di successo e per la valutazione della sua *brand equity*.

Si è anche potuto osservare come lo sviluppo del brand della catena di profumerie non si sia legato esclusivamente all'utilizzo dei social networks, ma anche alla maggior attenzione e al maggior coinvolgimento dello staff interno, che ha sviluppato un vero e proprio *sense of belonging* (senso di appartenenza).

Sembrerebbe invece mancare un aspetto fondamentale per l'incremento della *brand image* e conseguentemente anche della *brand awareness*, ovvero il *celebrity endorsement*.

Tale strategia consiste nella scelta di un testimonial che possa rappresentare al meglio i valori del brand, il che permetterebbe di attribuire un volto all'insegna di profumerie. La partnership con il soggetto scelto dovrà essere a lungo termine per tentare di dare una continuità al consumatore e associare Naïma sempre alla stessa figura.

L'obiettivo di una strategia di marketing come questa è quello di persuadere il cliente ad avere un atteggiamento positivo nei confronti del brand e ad identificarsi con i valori che il brand sta cercando di trasmettere. Per fare ciò è necessario che la persona famosa sia affidabile e credibile agli occhi dei clienti, che si riflettono nel loro stile di vita.

Per fare in modo di attrarre consumatori, il testimonial dovrà rendere il pubblico partecipe della sua esperienza positiva con Naïma, in modo tale da poterla rendere più interessante e possa migliorarne la *perceived quality* in termini di competenza e attendibilità.

Di solito, attraverso questa strategia, l'immagine e lo status della celebrità viene trasferita sul brand che rappresenta, in modo tale da permettere che, il consumatore che acquista da Naïma venga associato a tale immagine, andando a creare associazioni di marca positive per il cliente e a migliorare la *brand recall* e la *brand recognition*, grazie alla quale riesce a ricordare il brand in modo più semplice e con tempistiche più ridotte.

Il requisito necessario che dovrebbe avere l'influencer per diventare il volto di Naïma è il rispetto dei valori aziendali, ma anche una grande presenza, ad esempio sui social networks, in modo tale da poter aiutare l'impresa a trasmettere in modo chiaro e veloce le comunicazioni al proprio target. Tale strategia potrà aumentare la *brand awareness* e, di conseguenza, anche la *brand equity* solo se, quindi, i punti di forza di Naïma verranno correttamente uniti alla scelta di una celebrità che contribuisca in modo benefico allo sviluppo del brand e alla sua diversificazione, garantendone un posizionamento sempre più alto all'interno del settore.

Per aumentare invece la *share of market*, ma soprattutto la visibilità e quindi anche la *brand awareness*, la catena dovrebbe aprire un punto vendita in un luogo strategico come la città di Milano. Infatti dopo l'uscita dal gruppo del socio Galli, nella capitale italiana della moda non vi sono più punti vendita Naïma, il che non aiuta la visibilità del brand. Inoltre tutta l'industria ha i propri uffici a Milano e nel momento in cui vogliono verificare l'andamento di eventuali promozioni o attività sui punti vendita Naïma, sono costretti a mandare i loro agenti, invece di recarsi di persona.

Concludendo, i risultati ottenuti hanno permesso di affermare l'importanza delle strategie di brand building nella creazione di una marca di successo, come dimostrato dall'applicazione di tali strategie nel caso Naïma.

# Bibliografia

- Aaker D.A. (1996) "Building strong brands", The Free Press Editions.
- Aaker, A.D, Keller, K.L, (1990) "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 27-41.
- Aaker, D.A, (1991), "Managing Brand Equity", The Free Press, New York, NY, USA.
- Aaker, D.A, Joachimsthaler, E.A, (2000), "The brand relationship spectrum: the key to brand architecture challenge", *California Management Review*, Vol. 42, No. 4.
- Bivainiene, L., (2015) "Brand life cycle: Theoretical discourses", Siauliai University, Lithuania.
- Dabija, C, (2005) "The concept of Brand Equity - a comparative approach", Babeş-Bolyai University, Romania.
- De Chernatony, L., McDonald, M. e Wallace E., (2013) "Creating powerful brands", Quarta Edizione, New York, NY, USA, Routledge.
- Erdem, T, Swait, J, (1998), "Brand Equity as a Signaling Phenomenon" *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, pp. 131–157.
- Farhana, M., (2012, Aprile) "Brand Elements Lead to Brand Equity: Differentiate or Die", University of Dhaka, Bangladesh, Vol. 4, No. 4, pp. 223-233.
- Farquhar, P.H, (1989), "Managing Brand Equity" *Marketing Research*, Vol.1, pp. 24–33.
- Ghodeswar, B. M., (2008) "Building brand identity in competitive markets: a conceptual model", School of Management, Klong Luang, Thailand, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 1, pp 4–12.
- Kahle, L.R, Poulos, B, Sukhdial, A, (1988) "Changes in Social Values in the United States During the Past Decade," *Journal of Advertising Research* 28 (1), pp. 35-41.
- Keller, K. L., (2001) "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands" Marketing Science Institute, Cambridge, MA, USA, *Working Paper*, Report No. 01-107.
- Keller, K. L., (2009) "Building strong brands in a modern marketing communications environment", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, Nos. 2–3, pp. 139–155.
- Keller, K. L., Lehmann, D. R., (2006) "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities" Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), Maryland, USA, *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp 740-759.
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 1-22.
- Keller, K.L. (1998) "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity", Prentice Hall, Upper Saddle River.

- King, C e Grace, D, (2009) “Employee Based Brand Equity: a third perspective”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 30, pp. 122-147.
- King, C e Grace, D, (2010) “Building and Measuring Employee-Based Brand Equity” *European Journal of Marketing*, Griffith University.
- King, C e Grace, D, (2010) “Internal Branding: Exploring the Employee’s Perspective”, *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 358-372.
- King, C, Grace, D e Funk, D.C (2011) “Employee brand equity: Scale development and validation” *Journal of Brand Management* Vol. 19, No. 4, pp. 268–288.
- Lewi, G., Lacoeuilhe, J., (2007) “Branding management: la marque, de l'idée à l'action”, Seconda Edizione, Francia, Pearson.
- Maznah, et al, (2011) “The Effectiveness of Bumiputra SME Food Product Packaging in the Malaysian Customers’ Perception” *Canadian Social Science* Vol. 7, No. 2, pp. 102-109.
- Meierer, M, (2011) “International corporate brand management: Evaluating standardized corporate branding across countries”, Gabler.
- Michel, G, (1998) “Gestion de l'extension de marque et de son impact sur la marque-mère”, *Décisions Marketing*, No. 13, PP. 25-35.
- Mindrut, S et al. (2015) “Building brands identity”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 20, pp. 393 – 403.
- Mindrut, S., Manolica, A., e Roman, C. T., (2013) “Building brands identity” *Universitatea Al Ioan Cuza, Romania, Procedia Economics and Finance*, Vol. 20, pp. 393-403.
- Pitta, D. A., Katsanis, L. P., (1995) “Understanding brand equity for successful brand extension” *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 4.
- Reibstein, D, (2005) “House of brands vs branded houses”, *Global Agenda*.
- Sanchez, R, (2004), “Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories”, *Journal of Brand Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 233-247.
- Saunders, J, Guoqun, F, (1997), “Dual branding: How corporate names add value”, *Journal of Product and Brand Management*, 6/1, pp. 40-48.
- Siano, A, Vollero, A, Sigliocco, M, (2015) “Corporate communication management: accrescere la reputazione per attrarre risorse”, Giappichelli Editore, Torino.
- Simon, C.J e Sullivan, M.W (1993) “The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach”, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28-52.

# Sitografia

<http://www.allure.it/article/naima-dont-dream-it-do-it>  
<http://www.beautybiz.it/marketing/naima-agli-internazionali-bnl-ditalia-2019-a-roma/>  
<http://www.beautybiz.it/mercato/naima-accelera-nel-digital-e-social/>  
<http://www.beautybiz.it/retail/15066/>  
<http://www.beautybiz.it/retail/marisa-profumerie-entra-in-naima/>  
<http://www.beautybiz.it/retail/tacelli-sara-chief-business-development-officer-per-naima/>  
<http://www.mediaset.it/auditel/>  
<https://beauty.pambianconews.com/2017/02/naima-scouting-lancia-un-concept-store/12581>  
<https://beauty.pambianconews.com/2017/10/nasce-naima-beauty-concept-store/16933>  
<https://beauty.pambianconews.com/2019/02/phygital-revolution/26009>  
<https://medium.com/ceoquest/scaling-the-revenue-engine-chapter-7-brand-identity-13d2c9b0aaac>  
<https://medium.com/ceoquest/scaling-the-revenue-engine-chapter-7-brand-identity-13d2c9b0aaac>  
<https://www.magneti.com/blog/the-importance-of-brand-architecture-for-your-sub-brands/>  
[https://www.researchgate.net/figure/Product-life-cycle-curve\\_fig5\\_320723051](https://www.researchgate.net/figure/Product-life-cycle-curve_fig5_320723051)  
<https://www.romatoday.it/eventi/apre-a-roma-il-primo-naima-beauty-concept-store.html>