



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Marketing

Il Rebranding di BeerQuake.
Distruzione di brand equity o
“golden opportunity”?

Prof. Matteo De Angelis

RELATORE

Francesco Varaldo

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

A mia madre e mio padre che per ventun anni non hanno mai smesso di investire nel mio futuro, anche quando non lo meritavo.

Grazie.

Indice

Introduzione	7
Capitolo 1: Brand, Brand Equity e Rebranding	9
1.1 Il Brand	9
1.1.1 Etimologia	9
1.1.2 Brand e Customer Centricity	9
1.1.3 La Brand Equity: che cos'è?	11
1.1.4 Variazioni di Brand Equity: Perché?	15
1.2 Il Rebranding	17
1.2.1 Che cos'è? Definizioni	17
1.2.2 Due tipi di rebranding: “evolutivo” e “rivoluzionario”	18
1.2.3 Chi è coinvolto nel rebranding? Brand Hierarchy	21
1.2.4 Come si arriva al rebranding? I driver	22
1.2.5 Ambito di applicazione: i settori	23
1.2.6 Il paradosso del rebranding: distruzione di brand equity o creazione di valore?	24
1.3 Conclusioni	25
Capitolo 2: Tecniche di Rebranding	26
2.1 Introduzione al capitolo	26
2.2 I quattro “imperatives”: le fasi da non saltare	27
2.3 Fase 1: Analisi	29
2.3.1 Primi passi: alcune domande da porsi	29
2.3.2 Rebranding pitfalls: insidie tipiche dell'operazione	31
2.4 Fase 2: Pianificazione	34
2.4.1 Riposizionamento	34
2.4.2 Ridenominazione	35
2.4.3 Riprogettazione	37
2.4.4 Rilancio	37
2.5 Fase 3: Implementazione	38
2.6 Fase 4: Valutazione	42

2.7 Reazioni dei clienti	44
2.8 Per concludere: 6 principi sempre validi	45
2.9 Considerazioni finali e prossimi passi	47
Capitolo 3: Rebranding di una startup. Il caso BeerQuake	49
3.1 Il mercato della birra in Italia	49
3.2 BeerQuake	53
3.2.1 Parliamo di BeerQuake	53
3.2.2 Prodotti	55
3.2.3 Etichette	57
3.2.4 Comunicazione	61
3.2.5 Risultati e sviluppi	62
3.3 Analisi	63
3.3.1 Conclusioni sull'analisi	64
3.4 Pianificazione	65
3.4.1 Riposizionamento	65
3.4.2 Ridenominazione	66
3.4.3 Riprogettazione	67
3.4.4 Le nuove birre	68
3.5 Rilancio e implementazione	70
3.6 Valutazione	72
3.7 Conclusioni	73
Bibliografia	74
Appendice	78

Introduzione

Il mondo sembra modificarsi più drasticamente e più rapidamente che mai e, per molti aspetti, il ritmo del cambiamento sta accelerando.

Con i mercati perennemente in movimento, le aziende che vogliono sopravvivere e avere successo sono quelle in grado di differenziarsi. Un'impresa, attraverso il brand, dovrebbe insinuare nella mente dei clienti l'idea che i suoi prodotti siano attraenti, interessanti e unici. La marca ha una vera e propria capacità di generare valore economico e questa capacità si definisce "brand equity".

Per aumentare la brand equity però, spesso bisogna distruggerla. Le aziende del futuro, grandi o piccole che siano, saranno quelle capaci di reagire alle trasformazioni del mercato, cambiando radicalmente se il contesto lo richiede, ricominciando "da capo" e con la possibilità di dover intraprendere un "rebranding". Quest'operazione rappresenta la possibilità di riprogettare l'unicità dell'azienda, accentuando la sua differenziazione rispetto alle altre imprese ed accrescendone il valore.

Data l'entità del processo e la sua radicalità, essa esprime due facce in una medaglia: da un lato può significare distruzione irrecuperabile di brand equity; dall'altro "golden opportunity" per l'impresa che decide di cambiare.

Nel capitolo 1, a seguito di una prima parte sul "brand" e sulla "brand equity", verrà introdotto il fenomeno rebranding delineandone la rilevanza manageriale ed evidenziando la possibile intensità di coinvolgimento dell'azienda, le componenti coinvolgibili, i driver dell'operazione e il suo ambito di applicazione.

Nel capitolo 2, riorganizzando la letteratura scientifica, verrà sviluppato un modello basato su quattro macrofasi che ogni azienda dovrebbe seguire imprescindibilmente dalla sua dimensione e dall'ambiente competitivo in cui opera, delineando, inoltre, varie subfasi soggettive e relative al caso in questione. Il modello verrà sviluppato con il fine di proporre un quadro chiaro rispetto alle mosse strategiche da poter applicare durante una pratica di rebranding, fornendo, inoltre, un modello pratico che possa applicare qualunque marketing manager in procinto di intentare un'operazione di questo tipo.

Alla fine del capitolo, dopo un'attenta analisi della letteratura, verrà fatta notare l'assenza di studi relativi al rebranding di startup, ponendo conseguentemente alcune domande: Il metodo che applicano le grandi imprese è valido anche per quelle di dimensioni più modeste? Si può definire rebranding quello portato avanti da una startup? Come può una startup mantenere la fiducia dei

clienti dopo un rebranding? Come si trasmette agli stakeholder una sensazione di upgrade a seguito di un cambiamento radicale piuttosto che un “drop down” della brand equity? Bisogna sviluppare nuovi prodotti o lasciare invariata l’architettura di marca?

Nel capitolo 3 verranno date le risposte a questi e ad altri interrogativi analizzando il rebranding di una startup, BeerQuake. Verrà inquadrata l’impresa, i suoi prodotti, le logiche di mercato dietro gli stessi, la strategia comunicativa portata avanti, i risultati e gli sviluppi dalla sua nascita ad oggi. Dopo di che, grazie ad una ricerca quantitativa condotta l’08/09/20, verrà analizzato il brand e impostato il rebranding, seguendo le fasi esposte nel capitolo precedente, presentando la nuova identità dell’impresa e provando la validità del modello sviluppato.

Alla fine dell’elaborato il lettore sarà in grado di determinare se il processo di rebranding abbia determinato la distruzione della brand equity o se, piuttosto, sia stato un propulsore alla crescita futura, rappresentando per l’impresa una vera e propria “golden opportunity”.

Cap. 1: Brand, Brand Equity e Rebranding

1.1 Il Brand

“Products are made in the factory, but brands are created in the mind”

Walter Joseph Landor

1.1.1 Etimologia

L’etimologia della parola “brand” rimanda al concetto di “fuoco” e di “marchiare a fuoco”. Nell’alto tedesco antico e nell’inglese antico, il termine “brand” stava per “fuoco”; “fiamma”; “bruciare” e ha poi acquisito il significato unico di *“marchiare con un ferro bollente, lasciando un segno”*, proprio come si faceva con gli animali da allevamento per identificare il proprietario in caso di furto.¹

1.1.2 Brand e Customer Centricity

Il brand è *“un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design, o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti”*².

Seppur considerata la moltitudine e la diversità di casi e situazioni in cui entra in gioco la marca, questa definizione, data nel 1960 dall’American Marketing Association, resta, ancora oggi, la definizione più riconosciuta universalmente. Dal carattere generalista, identifica l’aspetto fondamentale della creazione di un brand nella scelta dei cosiddetti “brand elements” (il nome, il logo ecc.), che identificano il prodotto e lo differenziano dagli altri. La definizione si concentra sugli elementi tangibili del brand, tralasciando componenti oggi fondamentali come la percezione del cliente e la sua customer experience.

E’ solo nei primi anni ’90 che alla definizione di brand si accostano i suoi attributi intangibili. Kapferer e Thoenig (1991) riconoscono che il cliente acquista insieme al prodotto o al servizio non solo gli elementi tangibili e oggettivi che lo costituiscono, cioè i cd. brand elements di cui parlavamo prima, ma anche tutto ciò che riguarda l’aspetto emozionale ed esperienziale.³

¹ Definizione da: www.insidemarketing.it

² Definizione da: American Marketing Association (1960)

³ J.N. Kapferer, Strategic Brand Management, cit., 1992, 84

A seguito della semplice attribuzione da parte dell'azienda di un nome e di un logo, non si forma il brand. Questo prende forma, anno dopo anno, in ragione dei ricordi e delle esperienze presenti nella mente dei clienti.

Il brand è *“l'immagine inconfondibile di un prodotto o di un servizio ancorata nella psiche dei potenziali consumatori”* (Heribert Meffert). Questa immagine è plasmata dal prodotto stesso attraverso la pubblicità, i punti vendita e il word-of-mouth nella cerchia di amici e conoscenti⁴ (per word-of-mouth si fa riferimento al passaparola, cioè la tipica situazione in cui i clienti spontaneamente descrivono i prodotti e servizi di un'azienda ad altri potenziali clienti).⁵ In questo contesto, con l'esempio del passaparola, vediamo come il consumatore acquisisce un ruolo importante nella formazione di una consapevolezza di marca, una brand awareness.

Un brand dipende non solo da ciò che l'azienda comunica al cliente ma anche da ciò che i clienti comunicano tra loro.

Nel 2008, assodata dalla letteratura scientifica l'importanza delle componenti intangibili per definire una marca, l'American Marketing Association dà un'altra definizione di brand, implementando quella data nel 1960. La marca non è più il semplice mix di un insieme di brand elements; in aggiunta agli “elementi del brand”, viene ufficialmente riconosciuto come fondamentale il concetto di “customer experience”, a prova del cambio di focus nella definizione di una marca.

Per customer experience si intendono l'insieme di sensazioni, emozioni e ricordi che vengono ispirati in un cliente nel momento dell'interazione con un brand.

Creare esperienze di acquisto cariche di valore, che sviluppino un impatto positivo nella mente del consumatore e che ne influenzino la percezione e il comportamento, significa per i brand costruire un vantaggio competitivo sostenibile e significativo.⁶

KPMG Italia, ogni anno dal 2016, fa una ricerca chiamata “Customer Experience Excellence”. Basandosi sulle valutazioni fornite da un campione di 5000 consumatori che hanno espresso il proprio giudizio su oltre 200 brand attivi in Italia. KPMG ha stilato una classifica dei 100 brand che offrono la miglior customer experience ai propri clienti. La ricerca si basa sull'analisi di sei pilastri della customer experience quali: personalizzazione; integrità; aspettative; risoluzione; tempo e impegno; empatia. Queste sei dimensioni fondamentali rappresentano gli aspetti tramite cui un

⁴ Perrey, J., Mazzù M. (2011). Power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri brand. Rizzoli Etas

⁵ Definizione da: www.insidemarketing.it

⁶ Definizione da www.kpmg.it

cliente giudica la propria interazione con un brand e su cui le aziende devono lavorare per migliorare la propria relazione con il consumatore. La ricerca del 24 Ottobre 2019 pone Amazon al primo posto come brand più apprezzato dai consumatori italiani in tema di customer experience offerta al cliente e mostra che nelle aziende l'orientamento al cliente è correlato positivamente alle performance finanziarie.⁷

Oggi un brand non viene più definito solo dalle scelte che l'impresa fa relativamente agli attributi che conferisce al prodotto, al nome che gli dà, alle grafiche, alla comunicazione, al logo ecc. Oggi per definire un brand, oltre alle caratteristiche tangibili del prodotto, bisogna assolutamente considerare la componente consumatore. L'azienda, se vuole avere successo, deve spostare la bussola dal prodotto al cliente. L'orientamento al cliente viene detto in gergo "customer centricity" e, vedremo che nel corso dell'elaborato sarà una componente fondamentale per lo sviluppo di una strategia di rebranding di successo, che tenga conto del cliente dall'inizio alla fine del processo.

Possiamo concludere che, seppur evidente la molteplicità di definizioni date ad un unico termine (brand) che nella sua univocità racchiude invece diverse sfumature e differenti significati che si evolvono nello spazio e nel tempo così come evolvono i mercati, i consumi ed i consumatori; il brand rappresenta l'essenza del prodotto, il suo significato, e ne definisce la sua identità nel tempo e nello spazio.⁸

Un brand non viene definito al momento della sua creazione ma, piuttosto, richiede tempo ed esperienza per prendere forma e generare una qualsivoglia percezione nella mente dei clienti.

1.1.3 La brand equity: che cos'è?

Un'impresa, attraverso il brand, dovrebbe insinuare nella mente dei clienti l'idea che i suoi prodotti e i suoi servizi sono attraenti, interessanti e unici. La marca differenziandosi ha una vera e propria capacità di generare valore economico e questa capacità si definisce brand equity.

Il valore della marca, cioè la sua brand equity, è tutto ciò che la marca aggiunge ai prodotti e ai servizi sui quali viene apposta.⁹

⁷ "L'eccellenza nella Customer Experience". (24/10/2019). Studio di KPMG, preso da www.kpmg.it

⁸ Melia M, "Le strategie di branding nelle PMI", 2018

⁹ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). "Marketing management" 15/e. Pearson pg. 372-403

Tuttavia, il concetto di brand equity spesso assume un significato diverso a seconda della prospettiva di analisi adottata. Principalmente ci sono tre aree di interesse nello studio del valore di marca: impresa, finanza e consumatore.¹⁰ L'area più rilevante sia ai fini accademici e pratici, sia ai fini di questo studio, è senza dubbio quella che riguarda il consumatore.

L'approccio basato sul cliente viene detto Customer Based-Brand Equity (CBBE) e considera il valore della marca in funzione di ciò che i clienti hanno visto, letto, ascoltato, imparato, pensato e sentito su di essa nel corso del tempo. Il valore della marca basato sul cliente (CBBE) è quindi il diverso effetto che la conoscenza della marca ha sulla risposta del consumatore ad ogni sua interazione con il brand.

Tale valore è positivo se i consumatori hanno una reazione favorevole verso un prodotto e il modo in cui viene proposto quando la marca viene identificata rispetto a quando non lo è. Al contrario, tale valore è negativo, qualora, nelle stesse circostanze, i consumatori reagiscono positivamente ad azioni di marketing messe in atto da offerte prive di marchio, e negativamente ad azioni di marketing della marca in questione.¹¹

David Aaker, professore emerito di Berkeley ed esperto di marketing, ha individuato quattro dimensioni a cui è legato il valore della marca (Figura 1.1).

Figura 1.1 Il modello della Brand Equity di Aaker¹²



¹⁰ C. Myers, "Managing brand equity: a look at the impact of the attributes", 2003

¹¹ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). "Marketing management" 15/e. Pearson pg. 372-403

¹² Romagnoli S., Mattiacci A., "Re-Branding. L'avventura TIM", Fausto Lupetti editore, 2017

- La “Brand Loyalty”, cioè la fedeltà di marca:

è la tendenza del consumatore ad essere poco sensibile all’offerta della concorrenza, ripetendo l’acquisto verso il brand a cui è fedele ed attivando il passaparola positivo. La fedeltà fa sì che al momento dell’acquisto il consumatore avverta un minor rischio verso il brand noto, ed è per questo che gli resterà fedele, ripetendo l’acquisto.

Affidarsi a un brand noto riduce i rischi insiti nell’acquisto e consumo di un nuovo servizio.¹³

Una marca con cui i clienti sviluppano una brand loyalty molto alta può spingere i clienti a pagare un prezzo maggiore (premium price), pur di poterne acquistare i prodotti.

È evidente il vantaggio che può trarre un’impresa spingendo i clienti ad essere fedeli al proprio marchio.

- La “Brand Awareness”, cioè la consapevolezza di marca:

è la capacità della marca di essere ricordata e/o riconosciuta dal consumatore durante il processo di acquisto. Identifica il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico obiettivo e si riferisce a quanto velocemente un cliente può recuperare gli elementi della marca memorizzati nella sua memoria. Perché ciò accada, egli deve essere a conoscenza dell’esistenza del brand e della sua offerta.

In questa prospettiva, i brand stanno sperimentando mutamenti nelle strategie di comunicazione commerciale al fine di creare un contatto diretto e continuo con il consumatore. Per esempio, oggi, tutti i brand cercano di avere una presenza omnicanale sulle piattaforme digitali, in modo da entrare in contatto con i clienti continuamente, generando engagement e ripercussioni positive in termini di awareness.¹⁴

- La “Perceived Quality”, cioè la qualità percepita:

viene definita da Aaker come *“la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o del servizio rispetto all’uso cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili”*.¹⁵ Come si evince dalla definizione, la qualità percepita dipende da un benchmark; dipende cioè dal confronto tra la qualità attesa, quella effettivamente erogata dall’azienda e quella tenuta in considerazione sulla base delle alternative possibili. In particolare, la qualità attesa è frutto di una serie di fattori tra cui: la comunicazione aziendale, il passaparola, le esperienze precedenti del cliente con la stessa azienda, la concorrenza ecc..

- Le “Brand Association”, cioè le associazioni di marca:

¹³ Aaker D., “Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand names”, The Free Press, New York, 1991.

¹⁴ Romagnoli S., Mattiacci A., “Re-Branding. L’avventura TIM”, Fausto Lupetti editore, 2017.

¹⁵ Aaker D., “Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand names”, The Free Press, New York, 1991.

sono tutto ciò che nella mente del consumatore risulta collegato alla marca in termini di attributi, benefici e valori, che lo orientano nel processo di acquisto, aiutandolo nell'elaborazione e nel ricordo delle informazioni, posizionando il prodotto e fornendo la motivazione all'acquisto.¹⁶

La brand equity di una marca varia nel tempo a seconda delle azioni poste in essere dall'impresa. Il modello di Aaker ci permette di individuare le dimensioni che influenzano la brand equity e riconoscere che un miglioramento di ognuna di esse può aumentare il valore della marca.

Permette a un'impresa di individuare l'attributo su cui è carente, così da agire per migliorarlo.

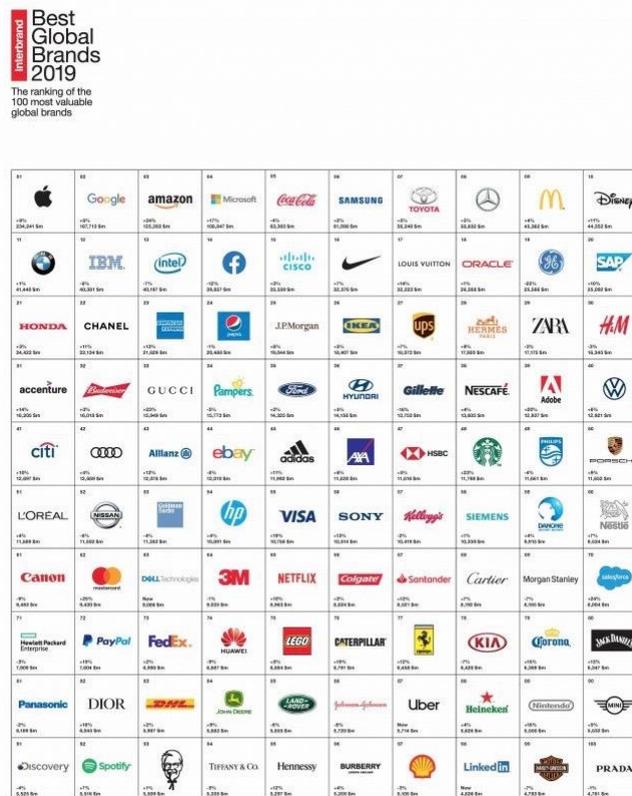
Ma perché è così importante aumentare la brand equity?

Fondamentalmente perché le marche più forti:

- generano maggiori introiti;¹⁷
- sono meno vulnerabili alle crisi.¹⁸

Dal 2000 ad oggi, ogni anno, la società di consulenza newyorkese "Interbrand", compila una classifica dei 100 marchi globali a maggior valore economico: il Best Global Brands (Figura 1.2).

Figura 1.2 Best Global Brands 2019, The ranking of the most valuable brands¹⁹



¹⁶ Romagnoli S., Mattiacci A., "Re-Branding. L'avventura TIM", Fausto Lupetti editore, 2017.
¹⁷ Ailawadi K., Lehmann D. R., Neslin S., "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", Journal of Marketing 67 (Ottobre 2003), pg. 1-17
¹⁸ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). "Marketing management" 15/e. Pearson pg. 372-403
¹⁹ Figura presa da www.interbrand.com

Lo studio mette a confronto la performance di mercato di un portafoglio composto dai “Best Global Brands” di Interbrand rispetto all’andamento dei principali indici di borsa (MSCI World, S&P 500, Nasdaq). Il risultato mostra che l’andamento del Best Global Brands Portfolio è meno soggetto all’impatto delle recessioni e sovra-performa gli indici benchmark anche durante le fasi di rialzo. A seguito dello studio, Manfredi Ricca, Global Chief Strategy Officer di Interbrand, ha aggiunto: “i brand forti, pertanto, non solo sono in grado di proteggere il business nei momenti di crisi, ma agiscono anche come acceleratori del business nelle fasi di ripresa e di crescita”.²⁰

Ecco evidenziata l’importanza della brand equity sia in condizioni di ordinaria gestione aziendale, sia in momenti di crisi.

1.1.4 Variazioni di Brand Equity: Perché?

Oggi la natura stessa del capitalismo è darwiniana: porta alla sopravvivenza del più adatto.

Il mondo aziendale è più complicato che mai.

Per restare in vita le aziende devono continuare a crescere: devono aumentare continuamente il valore del loro portafoglio prodotti e servizi e devono aumentare continuamente la brand equity dei loro marchi. Tuttavia, oggi, per qualsiasi azienda, in qualsiasi settore e in qualsiasi Paese, crescere è molto difficile, perché il contesto in cui si cresce sta cambiando radicalmente.

Le aziende di oggi devono rispondere a nuove sfide in un mercato in rapida evoluzione, senza cedere alle pressioni che minacciano di erodere il vantaggio competitivo accumulato nel tempo.

Questa nuova complessità sta azzerando il vantaggio competitivo che molte aziende hanno accumulato nell’arco di decenni.

Vivere in un mondo post-internet da un lato crea occasioni: le aziende possono sfruttare il web come propulsore alla crescita e come veicolo di contatto con i clienti, aumentare l’engagement e la brand awareness verso la propria marca; dall’altro lato riduce i vantaggi competitivi che molte aziende hanno accumulato nel mondo pre-internet: è difficile oggi trovare una multinazionale che sia completamente immunizzata dal rischio che il proprio settore sia stravolto e il proprio vantaggio competitivo venga eroso. Si pensi a Kodak, 20 anni fa era considerata l’azienda più innovativa del mondo: una miscela novecentesca di Apple, Google e Amazon. Uno dei suoi brand, Kodak Film, era un brand miliardario. Per i consumatori, Kodak, era sinonimo di rullino, quasi nessuno avrebbe

²⁰ Crivelli G., “Gucci, Ferrari e Prada i tre marchi italiani nella top 100 mondiale”, 17 Ottobre 2019, Il sole 24 ore

mai pensato di scattare una foto utilizzando un altro brand. Nel 2012, invece, l'azienda ha dovuto dichiarare il fallimento.

È evidente oggi che la capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato è diventata più importante che mai. Ogni soggetto è vulnerabile alla disruption. Ogni azienda rischia di vivere un “momento Kodak”. E, come ama ripetere Warren Buffett, i “fossati” che difendevano aziende con un secolo di storia si stanno prosciugando rapidamente.²¹

Osservato il contesto in cui operano le imprese, è immediato capire quanto sia instabile la brand equity di ogni marca. Questa potrebbe variare improvvisamente, sia in maniera positiva che in maniera negativa.

Anche i marchi più forti non sono sempre immunizzati dalle crisi, una brand equity forte “alleggerisce il colpo”, ma non esclude il fallimento. Le grandi imprese rischiano di non essere reattive alle novità, e questo non è un problema solo delle grandi imprese; nove startup su dieci, anche le più agili, falliscono perché non riescono a crescere in modo organico.²²

Le aziende del futuro, grandi o piccole che siano, saranno quelle capaci di reagire alle trasformazioni del mercato, cambiando radicalmente se il contesto lo richiede, riniziando “da capo” e con la possibilità di dover fare un “rebranding”.

²¹ Butler D., Tischler L., “Il metodo Coca-Cola. Rinnovarsi per continuare a crescere”, 2015, Hoepli

²² Butler D., Tischler L., “Il metodo Coca-Cola. Rinnovarsi per continuare a crescere”, 2015, Hoepli

1.2 Il Rebranding

“In this digital age, with its speed of change, any brand that refuses to innovate will die”

Bernard Kelvin Clive

1.2.1 Che cos'è? Definizioni

Il Collins Dictionary definisce il rebranding come: *“il processo di dare a un prodotto o a un'organizzazione una nuova immagine, così da renderlo/a più attraente o di successo”*²³.

Il termine “rebrand” è composto da due parti “re” e “brand”. Aggiungendo il prefisso “re” a “brand”, il termine prende il significato di “branding again”, cioè fare branding di nuovo.²⁴

Sebbene la definizione del dizionario spinge a intenderlo come un'operazione di branding fatta una seconda volta (per il significato dato a “re”), il rebranding nella letteratura scientifica viene comunemente usato per indicare un brand che rinasce.²⁵

In letteratura scientifica, infatti, il termine dovrebbe riguardare “branding anew”, cioè partire da capo, reinventandosi e posizionandosi di conseguenza.²⁶

Il professor Laurent Muzellec, fondatore e direttore del “Trinity Centre for Digital Business” presso l’”University College” di Dublino, e Mary Lambkin, professoressa di marketing nella medesima Business School, riprendono la definizione di brand data dall’AMA nel 1960 e definiscono il rebranding come: *“Una strategia di marketing in cui un nuovo nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi è creato per un marchio già affermato, con l'intenzione di sviluppare una nuova identità differenziata nel posizionamento dalla precedente nella mente dei consumatori, degli investitori, dei competitors e di tutti gli altri soggetti coinvolti e interessati”*.

Vediamo come, mentre la definizione di brand dell’AMA si concentra principalmente sul concetto di differenziazione, la definizione di rebranding è composta di due parti.

La prima riguarda un cambiamento nell'estetica della marca, sollevando il dibattito rispetto a quanti elementi tra nome, logo, e slogan, dovrebbero cambiare purché un'operazione possa dirsi “di

²³ “Rebranding is the process of giving a product or an organization a new image, in order to make it more attractive or successful”, definizione da www.collinsdictionary.com

²⁴ Peterson M., AlShebil S., Bishop M., “Cognitive and emotional processing of brand logo changes”, 2015

²⁵ Stuart H., Muzellec L., “Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?”, 2004, Journal of Brand Management

²⁶ Merrilees B., Miller D., “Principles of corporate rebranding”, 2006

rebranding” (annotando che molti studiosi utilizzano il cambio di nome come variabile principale per decretare se sia stato fatto un rebranding o meno).

La seconda parte, invece, riguarda il posizionamento del brand, spingendo a chiedersi se il cambio di posizionamento sia o meno una condizione determinante per un’operazione di rebranding.²⁷

Riteniamo quest’ultima definizione la più corretta e, nel prossimo paragrafo, ci concentriamo su queste due variabili.

1.2.2 Due tipi di rebranding: “evolutivo” e “rivoluzionario”.

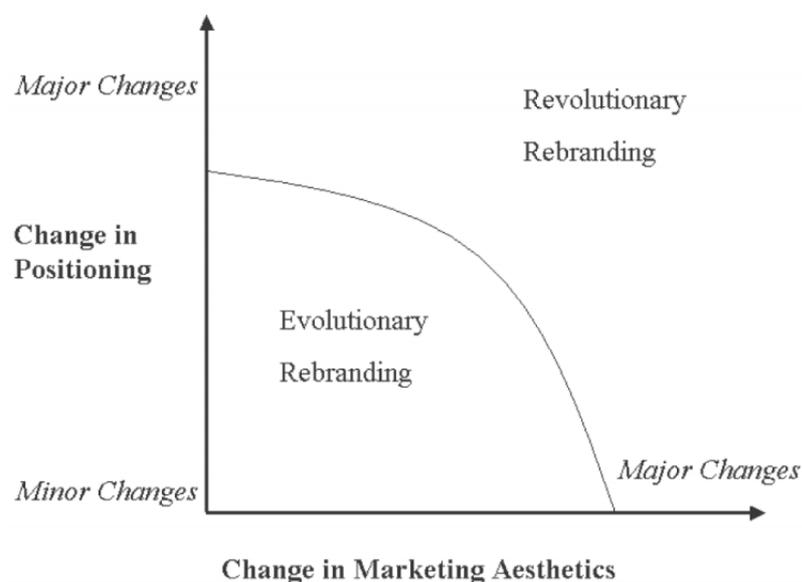
Data la vastità di casistiche aziendali in cui si può porre in atto un rebranding, non si possono determinare dei requisiti univoci per definire un’operazione di questo tipo.

La giusta via è quella di non definire il rebranding come operazione universalmente catalogabile, bensì distinguerlo in base al grado di intensità del cambiamento avvenuto.

Da questa ipotesi, Muzellec e Lambkin definiscono due variabili per classificare un rebranding:

- Intensità dei cambiamenti estetici, riguardanti nome, slogan, logo (*asse x: change in marketing aesthetics*)
- Intensità del cambiamento nel posizionamento competitivo (*asse y: change in positioning*)

Figura 1.3 Rebranding Descriptive model²⁸



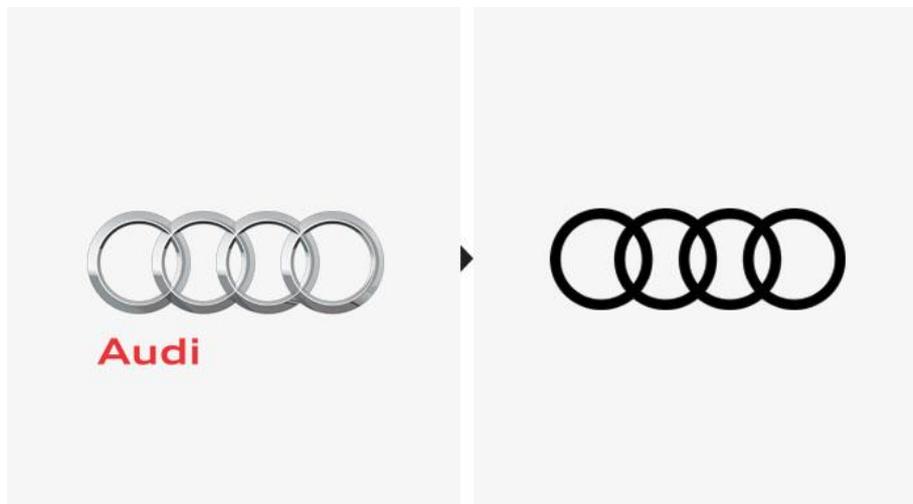
²⁷ Muzellec L., Lambkin M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", 2006

²⁸ Muzellec L., Lambkin M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", 2006

Sulla base di queste due variabili viene definito il rebranding come: “evolitivo” o “rivoluzionario”. Maggiore sarà il cambiamento negli attributi estetici e nel posizionamento, più si andrà verso un rebranding rivoluzionario. Viceversa, minore sarà il cambiamento negli attributi estetici e nel posizionamento, più le caratteristiche dell’operazione saranno quelle di un rebranding evolitivo.

Il rebranding evolitivo riguarda un cambiamento minore nel posizionamento e nella differenziazione estetica dell’azienda, un cambiamento così graduale che potrebbe essere quasi impercettibile agli osservatori esterni.

Figura 1.4 Esempio di rebranding evolitivo: Rebranding di Audi (2017)²⁹



Audi nel 2017 ha adattato il suo logo alle nuove tecnologie scegliendo di ritirare il suo nome (Audi) ed eliminando i rilievi, così da permettere un uso migliore del brand sui social.

Come si può vedere dalla Figura 1.4, non si tratta né di un cambiamento di tutti e tre i brand elements, né di un cambiamento nel posizionamento del brand, tuttavia l’operazione si può comunque dire di rebranding (evolitivo).

Il rebranding rivoluzionario, all’opposto, descrive un maggior cambiamento.

Perché il rebranding sia rivoluzionario, si deve avere un cambiamento notevole sia nell’estetica, quindi nei brand elements, che nel posizionamento.

In particolare, per quanto riguarda il cambiamento degli attributi fisici, viene convenzionalmente identificato come benchmark il renaming (cambio di nome).

Un esempio di rebranding rivoluzionario può essere rappresentato dal caso Musical.ly - Tik Tok.

²⁹ Immagine presa da www.antevenio.com

Figura 1.5 Esempio di rebranding rivoluzionario: Musical.ly diventa Tik Tok³⁰

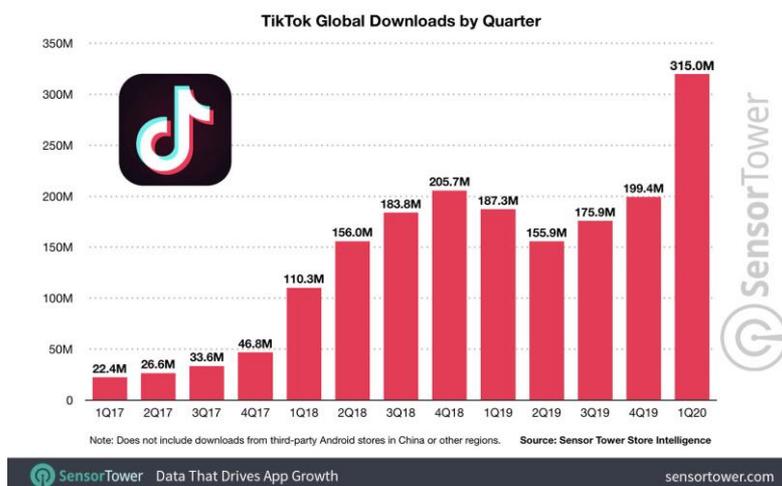


Musical.ly è stata acquisita nel Novembre del 2017 dall'azienda cinese ByteDance come parte di una strategia per irrompere nel mercato statunitense. Nel primo quadrimestre del 2018, Tik Tok è stata l'app più scaricata al mondo sui dispositivi iOS³¹, tanto che il colosso cinese ha deciso di unire i due brand sotto un unico marchio. A partire dal 2 Agosto 2018, chiunque avesse Musical.ly sul proprio dispositivo, si è ritrovato sulla home dello smartphone la stessa app con un nome e un'interfaccia diverse: Tik Tok.

Questo di Musical.ly è un esempio perfetto di rebranding rivoluzionario, in cui la società cambia: nome del brand, da “Musical.Ly” a “Tik Tok”; logo, in Figura 1.5; posizionamento, passando da un mercato nazionale a mercato globale.

I risultati di questa operazione sono stati strabilianti e sono evidenziati dallo studio di Sensor Tower (Figura 1.6), che mostra il numero di download dell'applicazione per quadrimestre, dall'acquisizione di Musical.ly (22,4 milioni) ad oggi (315 milioni).

Figura 1.6 Download quadrimestrali di Tik Tok dal 2017 ad oggi³²



³⁰ Immagine presa da www.thewranglonline.com

³¹ “TikTok crosses 2 billion downloads after best quarter for any app ever”, studio SensorTower

³² Grafico preso da www.sensortower.com

1.2.3 Chi è coinvolto nel rebranding? Brand hierarchy

Con la distinzione rebranding evolutivo-rivoluzionario abbiamo definito:

- Quando un rebranding può definirsi tale
- I due tipi di rebranding

Trattiamo adesso, invece, lo studio di Keller, con il quale possiamo andare a definire il grado di coinvolgimento dell'impresa nell'applicazione di un'operazione di rebranding.

Keller (2000) definisce una gerarchia nel rebranding, spiegando che l'operazione può riguardare tre diversi livelli dell'azienda³³, svolgendosi:

Figura 1.7 Brand Hierarchy



- A livello corporate, cioè aziendale, riguardando l'azienda per intero.

È il caso di Philip Morris, holding di vari marchi come Kraft Foods e Miller Brewing Company, che per distaccare gli altri prodotti dall'idea del tabacco, ha dovuto cambiare nome alla holding in Altria³⁴.

- A livello di business unit, riguardando una singola unità dell'azienda.

È di solito il caso di fusioni e acquisizioni, ad esempio una banca ne compra un'altra e quella più piccola prende il nome della più grande.

Un esempio è rappresentato dalla banca inglese Midland Bank, che dopo essere stata acquisita da HSBC, ha cambiato nome in HSBC UK.³⁵

- A livello di prodotto

³³ Keller K.L., "Building and managing corporate brand equity", 2000

³⁴ Schwartz J., "Philip Morris to change name to Altria", The New York Times, 16/10/2001

³⁵ Muzellec L., Lambkin M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", 2006

Caso di Kellogg's, che nel 1998 ha cambiato per un breve periodo il nome a una delle sue linee di cereali: "coco-pops" in "choco-krispies".

Nonostante l'operazione sia stata un flop, l'azienda è riuscita a fare retrofront coinvolgendo i clienti in un'ulteriore campagna di rebranding, reintegrando con successo il vecchio nome (coco-pops)³⁶.

1.2.4 Come si arriva al rebranding? I driver

I motivi per cui le aziende "dicono" di fare un rebranding sono principalmente due:

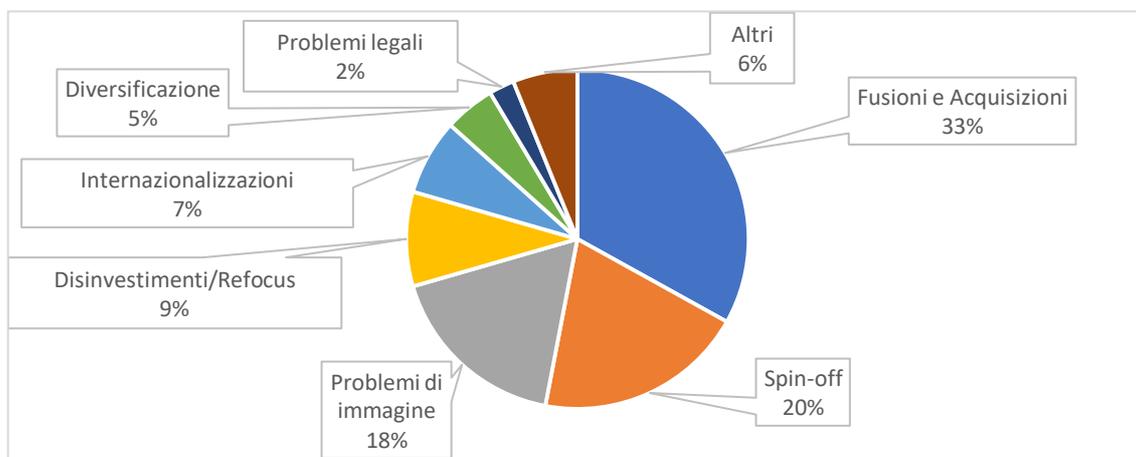
- L'idea che l'operazione sia una conseguenza di cambiamenti riguardanti la struttura aziendale e l'organizzazione;
- L'idea che l'operazione sia una conseguenza del bisogno di sviluppare una nuova immagine.³⁷

Spesso però, i motivi dichiarati dalle aziende non sono gli stessi per cui si opera realmente un rebranding.

I principali motivi per cui si dovrebbe operare un cambiamento radicale sono legati a decisioni, eventi o processi che causino un cambiamento nella struttura della compagnia, nella strategia o nella sua performance, di una sufficiente portata da suggerire il fondamentale bisogno di una ridefinizione dell'identità.

Laurent Muzellec e Mary Lambkin hanno studiato con una ricerca esplorativa un campione di 166 imprese che hanno fatto renaming nell'intervallo di tempo tra l'1 Gennaio 2001 e il 31 Gennaio 2003 (periodo di 25 mesi). Analizzando queste imprese, sono riusciti a determinare 10 driver che spingono le aziende a fare un rebranding.

Figura 1.8 Motivi per cui le imprese operano un rebranding



³⁶ Rigby R., "Treating the shock of the new name", The Financial Times, 27/10/2010

³⁷ Muzellec L., Lambkin M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", 2006

Possiamo, inoltre, dividere questi driver in 4 diverse categorie:

- Cambiamenti nella struttura proprietaria:

fusioni e acquisizioni; spin-off e scissioni; passaggio da impresa privata a pubblica o viceversa; sponsorizzazioni

- Cambiamenti nella strategia aziendale:

diversificazione e disinvestimenti/refocus; internazionalizzazioni o localizzazioni

- Cambiamenti nel posizionamento competitivo:

Erosione del posizionamento; problemi di immagine o di reputazione

- Cambiamenti nell'ambiente esterno:

Problemi legali; crisi sistemiche o catastrofi³⁸

Figura 1.9 I driver di un rebranding

<i>Cambiamenti nella struttura proprietaria</i>	<i>Cambiamenti nella strategia aziendale</i>	<i>Cambiamenti nel posizionamento competitivo</i>	<i>Cambiamenti nell'ambiente esterno</i>
<i>Fusioni e acquisizioni; Spin-off e scissioni; Passaggio da impresa privata a pubblica o viceversa; Sponsorizzazioni</i>	<i>Diversificazione e disinvestimenti/refocus; Internazionalizzazioni o localizzazioni</i>	<i>Erosione del posizionamento; Problemi di immagine o di reputazione</i>	<i>Problemi legali; Crisi sistemiche o catastrofi</i>

1.2.5 Ambito di applicazione: i settori

Per quanto riguarda invece l'ambito di applicazione e l'importanza del fenomeno rebranding, possiamo riprendere ancora lo studio di Muzellec e Lambkin per vedere a quale settore appartengono le imprese che operano un cambiamento così radicale.

Dalla Figura 1.10 vediamo che i settori più colpiti sono: IT e telecomunicazioni; finanziario e assicurativo; utilities, energia e costruzioni.

Al contrario, sembra esserci un'incidenza più bassa sulle aziende che vendono prodotti e servizi retail. Quest'ultimo dato dovrebbe essere spiegato dal fatto che si tratta spesso di aziende che operano in più mercati, con lunghe e complicate linee prodotto.

³⁸ Muzellec L., Lambkin M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", 2006

Avendo grandi portafogli prodotti, queste aziende decidono spesso di mantenere nomi diversi per ogni linea ed è quindi difficile che scelgano di operare un rebranding che riguardi tutta l'azienda; preferiscono per lo più detenere tanti marchi diversi, separando le brand equity di ognuno di essi (un esempio perfetto è Procter & Gamble).³⁹

Figura 1.10 Settori colpiti dal rebranding

Industry	Frequency	Per cent
IT-telecommunications	37	22.3
Finance and insurance	27	16.3
Utilities, energy and construction	25	15.1
Healthcare and chemical products	14	8.4
Professional, scientific, and educational services	14	8.4
Manufacturing	11	6.6
Accommodation and food services	8	4.8
Arts, entertainment, and media	7	4.2
Other services	7	4.2
Consumables	6	3.6
Retail	5	3.0
Transportation and warehousing	5	3.0
Total	166	100

In ogni modo, al di là della percentuale di operazioni eseguite, la fondamentale scoperta di questo studio è che non esiste settore industriale immune al rebranding.

1.2.6 Il paradosso del rebranding: distruzione di brand equity o creazione di valore?

Avendo evidenziato che cos'è il rebranding, quali sono i soggetti coinvolti, quali sono i driver dell'operazione, la rilevanza del fenomeno, e l'ambito di applicazione; è arrivato il momento di porci delle domande circa la convenienza e la buona riuscita di tale operazione.

Come precedentemente detto, obiettivo del rebranding è aumentare la brand equity dell'impresa.

Prendiamo come esempio un'operazione di renaming. Per lanciare un nuovo nome, l'azienda è ovviamente obbligata ad abbandonare quello vecchio, distruggendo anni di branding e tutta la consapevolezza che si era creata di fronte al vecchio marchio.

Essendo l'awareness, come abbiamo visto, una determinante fondamentale della brand equity, ed essendo il nome, una componente fondamentale per creare awareness, cambiando il nome si potrebbe distruggere completamente la brand equity creata negli anni dall'impresa.

Il renaming sicuramente danneggerà le basi della brand equity.

³⁹ Muzellec L., Lambkin M., "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", 2006

Il paradosso del rebranding sta nel fatto che per aumentare la brand equity bisogna distruggerla, ricominciando da capo.

Sebbene un'operazione di rebranding con contestuale cambio di nome possa essere distruttiva, più di ogni altra operazione di marketing, l'operazione di rebranding rappresenta la possibilità di riprogettare da capo l'unicità dell'azienda, accentuando la sua differenziazione rispetto alle altre imprese ed accrescendone il valore.

1.3 Conclusioni

In conclusione:

- I motivi per fare un rebranding sono molteplici
- I settori aziendali sono tutti esposti al rischio di dover operare un cambiamento così radicale

La concorrenza e l'innovazione spingeranno sempre le imprese ad aver bisogno di fare rebranding.

Le imprese avranno sempre più bisogno di rinnovarsi per continuare a crescere e a sopravvivere in un contesto economico come quello attuale, dove instabilità e competitività, già oggi padroni dei mercati, andranno ad accentuarsi sempre di più con il tempo.

Il Covid-19 ha fatto da propulsore al cambiamento e all'innovazione, sviluppando nuovi bisogni e nuovi modi di fare impresa. Oggi, ancor più di ieri e meno di domani, il rebranding sarà sicuramente una strategia fondamentale per moltissime imprese che vogliono restare leader nel futuro.

Data l'entità dell'operazione, e la sua radicalità, essa esprime due facce in una medaglia: da un lato può significare distruzione irrecuperabile di brand equity; dall'altro "golden opportunity" per l'impresa che decide di cambiare.

Nel prossimo capitolo analizzeremo le strategie di rebranding e i risultati delle imprese a seguito di questa operazione, così da essere in grado di definire: quando sia concretamente conveniente portare avanti un'operazione di rebranding; quali siano i modi per porre in essere tale pratica; quali le conseguenze per le imprese.

Cap. 2: Tecniche di Rebranding

“The world is fast changing and until you learn to adapt and adjust to stand out from the masses, you will fade into oblivion”

Bernard Kelvin Clive

2.1 Introduzione al capitolo

Definito il fenomeno, la sua rilevanza, e il suo ambito di applicazione, si può affrontare la pratica.

Come avviene in concreto un rebranding? Quando conviene porre in essere tale pratica? Esiste un manuale delle istruzioni che ogni azienda può comodamente seguire?

Il rebranding è un fenomeno ampiamente diffuso nella pratica aziendale ed esaustivamente analizzato dalla letteratura scientifica. La soggettività dell’operazione, tuttavia, non permette di decodificare un processo standard ed universale che ogni azienda può seguire mettendo in atto una pratica di questo tipo.

Questo capitolo, tramite la riorganizzazione della letteratura scientifica, vuole proporre al lettore un modello chiaro e pratico da poter applicare in caso di rebranding.

In particolare, anticipiamo che l’esposizione del modello sarà divisa in due parti:

- La prima, composta da 4 macrofasi che ogni azienda può e deve seguire;
- La seconda, composta da varie microfasi, specifiche e soggettive, da applicare a seconda della situazione.

Concretamente, è scavando nelle 4 macrofasi che si entrerà nella sfera “del particolare”, dove le scelte non potranno più essere applicate universalmente ad ogni caso di rebranding, ma starà al marketing manager decidere, in base alle circostanze, quale direzione intraprendere.

Il fine è quello di far sì che il lettore, al termine del capitolo, possa avere un quadro chiaro rispetto alle mosse strategiche da poter porre in atto durante tale pratica di marketing non convenzionale, fornendogli, inoltre, un modello pratico da poter applicare in caso di rebranding.

2.2 I quattro “imperatives”: le fasi da non saltare

La maggior parte degli studi in materia rebranding prevede modelli molto specifici, dedicati a casi particolari di aziende operanti in settori ben determinati, e quindi non sempre replicabili universalmente.

Per stabilire dei passi base a cui ogni azienda può affidarsi, esponiamo in questo paragrafo 4 fasi che definiamo “imperatives”, imperativi: attività che ogni impresa deve assolutamente mettere in pratica.

Figura 2.1 Le 4 fasi del rebranding



Le quattro fasi in questione sono evidenziate nella Figura 2.1 e sono: Analisi; Pianificazione; Implementazione; Valutazione.⁴⁰

- L'analisi:

E' la prima fase del processo. Include fatti passati ed è una fase preliminare che riguarda l'analisi della situazione attuale del brand e dei motivi che spingono al rebranding, includendo decisioni, eventi o processi che possono aver causato in passato o possono causare oggi un cambio nella struttura aziendale, nella sua strategia o nella sua performance, così da spingere l'azienda verso un rebranding (Muzellec e Lambkin 2006; Lomax e Mador, 2006).

- La pianificazione:

E' probabilmente la fase più ampia e delicata. Include moltissime decisioni e subprocessi come il riposizionamento del brand; la sua futura denominazione (renaming); la sua riprogettazione; e il suo rilancio.

⁴⁰ Ahonen M., "Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework", 2008

E' la fase pre-lancio in cui si imposta la strada che l'azienda percorrerà.

E' il momento in cui si stabiliscono le direttive relativamente al livello di coinvolgimento delle componenti aziendali (se il cambio avverrà a livello corporate, a livello di business unit, o di prodotto) e si stabilisce il livello di intensità con cui avverrà il cambio (se sarà evolutivo o rivoluzionario). In questa fase è fondamentale prendere in considerazione tutti gli stakeholder (in particolare dipendenti e clienti), coinvolgendoli attivamente se possibile, così da interpretarne bisogni ed interessi.

- L'implementazione:

Con questa fase si entra nella sfera pratica vera e propria, dove avviene il cambiamento.

Include il rilancio del nuovo brand aziendale che deve essere accuratamente pianificato nella fase precedente.

Lanciare il nuovo brand è un lavoro articolato e complicato, che dipende dal contesto in cui opera il brand e dalla reputazione diffusa fra gli stakeholder.

L'implementazione della strategia prevede un doppio lavoro che include prima di tutto un'introduzione agli stakeholder interni del cambiamento che sta per avvenire e poi, una volta accettato il cambiamento all'interno, si procede a gran voce alla proclamazione all'esterno del cambiamento avvenuto.

- La valutazione:

Include la misurazione del successo o del fallimento dell'operazione.

In questo contesto, la misurazione degli obiettivi può essere un processo molto complicato se questi non vengono stabiliti chiaramente pre-atto.

Prima di iniziare una campagna di rebranding bisogna individuare degli obiettivi chiari da raggiungere, obiettivi che devono assolutamente essere noti a tutte le componenti aziendali.

L'azienda deve aver subito stabilito dove vuole arrivare, così da poter correggere il tiro durante l'operazione e raggiungere l'obiettivo dichiarato, evitando danni inattesi.⁴¹

Il processo di rebranding è un'operazione continua, una sequenza ripetitiva di formulazione degli obiettivi, implementazione, valutazione dei risultati, ed eventuale correzione di questi, basandosi sempre e costantemente su ciò che si impara durante il processo.

In quest'ottica, capiamo come la valutazione non sia solo una verifica finale, ma un'operazione continua che va portata avanti durante tutto il corso dell'operazione.

Così come per la valutazione, stesso discorso vale anche per analisi, pianificazione e implementazione.

⁴¹ Ahonen M., "Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework", 2008

Il rebranding è un processo di continuo studio e aggiornamento e, in questo contesto, le quattro fasi sopra citate potrebbero in qualsiasi momento intrecciarsi e sovrapporsi l'un l'altra modificando l'ordine originario⁴².

Procediamo adesso analizzando nel dettaglio i quattro imperatives, le quattro fasi sopra citate che ogni azienda deve seguire indipendentemente dal contesto in cui opera.

N.B. Ricordiamo che: sebbene ogni azienda che opera un rebranding procederà mettendo in atto tutte e quattro queste fasi, l'esecuzione di ognuna di esse varierà di ambiente in ambiente e di azienda in azienda.

2.3 Fase 1: Analisi

Durante la fase di analisi vengono studiati i driver che portano al rebranding, le decisioni, gli eventi e i processi che hanno portato l'azienda nella sua attuale posizione.

L'analisi è una fase di ricerca, ricerca continua da fare prima e dopo l'operazione.

E' parte vitale del processo di cambiamento, al pari della creatività nel definire nomi, loghi e slogan.

Molte aziende vedono il rebranding come un mero esercizio comunicativo, e questo è un errore. Per il successo dell'operazione bisogna trovare la perfetta sinergia tra tutti i reparti aziendali, con particolare riguardo al marketing, le risorse umane, il management e la strategia aziendale, che più di tutti devono essere altamente sincronizzati.⁴³

2.3.1 Primi passi: alcune domande da porsi

In questa fase i manager devono farsi molte domande, prima fra tutte: "cosa succederebbe se l'azienda non operasse nessun tipo di cambiamento?". Se la risposta è "non molto", allora potrebbe non esserci motivo per porre in essere tale operazione. Devono essere esaminati i fondamentali di un'organizzazione per determinare se il cambiamento sia effettivamente una strategia efficace per l'impresa o meno. Non sempre il rebranding è la risposta ai problemi dell'azienda.⁴⁴

⁴² Ahonen M., "Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework", 2008

⁴³ Hatch M. J., Schultz M., "Bringing the corporation into corporate branding", 2003

⁴⁴ Stuart H., Muzellec L., "Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?", 2004, Journal of Brand Management

Figura 2.2 Alcune domande da porsi



Qualora si sentisse effettivamente l'esigenza di un cambiamento, allora si potrebbe procedere con la seconda domanda: "esattamente, cosa è stato segnalato?". Se l'esigenza di cambiamento fosse fortemente percepita, ma la forte percezione fosse di singola veduta del CEO, allora si potrebbero verificare dei problemi. Facciamo un esempio. Se cambiasse il CEO, e il nuovo CEO volesse a tutti i costi operare un cambiamento con la convinzione che il rebranding sia l'unica risposta per guidare l'impresa verso una nuova era ma, all'opposto, non si verificassero i presupposti per operare un cambiamento, allora sia il CEO che l'azienda potrebbero incontrare molte complicazioni. Il cambiamento non deve essere voluto e guidato solamente dal CEO ma, piuttosto, anche da fattori interni ed esterni all'azienda.⁴⁵

Verificata l'esigenza di cambiamento e la presenza di motivazioni incalzanti per portare avanti l'operazione, ci si può fare una terza domanda: "sono i key stakeholder a conoscenza del cambiamento che sta per avvenire?" e, soprattutto, "sono propositivi rispetto al cambiamento?". La benedizione degli stakeholder è fondamentale per il successo dell'operazione, sono loro i portavoce del brand al di fuori dell'azienda e sono quindi i primi di cui l'azienda ha bisogno per promuovere il cambiamento.

Niccolò Machiavelli, all'inizio del '500, parlando del cambiamento scrisse: "di questi tempi il cambiamento viene debolmente supportato e spesso violentemente osteggiato", frase attuale ancora oggi nel contesto aziendale. Con queste parole, infatti, il filosofo segnala lo scetticismo dell'uomo rispetto al cambiamento e la sua bassa propensione ad abbracciare la novità.

⁴⁵ Stuart H., Muzellec L., "Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?", 2004, Journal of Brand Management

Spesso nelle aziende i dipendenti sono molto fedeli al brand e, di conseguenza, può essere sottovalutata la loro fedeltà al vecchio nome, con difficoltà a guadagnare un sostegno al momento del cambiamento e con evidenti conseguenze qualora l'azienda decida di cambiare.

Confermata la sinergia al cambiamento e, risolti questi primi 3 problemi, l'occhio dell'analisi deve essere rivolto all'esterno, ai competitors: "quale sarà la reazione dei miei competitors a questo cambiamento?". L'azienda deve costantemente tenere d'occhio i competitors.

Il rebranding è un'operazione che richiede molto tempo, denaro ed energie. In questo tempo, mentre l'azienda sarà concentrata a portare avanti il rebranding, dove saranno indirizzati gli sforzi delle altre aziende? Osteggeranno il nostro cambiamento? Si adopereranno anche loro per rinnovarsi? O, piuttosto, si concentreranno per sviluppare alleanze strategiche, fare profitti, ed applicare economie di scala?

In questa fase bisogna pensare alle mosse delle aziende rivali e capire dove si è disposti a fare un passo indietro.

Se per tutta la durata dell'operazione, l'azienda impiegherà la maggior parte del suo capitale, umano e monetario, nel rebranding; all'opposto, il suo primo competitor, nello stesso arco di tempo, potrebbe concentrare tutti i suoi sforzi nel migliorare le vendite ed acquisire nuovi clienti. Così, mentre l'azienda si preoccupa del rebranding, il suo competitor potrebbe guadagnare un vantaggio traducibile in quote di mercato che potrebbero diventare irrecuperabili.

L'azienda deve capire come si muoveranno potenzialmente i suoi competitors mentre lei sarà impegnata nel rebranding, così da evitare sorprese spiacevoli e individuare i rischi concorrenziali insiti nell'operazione.

E' solo a seguito di un'esaustiva analisi che l'azienda potrà decidere se il gioco vale la candela o meno.⁴⁶

2.3.2 Rebranding pitfalls: insidie tipiche dell'operazione

Successivamente a queste quattro domande appena presentate, approfondiamo quelli che in letteratura vengono più e più volte citati con il termine "pitfalls": le insidie tipiche dell'attività di rebranding; problemi chiave con cui si scontrano i manager durante l'operazione.⁴⁷

E' bene esporre queste insidie durante questa fase, la fase di analisi, così da essere a conoscenza della loro esistenza e prevenirle ed evitarle durante l'esecuzione della strategia di rebranding.

⁴⁶ Stuart H., Muzellec L., "Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?", 2004, Journal of Brand Management

⁴⁷ Gotsi M., Andriopoulos C., "Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process" 2007

In particolare, ne evidenziamo sette:

- Disconnessione dal nucleo

Deve essere una priorità far sì che gli stakeholder identifichino “la nuova azienda”. L’impresa può anche trovare un’identità memorabile esteticamente ed allineata con tutti i valori aziendali, ma se gli stakeholder falliranno ad identificarla, allora, verosimilmente, ci sarà una crisi interna subito dopo la messa in pratica dell’operazione.

Nessun portatore di interessi deve distaccarsi dal nucleo aziendale. Devono essere tutti messi nella condizione di poter riconoscere la nuova offerta dell’azienda.

- Miopia verso gli stakeholder

Alcune aziende fanno l’errore di concentrarsi principalmente sulle posizioni finanziarie e sulle aspettative degli azionisti, tralasciando l’opinione di dipendenti e clienti. Bisogna investire tempo nel dialogare con gli stakeholder, non si può pensare di far caso solo agli shareholder.

L’azienda deve comunicare con tutti, deve far sì che ogni stakeholder sia entusiasta della nuova brand identity ancor prima di lanciarla.

Qualora mancasse enfasi nella comunicazione interna e non si riuscisse a convincere lo staff riguardo il nuovo brand, non solo ci sarebbe il rischio che l’operazione non venga sostenuta, ma ci potrebbe essere il pericolo che i dipendenti facciano pubblicità negativa sull’azienda.

- Enfasi sulle etichette, non sui significati

Spesso viene posta la maggior parte dell’enfasi sull’estetica, sullo sviluppo di nuove etichette per il brand, sul nuovo nome, sul nuovo logo e sui nuovi valori aziendali, senza pensare di tradurre la mera estetica in significati forti per chi se ne dovrà fare da portavoce.

L’azienda non deve pensare solo a sviluppare etichette esteticamente memorabili, deve anche far sì che queste etichette trasmettano il significato voluto.

Bisogna che l’estetica del brand “parli”, che comunichi i valori dell’azienda, e l’azienda deve enfatizzare la comunicazione della sua nuova vision.

Creare nuove etichette belle ed accattivanti non è niente se non si promuovono nuovi significati.

- Un’azienda, una voce

“One company, one voice” deve essere il motto di ogni azienda durante il rebranding.

Non ci si deve fermare ai vecchi valori, tutto lo staff deve riflettere i nuovi valori aziendali così da trasmetterli in modo univoco all'esterno.

La cultura aziendale si deve riflettere a specchio sugli atteggiamenti e comportamenti di tutti i dipendenti e, per far ciò, ogni settore dell’organizzazione deve avere lo stesso punto di vista rispetto

all'azienda, promuovendo all'esterno una voce unica, sicura ed inequivocabile, in grado di convincere tutti gli stakeholder dell'operazione.⁴⁸

- Stare in guardia dal patrimonio del brand

Prima di iniziare un rebranding, il marketing manager dovrebbe assicurarsi di sapere precisamente cosa pensano i consumatori riguardo l'eredità lasciata dal vecchio brand, verificando, inoltre, qual è la loro attuale opinione su quest'ultimo.

Se ciò da cui ci si vuole distaccare con l'operazione è di fondamentale importanza per i clienti, allora l'eredità lasciata dal vecchio brand potrebbe frenare l'operazione e il rebranding potrebbe risultare solamente come un esercizio costoso e controproducente.

- Non seguire la folla

In questi ultimi anni, tra le multinazionali, si è verificata la tendenza ad unificare il portafoglio prodotti così da presentare al pubblico un'identità meno confusionaria e più forte. Mentre però, alcune multinazionali riescono con successo ad allineare i loro brand globalmente, alcune possono incontrare forti resistenze da parte dei clienti più fedeli.

Spesso le aziende decidono di iniziare un rebranding perché trainate dalla loro spontanea natura di seguire i competitor, la cosiddetta "folla", trascurando il vero contesto in cui operano.

Bisogna concentrarsi sull'analisi del contesto in cui l'impresa compete per scegliere se procedere o meno con il cambiamento auspicato e non basarsi sulle mere scelte della folla.

- Resistere al rebranding da fusione

Le fusioni sono solitamente seguite da mega campagne di rebranding. Non esiste una risposta assoluta sul se portare avanti o meno un'operazione di questo tipo dopo una fusione, bisogna attentamente analizzare le brand equity dei marchi coinvolti e prendere una decisione di conseguenza.

Il discorso è: non si porta avanti un rebranding dopo una fusione solo perché si fa una fusione, si va verso la direzione del cambiamento solo se, analizzate le circostanze, questo risulta come l'opzione strategica migliore.⁴⁹

Dopo le dovute ricerche, dopo un'attenta analisi dell'ambiente competitivo in cui l'impresa opera, dopo un'attenta analisi della brand equity del marchio, dopo essersi posti le quattro domande sopra citate e dopo aver analizzato i pitfalls del rebranding, ci si può ritenere finalmente pronti a passare alla seconda fase del processo: la pianificazione.

⁴⁸ Gotsi M., Andriopoulos C., "Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process", 2007

⁴⁹ Kaikati J., Kaikati A. M., "A rose by any other name: rebranding campaigns that work", 2003, Journal of Business Strategy

2.4 Fase 2: Pianificazione

In questa fase si determina il futuro dell'azienda: chi vuole essere, chi sarà, e come vorrà promuovere il cambiamento.

Durante la pianificazione, gli stakeholder (e tra questi, in particolare, tutti i dipendenti e i clienti) dovrebbero essere presi in considerazione come risorse importanti, ad esempio per testare o addirittura sviluppare un nuovo logo o un nuovo nome.⁵⁰

E' la fase in cui si prendono tutte le decisioni più importanti ed è composta principalmente da quattro subprocessi: riposizionamento; ridenominazione; riprogettazione; rilancio.⁵¹

Figura 2.3 I quattro subprocessi della pianificazione



2.4.1 Riposizionamento

Il posizionamento è *l'atto di progettare l'offerta e l'immagine di un'impresa in modo che occupi un posto ben definito nelle menti dei consumatori del mercato obiettivo.*⁵²

E' un processo dinamico ed incrementale che dovrebbe essere aggiustato costantemente durante il tempo per far sì che il brand sia sempre sincronizzato con il cambiamento dei trend di mercato e con le pressioni competitive, così come con gli eventi esterni.

Dalla necessità di aggiustare costantemente il posizionamento, il brand si riposiziona, allineandosi alla nuova immagine che vuole dare di sé.

In questa fase si decide la nuova posizione che il brand andrà ad occupare nella mente dei consumatori, dei competitor e di tutti gli altri stakeholder.⁵³

⁵⁰ Ahonen M., "Corporate Re-branding process: a preliminary theoretical framework", 2008

⁵¹ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., "Corporate rebranding – an exploratory review", 2003

⁵² Definizione da Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). "Marketing management" 15/e. Pearson

⁵³ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., "Corporate rebranding – an exploratory review", 2003

2.4.2 Ridenominazione

Il nome del brand è il suo indicatore core, la base per creare awareness e comunicare.⁵⁴

Perché è così cruciale la scelta del nuovo nome? Elenchiamo quattro sue caratteristiche che aiutano a comprendere la potenza del naming sulla marca aziendale:

- il nome può trasmettere e anche riassumere i valori della marca e dell'azienda;
- il nome ha la capacità di attribuire un'identità separata al prodotto oppure all'azienda;
- il nome può imprimersi nella memoria del consumatore oppure essere facilmente dimenticato;
- Il nome permette all'azienda di durare nel tempo;

Questi quattro punti descrivono la tipicità di questo attributo che influenza la marca agendo bilateralmente. Da un lato il nome giusto può aumentare la brand equity del marchio, dall'altro, il nome sbagliato può far sì che la marca passi inosservata nel mercato.

E' bene scegliere il nome giusto per sfruttare il valore aggiunto che esso può conferire al marchio.

Il nome deve funzionare indipendentemente dai gusti di chi lo voglia scegliere o imporre.

Nella scelta del proprio nome il primo punto su cui lavorare è la verifica dei cd. criteri oggettivi, che comprendono: il controllo del nome nelle diverse lingue; il controllo della pronuncia del nome nel nostro paese; la valutazione del suono del nome e dell'impressione che esso può dare;

l'associazione di immagini che si potrà avere rispetto a quel nome.

Il nome di un brand sarà il suo biglietto da visita, sarà ciò che potrà rimanere impresso alla clientela e dovrà quindi essere scelto con cura.⁵⁵

Ci sono vari aspetti generali che il nome stesso dovrebbe rispettare:

- Deve essere breve;
- Dovrebbe essere facile da scrivere, così che sia facile che rimanga impresso;
- Non dovrebbe essere facile da modificare, da storpiare e da tramutare in qualche parola dal doppio senso;
- Dovrebbe essere originale e non ricopiabile;
- Deve essere persuasivo.

⁵⁴ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., "Corporate rebranding – an exploratory review", 2003

⁵⁵ Sodano G., "Naming: guida per attribuire la migliore denominazione a un'azienda o a un prodotto", 2019, D. Flaccovio editore, p. 21-25

Deve cioè avere la capacità di convincere chi deve acquistare un determinato bene o servizio a farlo, spesso anche “contro la sua volontà”. Ad esempio, uno shampoo che si chiami “capelli splendidi” potrebbe essere già sulla buona strada, in quanto catturerà l’attenzione del cliente e lo indurrà all’acquisto grazie a una promessa relativa al risultato. Al contrario, uno shampoo che, commercializzato in Italia, si chiami ad esempio “beatiful and shiny hair”, forse avrà qualche punto in meno, in quanto non sarà facile da ricordare, non sarà breve e spesso non sarà pronunciato correttamente da chi non conosca l’inglese. Il nome deve fare una promessa sul risultato, così da suscitare delle emozioni sul cliente e persuaderlo all’acquisto;

- Deve essere memorabile. Dovrà rispettare la “memorabilità”.

Chiamare dei biscotti “frollini al burro” non farà rimanere proprio nulla al cliente, mentre chiamarli ad esempio “cremosa seduzione” probabilmente si avvicinerà di più ad una scelta giusta. In questo secondo caso il nome del biscotto sarà evocativo, perché farà venire in mente il burro, indicherà cioè non solo la bontà del biscotto ma anche il piacere che si potrà avere mangiandolo, grazie alla seduzione, e di conseguenza rimarrà facilmente in mente;

- Deve essere distintivo ed emozionale.

Il modo migliore per far sì che il brand rimanga impresso nella mente di un cliente è quello di suscitare in esso delle emozioni. Come nell’esempio dei biscotti, evocare l’emozione positiva del piacere in un cliente gli potrebbe far venire voglia di acquistare nuovamente il prodotto.

Il nome deve suscitare delle emozioni nei clienti, se suscita delle emozioni, a catena, sarà in grado di persuadere e sarà distintivo per i consumatori.⁵⁶

Non esiste il nome di successo in assoluto. Tutto dipende dal nostro target di riferimento e quindi dal posizionamento che l’azienda vuole andare ad occupare (stabilito nel subprocesso precedente). Chi si occupa di definire il nome deve chiedersi: “l’azienda, con chi ha esigenza di comunicare?”; “chi dovrà essere attratto e convinto a scegliere proprio questo prodotto?”; “si tratta di giovani o adulti?”; “hanno bisogno di sentirsi sicuri della professionalità dell’azienda o vorranno la certezza che il prodotto sia creativo?”

Il nome deve rispecchiare il target di riferimento. Bisogna analizzarlo e porsi delle domande su di esso. Solo se il marketing sarà capace di analizzare con precisione a chi l’azienda vuole rivolgersi potrà trovare il nome e la comunicazione giusta per il nome.⁵⁷

⁵⁶ Sodano G., “Naming: guida per attribuire la migliore denominazione a un’azienda o a un prodotto”, 2019, D. Flaccovio editore, p. 89-93

⁵⁷ Sodano G., “Naming: guida per attribuire la migliore denominazione a un’azienda o a un prodotto”, 2019, D. Flaccovio editore, p. 101-102

Per concludere in materia naming e ridenominazione, riassumiamo tre “requisiti” che un nome deve avere. Il nome deve:

- Rispettare e rispecchiare le leve di marketing: cioè il posizionamento, la mission, la vision e i valori dell’azienda; così da essere coerente con il brand di riferimento, la sua storia, il suo target, il suo carattere, il suo stile e la sua immagine.
- Essere facilmente pronunciabile, memorabile ed esportabile. Diventa facile ricordare un marchio quando questo ha un bel suono, è canticchiabile ed armonioso, di impatto e distintivo.
- Essere registrabile, così da evitare costosi problemi legali.⁵⁸

2.4.3 Riprogettazione

In un rebranding, i brand element più importanti sono: nome, logo e slogan. La riprogettazione (o redesign) riguarda principalmente questi tre elementi ed è portata avanti attraverso tutti gli elementi del brand, dalle brochure, all’advertising, ai report, agli allestimenti degli uffici ecc.

Ogni elemento è manifestazione dell’azienda e, di conseguenza, fondamentale nel delinearne la sua identità.

In questa fase l’azienda sceglie: il nuovo logo; i colori che saranno rappresentativi del marchio; il font del brand; lo slogan aziendale; e una tagline avvincente ed accattivante; così da delineare la futura corporate visual identity (CVI) del brand.⁵⁹

2.4.4 Rilancio

E’ lo stage finale e implica la pianificazione della promozione del nuovo brand all’interno e all’esterno dell’azienda.

Qui si determina come il pubblico (comprensivo di dipendenti, clienti, investitori e giornalisti) potrebbe interpretare il nuovo nome.

Per gli stakeholder interni, il nuovo brand può essere introdotto attraverso canali come brochure aziendali o giornali; durante un meeting aziendale; durante workshop; o tramite intranet.

All’esterno, invece, si possono sfruttare comunicati stampa e advertising per creare awareness attorno al brand e facilitare l’adozione del nuovo nome per i nuovi stakeholder.⁶⁰

⁵⁸ Sodano G., “Naming: guida per attribuire la migliore denominazione a un’azienda o a un prodotto”, 2019, D. Flaccovio editore, p. 107-108

⁵⁹ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., “Corporate rebranding – an exploratory review”, 2003

⁶⁰ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., “Corporate rebranding – an exploratory review”, 2003

La pianificazione del rilancio è l'ultimo momento pre-pratico, in cui si delineano le mosse strategiche che si andranno a mettere in atto nel prossimo step, quello dell'implementazione.

2.5 Fase 3: Implementazione

In questa fase si mette in pratica ciò che è stato pianificato nella fase precedente.

In particolare, per implementare correttamente la strategia di rebranding e raggiungere i risultati desiderati, l'impresa ha a disposizione sei diverse opzioni strategiche.

Prima di presentarle, anticipiamo che la scelta di ognuna di queste fasi dipende dal contesto in cui l'azienda si trova. Nello specifico, considerando che la scelta può riguardare l'avviamento di una sola opzione strategica o una combinazione di 2 o più strategie, spetterà al marketing manager scegliere quali saranno le alternative adeguate da mettere in moto.

Presentiamo di seguito le sei opzioni strategiche:

1. Phase in/Phase out strategy – Introdurre gradualmente ed eliminare gradualmente

Durante il *phase in*, per un periodo "introduttorio", il nuovo brand viene in qualche modo legato al brand già esistente. Dopo un periodo di transizione, invece, inizia il *phase out*, fase in cui il vecchio brand viene eliminato gradualmente.⁶¹ Ciò viene fatto allo scopo di abituare progressivamente i consumatori al cambio del nome, per evitare che l'operazione sia troppo brusca o repentina, in modo da evitare possibili attriti.⁶²

Esempio di azienda che ha applicato questa tecnica è Disney, nell'operazione di rebranding del suo famoso parco dei divertimenti di Parigi che ha cambiato nome passando da "Euro Disney" all'attuale "Disneyland Paris". In questo caso, infatti, l'azienda ha implementato il cambiamento attraverso numerose fasi intermedie. E' partita nel 1992 da "Euro Disney", dopo di che ha aggiunto il termine "land", aggiornando il nome del parco a "Euro Disneyland". In seguito, ha aggiunto anche "Paris", diventando "Euro Disneyland Paris". Ed è solo nell'Ottobre del 1994 che ha eliminato la parola "Euro", rinominando definitivamente il parco "Disneyland Paris".

⁶¹ Kaikati J., Kaikati A. M., "A rose by any other name: rebranding campaign that work", 2003

⁶² Mariottini A., "Black Opium Yves Saint Laurent: un rebranding di successo", 2017, Tesi Luiss, Relatore Marco Mazzù

L'operazione è stata un successo e il parco è ora conosciuto in tutto il mondo come Disneyland Paris.⁶³

Figura 2.4 Phase in/Phase out strategy applicate da Disneyland Paris⁶⁴



2. Combined branding – Brand combinati

Questa strategia in qualche modo combina i brand esistenti.

E' la strategia dell'*umbrella branding* ed è di solito applicabile nei casi che coinvolgono aziende globali con portafogli prodotto molto ampi ma che, in particolare, detengono un brand che può essere usato in tutto il mondo per riconoscere la loro linea.

In questo caso il brand globale viene usato come ombrello rispetto agli altri.

Un esempio è la compagnia di carte di credito "National BankAmericard" che in passato emetteva carte di credito dietro il nome di 22 brand diversi. L'azienda oggi emette carte solo ed esclusivamente sotto il nome "Visa" ed è diventata la compagnia di pagamenti più importante al mondo, con più di un miliardo di carte di credito in uso, in più di 130 paesi, transando circa due trilioni di dollari l'anno.⁶⁵

3. Translucent warning strategy – Strategia del warning semitrasparente

⁶³ Kaikati J., Kaikati A. M., "A rose by any other name: rebranding campaign that work", 2003

⁶⁴ Foto prese da google immagini

⁶⁵ Kaikati J., Kaikati A. M., "A rose by any other name: rebranding campaign that work", 2003

Chi decide di applicare questa strategia avverte i clienti sia prima che dopo il cambio di nome. E' solitamente accompagnata da intense campagne di promozione, tramite l'utilizzo di display e banner pubblicitari.⁶⁶

Facciamo l'esempio di un caso di rebranding negli UK: quando la cioccolata "Marathon" è stata rinominata "Snickers". Marathon era molto famoso come brand nel paese e, chi si è occupato dell'operazione, aveva la preoccupazione che cambiare un nome così diffuso e conosciuto avrebbe potuto impattare fortemente le vendite causando un grande crollo. Il rebranding invece è stato di successo grazie all'applicazione di questo tipo di strategia.

Prima della campagna, sulla confezione di tutte le barrette, sotto la scritta "Marathon", la compagnia aveva applicato il copy "internationally known as Snickers". Allo stesso modo, dopo il rebranding, da quando la barretta si è iniziata a chiamare Snickers, è stata venduta per un periodo di tempo presentando la scritta "the new name for Marathon".

Da notare che l'azienda ha cambiato solo il nome del brand, lasciando tutto il resto del packaging uguale e sfruttando la forza del vecchio visual design del brand.

Figura 2.5 Phase in/Phase out strategy applicate da Disneyland Paris⁶⁷



Il rebranding di Marathon ha avuto successo perché l'azienda si è preoccupata di comunicare costantemente il cambiamento tramite aggressive campagne di advertising e, al contempo, il design

⁶⁶ Mariottini A., "Black Opium Yves Saint Laurent: un rebranding di successo", 2017, Tesi Luiss, Relatore Marco Mazzù

⁶⁷ Foto prese da google immagini

del packaging (al di fuori del nome che è cambiato in Snickers) e il prodotto stesso sono rimasti invariati.⁶⁸

4. Sudden eradication strategy – Strategia dell’eliminazione improvvisa

E’ una strategia che deve essere usata solo se l’azienda si vuole distaccare dall’immagine del vecchio brand. Chi applica questa strategia, abbandona il vecchio nome praticamente da un momento all’altro e rimpiazza il vecchio subito con il nuovo, senza nessun preavviso o periodo di transizione. E’ un’operazione drastica che dovrebbero applicare solo brand “moribondi” senza alcuna speranza di rinascita.⁶⁹

5. Counter-takeover rebranding – Rebranding da contro-acquisizione

Strategia che viene di solito implementata dopo un’acquisizione.

Generalmente chi acquisisce un brand tende a voler mantenere il suo vecchio brand per mostrare agli altri di essere l’acquirente “dominante”. Al contrario, nel rebranding da contro acquisizione, il ruolo dell’acquirente si ribalta. Chi acquista decide volontariamente di abbandonare il suo brand in favore del brand acquistato. In sostanza si assiste ad un’ammissione – da parte del brand con il coltello dalla parte del manico – del fatto che il brand acquistato sia più popolare e rispettato del brand dell’acquirente.⁷⁰

6. Retrobranding

Viene applicata dalle aziende che ammettono di aver fatto un errore ponendo in essere un rebranding. L’azienda che ha sbagliato a cambiare nome fa retrofront reintroducendo il vecchio brand abbandonato qualche tempo prima.

Esempio di azienda che ha applicato questo tipo di operazione è quello di Kellog’s, già analizzato nel capitolo uno, che dopo aver cambiato il nome dei suoi cereali “coco-pops” in “choco-krispies”, ha fatto retrobranding tornando con successo al nome “coco-pops”.⁷¹

⁶⁸ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003

⁶⁹ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003

⁷⁰ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003

⁷¹ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003

Figura 2.5 Retrobranding di Kellogg's coco-pops⁷²



2.6 Fase 4: Valutazione

Implementata la strategia ed effettuato il rebranding, si arriva alla fase della valutazione.

Durante questa fase l'azienda verifica di aver raggiunto gli obiettivi stabiliti pre-operazione.

Non è un semplice controllo ma parte integrante del processo, da eseguire scrupolosamente per assicurare all'azienda il futuro desiderato.⁷³

Per spiegare perché questa fase sia così importante, presentiamo uno studio singolare condotto da Alexander C. Tevi e Olutayo Otubanjo - docenti rispettivamente della Nottingham Business School e della Lagos Business School - che presenta un nesso tra le operazioni di rebranding aziendale e la teoria Darwiniana dell'evoluzione della specie.

Nel suo trattato Darwin, ispirandosi a Thomas Malthus, descrisse il concetto di “lotta per la sopravvivenza”, che si basava sull'osservazione che gli organismi, moltiplicandosi con un ritmo troppo elevato, producono una prole quantitativamente superiore a quella che le limitate risorse naturali possono sostenere. Di conseguenza sono costretti a una dura competizione per raggiungere lo stato adulto e riprodursi; stessa dura competizione che le aziende affrontano ogni giorno nel mercato per sopravvivere.

La teoria della selezione naturale prevede che nel corso del tempo vengano favorite e “selezionate” le specie che portano gli individui ad avere caratteristiche più vantaggiose in date condizioni ambientali.⁷⁴

⁷² Foto prese da google immagini

⁷³ Ahonen M., “Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework”, 2008

⁷⁴ Da Wikipedia: “Selezione Naturale”, https://it.wikipedia.org/wiki/Selezione_naturale

L'operazione di rebranding rappresenta una continua ricombinazione dei valori o delle estensioni, nel tentativo che l'azienda venga selezionata dall'ambiente per sopravvivere.

Per restare in vita e crescere, un organismo deve esprimere sé stesso in tratti che gli permettono di essere accettato dall'ambiente, così da essere selezionato. Parallelamente, il brand aziendale, per essere scelto, deve guardare all'ambiente così da poter determinare cosa piace e cosa viene preferito dai clienti.

Mentre la selezione naturale della specie elimina chi non è adatto, il rebranding, al contrario, cerca di "rendere adatto l'inadatto". Ha il potere di modificare la "specie del brand" e far sì che questa sia concorde con l'ambiente circostante e gradita dai consumatori.

Con la valutazione si fa un check-up e si vede se i tratti espressi dal brand dopo l'implementazione del rebranding sono graditi dall'ambiente. Se non lo sono, bisognerà operare verso una nuova ricombinazione di valori e/o di espressioni per raggiungere caratteristiche che l'ambiente possa apprezzare.

Secondo lo studio, solo i brand che vengono continuamente scelti dai clienti sopravvivono.

Sottolineando "continuamente", capiamo che il check-up da fare, cioè la valutazione, deve essere continua.⁷⁵

Questa è una fase fondamentale da portare avanti dopo l'implementazione - così da verificare se l'azienda abbia raggiunto gli obiettivi pattuiti e si sia allineata con le caratteristiche richieste dall'ambiente per sopravvivere – ma è fondamentale anche come processo continuo di verifica per determinare ininterrottamente se l'azienda sia adatta alla sopravvivenza e alla crescita.

Non ci si deve sorprendere se questa fase venisse riprodotta non solo come quarta fase del rebranding, ma anche come processo continuo in atto durante tutta la vita dell'azienda.

Così come questa, anche le altre 3 fasi precedentemente esposte possono ripetersi, intrecciarsi e sovrapporsi, perdurando durante l'operazione di rebranding e nel tempo in generale.⁷⁶

⁷⁵ Tevi A. C., Otubanjo O., "Understanding corporate rebranding: an evolution theory perspective", 2013

⁷⁶ Ahonen M., "Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework", 2008

2.7 Reazioni dei clienti

Esposte le quattro fasi per mettere in atto un rebranding, vediamo come possono reagire i consumatori all'operazione.

A seguito del rebranding, nel subconscio dei consumatori possono svilupparsi due tipi di curiosità:

- la "interest curiosity";
- la "deprivation curiosity";

che possiamo tradurre come curiosità interessata e curiosità privativa.

Questi due tipi di curiosità corrispondono ad interrogativi interni di natura positiva e negativa.

In particolare: la dimensione dell'interesse corrisponde ad un sistema più positivo, emozionale e motivazionale che energizza e spinge a comportamenti di ricerca della novità; al contrario, la dimensione privativa riflette di più sentimenti di incertezza e tensione verso i cambiamenti che si stanno per porre in atto.

La interest curiosity, infatti, influenza positivamente la percezione dei consumatori rispetto al cambio di logo mentre, al contrario, la deprivation curiosity influenza negativamente possibili reazioni dei consumatori dopo il cambiamento.

L'azienda deve cercare a tutti i costi di creare attorno al cambio di logo una interest curiosity, cioè una curiosità positiva ed emozionale. Per fare ciò, bisogna cercare di essere sempre sinceri con tutti gli stakeholder, coinvolgendoli il più possibile nel rebranding ed evitando che questi ultimi vengano influenzati dall'ansia.⁷⁷

L'ansia è un sentimento ricorrente nei clienti di un'azienda che opera un rebranding.

Come dimostrato da uno studio pubblicato nel 2015 sul "Journal of Product & Brand Management", esiste una relazione fra la curiosità e l'ansia. Se la curiosità non viene accontentata, cioè, se le persone non saranno a conoscenza di tutti i fatti, penseranno che gli si sta nascondendo qualcosa. A quel punto allora, la loro ansia aumenterà, influenzando negativamente la loro percezione del rebranding.

Nessuno stakeholder deve essere ignaro del cambiamento. Qualora questo non venisse dichiarato dall'azienda, si creerebbero dei gap informativi che si riempirebbero di scetticismo e pensieri negativi rispetto al core brand.

⁷⁷ Peterson M., Al Shebil S., Bishop M., "Cognitive and emotional processing of brand logo changes", 2015, Journal of Product & Brand Management

Quando un consumatore viene a conoscenza di un cambiamento di logo, la sua parte cognitiva lo spinge automaticamente a chiedersi perché il logo è cambiato. A quel punto, il suo information gap si riempirà di scetticismo.

E' importante mettere il consumatore da subito a conoscenza del perché si sta cambiando il logo, così da evitare una situazione negativa per il processo di cambiamento.

Lo scetticismo si riferisce ad un atteggiamento da parte del consumatore che va evitato se non si vuole stimolare una deprivation curiosity che influenzerà positivamente l'ansia rispetto l'offerta principale dell'azienda e di conseguenza influenzerà negativamente l'attitude rispetto al brand.⁷⁸

Bisogna essere sinceri e trasparenti con i clienti.

Bisogna cercare di coinvolgerli il più possibile durante il rebranding.

Solo così si eviteranno ansia e scetticismo e si potrà puntare a sviluppare una interest curiosity nella testa dei clienti.

2.8 Per concludere: 6 principi sempre validi

Più è dettagliata una teoria, più è facile verificarla e testarla.

Analizzata la letteratura scientifica, concludiamo stabilendo sei principi sempre veri che possono rendere più facile la decodificazione della teoria sul rebranding.

Principio 1: *Ogni azienda deve restare sé stessa andando avanti.*

Ogni azienda deve riuscire ad innovare e a guardare il futuro bilanciando il cambiamento e l'innovazione e mantenendo i vecchi valori centrali. Per creare un brand forte è necessario instaurare una relazione sinergica tra la marca e l'innovazione.

Principio 2: *Bisogna mantenere un ponte tra il vecchio e il nuovo brand. Mantenere un nesso tra l'esistente e il futuro.*

Kapferer nel '97 ha insistito sul fatto che le tracce del vecchio brand non dovessero essere completamente eliminate dalla memoria dei consumatori qualora il brand venisse ristrutturato.

Bisogna lasciare tracce del vecchio brand perché queste aiutino il nuovo ad essere accettato.

Principio 3: *Bisogna aggiungere nuovi attributi al brand se si vogliono soddisfare nuovi bisogni.*

Ristrutturando un brand spesso l'azienda potrebbe dover entrare in nuovi segmenti di mercato o addirittura in mercati completamente nuovi. Aggiungere nuovi attributi al brand o al prodotto

⁷⁸ Peterson M., Al Shebil S., Bishop M., "Cognitive and emotional processing of brand logo changes", 2015, Journal of Product & Brand Management

potrebbe essere il modo giusto per soddisfare una clientela nuova o, comunque, un segmento di mercato più grande di quello occupato in passato.

Principio 4: Il consenso degli stakeholder interni è vitale per la buona riuscita dell'operazione.

Tuttavia, non esistono regole standard per il consenso, gli stakeholder sono diversi di azienda in azienda. Per questo è fondamentale identificare gli stakeholder di riferimento, così da coinvolgerli per cercare il loro appoggio.

Principio 5: Ogni parte della strategia deve essere integrata. L'operazione deve toccare tutti i touchpoint aziendali.

L'operazione di rebranding deve essere implementata con metodo. Ogni parte della strategia, inclusi il design del prodotto o del servizio, il customer service, la distribuzione, e il prezzo, devono essere integrate. Ci deve essere un preciso allineamento tra gli elementi del brand e il concept del brand.⁷⁹ Durante il rebranding bisogna implementare ogni touchpoint e questo discorso vale anche per i vari reparti strategici coinvolti. Ci deve essere totale sinergia tra il marketing, le risorse umane, il management e la strategia da mettere in atto.⁸⁰

Principio 6: Non basta l'advertising, bisogna far partire anche azioni di marketing dirette.

La pubblicità è un must per far sì che gli stakeholder siano a conoscenza del nuovo brand ma non basta usare l'advertising per avere i risultati aspettati. C'è bisogno di avviare azioni di marketing dirette, includendo le pubbliche relazioni.

Il bisogno di comunicare direttamente deriva dall'esigenza di comunicare il nuovo brand a tutti gli stakeholder, senza tralasciare nessuno.

La comunicazione deve potenzialmente essere un dialogo a 3 vie che include: l'azienda, i dipendenti, e i clienti.

In sintesi, i principi 1, 2, 3 riguardano il processo di revisione della vision aziendale, il principio 4 riguarda il supporto interno o il "buy-in" della nuova vision, e il principio 5 e il 6 implementano la nuova strategia di brand aziendale.⁸¹

⁷⁹ Merrilees B., Miller D., "Principles of corporate rebranding", 2006

⁸⁰ Hatch M. J., Schultz M., "Bringing the corporation into corporate branding", 2003

⁸¹ Merrilees B., Miller D., "Principles of corporate rebranding", 2006

2.9 Considerazioni finali e prossimi passi

Grazie all'analisi e alla reinterpretazione della letteratura scientifica, a questo punto del lavoro abbiamo ampiamente esposto un modello di rebranding riproducibile da qualunque marketing manager che intenti un'operazione di questo tipo.

Abbiamo decodificato vari paper scientifici delineando un modello chiaro basato su quattro fasi imprescindibili per ogni azienda e varie subfasi soggettive e relative al caso che sarà oggetto di studio.

In ogni modo, tutti i paper analizzati - sebbene diversi nei metodi di valutazione, sebbene analizzino campioni totalmente diversi fra loro e, sebbene portati avanti in diverse fasi storiche - provano la buona o la cattiva riuscita di operazioni di rebranding portate avanti unicamente da grandi aziende, già saldamente affermate nel mercato.

Analizzando la letteratura non si trova nessuno studio relativo al rebranding di startup. *Perché?*

Credo che prima di rispondere bisognerebbe porsi un'ulteriore domanda relativamente al legame esistente tra i due concetti di rebranding e di startup: *“si può definire rebranding quello portato avanti da una startup?”*.

Una startup oggi sembra poter essere qualunque cosa, dalla nuova pizzeria aperta sotto casa alle prime fasi di avvio di un ordinario spin-off aziendale. Steve Blank, uno dei massimi esperti al mondo in materia, definisce una startup come *“un'organizzazione temporanea in cerca di un business model replicabile e scalabile”*, aggiungendo che ogni startup, per definirsi tale, deve essere in possesso di quattro caratteristiche: scalabilità; replicabilità del modello di business; innovazione intrinseca; temporaneità. Questa definizione - sebbene rimarchi la temporaneità dell'impresa e la ricerca del business model perfetto non ancora trovato - non implica che una startup, a distanza di poco tempo dal suo lancio nel mercato, non possa aver creato una brand equity forte rispetto al proprio brand.

Nel capitolo 1 abbiamo definito il rebranding come: *“Una strategia di marketing in cui un nuovo nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi è creato per un marchio già affermato, con l'intenzione di sviluppare una nuova identità differenziata nel posizionamento dalla precedente nella mente dei consumatori, degli investitori, dei competitors e di tutti gli altri soggetti coinvolti e interessati”*. Questa definizione, che si concentra principalmente sul cambiamento dell'estetica della marca (nome, logo e slogan) e del suo posizionamento, non implica né la temporaneità né l'affermazione dell'impresa nel mercato se non nell'accezione del suo marchio.

Per fare chiarezza:

- Steve Blank rimarca il requisito di temporaneità che deve avere un'organizzazione per definirsi startup ma non esclude la possibilità che quest'ultima crei dietro il suo marchio una brand equity forte e distintiva in poco tempo dal suo lancio nel mercato;
- Muzellec e Lambkin definendo il rebranding parlano di un cambiamento nell'estetica e nel posizionamento di un marchio già affermato, concentrandosi quindi sul brand e non sulla notorietà dell'impresa.

Per determinare un nesso tra il concetto di startup e quello di rebranding, bisogna tralasciare il concetto di "impresa" - che la definizione di startup vede come un'organizzazione temporanea e la definizione di rebranding nemmeno cita - e bisogna concentrarsi sul concetto di "brand".

A parer mio, se in poco tempo una startup:

1. riesce a dare distintività e riconoscibilità al proprio marchio;
2. riesce a creare una brand equity distintiva;
3. riesce a coltivare una base di clientela affezionata al brand;

allora startup e rebranding sono due mondi che possono incontrarsi.

Se una startup che ha sviluppato tutti e tre i requisiti nominati sopra operasse un cambiamento allineato con la definizione di Muzellec e Lambkin, allora potremmo parlare di rebranding.

In conclusione, sì. Si può definire rebranding quello portato avanti da una startup.

E' chiaro che un'organizzazione che sia una startup, che soddisfi tutti e tre i requisiti nominati sopra e che operi un rebranding, non è comune da trovare nella pratica aziendale. Non essendo comune nella pratica aziendale ed essendo questi parametri non misurabili facilmente, riusciamo a rispondere alla domanda fatta all'inizio del paragrafo e comprendere il motivo per cui in letteratura non siano presenti studi concernenti il rebranding di startup.

Sarà nostro obiettivo testare nel terzo capitolo il metodo precedentemente esposto su una startup, BeerQuake, esponendo il caso studio e scegliendo accuratamente le mosse strategiche adeguate al contesto esaminato.

Cap. 3: Rebranding di una startup. Il caso BeerQuake

BeerQuake è una startup romana pensata durante l'estate del 2018 ed iscritta alla Camera di Commercio di Roma il 25 Marzo 2019. Dalla sua nascita, la sua attività principale è stata la distribuzione di birra artigianale a bar, ristoranti e beershop, attraverso l'organizzazione di eventi e la pubblicizzazione del marchio BeerQuake tramite canali social (Instagram soprattutto). Nel corso di questo capitolo analizzeremo il "caso BeerQuake", partendo con una piccola introduzione al mercato della birra in Italia – così da comprendere le ragioni che hanno guidato lo sviluppo del progetto – per poi presentare la startup e il suo caso di rebranding.

3.1 Il mercato della birra in Italia

Dal 1907 AssoBirra, Associazione dei Birrai e dei Maltatori, riunisce le principali aziende che producono e commercializzano birra e malto in Italia. Sostiene e difende il saper fare e lo sviluppo delle imprese del comparto ed è ambasciatrice della cultura birraia italiana nel mondo.

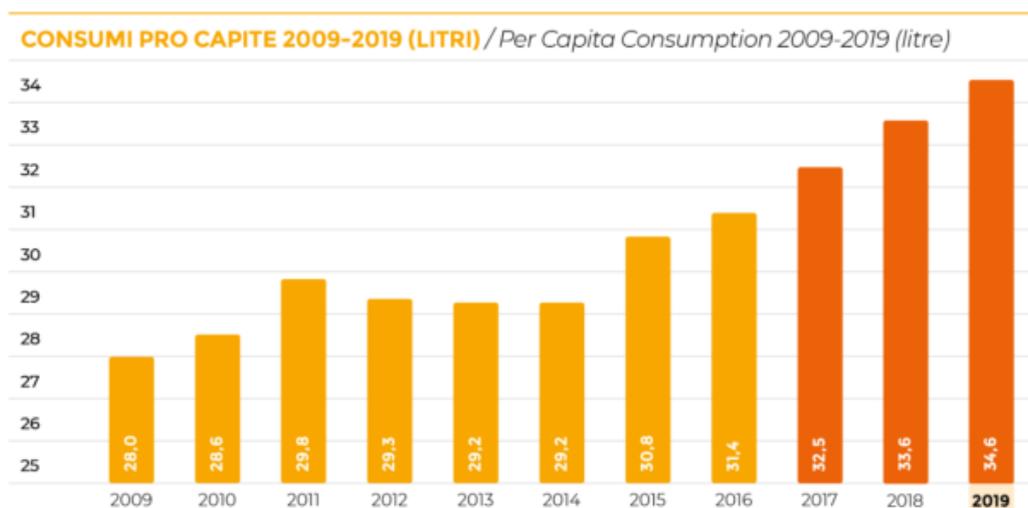
La società ogni anno redige un "Annual Report", documento con il quale fornisce una panoramica completa sulla produzione e il consumo di birra in Italia. Da quanto emerge da questa ricerca, il decennio 2009 – 2019 è stato in assoluto, anche nel confronto con il resto dell'economia italiana, un'epoca d'oro per il mercato della birra.

Analizzando i consumi totali, il primo record è del 2018, anno in cui è stata varcata la soglia dei 20 milioni di ettolitri di consumo totale. *"Siamo orgogliosi di apprendere che più di tre italiani su quattro consuma la birra"* ha affermato il presidente di AssoBirra Michele Cason.⁸²

Passando ai consumi pro capite, nel 2019 è stato rilevato un incremento del 3%, che corrisponde ad un litro in più bevuto in media all'anno da ogni italiano rispetto al 2018. I consumi pro capite di birra in Italia hanno dunque raggiunto i 34,6 litri contro i 33,6 della precedente rilevazione statistica.

⁸² Turco A., "Il mercato italiano della birra ancora in crescita: altri record all'orizzonte?", Cronache di birra, 05/08/2019

Figura 3.1 Consumi pro capite di birra 2009 - 2019⁸³



Come si può vedere dal grafico, questa straordinaria crescita è un fenomeno piuttosto recente, incrementato esponenzialmente a partire dal 2015. In soli cinque anni, ogni italiano ha aumentato il suo consumo annuo di quattro litri. Questo è un valore davvero straordinario che documenta e conferma una cavalcata impensabile fino a qualche anno fa.⁸⁴

Per capire a che livelli la birra sia entrata nella quotidianità delle persone, si pensi all'inversione di trend avuta in un mercato molto vicino, quello del vino. Tra il 1861 e il 1941, il consumo pro capite di vino era stabile intorno ai 100 litri pro capite, con la punta attestata nel 1922 di 122 litri. Questo dato dalla seconda metà del '900 è costantemente sceso, arrivando nel 2018 a 39.8 litri pro capite e scendendo ulteriormente nel 2019 a 38.1 litri pro capite; dati che oggi sono molto vicini a quelli della birra.

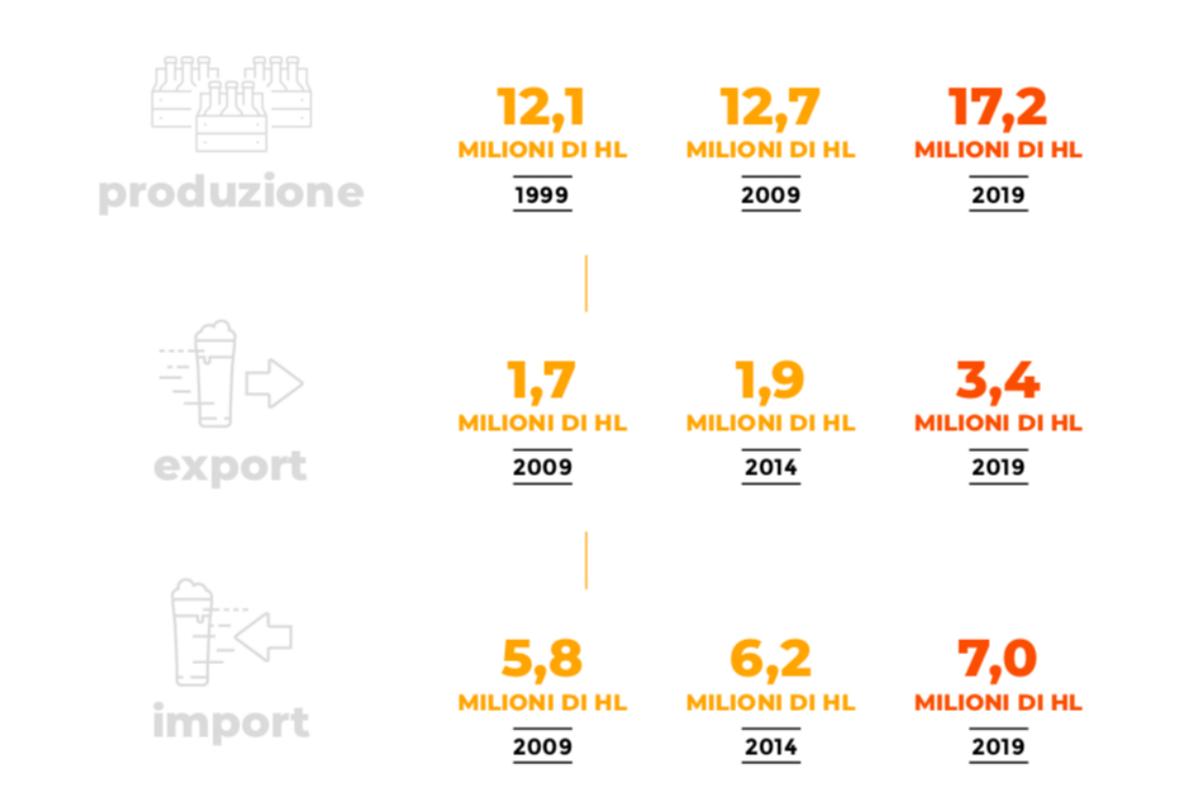
Parallelamente all'aumento dei consumi, anche produzione, export, ed import sono aumentati considerevolmente. La produzione è aumentata di volume dal 2009 al 2019 del 35%, passando dai 12,7 milioni di ettolitri del 2009 ai 17,2 milioni del 2019. Questo incremento ha fatto diventare l'Italia il nono produttore europeo di birra, con un'incidenza del 4,5% sui livelli realizzati nel continente. In particolare, nel 2019 l'aumento rispetto al 2018 è stato del 5%, passando da 16,4 milioni di ettolitri a 17,2. L'aumento dei valori ha riguardato tutto il comparto, coinvolgendo anche il ramo dei piccoli produttori, settore che in Italia conta circa 850 strutture tra brew pub e micro-birrifici e che nel 2019 ha fatto registrare una produzione di 523.000 ettolitri (3,1% del dato

⁸³ Grafico preso da "Annual Report" 2019 di AssoBirra

⁸⁴ Turco A., "Annual Report di Assobirra: un 2019 senza precedenti per la birra italiana", Cronache di Birra, 17/07/20

nazionale), in rialzo del 3,8% rispetto al 2018 - segno della maggiore importanza che stanno acquisendo le piccole realtà di settore.⁸⁵

Figura 3.2 Variazioni di produzione, export e import⁸⁶



Altro importante record viene registrato nel mercato internazionale. Secondo l'Eurostat, nel 2018, l'Italia è stato il paese dell'Unione Europea che ha segnato il maggior incremento nella produzione brassicola con uno straordinario +21%.⁸⁷ Dato ancor più importante lo vediamo nell'orizzonte dei 10 anni, dove il Bel Paese ha fatto un +100%, raddoppiando gli 1,7 milioni di hl di birra esportati nel 2009. Trainate dai consumi, anche le importazioni sono aumentate, passando dai 5,8 milioni di hl del 2009 ai 7,0 del 2019.⁸⁸

“Il comparto della birra è riuscito, attraverso l’innovazione ed investendo importanti risorse, a concludere un quinquennio di successi. La diversificazione portata avanti da grandi e piccoli produttori è uno dei principali driver che ha guidato l’innovazione di mercato, con un incremento

⁸⁵ “Annual Report”, AssoBirra 2019

⁸⁶ Grafico preso da “Annual Report”, AssoBirra 2019

⁸⁷ Turco A., “Il mercato italiano della birra ancora in crescita: altri record all’orizzonte?”, Cronache di Birra, 05/08/19

⁸⁸ “Annual Report”, AssoBirra

delle birre speciali del 115% negli ultimi 5 anni.”⁸⁹ – continua Michele Cason. Le birre speciali (tutte quelle che si differenziano dalla classica lager chiara a media gradazione) nel 2019 hanno rappresentato il 13% delle birre scelte sul totale dei volumi, più del doppio rispetto a cinque anni fa, quando le vendite erano del 6%, a testimonianza del crescente interesse dei consumatori italiani per nuovi gusti e sapori.⁹⁰

All’interno di questo settore in forte crescita, la categoria a crescere di più è quella della birra artigianale. Per AssoBirra, i motivi di questo successo sono da ricercare nella diffusione della cultura birraia, o comunque di un nuovo approccio dei bevitori nei confronti della bevanda.

Oggi, trasversalmente a tutte le età, gli italiani non amano soltanto la birra, ma ne prediligono di diversi tipi, alla costante ricerca di nuovi sapori e gusti.

I consumatori stanno iniziando a premiare tutti quei prodotti che sono in grado di comunicare un valore aggiunto. In questo scenario, il packaging e le informazioni visive trasmesse sono elementi fondamentali che aiutano a decretare il successo o meno di una birra sul mercato.⁹¹ Oggi non basta più fare birra come una volta. Offrire birre buone è diventato il requisito minimo. Bisogna produrre birre di alta qualità; possedere un ampio portafoglio prodotti con più birre tra cui scegliere; rinnovare continuamente proponendone periodicamente delle nuove; preoccuparsi di creare una brand equity forte dietro il marchio del birrifico.

⁸⁹ Corriere della Sera, “Birra, in Italia crescono produzione e consumi: piace quella artigianale”, Redazione Economia, 04/06/19

⁹⁰ Serpelli L., “Annual Report Assobirra: nel 2019 il comparto birraio registra numeri da record per produzione, consumi ed export”, Osservatorio Veganok, 22/07/20

⁹¹ Falbo C., “Food Marketing e nuove tendenze alimentari: Il caso BeerQuake”, Tesi Luiss, a.a. 2018/2019, Relatore Prof. Michele Costabile

3.2 BeerQuake

“Qualsiasi sciocco può fare un’etichetta complessa; ci vuole un genio per fare un’etichetta alla portata di tutti”

Rielaborazione cit. Pete Seeger per la comunicazione di BeerQuake

3.2.1 Parliamo di BeerQuake

Sebbene il consumo di birra artigianale sia in forte crescita, la sua comprensione rimane ancora appannaggio di pochi.

Analizzeremo il caso BeerQuake con il supporto di due studi, uno condotto il 05/10/2018, prima della nascita della startup ed uno, che introdurremo in fase di analisi, condotto l’08/09/2020.

Figura 3.3 Logo BeerQuake

The logo for BeerQuake features the word "BEERQUAKE" in a bold, orange, sans-serif font. The letter 'Q' is stylized to resemble a cracked beer glass, with a jagged crack running through its center.

L’idea BeerQuake nasce nell’estate del 2018 a seguito di un tirocinio svolto nelle campagne del Parco del Ticino, precisamente a Buscate, in provincia di Milano, nell’unico birrificio in Italia ad occuparsi solo ed esclusivamente di conto terzi: “Serra Storta”.

Dopo il tirocinio, con un’altra consapevolezza rispetto alla bevanda, frequentando bar e beershop e osservando il comportamento dei consumatori di fronte al frigorifero delle birre, è stata fatta la prima considerazione: *“tutti i ragazzi bevono birra artigianale, la maggior parte non ci capisce niente”*.

Qual è la differenza tra un’IPA, una Session IPA e una NEIPA? In pochi lo sanno. Etichette troppo complicate e inesplorative. Così, spesso, si crea un gap comunicativo tra i brand di birra artigianale e il cliente, non in grado di comprendere le etichette delle bottiglie.

L'impressione è quella che ogni ragazzo che si trovi davanti a un frigo tenda:

- o a scegliere sempre la stessa birra, perdendo l'occasione di provare qualcosa di diverso, di nuovo, e magari di più buono;
- o ad affidarsi alla scelta di chi sta dietro il bancone, con il rischio che i suoi gusti differiscano completamente da quelli del cliente.

Il primo riscontro concreto per porre le basi alla startup è stato dato dallo studio dell'Ottobre 2018. Le risposte sono arrivate da un campione di 274 potenziali clienti. Di questi, l'84% appartiene alla fascia d'età 16-24 anni (*i ragazzi*) e l'88% consuma birra artigianale. Questi due dati ci permettono di dare sostegno alla prima parte della frase: tutti (quasi tutti) i ragazzi oggi consumano birra artigianale e, inoltre, il 56% lo fa almeno una volta a settimana.

Simultaneamente lo studio ha provato che quasi ad ogni persona capita di prendere una bottiglia in mano e non riuscire a capire che birra sia (l'83% dei rispondenti) e il 70% ritiene fondamentale capire a primo impatto cosa sta per bere.

Evidenziati questi dati, è stata conferita una prima rilevanza teorica alla considerazione iniziale e ad un problema, quindi, effettivamente esistente. Da qui in poi, sono state poste le basi su cui si è costruito il progetto BeerQuake.

“La birra artigianale deve arrivare al pubblico normale, ai bevitori di birra, non agli esperti, non ai “beer geeks”. Personaggi fondamentali ma che rappresentano l'avanguardia del movimento, il movimento vero lo fanno i bevitori”. Queste sono le parole rilasciate da Agostino Arioli - fondatore del “Birrificio Italiano” ed appartenente alla ristretta cerchia dei padri fondatori della birra artigianale italiana – in un'intervista concessa nel 2014 ad “Oggi”. Riportiamo ciò che dice per il semplice fatto che si trova in totale sinergia con il pensiero di BeerQuake. Infatti, la mission dell'impresa è quella di rendere la birra artigianale alla portata di tutti, non solo di quelli che Arioli definisce “beer geeks”, cioè i patiti della birra artigianale, identificabili in tutte le persone fissate profondamente e inesorabilmente con tutto ciò che concerne la birra.

Definita la mission, è stato subito delineato il target dell'impresa: tutti i NON-clienti della birra artigianale. Tutti quelli che non intendono la bevuta come un rito sofisticato, ma come un piacere accessibile a chiunque. Precisamente, tutti i NON-clienti tra i 16 e i 24 anni; cioè i “ragazzi” di cui parlavamo prima.

3.2.2 Prodotti

Le birre sono tutte prodotte da Serra Storta, dove, dalla sala cottura all’imbottigliamento, il processo produttivo è altamente automatizzato e interamente tracciato, garantendo così un controllo capillare su ogni fase della lavorazione. Il birrificio ex-serra - da qui il nome Serra Storta - produce nei campi che lo circondano la maggior parte del malto e del luppolo di cui ha bisogno e, con altri ingredienti scelti e importati da tutto il mondo, li trasforma in birra di alta qualità.

Figura 3.4 Birrificio Serra Storta



Le birre sono state scelte in collaborazione con Marco, mastro birraio di Serra Storta, spiegandogli dettagliatamente le esigenze della clientela di BeerQuake. Così, sono state pensate le birre con cui partire tenendo unicamente conto di due variabili: il gusto e l’estetica.

- Per quanto riguarda il gusto:

sappiamo che obiettivo di BeerQuake è quello di rendere la birra artigianale un prodotto alla portata di tutti, evitando i cd. “beer snob”. Fissata l’alta qualità come standard minimo e tenendo conto che le esigenze economiche, di business e di progettualità delineassero 3 come il numero perfetto per partire, allora bisognava trovare le 3 birre che, in un ipotetico tavolo di “n persone”, avrebbero potuto accontentare tutti; indipendentemente dal numero delle “n persone”.

Di conseguenza, non sono stati ricercati sapori complicati ed eccessivamente elaborati, al contrario, sono state pensate insieme a Marco 3 birre adatte a soddisfare questo “bisogno di semplicità”: una bionda equilibrata; una bionda amara al punto giusto; una rossa dolce al punto giusto.

- Per quanto riguarda l'estetica:

al fine di facilitare il percorso di scelta del consumatore all'interno di un locale, le etichette di BeerQuake sono state customizzate in modo da essere facili, semplici e di grande impatto estetico. Quindi, chiarezza e impatto estetico sono stati i due attributi chiave.

1. Chiarezza:

sulle grafiche sono stati completamente eliminati rebus o termini complicati da birrai. Sono stati individuati 4 attributi chiave: colore, gusto, stile, e gradazione alcolica; questi sono stati apposti alla destra di ogni etichetta, così che qualunque cliente, dal momento in cui prende la bottiglia in mano, possa riuscire a capire cosa sta per stappare.

Facciamo degli esempi. Convenzionalmente, per misurare e spiegare il colore di una birra, si usa il grado EBC (European Brewing Convention) che varia in una scala da 4 a 79, dove 4 corrisponde alla chiarezza massima e 79 alla gradazione più scura. Siccome la comprensione o anche la sola esistenza del grado EBC non è nota ai NON-clienti della birra artigianale, allora BeerQuake non usa il grado EBC e indica le proprie birre semplicemente con gli attributi: chiara, rossa e scura.

Stesso discorso viene fatto anche per il gusto della birra. Nel mondo birraio, per misurare l'amaro di una birra viene utilizzata la scala internazionale IBU (International Bitterness Units). BeerQuake sulle etichette non riporta l'IBU ma le parole chiave: equilibrata, amara e dolce; accompagnate da corrispettivi aggettivi che facciano comprendere l'intensità di tali caratteristiche.

Infine, questo ragionamento viene applicato anche sullo stile della birra. Prendiamo ad esempio la "Helles" di BeerQuake. E' una birra tedesca, bavarese per la precisione, e viene prodotta a bassa fermentazione. Al naso presenta un aroma di cereale e miele che si bilancia con il floreale dei luppoli. In bocca, dopo la percezione di un corpo moderato e un sapore di miele e cereale, si fa strada l'amaro del luppolo per quel tanto che basta per bilanciarne la bevuta. Siccome "Helles" per i NON-clienti non ha questo significato così elaborato, anzi, probabilmente non ha nessun significato, allora sulle etichette di BeerQuake non si trova scritto "Helles" ma "Lager"; appellativo che il cliente di BeerQuake associa ad una birra chiara e bilanciata - cosa che poi, semplificando, la birra "Helles" effettivamente è.

2. L'impatto estetico:

guardando al frigo di un qualunque beershop, si nota subito che la maggior parte dei brand di birra artigianale sviluppa le sue etichette utilizzando grafiche e colori diversi per ogni bottiglia, curando l'aspetto estetico della singola etichetta, senza seguire una visione di insieme che renda riconoscibile e dia forza al brand. Alcune etichette spesso non sembrano neanche appartenere allo stesso marchio. Al contrario, BeerQuake, per colpire subito l'occhio di chi entra in un beershop e,

per mantenere una coerenza di linea, ha scelto come suo colore principale unicamente l'arancione. L'arancione è stato affiancato solo al bianco e al nero, con il fine ultimo di portare avanti un'immagine forte e pulita.

3.2.3 Etichette

Presentiamo di seguito le 3 birre di BeerQuake.

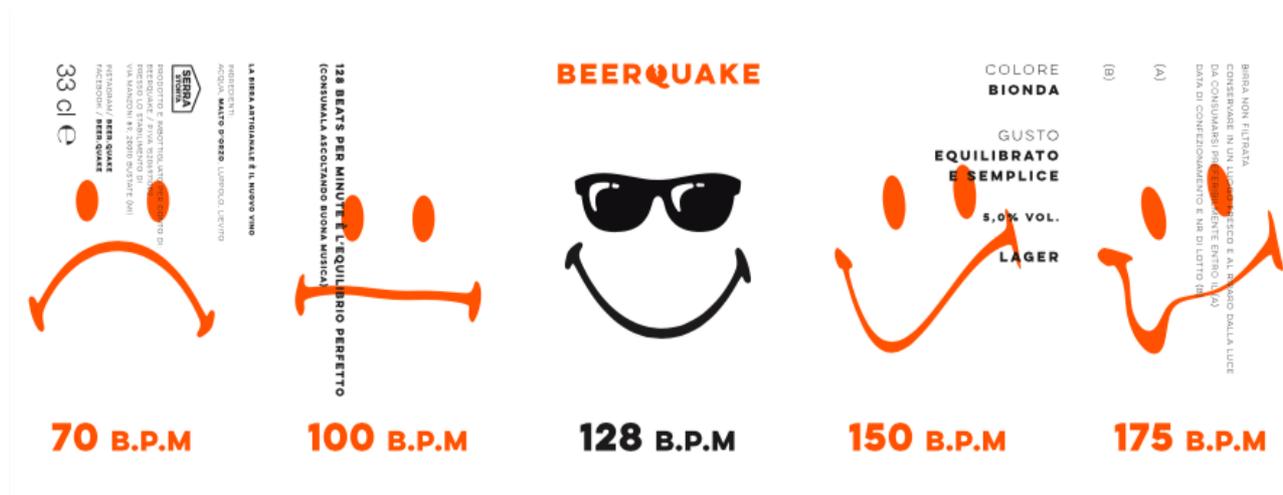
1. 128 B.P.M.

Il B.P.M., Beats Per Minute, misura il numero di battiti al minuto, nonché il ritmo della musica. Secondo un mito popolare, 128 B.P.M. è il ritmo che meglio si armonizza con il battito del cuore. E' il "numero magico", l'equilibrio.

L'etichetta si sviluppa a 360 gradi intorno alla bottiglia con diversi "smile" corrispondenti a diversi B.P.M.. Solo lo "smile" corrispondente ai 128 B.P.M. è perfetto, tutti gli altri sono o troppo, o troppo poco. E' la birra chiara e beverina, quella che non può non piacere.

128 B.P.M. è il ritmo perfetto, l'equilibrio perfetto.

Figura 3.5 Etichetta 128 B.P.M.



Come anticipato, in ogni birra BeerQuake alla destra si trovano i quattro attributi chiave che fanno sì che il cliente non appena prenda la bottiglia in mano capisca cosa sta per bere.

Per questa birra, in particolare, *Colore: Bionda; Gusto: Equilibrato e semplice; Gradazione alcolica: 5,0%; Stile: Lager.*

2. BBH

Mentre la 128 B.P.M. è un evergreen, una birra per tutti; la BBH è la birra “di nicchia” di BeerQuake. Anche se come sapore, possiamo dire, resta meno impegnativa rispetto alle altre “Doppel Bock” in commercio, la birra è pur sempre una rossa doppio malto, quindi una birra non per ogni palato – fattore che ha permesso di conferirgli un nome singolare.

Nasce ispirandosi alla famosissima serie americana “How I Met Your Mother”. BBH sta per “Bros Before Hoes” ed è una delle frasi cult pronunciata da uno dei protagonisti del programma, Barney Stinson, che nella serie più volte nomina le “sacre scritture del Bro Code”, attribuendogli diverse frasi sull’amicizia tra “Bros”. Questa birra vuole rappresentare un tributo all’amicizia, che viene prima di qualsiasi altra cosa, invitando chi la consuma a farlo insieme ad un amico. Infatti, alla sinistra dell’etichetta si trovano due scritte:

- “Bro code article 1: Bros Before Hoes”;
- “Article 2: Do not drink this beer without a Bro”.

Figura 3.6 Etichetta B.B.H.



Colore: Rossa; Gusto: Dolce al punto giusto; Gradazione alcolica: 6,5%; Stile: Doppel Bock.

3. Caption Needed

Il nome di questa birra prende spunto da un hashtag che su Instagram compare in più di 2,2 milioni di post diversi: “#NoCaptionNeeded”. Questo viene consuetudinariamente utilizzato su tutte quelle foto che “non hanno bisogno di una caption”, di una didascalia. BeerQuake ha ribaltato questo

hashtag chiamando la sua terza birra “Caption Needed”, nome che non nasce solo da un semplice gioco di parole ma da un ragionamento più elaborato.

Quando si lancia un prodotto sul mercato si ha come obiettivo quello di avvicinarlo a più clienti possibile. Per fare ciò, è senza dubbio necessario stanziare un ingente budget in comunicazione e pubblicità, così che il prodotto ottenga tanta visibilità.

Il problema intrinseco di una startup è, però, quello di possedere budget limitati e, quindi, non avere grosse cifre da investire in comunicazione. Nonostante ciò, per trovare una soluzione a questo problema, BeerQuake si è posta una serie di domande:

- Oggi, come può una startup “aggirare” questo costo? Come può, cioè, ammortizzare il costo della pubblicità cercando comunque di dare visibilità al proprio marchio?

Con una clientela che va tra i 16 e i 24 anni, fatta di persone che posseggono dalle centinaia alle centinaia di migliaia di follower sui social network, tutte costantemente connesse alla ricerca di contenuti da pubblicare, il modo più semplice per neutralizzare il “costo pubblicità” è quello di mettere i clienti nella condizione di voler, per qualche motivo, fotografare il prodotto che si trovano davanti e condividerlo con chi li segue.

- Come si fa a trovare un presupposto per far sì che ai ragazzi venga, spontaneamente, voglia di fotografare il prodotto?

Sfruttando la cosa che condividono di più in assoluto: le frasi.

Frase di ogni genere: aforismi dei poeti, battute dei film, luoghi comuni... Qualunque frase che possa piacere o con cui il giovane cliente si possa ritrovare. Se la frase lo ispira, se è la frase giusta, automaticamente il ragazzo farà la foto e la condividerà con chi lo segue. A quel punto tra il cliente e il brand si creerà una relazione “win-win”: il ragazzo interagisce con il brand poiché gli piace, lo inizierà a sentire suo (aumentando l’awareness verso il marchio) e lo “sfrutterà” per i suoi interessi (pubblicare una storia su Instagram). Condividendolo con altre persone farà inconsapevolmente anche gli interessi del brand, divenendone addirittura promotore e facendogli indirettamente una pubblicità gratuita.

Spiegato il ragionamento fatto a monte si comprende come mai è stato scelto questo nome.

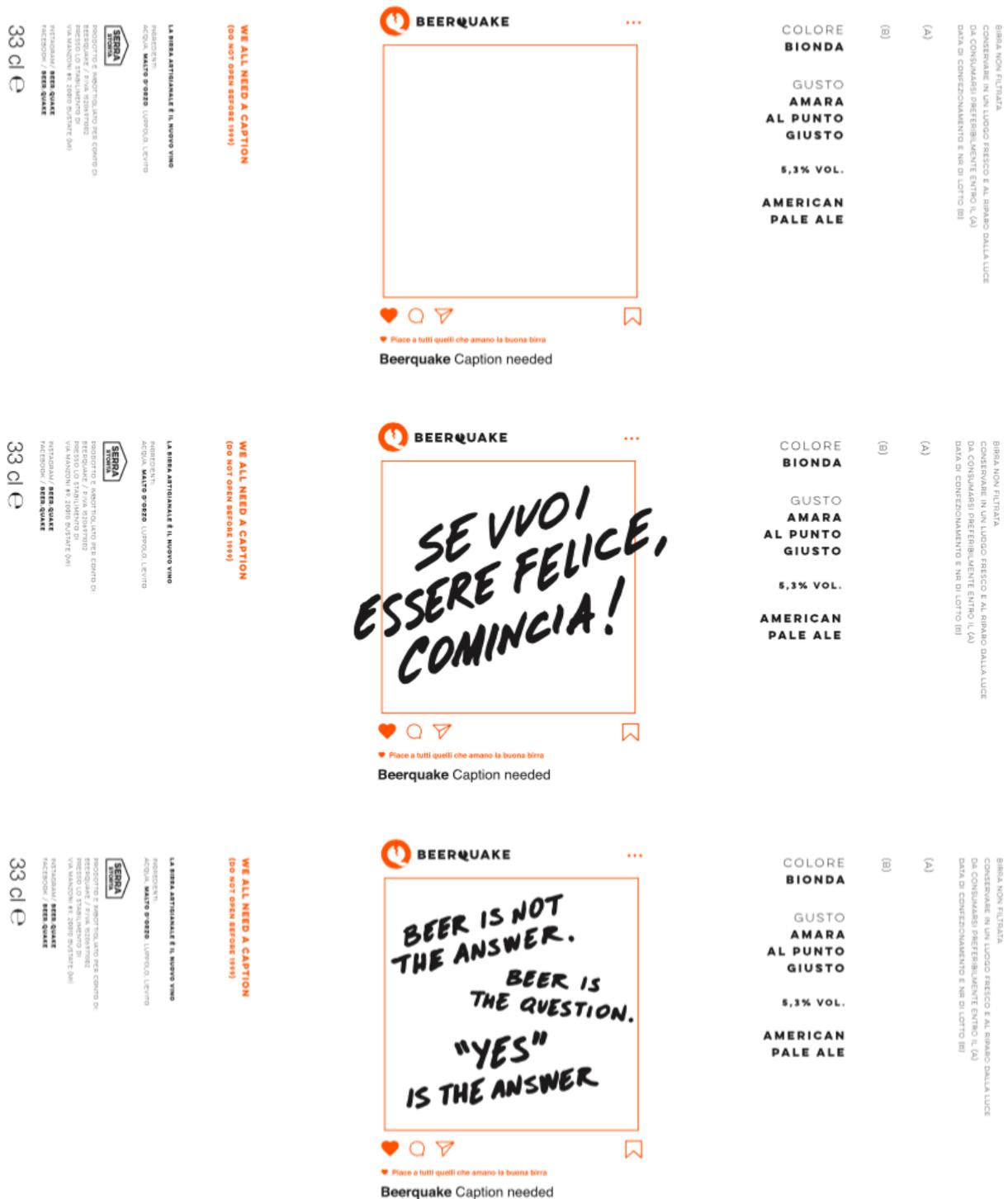
BeerQuake chiama questa birra “Caption Needed” perché sia l’impresa che l’etichetta “hanno bisogno” di una caption.

La startup implementa la sua strategia comunicativa customizzando la birra non solo con un’etichetta ma con quattro etichette diverse. In particolare, un’etichetta è vuota, senza frase, lasciando la possibilità al cliente di customizzarla o con un pennarello o con gli strumenti di Instagram inserendoci la propria caption. Le altre tre, invece, presentano tre frasi diverse che

vengono periodicamente cambiate per dare dinamicità al brand e restare sempre al passo con la novità.

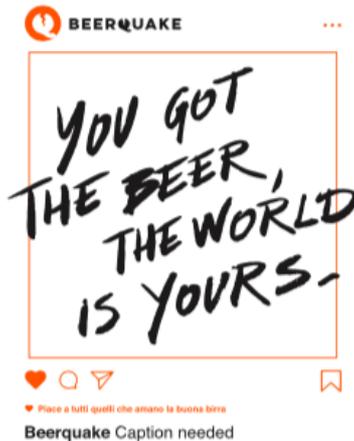
Ad oggi le tre frasi sono: “se vuoi essere felice, comincia!”; “beer is not the answer, beer is the question, “yes” is the answer”; “you got the beer, the world is yours”.

Figura 3.7 Etichetta Caption Needed



BEERQUAKE
 PRODOTTO E IMBOTTIGLIATO PER CONTO DI
 BEERQUAKE S.p.A. - VIA MARIANO DI
 VIGANOVA 10 - 00191 ROMA (RM)
 DISTRIBUZIONE: BEERQUAKE
 S.p.A. - VIA MARIANO DI VIGANOVA 10 -
 00191 ROMA (RM)

WE ALL NEED A CAPTION
 (DO NOT OPEN BEERQUAKE 1991)



BIRRA NON FILTRATA
 CONSERVARE IN UN LUOGO FRESCO E AL BRANCO DALLA LUCE
 DA CONSUMARSI PREFERIBILMENTE ENTRO IL (A)
 DATA DI CONFEZIONAMENTO E NEI DI LOTTO (B)
 (A)
 (B)
 COLORE
BIONDA
 GUSTO
**AMARA
 AL PUNTO
 GIUSTO**
 5,3% VOL.
**AMERICAN
 PALE ALE**

Colore: Bionda; Gusto: Amara al punto giusto; Gradazione alcolica: 5,3%; Stile: American Pale Ale.

3.2.4 Comunicazione

Lavorando senza l'uso di un distributore, BeerQuake ha dovuto puntare molto sulla comunicazione. In particolare, i suoi sforzi sono stati impiegati su due canali di acquisizione:

- Social network:

specialmente Instagram, canale più adatto per portare avanti uno storytelling giornaliero della startup, mostrando sette giorni su sette il lavoro dietro l'attività di impresa e aggiornando costantemente la community circa i nuovi locali in cui le birre vengono distribuite e gli eventi e le iniziative organizzate. Infine, nelle occasioni speciali, come il lancio di una birra o durante la promozione di un evento, la startup cerca di ideare e applicare campagne comunicative non convenzionali sfruttando tecniche come quella del "guerrilla marketing".

- Eventi:

gli eventi non erano in programma prima che la startup partisse ma, dato il riscontro avuto dopo l'inaugurazione, l'impresa ha deciso di continuare ad organizzarli. Ogni evento si svolge con lo stesso nome: "It's BeerQuake O'Clock"; nome che ha dato vita ad un format che viene ormai ripetuto circa quattro volte ogni sei mesi. Si scelgono solo locali grandi, con uno spazio all'aperto che possa contenere circa un migliaio di persone. Hanno luogo sempre di Venerdì pomeriggio, dalle 18:00 fino a dopo cena, con ingresso gratuito e dj set.

Grazie all'ingresso gratuito, alla musica e alla scelta giusta di giorno e orario, l'evento diventa un punto di ritrovo per i giovani di Roma: chi vuole consumare una birra BeerQuake paga e la consuma, portando un guadagno economico diretto all'impresa; chi non vuole consumare viene

comunque per stare con gli amici, portando un guadagno indiretto al brand in termini di awareness. Organizzare eventi consente a BeerQuake di “dare un volto” al proprio brand, distinguendosi dagli altri marchi di birra artigianale presenti unicamente all’interno dei frigobar. Infine, rappresenta anche una leva commerciale per l’impresa. Oltre a vendere tante birre in un giorno solo, l’evento e la forte riconoscibilità del brand invogliano il ristoratore a comprare le birre BeerQuake.

3.2.5 Risultati e sviluppi

Dal 10 Maggio 2019, giorno dell’inaugurazione, al 31 Dicembre 2019, ultimo giorno di vendita, sono state bevute circa 12 mila bottiglie BeerQuake. Le birre sono state distribuite a: 14 locali romani (continuativamente); 1 locale a San Felice Circeo (solo per il periodo estivo); 1 locale in Abruzzo, a Ovindoli (solo per il mese di Dicembre).

La distribuzione è andata avanti regolarmente fino a Settembre, dopo di che, a causa di problemi di immagine, da Settembre ad oggi è stata frenata e ridotta. Questo perchè verso metà Luglio 2019 su Facebook - social che fortunatamente viene poco utilizzato dalla clientela di BeerQuake - è scoppiata quella che in gergo viene chiamata “shitstorm”, cioè una tempesta di insulti in grado di crescere esponenzialmente nel giro di poche ore.

L’attacco proveniva dall’associazione di promozione sociale “BeerQuake APS”, costituita nel 2013 a Modena in risposta al terremoto avvenuto in Emilia Romagna nel 2012. L’APS, coinvolgendo i suoi associati e condividendo il caso con le pagine di birra artigianale più “influenti” sulla piattaforma, ha scatenato una tempesta di recensioni negative e consigli dispregiativi su qualunque post della pagina Facebook di BeerQuake. Lo staff BeerQuake, nel frattempo – avendo inteso il fenomeno come qualcosa che potesse nascere e morire sui social nel giro di un paio di giorni, consapevole della propria “innocenza” riguardo l’appropriazione impropria di un marchio che l’APS non ha mai registrato e avendo antefatto, prima di iniziare l’attività di impresa, le doverose ricerche riguardo l’esistenza di una realtà con lo stesso nome – non ha risposto in nessun modo agli attacchi, lasciando sfumare l’accaduto. Tuttavia, seppur sui social l’attacco sia effettivamente terminato dopo una settimana, l’APS a Settembre ha iniziato una diatriba legale, protrattasi in un ricorso cautelare ex art. 700 c.p.c. dinnanzi al Tribunale di Roma, conclusosi solamente in data 08/07/2020 con ordinanza di rigetto e condanna dell’APS al rimborso di una somma pecuniaria alla startup per compensi professionali e accessori di legge.

A questo punto, la startup, sebbene abbia vinto il contenzioso, per assicurarsi la vittoria e per evitare presenti e futuri problemi reputazionali, ha ben deciso di abbandonare l’ex-marchio, sfruttando l’accaduto come una “golden opportunity” per rinascere e crescere.

Nel prossimo paragrafo analizzeremo il brand BeerQuake per impostare il rebranding della startup.

3.3 Analisi

In data 08/09/2020 è stata condotta una ricerca quantitativa al fine di analizzare il brand BeerQuake. I dati sono stati raccolti tramite sondaggio online contenente 26 domande, di cui: 25 a risposta chiusa e 1 a risposta aperta. Nello specifico, le domande a risposta chiusa sono state impostate utilizzando le seguenti modalità: scala di likert, da 1 a 7 (13 domande); dicotomica (11 domande); a scelta multipla (1 domanda).

I temi affrontati dal questionario sono stati i seguenti: informazioni generali sul campione (Q1 – Q3); conoscenza del brand (Q4 – Q6); percezione del brand (Q7 – Q10); scelta dei colori (Q11 – Q14); percezione estetica delle etichette (Q15 – Q17); comprensibilità delle etichette (Q18 – Q20); analisi della singola birra: la 128 B.P.M. (Q21 – Q25); allineamento con la value proposition (Q26).

Al questionario ha risposto un campione di 379 persone appartenenti per l'84,84% alla fascia di età 19 – 24 anni. Di questi, il 71,54% consuma birra artigianale, il 64,36% ha bevuto almeno una volta una birra BeerQuake e la quasi totalità del campione (il 91,76%) conosce il brand.

Analizzando la percezione generale del brand, in una scala da 1 a 7 - seppur si tratti di una startup - il brand risulta “familiare” ai rispondenti (in media 4,91/7,00) e piace abbastanza (4,80/7,00), ma paragonato alle altre birre artigianali, viene reputato solo leggermente sopra la media (4,29/7,00). Per quanto riguarda l'appeal visivo, in una scala da 1 a 7, l'etichetta di una birra deve assolutamente piacere esteticamente (6,05/7,00). Le etichette di BeerQuake in media piacciono molto (5,26/7,00) e si differenziano da quelle dei competitor (5,09/7,00) – risultato di gran lunga maggiore rispetto al differenziale generale di reputazione del brand (indicato sopra con il risultato di 4,29/7,00). In particolare, i colori sono l'attributo che ha riscosso più successo. Il 91,22% associa BeerQuake all'arancione – simbolo di un'identità forte, difficile da cambiare in futuro – e il 92,55% trova la scelta del medesimo colore adeguata. Al 90,43% piace come sono stati usati i 3 colori insieme (arancione, bianco e nero) e – dato molto importante ai fini del nostro studio – l'86,17% non cambierebbe questi tre colori neanche in vista di un ipotetico restyling del brand.

Passando alla comprensibilità delle etichette, in una scala da 1 a 7, il campione in esame ritiene molto importante conoscere il contenuto della birra ancor prima di stapparla (5,70/7,00). Questo risultato è comunque leggermente più basso rispetto a quello dell'estetica (valutata precedentemente 6,05/7,00). Ai rispondenti, in ogni modo, capita spesso di prendere una birra in mano e non riuscire a comprendere di che birra si tratti (4,40/7,00). BeerQuake, in questo, risulta leggermente sopra la

media generale (4,58/7,00) ma, data l'importanza dell'attributo stabilita dalla mission del brand, questa caratteristica merita un focus.

Per avere dei risultati più specifici, è stata posta davanti ai consumatori una foto di una delle birre di BeerQuake, la 128 B.P.M., e sono state fatte domande specifiche sul prodotto. Riguardo l'estetica, l'etichetta piace molto (5,38/7,00) e l'uso dei colori ha riscosso lo stesso gradimento (sempre 5,38/7,00). Al contrario, dati non positivi riguardano la comprensibilità. Il 74% sa cosa significa 128 B.P.M., dato non pessimo ma che probabilmente risulta inflazionato dal fatto che il 91% dei rispondenti già conosce il brand; presumibilmente, ponendo la stessa domanda ad un campione diverso si avrebbe un risultato più basso. In ogni modo, si va peggiorando con le successive domande: *“in una scala da 1 a 7, quanto ritieni immediata la comprensione del significato di 128 B.P.M.?”*. La media è stata 4,13/7,00, risultato che non può di certo esprimere una comprensione immediata, anzi. Ancor più grave è la risposta alla domanda successiva: *“La 128 B.P.M. è una birra bionda. Si capisce dall'etichetta che si tratta di una birra bionda?”*, il 68,09% del campione ha risposto “no”.

Per terminare il questionario, è stata esposta al campione la value proposition di BeerQuake – *“offrire birre di alta qualità con etichette che siano: sia facili da capire, che accattivanti esteticamente”* – chiedendo in una scala da 1 a 7 se si ritenesse che il brand fosse allineato con la value proposition o meno. La risposta è stata in media 4,96/7,00, valore non bassissimo ma che si può certamente migliorare.

3.3.1 Conclusioni sull'analisi

La ricerca condotta, oltre a mostrare dati fondamentali per portare avanti il rebranding, ha permesso di dare voce agli stakeholder più vicini – fattore che sappiamo essere di primaria importanza ai fini della buona riuscita dell'operazione.

Riassumiamo, per chiarezza, le “scoperte” principali del questionario in 3 punti chiave:

1. Il brand – seppur si tratti di una startup – è percepito dai consumatori; risulta familiare, distintivo e piace. L'operazione potrà dirsi di rebranding.

2. Le etichette di una birra artigianale sono un fattore molto importante per i consumatori. Bisognerà assolutamente mantenere un focus sull'estetica così come è già stato fatto; le etichette di BeerQuake a livello visivo hanno funzionato e l'uso dei colori risulta insindacabilmente imm modificabile – anche nell'ottica del mantenimento di un ponte tra il vecchio e il nuovo brand.

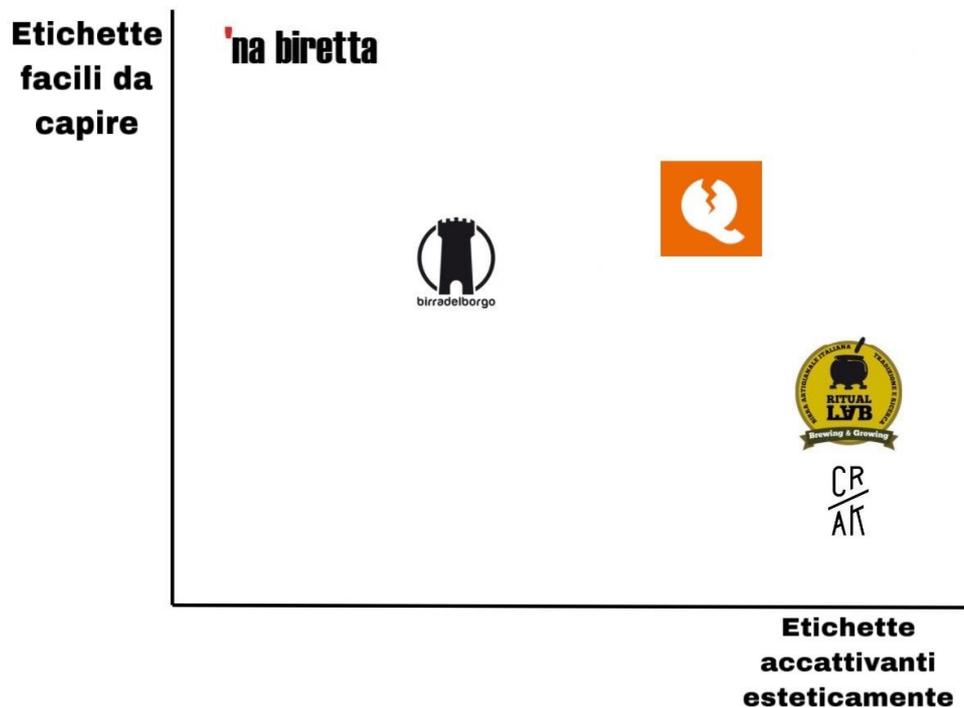
3. La comprensibilità media delle birre artigianali è bassa. BeerQuake è leggermente sopra il

livello medio. Tenendo conto sia di quanto risulti importante per il brand, sia visti i risultati ottenuti dall'analisi specifica della 128 B.P.M., si deve assolutamente migliorare su questo attributo.

3.4 Pianificazione

3.4.1 Riposizionamento

Figura 3.9 Posizionamento di BeerQuake



Come già detto, BeerQuake ha come obiettivo quello di offrire birre di alta qualità con etichette che siano:

- sia facili da capire
- che accattivanti esteticamente

Tralasciando il gusto delle birre, variabile non in analisi ai fini di questo elaborato, nella figura 3.8 mostriamo come si è posizionata BeerQuake, mentre nella figura 3.9 mostriamo quale sarà l'obiettivo di posizionamento del nuovo brand.

Figura 3.10 Posizionamento futuro del brand

**Etichette
facili da
capire**

na biretta



CR
AK

**Etichette
accattivanti
esteticamente**

3.4.2 Ridenominazione

Il cambio di nome è stato causato non da problemi di marketing ma da “problemi legali”. L’errore è stato dettato principalmente dalla convinzione che un marchio non registrato bastasse. Purtroppo, per evitare inconvenienti di alcun genere, la scelta del nome ha bisogno di un controllo più scrupoloso; non solo sulle banche dati dell’UIBM (Ufficio Italiano Marchi e Brevetti) e dell’EUIPO (European Union Intellectual Property Office) ma anche sui siti internet e su qualsivoglia social network.

La startup ha deciso che il nuovo nome avrebbe dovuto conservare la parola “Beer” – sempre al fine di mantenere un ponte tra il vecchio e il nuovo brand – e ha stilato la seguente lista di nomi:

*“beerra”; “icebeerg”; “tuttobeere”; “ibeernati”; “beervenuti”; “ribeerrei”; “libeertà”;
“beerdello”; “beerpolare”; “bombeer”; “esubeero”; “albeergo”; “allbeergo”; “bibeeron”;
“beeron”; “cerbeero”; “riverbeero”; “beerboni”; “ambeere”; “sbeercio”; “sbeercioni”;
“subirra”; “beer rha”; “beerrha”; “beer ah”; “beermania”; “beerchè”; “beerlina”;
“beersaglio”; “sbeerla”; “beerrò”; “beerrai”; “ubeer”; “libeertino”; “labeerinto”;
“beershow”; “beercci”; “arivebeercci”; “tuttobeere”; “beeringrazio”; “mr beer”; “mr beerra”;
“mister beer”; mister beerra”; “beerretta”; “dr beer”; “dr beerra”; “doctor beer”; “doctor
beerra”; “sora beerra”; “beera mirra”; “giù di beerra”; “beerbig”; “beer talk”; “beer’n’birra”;
“beerraviglia”; “ma na beerra”; “a tutta beerra”; “che beerra”; “yes we beer”; “je suis beer”;*

*“beerra squilla”; “sbeerra”; “beer karma”; “beeroclock”; “only beerra”; “beer city life”;
“beerra airlines”; “beer chic”; “beer’s plan”; “solo beerra”; “gentil beerra”; “che beerra”;
“beerdise”; “beertopia”; “beerressa”; “beerreterna”; “beerclear”; “beercheer”; “beerpop”;
“beercalling”; “beertelling”; “beertalk”; “beertotalk”; “yeswebeer”; “beerdifferent”;
“beerwash”.*

Nonostante tutti questi nomi trovati, tra problemi di registrabilità e problemi di gusto, lo staff non è riuscito a sceglierne nessuno tra quelli appena citati.

Come spesso avviene in questi casi, chi cerca l’ispirazione non la trova mai. E’ quando si smette di cercarla che la si trova e, infatti, in un momento totalmente casuale, da un gioco di parole è stato trovato il nuovo nome.

“Ti voglio bene”.

“TVB”.

“TVBEER”.

E’ stato scelto TVBEER per una serie di motivi. Innanzitutto, non è un nome registrato in nessuna classe merceologica e non è presente in nessun tipo di sito internet o pagina social. E’ un nome “rigiocabile”: lo si può utilizzare ad esempio come “ti voglio bene”, “ti voglio bere”, “tutti vogliono bere” etc.; fattore che consentirà di “giocare” con la comunicazione del brand. Permette di creare format diversi: “tvbirthday”; “tvbrunch” etc.. E’ esportabile: essendo un nome inglese è traducibile in tutto il mondo e “tvb” è comprensibile anche da chi non sa l’inglese. E’ breve e facile da ricordare. E’ originale. E’ d’impatto. E’ distintivo. E’ emozionale ed evocativo: un “tvb” o un “tvbeer” richiamano belle sensazioni. E’ canticchiabile ed è armonioso.

3.4.3 Riprogettazione

Figura 3.11 Logo TVBEER



Per conferire al brand un carattere deciso e moderno, il nuovo logo è stato realizzato utilizzando il font “Gotham”, lo stesso impiegato da Barack Obama nel 2008 durante la sua campagna elettorale “Yes, We Can”. Sono stati mantenuti gli stessi colori di BeerQuake (risultati di massimo gradimento dagli stakeholder) ed è stato progettato per essere versatile a più formati. Infatti, in caso di abbreviazione, può essere utilizzato anche solo “tvb” o, in alternativa, il “cuore colante di birra” – simbolo distintivo del brand.

3.4.4 Le nuove birre

Per raggiungere il nuovo obiettivo di posizionamento e fare un passo avanti rispetto al vecchio brand, le nuove etichette sono state sviluppate con lo scopo di mantenere forte l’attributo estetico ma soprattutto di fare la differenza dal lato della “comprensibilità”.

La scelta decisiva ha riguardato la determinazione dei nomi. Prima la direzione comunicativa era improntata verso la scelta del nome giusto per l’etichetta giusta – 128 B.P.M. per la birra bionda – creando un passaggio complicato e dispersivo ai fini dell’immediata comprensibilità. TVBEER, al contrario, ha deciso di eliminare questo “step” e chiamare ogni sua birra con il nome corrispettivo dello stile. Infatti, la birra bionda di TVBEER si chiama semplicemente “birra bionda”, eliminando del tutto ciò che è di difficile comprensione.

Vediamo le nuove etichette:

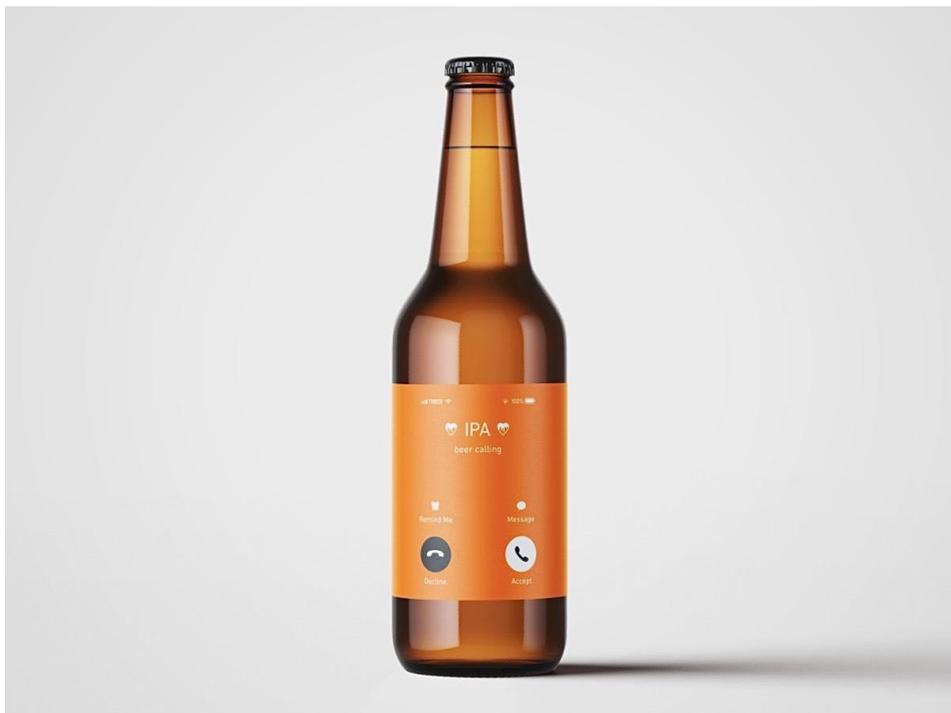
Figura 3.12 Birra Bionda



La ex Caption Needed. E' stato mantenuto il tema "social" e la possibilità di cambiare l'etichetta periodicamente, sia con altre immagini che con frasi di impatto. La birra adesso si chiama "Social_Apa", così da evidenziare il nome dello stile, "Apa".

Colore: Bionda; Gusto: Amara al punto giusto; Gradazione alcolica: 5,3%; Stile: American Pale Ale.

Figura 3.15 Birra IPA



Questa birra non esisteva nel portafoglio prodotti di BeerQuake. Viene introdotta durante il rebranding come nuovo prodotto dell'impresa sia per comunicare all'esterno un'immagine di un brand che sta crescendo, guardando avanti e puntando al futuro; sia per soddisfare una clientela nuova o, comunque, un segmento di mercato più grande di quello occupato in passato. Questa birra è una IPA, infatti si chiama proprio "IPA" e gioca sul concetto "beer calling".

Colore: Bionda; Gusto: Amaro; Gradazione alcolica: 6,3%; Stile: India Pale Ale

3.5 Rilancio e implementazione

Una prima, seppur vaga, allerta della possibile fine di BeerQuake è stata data ai clienti il 31/12/2019, quando è stato organizzato a Ovindoli l'evento "BeerQuake Last Party".

L'allerta è stata "vaga" in quanto non è stata fornita nessuna informazione riguardo un cambio di brand o una fine dello stesso. E' stato usato volontariamente il termine "last", così che il nome della festa potesse alludere a tre scenari diversi:

- l'ultima "festa dell'anno" di BeerQuake – in quanto tenutasi l'ultimo giorno dell'anno;
- l'ultima "festa" di BeerQuake – come se l'impresa da lì in poi smettesse di organizzare eventi;
- "l'ultima festa di BeerQuake" – scenario reale ma inaspettato e, quindi, difficilmente captato.

In ogni modo, senza rilasciare alcun dettaglio, si è sfruttata l'occasione per insinuare nella mente degli stakeholder una prima aria di cambiamento.

La startup ha deciso di portare avanti il rebranding applicando una strategia "Phase in – Phase out", così da introdurre gradualmente il nuovo brand tramite l'eliminazione graduale del vecchio.

L'impresa implementerà il cambiamento tramite numerose fasi intermedie che verranno attivate attraverso azioni di marketing cross-canale sui social. Le pagine utilizzeranno una comunicazione ironica e informale cambiando più volte di nome, fino ad arrivare a TVBEER.

Nella pratica, in sequenza, i passaggi da un nome all'altro saranno:

"BeerQuake" → "BeerQualcosa" → "BeerCosa" → "BeerQuelloCheEra" → "BeerBasta" → "BeerPasta" → "TiVoglioMangiare" → "TiVoglioBere" → "TiVoglioBene" → "TVB" → "TVBEER".

A seguito della rivelazione del nuovo nome, sarà subito annunciata la data di inaugurazione del brand, giorno in cui ci sarà il primo evento TVBEER. Dall'annuncio in poi, ci saranno due settimane di guerrilla marketing, nelle quali verrà presentata sui social ogni 3/4 giorni una birra diversa, associando ad ogni bottiglia una campagna comunicativa ad hoc. Simultaneamente, nello stesso periodo in cui le birre verranno presentate sui social, sarà messa in atto un'azione di marketing diretta. Degli "speedy birra" consegneranno porta a porta, a casa di ogni stakeholder che abbia compilato il questionario, la birra presentata in quel momento. Questa strategia consentirà di aumentare l'engagement nella campagna, rendendo gli stakeholder partecipi del cambiamento prima del resto del pubblico e stimolando una "interest curiosity" verso il rebranding. Inoltre, possiamo prevedere che molte delle persone che riceveranno in esclusiva una bottiglia a casa, lo vorranno far sapere agli altri, condividendo una "instastory" sui loro profili e aumentando implicitamente le aspettative verso il nuovo marchio.

La campagna di rebranding terminerà con l'evento di inaugurazione di TVBEER, giorno in cui cominceranno le vendite del nuovo prodotto.

3.6 Valutazione

Non è facile testare la validità dell'operazione di un prodotto non ancora in commercio. Tuttavia, in questa sede, possiamo verificare che i principi da rispettare durante un'operazione di rebranding siano stati effettivamente osservati.

L'azienda è restata sé stessa andando avanti? Possiamo dire di sì. La startup ha mantenuto la sua mission e la sua value proposition, cercando anzi di avvicinarsi ancora di più al rispetto di quest'ultime.

La startup ha mantenuto un ponte tra il vecchio e il nuovo brand? Sì, il mantenimento della parola "beer" nel nome e lo stesso uso dei colori ne sono una palese dimostrazione.

Sono stati aggiunti nuovi attributi al brand? TVBEER non solo ha migliorato l'attributo comprensibilità, ma ha anche aggiunto alla sua linea prodotti una nuova birra: la IPA; così da trasmettere un'aria di novità e soddisfare la clientela con una gamma più ampia.

Ha coinvolto gli stakeholder? Per raggiungere il consenso degli stakeholder – che in una startup non si possono contare principalmente sui dipendenti – verrà riservato un trattamento speciale a tutti i clienti più vicini all'impresa, portandogli a casa un'anteprima del nuovo prodotto.

Sono state avviate azioni di marketing dirette? La startup gestirà la comunicazione del brand rispettando anche quest'ultimo principio, implementando – oltre alla pubblicità sui social – delle azioni dirette di marketing come la consegna porta a porta del prodotto e l'organizzazione dell'evento di inaugurazione; includendo, così, le pubbliche relazioni nel processo comunicativo.

Fatte queste considerazioni, ribadiamo comunque che la valutazione è un processo continuo, che dovrà essere portato avanti sia durante l'operazione che dopo la sua implementazione.

3.7 Conclusioni

“BeerQuake – TVBEER” è un caso di rebranding che potrà dirsi ben riuscito solo con il tempo. Risolte alcune criticità legali, l’impresa ha analizzato e valutato la forza e l’efficacia del brand trovando elementi qualitativi su cui poter lavorare per migliorare e crescere. Grazie a questi approfondimenti e alle evidenze emerse, ha impostato il rebranding seguendo tutte le fasi del modello elaborato nel secondo capitolo, così da impostare l’operazione nel migliore dei modi e con un’elevata probabilità di successo.

TVBEER è la base su cui ricostruire il brand e ha tutte le carte in regola per farlo con successo. Se il consumatore di BeerQuake ha apprezzato e si è affezionato al prodotto, si merita dal rebranding uno scatto in avanti nel rispetto, tuttavia, del gusto cui era legato. L’operazione ha il compito, quindi, di costituire un doppio anello cui sono legati il vecchio e il nuovo, all’insegna della continuità.

Con questa bussola, l’impresa avrà l’obiettivo di implementare la nuova strategia toccando tutti i touchpoint aziendali e monitorando costantemente tutte le fasi del processo. In questo percorso, solo con metodo e controllo attenti e continui si potranno correggere gli eventuali errori d’impostazione, rafforzare i contenuti e le modalità di comunicazione, evitare la distruzione della brand equity e creare, anzi, una marca forte e distintiva.

L’augurio è che questo studio possa essere di esempio per qualunque giovane imprenditore, titolare di una neonata attività, volenteroso di guardare al futuro trasformando una minaccia in quella che possiamo definire una “golden opportunity”.

Bibliografia

- ¹ Definizione da: www.insidemarketing.it
- ² Definizione da: American Marketing Association (1960)
- ³ J.N. Kapferer, *Strategic Brand Management*, cit., 1992, 84
- ⁴ Perrey, J., Mazzù M. (2011). *Power Brands: creare, portare al successo e gestire I propri brand*. Rizzoli Etas
- ⁵ Definizione da: www.insidemarketing.it
- ⁶ Definizione da www.kpmg.it
- ⁷ “L’eccellenza nella Customer Experience”. (24/10/2019). Studio di KPMG, preso da www.kpmg.it
- ⁸ Melia M, “Le strategie di branding nelle PMI”, 2018
- ⁹ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). “Marketing management” 15/e. Pearson pg. 372-403
- ¹⁰ C. Myers, “Managing brand equity: a look at the impact of the attributes”, 2003
- ¹¹ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). “Marketing management” 15/e. Pearson pg. 372-403
- ¹² Romagnoli S., Mattiacci A., “Re-Branding. L’avventura TIM”, Fausto Lupetti editore, 2017
- ¹³ Aaker D., “Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand names”, The Free Press, New York, 1991.
- ¹⁴ Romagnoli S., Mattiacci A., “Re-Branding. L’avventura TIM”, Fausto Lupetti editore, 2017.
- ¹⁵ Aaker D., “Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand names”, The Free Press, New York, 1991.
- ¹⁶ Romagnoli S., Mattiacci A., “Re-Branding. L’avventura TIM”, Fausto Lupetti editore, 2017.
- ¹⁷ Ailawadi K., Lehmann D. R., Neslin S., “Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity”, *Journal of Marketing* 67 (Ottobre 2003), pg. 1-17
- ¹⁸ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). “Marketing management” 15/e. Pearson pg. 372-403
- ¹⁹ Figura presa da www.interbrand.com
- ²⁰ Crivelli G., “Gucci, Ferrari e Prada i tre marchi italiani nella top 100 mondiale”, 17 Ottobre 2019, *Il sole 24 ore*
- ²¹ Butler D., Tischler L., “Il metodo Coca-Cola. Rinnovarsi per continuare a crescere”, 2015, Hoepli
- ²² Butler D., Tischler L., “Il metodo Coca-Cola. Rinnovarsi per continuare a crescere”, 2015, Hoepli

- ²³ “Rebranding is the process of giving a product or an organization a new image, in order to make it more attractive or successful”, definizione da www.collinsdictionary.com
- ²⁴ Peterson M., AlShebil S., Bishop M., “Cognitive and emotional processing of brand logo changes”, 2015
- ²⁵ Stuart H., Muzellec L., “Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?”, 2004, Journal of Brand Management
- ²⁶ Merrilees B., Miller D., “Principles of corporate rebranding”, 2006
- ²⁷ Muzellec L., Lambkin M., “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, 2006
- ²⁸ Muzellec L., Lambkin M., “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, 2006
- ²⁹ Immagine presa da www.antevenio.com
- ³⁰ Immagine presa da www.thewrangleronline.com
- ³¹ “TikTok crosses 2 billion downloads after best quarter for any app ever”, studio SensorTower
- ³² Grafico preso da www.sensortower.com
- ³³ Keller K.L., “Building and managing corporate brand equity”, 2000
- ³⁴ Schwartz J., “Philip Morris to change name to Altria”, The New York Times, 16/10/2001
- ³⁵ Muzellec L., Lambkin M., “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, 2006
- ³⁶ Rigby R., “Treating the shock of the new name”, The Financial Times, 27/10/2010
- ³⁷ Muzellec L., Lambkin M., “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, 2006
- ³⁸ Muzellec L., Lambkin M., “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, 2006
- ³⁹ Muzellec L., Lambkin M., “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, 2006
- ⁴⁰ Ahonen M., “Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework”, 2008
- ⁴¹ Ahonen M., “Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework”, 2008
- ⁴² Ahonen M., “Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework”, 2008
- ⁴³ Hatch M. J., Schultz M., “Bringing the corporation into corporate branding”, 2003
- ⁴⁴ Stuart H., Muzellec L., “Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?”, 2004, Journal of Brand Management
- ⁴⁵ Stuart H., Muzellec L., “Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?”, 2004, Journal of Brand Management

- ⁴⁶ Stuart H., Muzellec L., “Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?”, 2004, *Journal of Brand Management*
- ⁴⁷ Gotsi M., Andriopoulos C., “Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process” 2007
- ⁴⁸ Gotsi M., Andriopoulos C., “Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process”, 2007
- ⁴⁹ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaigns that work”, 2003, *Journal of Business Strategy*
- ⁵⁰ Ahonen M., “Corporate Re-branding process: a preliminary theoretical framework”, 2008
- ⁵¹ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., “Corporate rebranding – an exploratory review”, 2003
- ⁵² Definizione da Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). “Marketing management” 15/e. Pearson
- ⁵³ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., “Corporate rebranding – an exploratory review”, 2003
- ⁵⁴ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., “Corporate rebranding – an exploratory review”, 2003
- ⁵⁵ Sodano G., “Naming: guida per attribuire la migliore denominazione a un’azienda o a un prodotto”, 2019, D. Flaccovio editore, p. 21-25
- ⁵⁶ Sodano G., “Naming: guida per attribuire la migliore denominazione a un’azienda o a un prodotto”, 2019, D. Flaccovio editore, p. 89-93
- ⁵⁷ Sodano G., “Naming: guida per attribuire la migliore denominazione a un’azienda o a un prodotto”, 2019, D. Flaccovio editore, p. 101-102
- ⁵⁸ Sodano G., “Naming: guida per attribuire la migliore denominazione a un’azienda o a un prodotto”, 2019, D. Flaccovio editore, p. 107-108
- ⁵⁹ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., “Corporate rebranding – an exploratory review”, 2003
- ⁶⁰ Muzellec L., Doogan M., Lambkin M., “Corporate rebranding – an exploratory review”, 2003
- ⁶¹ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003
- ⁶² Mariottini A., “Black Opium Yves Saint Laurent: un rebranding di successo”, 2017, Tesi Luiss, Relatore Marco Mazzù
- ⁶³ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003
- ⁶⁴ Foto prese da google immagini
- ⁶⁵ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003
- ⁶⁶ Mariottini A., “Black Opium Yves Saint Laurent: un rebranding di successo”, 2017, Tesi Luiss, Relatore Marco Mazzù
- ⁶⁷ Foto prese da google immagini
- ⁶⁸ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003
- ⁶⁹ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003

- ⁷⁰ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003
- ⁷¹ Kaikati J., Kaikati A. M., “A rose by any other name: rebranding campaign that work”, 2003
- ⁷² Foto prese da google immagini
- ⁷³ Ahonen M., “Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework”, 2008
- ⁷⁴ Da Wikipedia: “Selezione Naturale”, https://it.wikipedia.org/wiki/Selezione_naturale
- ⁷⁵ Tevi A. C., Otubanjo O., “Understanding corporate rebranding: an evolution theory perspective”, 2013
- ⁷⁶ Ahonen M., “Corporate re-branding process: a preliminary theoretical framework”, 2008
- ⁷⁷ Peterson M., Al Shebil S., Bishop M., “Cognitive and emotional processing of brand logo changes”, 2015, Journal of Product & Brand Management
- ⁷⁸ Peterson M., Al Shebil S., Bishop M., “Cognitive and emotional processing of brand logo changes”, 2015, Journal of Product & Brand Management
- ⁷⁹ Merrilees B., Miller D., “Principles of corporate rebranding”, 2006
- ⁸⁰ Hatch M. J., Schultz M., “Bringing the corporation into corporate branding”, 2003
- ⁸¹ Merrilees B., Miller D., “Principles of corporate rebranding”, 2006
- ⁸² Turco A., “Il mercato italiano della birra ancora in crescita: altri record all’orizzonte?”, Cronache di birra, 05/08/2019
- ⁸³ Grafico preso da “Annual Report” 2019 di AssoBirra
- ⁸⁴ Turco A., “Annual Report di Assobirra: un 2019 senza precedenti per la birra italiana”, Cronache di Birra, 17/07/20
- ⁸⁵ “Annual Report”, AssoBirra 2019
- ⁸⁶ Grafico preso da “Annual Report”, AssoBirra 2019
- ⁸⁷ Turco A., “Il mercato italiano della birra ancora in crescita: altri record all’orizzonte?”, Cronache di Birra, 05/08/19
- ⁸⁸ “Annual Report”, AssoBirra
- ⁸⁹ Corriere della Sera, “Birra, in Italia crescono produzione e consumi: piace quella artigianale”, Redazione Economia, 04/06/19
- ⁹⁰ Serpelli L., “Annual Report Assobirra: nel 2019 il comparto birraio registra numeri da record per produzione, consumi ed export”, Osservatorio Veganok, 22/07/20
- ⁹¹ Falbo C., “Food Marketing e nuove tendenze alimentari: Il caso BeerQuake”, Tesi Luiss, a.a. 2018/2019, Relatore Prof. Michele Costabile

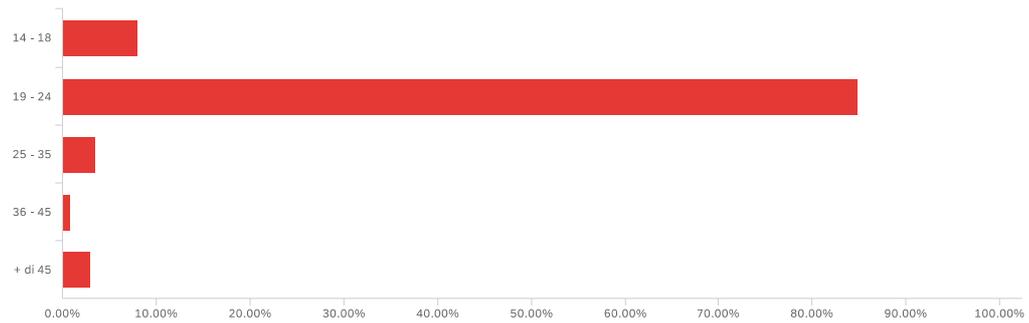
Appendice

Default Report

Tesi di Laurea triennale - Francesco Varaldo

September 14, 2020 1:09 AM MDT

Q1 - Quanti anni hai?

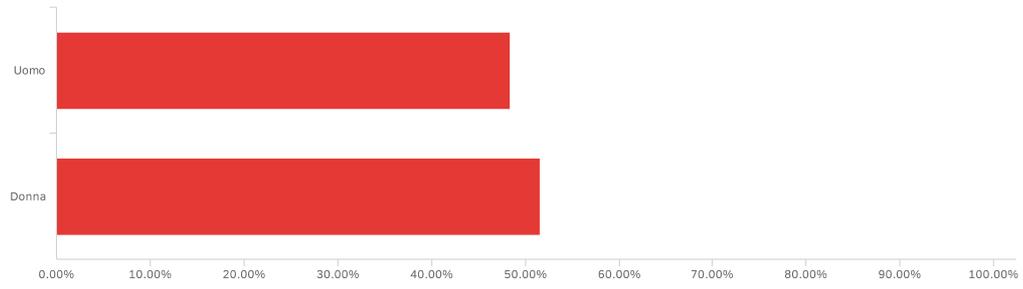


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Quanti anni hai?	1.00	5.00	2.06	0.64	0.41	376

#	Field	Percentage
1	14 - 18	7.98%
2	19 - 24	84.84%
3	25 - 35	3.46%
4	36 - 45	0.80%
5	+ di 45	2.93%
		376

Showing rows 1 - 6 of 6

Q2 - Sesso?



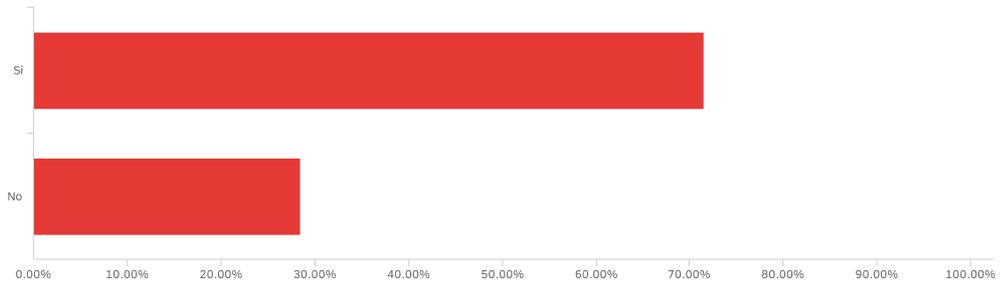
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Sesso?	1.00	2.00	1.52	0.50	0.25	376

#	Field	Percentage
1	Uomo	48.40%
2	Donna	51.60%

376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q3 - Consumi birra artigianale?



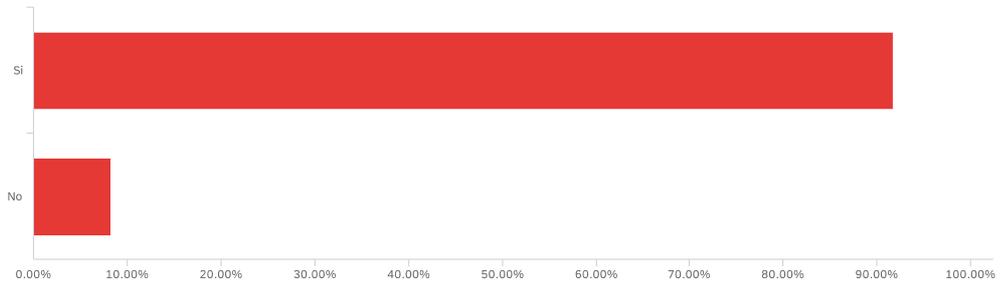
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Consumi birra artigianale?	1.00	2.00	1.28	0.45	0.20	376

#	Field	Percentage
1	Si	71.54%
2	No	28.46%

376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q4 - Conosci BeerQuake?

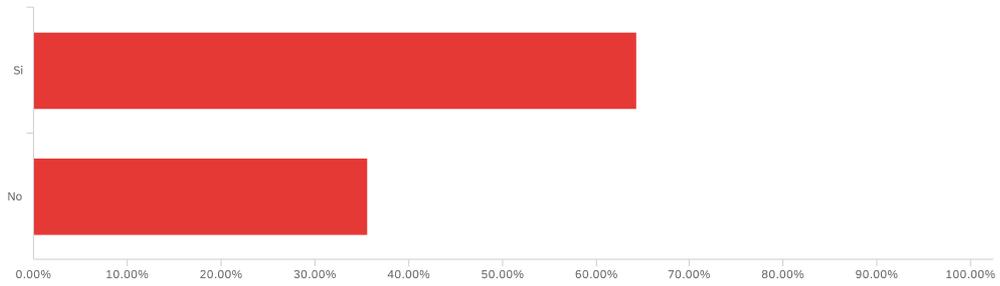


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Conosci BeerQuake?	1.00	2.00	1.08	0.28	0.08	376

#	Field	Percentage
1	Si	91.76%
2	No	8.24%
		376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q5 - Hai mai bevuto una birra BeerQuake?



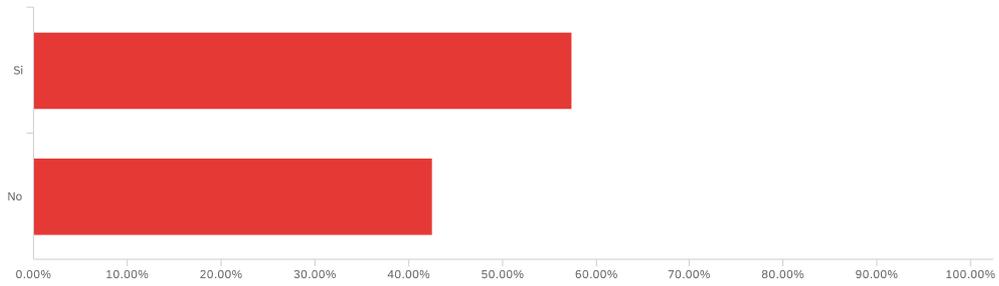
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Hai mai bevuto una birra BeerQuake?	1.00	2.00	1.36	0.48	0.23	376

#	Field	Percentage
1	Si	64.36%
2	No	35.64%

376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q6 - Conosci tutte e 3 le etichette di BeerQuake? (128 b.p.m.; Caption needed; BBH)



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Conosci tutte e 3 le etichette di BeerQuake? (128 b.p.m.; Caption needed; BBH)	1.00	2.00	1.43	0.49	0.24	376

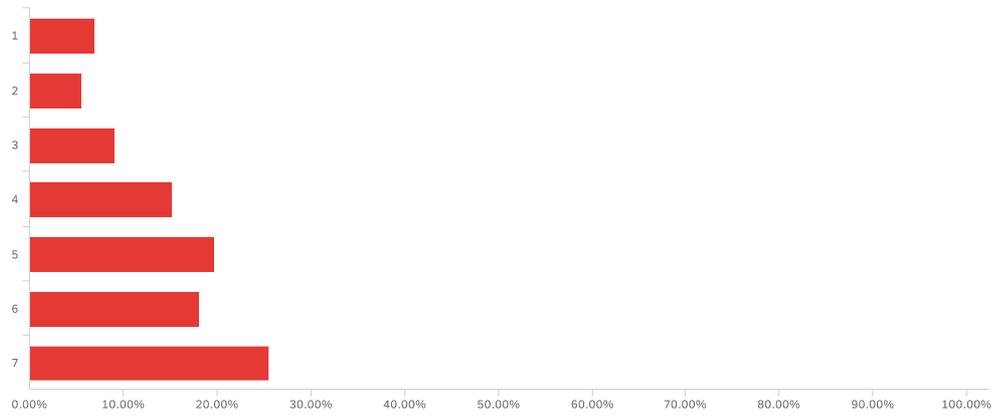
#	Field	Percentage
1	Si	57.45%
2	No	42.55%

376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q7 - In una scala da 1 a 7, rispondi alle seguenti domande. Quanto ti è familiare il brand

BeerQuake?

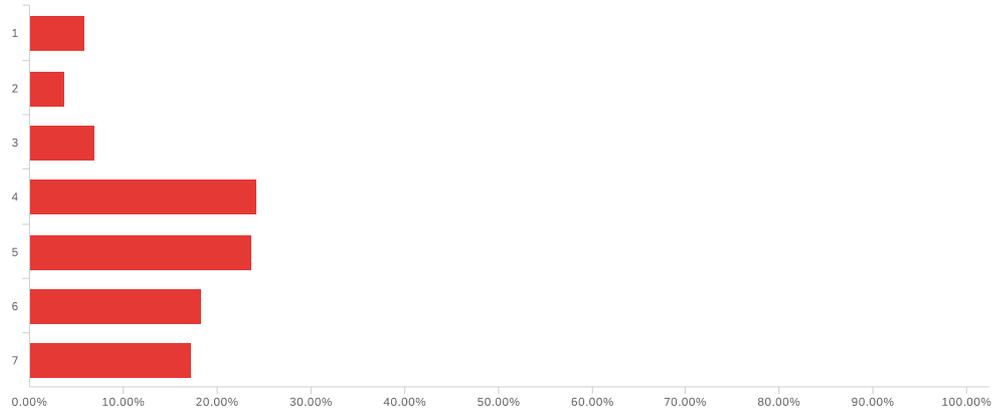


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Per niente:Moltissimo	1.00	7.00	4.91	1.82	3.32	376

#	Field	Percentage
1	1	6.91%
2	2	5.59%
3	3	9.04%
4	4	15.16%
5	5	19.68%
6	6	18.09%
7	7	25.53%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q8 - Ti piace BeerQuake?

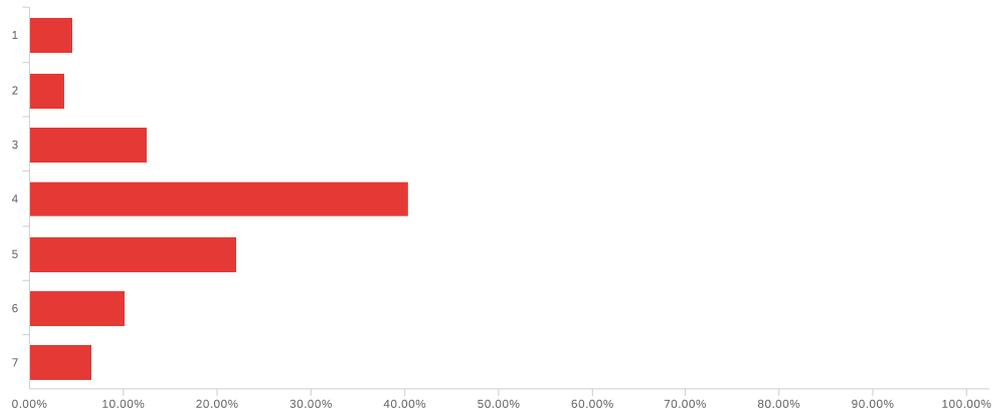


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Per niente:Moltissimo	1.00	7.00	4.80	1.62	2.63	376

#	Field	Percentage
1	1	5.85%
2	2	3.72%
3	3	6.91%
4	4	24.20%
5	5	23.67%
6	6	18.35%
7	7	17.29%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q9 - Come reputi BeerQuake rispetto alle altre birre artigianali?

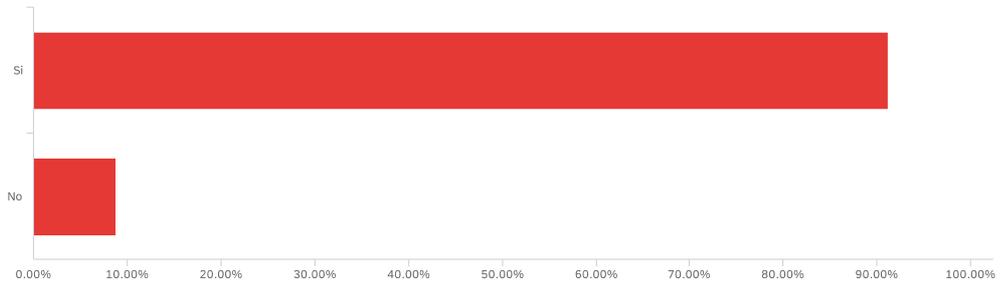


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Molto peggio:Molto meglio	1.00	7.00	4.29	1.35	1.82	376

#	Field	Percentage
1	1	4.52%
2	2	3.72%
3	3	12.50%
4	4	40.43%
5	5	22.07%
6	6	10.11%
7	7	6.65%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q11 - Associ BeerQuake all'arancione?

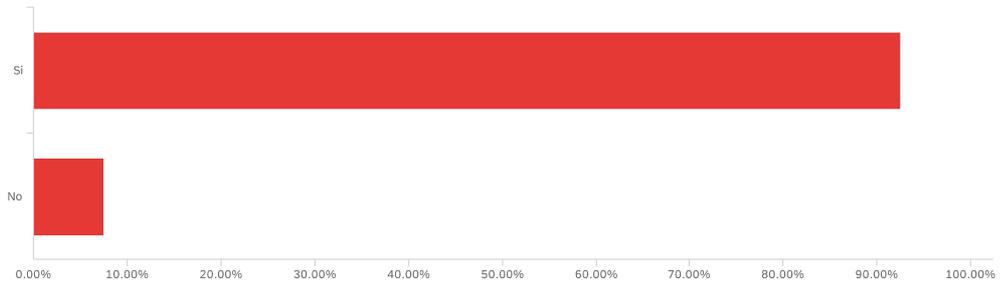


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Associ BeerQuake all'arancione?	1.00	2.00	1.09	0.28	0.08	376

#	Field	Percentage
1	Si	91.22%
2	No	8.78%
		376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q12 - Trovi adeguata la scelta del colore arancione per il brand?

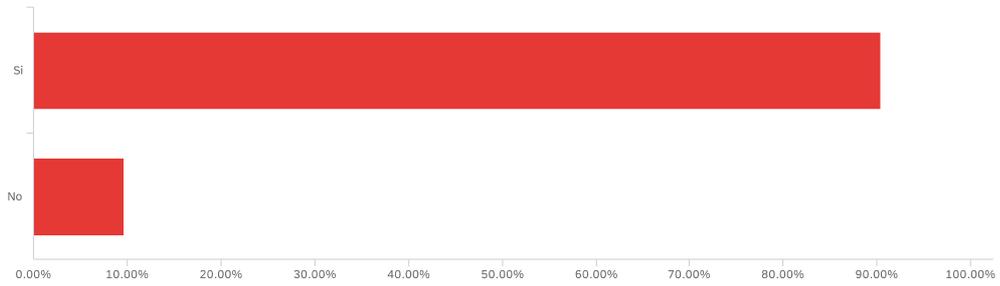


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Trovi adeguata la scelta del colore arancione per il brand?	1.00	2.00	1.07	0.26	0.07	376

#	Field	Percentage
1	Si	92.55%
2	No	7.45%
		376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q13 - Ti piace come sono stati usati i 3 colori: arancione, bianco e nero?

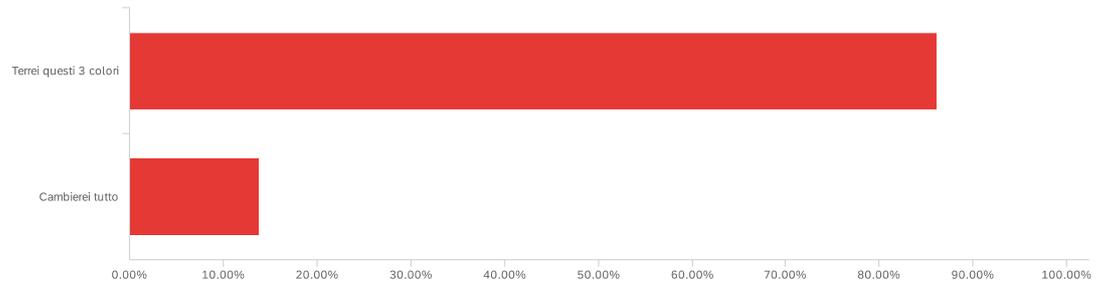


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Ti piace come sono stati usati i 3 colori: arancione, bianco e nero?	1.00	2.00	1.10	0.29	0.09	376

#	Field	Percentage
1	Si	90.43%
2	No	9.57%
		376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q14 - In un ipotetico restyling, manterresti questi 3 colori o cambieresti l'impostazione del brand?



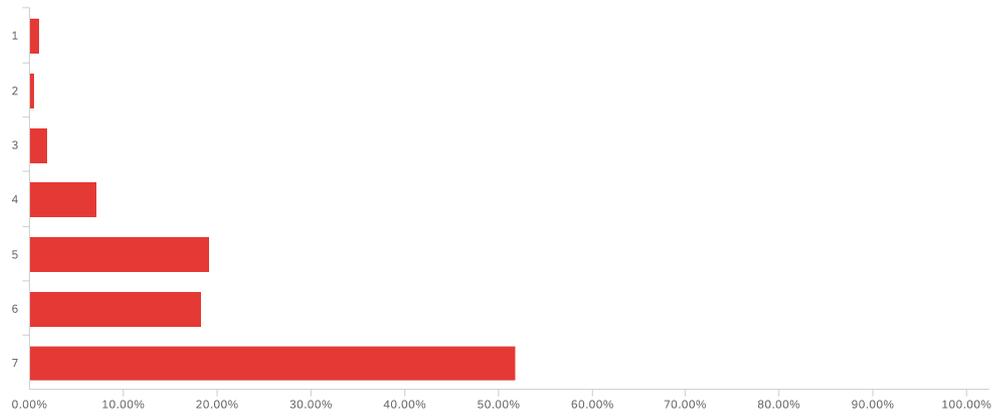
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	In un ipotetico restyling, manterresti questi 3 colori o cambieresti l'impostazione del brand?	1.00	2.00	1.14	0.35	0.12	376

#	Field	Percentage
1	Terrei questi 3 colori	86.17%
2	Cambierei tutto	13.83%

376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q15 - In una scala da 1 a 7, rispondi alle seguenti affermazioni. L'etichetta di una birra artigianale mi deve piacere esteticamente.

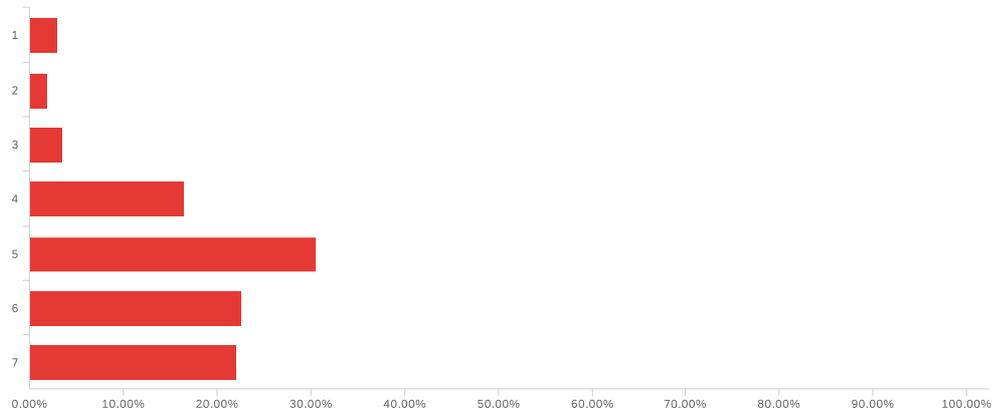


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Totalmente in disaccordo:Totalmente d'accordo	1.00	7.00	6.05	1.23	1.51	376

#	Field	Percentage
1	1	1.06%
2	2	0.53%
3	3	1.86%
4	4	7.18%
5	5	19.15%
6	6	18.35%
7	7	51.86%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q16 - Le etichette di BeerQuake mi piacciono esteticamente.

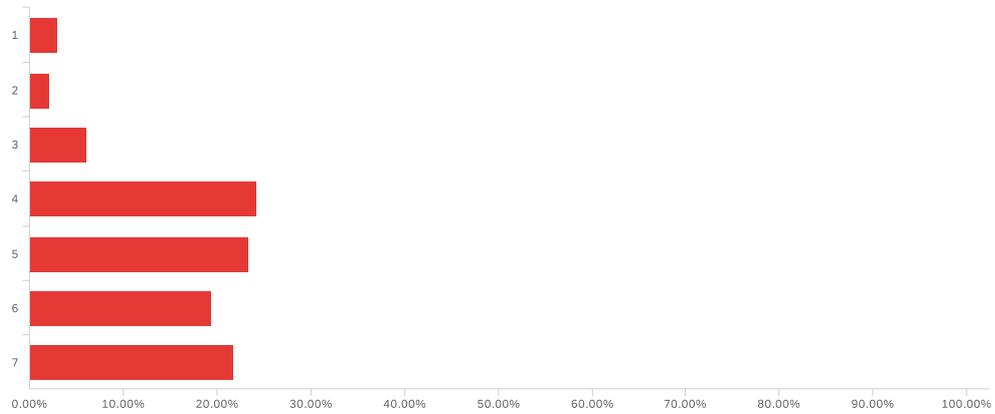


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Per niente:Tantissimo	1.00	7.00	5.26	1.41	1.98	376

#	Field	Percentage
1	1	2.93%
2	2	1.86%
3	3	3.46%
4	4	16.49%
5	5	30.59%
6	6	22.61%
7	7	22.07%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q17 - Le etichette di BeerQuake si differenziano da quelle delle altre birre artigianali.

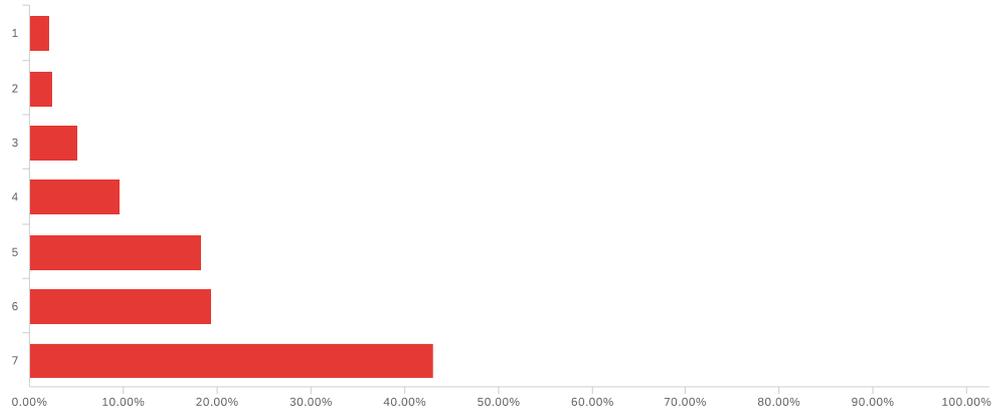


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Totamente in disaccordo:Totamente d'accordo	1.00	7.00	5.09	1.49	2.21	376

#	Field	Percentage
1	1	2.93%
2	2	2.13%
3	3	6.12%
4	4	24.20%
5	5	23.40%
6	6	19.41%
7	7	21.81%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q18 - Ritengo fondamentale capire che birra sto per bere prima di stapparla.



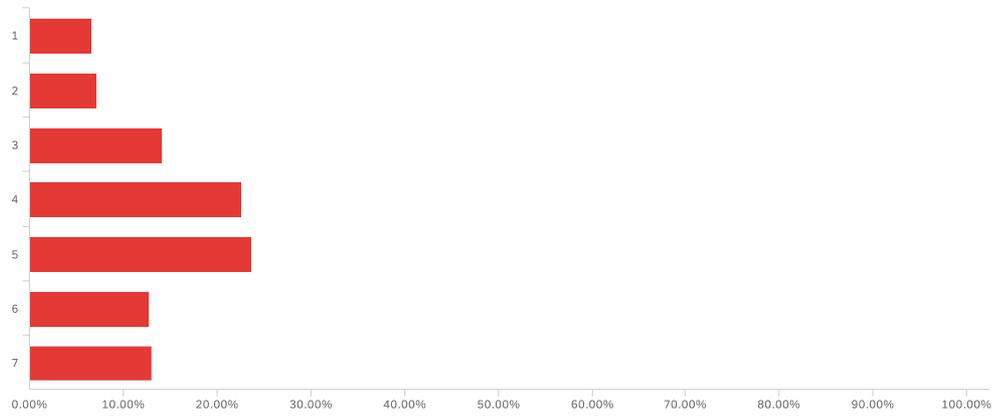
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Inutile:Fondamentale	1.00	7.00	5.70	1.51	2.28	376

#	Field	Percentage
1	1	2.13%
2	2	2.39%
3	3	5.05%
4	4	9.57%
5	5	18.35%
6	6	19.41%
7	7	43.09%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q19 - Mi capita di prendere una birra artigianale in mano e di non risucire a capire che

birra sia.

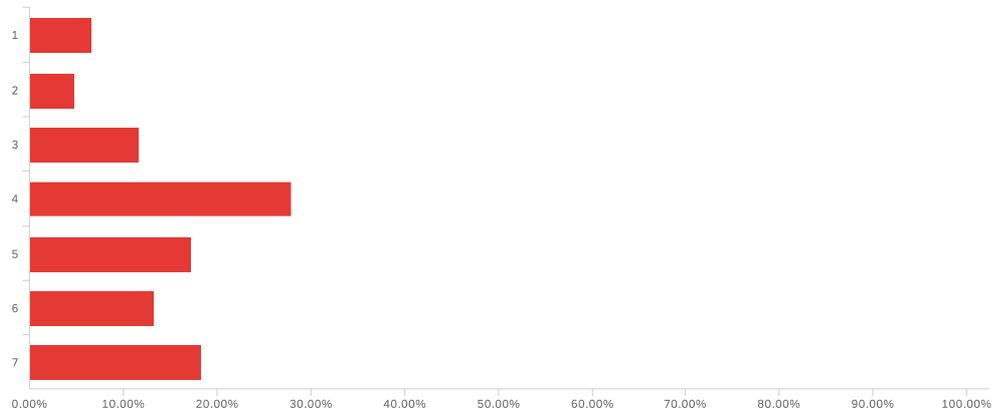


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Mai:Sempre	1.00	7.00	4.40	1.67	2.79	376

#	Field	Percentage
1	1	6.65%
2	2	7.18%
3	3	14.10%
4	4	22.61%
5	5	23.67%
6	6	12.77%
7	7	13.03%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q20 - Quando prendo in mano una birra BeerQuake, capisco subito di che birra si tratta.

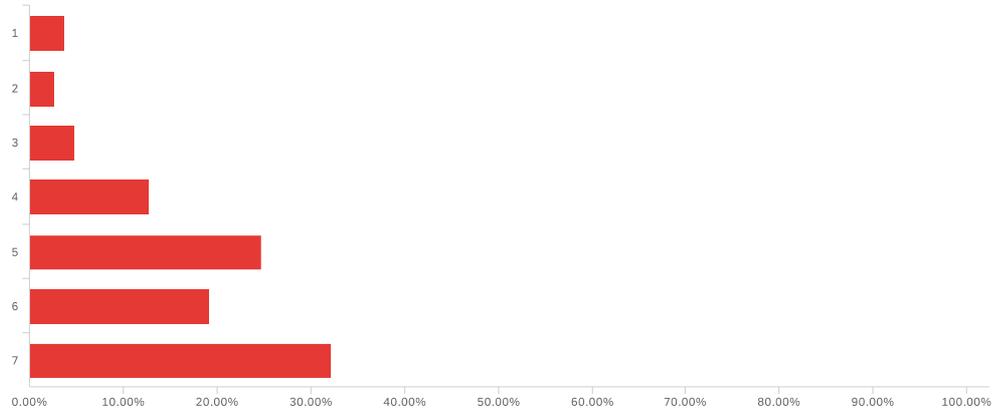


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Mai:Sempre	1.00	7.00	4.58	1.71	2.93	376

#	Field	Percentage
1	1	6.65%
2	2	4.79%
3	3	11.70%
4	4	27.93%
5	5	17.29%
6	6	13.30%
7	7	18.35%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q21 - Ti piace l'estetica dell'etichetta?

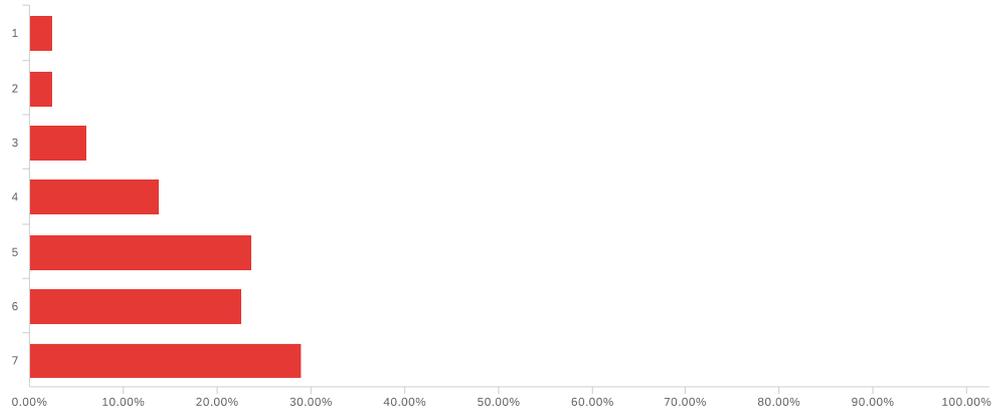


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Per niente:Tantissimo	1.00	7.00	5.38	1.58	2.49	376

#	Field	Percentage
1	1	3.72%
2	2	2.66%
3	3	4.79%
4	4	12.77%
5	5	24.73%
6	6	19.15%
7	7	32.18%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q22 - Ti piace come sono stati usati i colori?

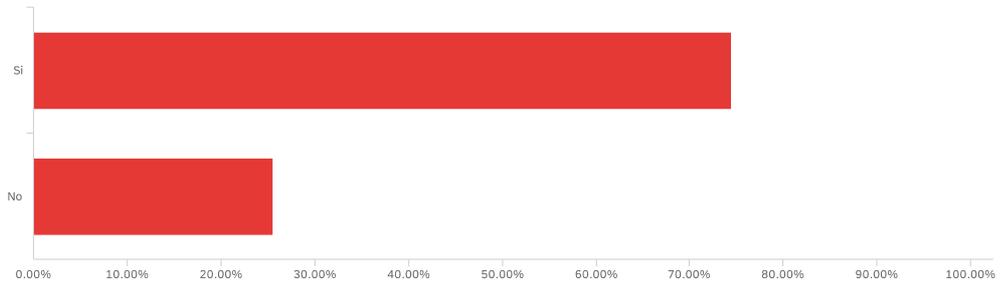


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Per niente:Tantissimo	1.00	7.00	5.38	1.49	2.22	376

#	Field	Percentage
1	1	2.39%
2	2	2.39%
3	3	6.12%
4	4	13.83%
5	5	23.67%
6	6	22.61%
7	7	28.99%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q23 - Sai cosa significa 128 b.p.m?



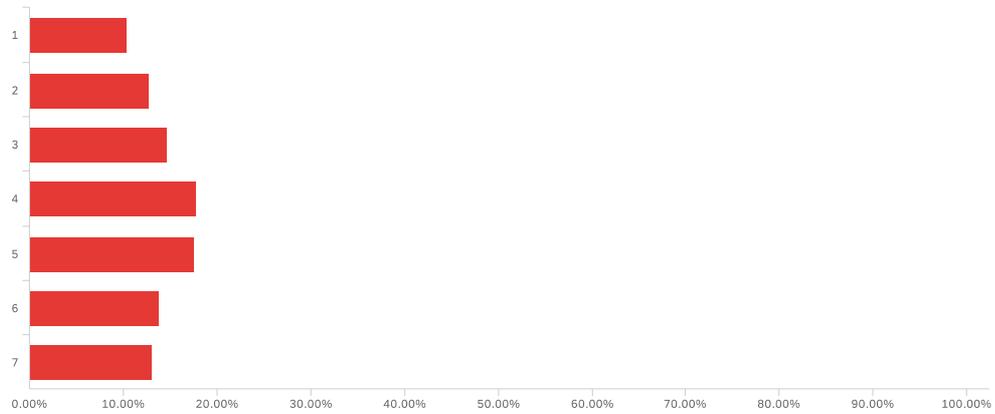
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Sai cosa significa 128 b.p.m?	1.00	2.00	1.26	0.44	0.19	376

#	Field	Percentage
1	Si	74.47%
2	No	25.53%

376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q24 - Quanto ritieni immediata la comprensione del significato di 128 b.p.m.?

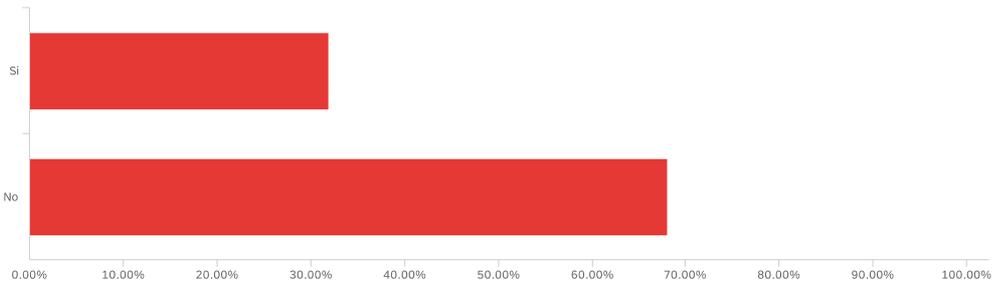


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Per niente immediata:Immediata	1.00	7.00	4.13	1.86	3.48	376

#	Field	Percentage
1	1	10.37%
2	2	12.77%
3	3	14.63%
4	4	17.82%
5	5	17.55%
6	6	13.83%
7	7	13.03%
		376

Showing rows 1 - 8 of 8

Q25 - La 128 b.p.m. è una birra bionda. Si capisce dall'etichetta che si tratta di una birra bionda?



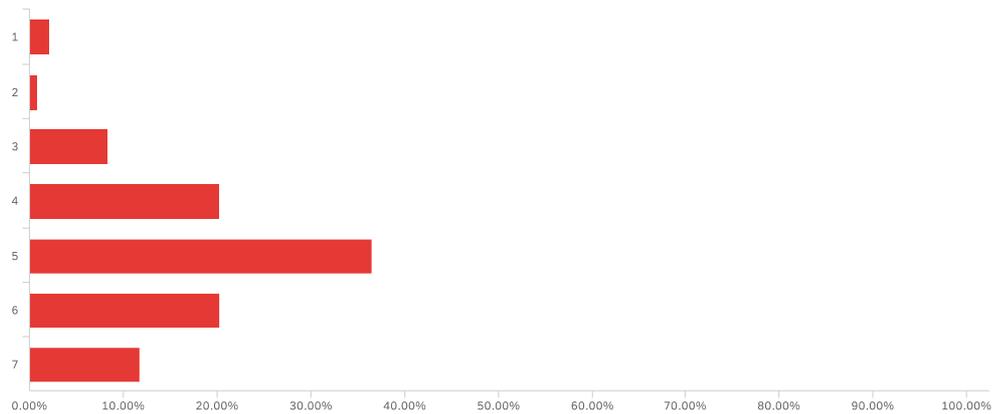
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	La 128 b.p.m. è una birra bionda. Si capisce dall'etichetta che si tratta di una birra bionda?	1.00	2.00	1.68	0.47	0.22	376

#	Field	Percentage
1	Si	31.91%
2	No	68.09%

376

Showing rows 1 - 3 of 3

Q26 - L'obiettivo di BeerQuake è quello di offrire birre di alta qualità con etichette che siano:- sia facili da capire - che accattivanti esteticamente. In una scala da 1 a 7, pensi che questo obiettivo sia stato rispettato?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Per niente:Pienamente	1.00	7.00	4.96	1.27	1.62	375

#	Field	Percentage
1	1	2.13%
2	2	0.80%
3	3	8.27%
4	4	20.27%
5	5	36.53%
6	6	20.27%
7	7	11.73%
		375

Showing rows 1 - 8 of 8

End of Report