

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

**La gestione del valore della marca e il fenomeno della web brand reputation**

Prof.ssa Maria Isabella Leone

---

RELATORE

Marco Guerriero 227691

---

CANDIDATO

*Desidero ringraziare alcune persone che sono state fondamentali in questo mio percorso di studi:*

*la Prof.ssa Leone innanzitutto, per la fiducia che ha riposto in me accettando di essere la mia relatrice, ma soprattutto per avermi fatto appassionare ad alcuni argomenti, in particolare quelli relativi ai processi aziendali, riportati all'interno di questo documento, durante il suo corso di Economia e gestione delle imprese;*

*la prof.ssa Antonelli per essere sempre stata disponibile e comprensiva nei miei confronti e per avermi fornito gli aiuti necessari per la realizzazione di questa tesi;*

*i miei genitori e mia sorella: è merito dei loro insegnamenti e del loro sostegno se oggi ho raggiunto questo (primo) traguardo: in particolare, mia madre per avermi sempre trasmesso tranquillità durante gli studi e per aver appoggiato sempre tutte le mie scelte; mio padre, per avermi trasmesso, sin da quando ero piccolo, l'amore per il mondo economico e imprenditoriale e per avermi sempre spronato a 'fare meglio'; mia sorella, per avermi sempre aiutato quando ne ho avuto bisogno;*

*i miei nonni, che mi hanno sempre supportato e amato incondizionatamente;*

*i miei zii, cugini e parenti con cui mi sono spesso confrontato nel corso di questi tre anni e che mi hanno sempre saputo dare il consiglio giusto;*

*i miei amici con cui ogni giorno ho condiviso gioie, dolori e successi e che, nel bene o nel male, sono stati sempre al mio fianco.*

*Grazie!*

## INDICE

Introduzione.....	4
<b>CAPITOLO I – MARCA: DEFINIZIONE, SIGNIFICATO E UTILIZZO .....</b>	<b>5</b>
1.1. Cos'è una marca? .....	5
1.2 Storia della marca: dalle origini al nuovo millennio .....	7
1.3. Distinzione tra marca e marchio. Dall'approccio giuridico a quello dinamico.....	10
1.4. Il ruolo della marca. Dal rischio funzionale a quello temporale .....	13
1.5. La funzione della marca .....	14
1.6. Il valore della marca .....	17
1.7. La marca contemporanea.....	20
<b>CAPITOLO II – BRAND AZIENDALE .....</b>	<b>23</b>
2.1. La funzione del <i>brand</i> .....	23
2.2. L'influenza del <i>brand</i> nella società .....	24
2.3. <i>Brand identity</i> .....	25
La cultura .....	26
I valori .....	26
La <i>mission</i> .....	27
2.4 L'immagine di marca.....	27
2.5. <i>Brand name</i>	
Tipologie.....	29
Analisi linguistica .....	31
2.6. <i>Brand experience</i> .....	32
2.7. <i>Brand community</i> .....	33
2.8. <i>Brand personality</i> .....	34
2.9. La globalizzazione del <i>brand</i> .....	35
2.10. La fedeltà al <i>brand</i> .....	36
2.11. Il ruolo del <i>brand</i> all'interno dell'organizzazione e della comunicazione .....	37
<b>CAPITOLO III – BRAND E WEB REPUTATION .....</b>	<b>39</b>
3.1. La <i>brand reputation</i> : cos'è .....	39

3.2. Il brand reputation management .....	39
3.3. Le dimensioni della <i>brand reputation</i> .....	41
3.4. Vantaggi e svantaggi: gestire una crisi reputazionale. ....	42
3.5. <i>Product placement</i> .....	43
Tipologie.....	43
Vantaggi e rischi .....	44
3.6. <i>Brand site</i> .....	45
3.7. Strategie di gestione della <i>Corporate</i> e del <i>brand</i> .....	46
<i>Corporate image</i> .....	48
<i>Corporate reputation</i> .....	48
<i>Corporate citizenship</i> .....	50
3.8. La <i>brand reputation</i> sul web: cos'è .....	51
3.9. Come gestire la <i>web reputation</i> .....	52
3.10 Evoluzione dei <i>media</i> .....	54
<b>CAPITOLO IV – CASI PRATICI .....</b>	<b>59</b>
4.1 Perché fare <i>branding</i> ? .....	59
4.2. Il caso Barilla .....	59
4.3. Il caso D&G .....	61
4.4. Il caso Dove .....	63
4.5. Il caso Nutella .....	65
Conclusioni .....	68
Bibliografia .....	69
Sitografia .....	75

## INTRODUZIONE

La marca rappresenta l'insieme dei valori che un'impresa è in grado di trasmettere. Tra essa ed il consumatore si crea un patto fondato sulla fiducia, ma non solo: un *brand* è una guida capace di veicolare il messaggio di un'azienda, sostenerne la credibilità, stabilire connessioni tra essa, i clienti e i vari *stakeholder*, permettendo così ai consumatori di comprendere gli obiettivi aziendali.

In una società come quella contemporanea, basata sulla centralità dell'informazione, non è più sufficiente solo comunicare le informazioni circa ciò che il prodotto è in grado di offrire, ma occorre trasmettere un'identità specifica.

Le marche, dunque, diventano portatrici di un'idea, di uno stile di vita, di un'estetica e di una visione del mondo. È oggi impensabile, dunque, per qualsiasi azienda, essere presente sul mercato senza avere alla base una buona strategia di *branding*. In questo lavoro esamineremo i vari aspetti dell'evoluzione, della funzione e della gestione della *brand identity*, in particolare quelli più direttamente legati alla *brand reputation* e alla *web reputation*. Infine analizzeremo alcuni casi di marchi che, grazie ad una strategia di *branding* ottimale, sono riusciti rapidamente ad imporsi sul mercato e a mantenere alta nel tempo la propria *brand reputation*.

# CAPITOLO I

## MARCA: DEFINIZIONE, SIGNIFICATO E UTILIZZO

### 1.1 Cos'è la marca?

Per il padre del *marketing* moderno Philip Kotler “La marca è un nome, simbolo, disegno, o una combinazione di tali elementi, con cui si identificano prodotti o servizi di uno o più venditori al fine di differenziarli da altri offerti dalla concorrenza” (Kotler, 2017).<sup>1</sup> La marca rappresenta l’insieme di elementi e di valori che rappresentano l’azienda e la distinguono dalla concorrenza, ovvero tutti quei valori che l’azienda è in grado di trasmettere; è fondamentale, quindi, sia nel processo di differenziazione del sistema d’offerta sia nella gestione dei rapporti con i clienti. Come è stato evidenziato da Brondoni<sup>2</sup>, la marca esprime “una specifica relazione istituita con un dato mercato per l’affermazione di una particolare offerta” (Brondoni, 2000). La marca, in inglese *brand*, è un concetto complesso, astratto, intangibile: nel campo del *marketing* si usa dire che la marca è nella mente del consumatore. Essa comprende la comunicazione visiva, la storia dell’azienda, l’esperienza dei clienti, la notorietà, la reputazione *on-line*, gli effetti prodotti dalle campagne pubblicitarie, le aspettative dei potenziali acquirenti, il posizionamento e tutti i valori percepiti dai consumatori e dagli *stakholder*. Dal punto di vista del marketing, il *brand* è fondamentale per un'azienda. Rappresenta il suo volto, il logo, lo slogan o il marchio riconoscibile che il pubblico associa all'azienda. Prendendo in prestito le parole di Giovanni Marrone, si potrebbe dire che la marca: “nasce dalla rivendicazione di proprietà da parte delle grandi aziende<sup>3</sup> e rimanda all’immagine, già suggerita da Propp negli studi sulla fiaba, della “marchiatura” subita dall’eroe durante la

---

1 Kotler P., Kevin K., Ancaranu F., *Marketing Management*, Pearson, 2017.

2 Brondoni S.M., *Patrimonio di marca e gestione d’impresa*, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, 2000-2001, p.32.

3 G. Marrone, *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Roma, Laterza, 2007, p. 28.

lotta contro l'antagonista, che serve come segno di riconoscimento per lo stesso eroe al momento del suo ritorno" (Marrone, 2007).<sup>4</sup>

Spesso l'azienda viene identificata con il suo brand, come se fossero un tutt'uno.<sup>5</sup> Fa riferimento ad una serie di valori e di significati ampi, come la reputazione, la qualità e l'emozione.

Ciò si costruisce nel tempo attraverso tutte le comunicazioni con l'ambiente esterno, come il pubblico, i fornitori o i partner commerciali<sup>6</sup>. Affinché si riesca ad ottenere successo nel mondo del web, è necessario prestare molta attenzione alla marca: essa rappresenta l'identità aziendale e più sarà riconoscibile e solida, più l'azienda potrà godere di un vantaggio competitivo sui concorrenti e spingerà un numero maggiore di consumatori all'acquisto di un determinato prodotto.

Ha un forte potere evocativo, se è stato fatto un buon lavoro di comunicazione a monte, e può avere un impatto enorme sulla fidelizzazione del cliente<sup>7</sup>.

La marca, da un lato, può determinare una maggiore fedeltà dei clienti nei confronti dell'impresa e, dall'altro, una minore vulnerabilità rispetto ad iniziative di *marketing* della concorrenza o crisi di mercato. Se un'azienda è in grado di soddisfare (quasi) sempre i propri clienti, automaticamente consolida la propria posizione di mercato del *brand* e si garantisce profitti più alti e una continuità di questi ultimi nel lungo periodo. Più i clienti diventano fedeli ad una marca, infatti, più si stabilizza la quota di mercato dell'impresa per quel prodotto; questo consente di mantenere un prezzo costante evitando di ridurlo per attrarre nuovi clienti. La capacità di una marca di generare valore economico si definisce *brand equity*.<sup>8</sup>

Dalla prospettiva del consumatore, il *brand* assolve alle seguenti tre funzioni:

---

4 G.Marrone, op cit., p.37

5 <https://www.studiosamo.it>

6 <https://sviluppodigitale.it>

7 <https://laccademya.com>

8 Kotler P., Kevin K., Ancarani F. *Op. Cit.*

- Informare sulle scelte d'acquisto e supportare le aspettative sulla qualità dei prodotti di marca (componente identificativa);
- ridurre il rischio percepito in fase di acquisto rispetto ad una scelta di qualità e contribuire alla creazione di un rapporto di fiducia tra cliente e azienda (componente fiduciaria);
- contribuire alla condivisione di alcuni valori e arrivare persino a creare un sentimento di autostima e prestigio nell'acquirente (componente valutativa).<sup>9</sup>

È importante distinguere tra marche industriali e marche commerciali. La marca industriale è la marca del produttore (*manufacturer's brand*) che corrisponde ad un suo atteggiamento attivo nella commercializzazione. La marca commerciale (*dealer's brand* o *private label* o *house brand*) è quella imposta da un intermediario del canale distributivo che, grazie al suo potere contrattuale, ottiene dai produttori la possibilità di marcare autonomamente i prodotti, come accade per le grandi catene di distribuzione nelle economie evolute. L'obiettivo primario della marca commerciale è trasferire la fedeltà di marca del consumatore dal prodotto al punto vendita.

## 1.2 Storia della marca: dalle origini al nuovo millennio

Sempre più spesso capita di ascoltare o utilizzare questa parola: marca.

Li più richiamano il *Brand* estraendolo dalla parola inglese *brandr*, ovvero bruciare, attribuita alla marchiatura del bestiame. In realtà, la marchiatura ha una storia ancor meno romantica e si usava già nella tratta degli schiavi nel periodo coloniale. In epoca classica lo schiavo veniva marchiato a fuoco, se fuggiva, con le parole che ne identificavano la gravità della fuga: FUG (fugitivus), KAL (kalumniator) o FUR (fur=ladro). Dal punto di vista etimologico, il termine "marca", deriva dal termine tedesco *marka*. Tale significato

---

<sup>9</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Adria, 2006.

evidenzia l'uso attuale che se ne fa: L'antico significato getta una luce importante su l'odierno uso che ancora oggi se ne fa: *marka*, infatti, significa limite, termine, confine.<sup>10</sup>

Si può suddividere la sua storia in 4 fasi:

- Prima fase 1958-62: la marca al posto del prodotto

Al termine della seconda guerra mondiale l'Italia è un Paese ditrutto: l'agricoltura è inesistente, mancano le infrastrutture e il tessuto industriale è ridotto ai minimi termini. Le linee stradali e ferroviarie sono danneggiate o addirittura inagibili.

Nell'arco di pochi anni inizia la ricostruzione e nascono le condizioni per uno sviluppo importante che culminerà nel cosiddetto "boom economico", grazie al quale l'Italia entrerà a breve a far parte delle prime sei nazioni industrializzate del pianeta.

Questo è il primo passo verso la nascita del *brand* moderno, il cui principale promotore è rappresentato dal settore alimentare.

Si iniziano così a gettare le basi, dalla fine degli anni cinquanta e un paio di decenni prima negli Stati Uniti, della società dei consumi: questi infatti cominciano a svilupparsi e a far parte dei desideri della gente.

Seconda fase 1962-77: la messa in discussione della marca

A partire dagli anni sessanta, grazie al benessere economico oramai acquisito, un nuovo soggetto, il giovane, occupa una posizione centrale nella società, entrando in maniera impetuosa nella vita sociale, nel costume e nelle abitudini degli italiani, stravolgendo i vecchi *cliché* e distruggendo le vecchie regole. Nascono la *beat generation* e i movimenti giovanili negli anni settanta, che finiranno ad influenzare la moda, la politica e la società intera. Tutto ciò dà avvio così alla seconda fase: vengono formulate diverse critiche nei confronti del consumismo ritenendo la marca la principale causa di manipolazione dei mezzi di comunicazione di massa. La si ritiene responsabile dell'appiattimento del gusto e della nascita dell'uomo "a una dimensione", che da libero cittadino consumatore sempre più compulsivo e frenetico. La crisi petrolifera del 1973 costituisce un grave colpo per l'economia, generando una contrazione dei consumi. In questo momento storico, le marche sembrano improvvisamente incapaci di attirare consumatori.

---

<sup>10</sup> Minestrone L., *L'alchimia della marca*, Franco Angeli, Milano, 2002.

- Terza fase 1977-1990: fama e successo (trasformazione e maggiore comunicazione attraverso la collaborazione di professionisti, per coinvolgere più consumatori)

La terza fase ha inizio nel 1976 contemporaneamente all'uscita del primo filmato pubblicitario del Mulino Bianco e ha come obiettivo quello di dare nuovamente alla marca un'importanza notevole come *asset* per le aziende italiane, soprattutto nel settore alimentare. In quell'anno, dopo una lunga sperimentazione, compaiono nei punti vendita le prime confezioni di biscotti del marchio che, grazie alle reazioni positive dei consumatori, si imporrà in poco tempo come *leader* di mercato nel settore dei prodotti da forno in Italia, tanto che quel primo filmato pubblicitario può essere considerato l'antesigmo dell'uscita dalla crisi. Come già accennato prima, la terza fase ha inizio verso la fine degli anni Settanta, ma è negli anni Ottanta che lascia i segni più evidenti: è in questo periodo che le marche raggiungono uno splendore mai visto sin ad allora. Sempre nel 1976 nascono, in Italia, le prime radio libere e le prime TV e iniziano a svilupparsi nuovi canali di comunicazione che fanno crescere sempre più il settore pubblicitario. L'Italia diventa una società capitalistica avanzata e si riempie di merci e di beni di consumo grazie ovviamente anche alla pubblicità e al *marketing* che dipingono un Paese ricco, felice e senza affanni.

- Quarta fase: 1990- oggi

In questa fase si sviluppano stili di vita che ci illustrano in maniera più chiara e precisa i nostri comportamenti e le nostre aspirazioni: da una parte nascono i *personal computer* e si afferma lo spazio infinito di Internet, dall'altra, però, si sviluppa un desiderio di intimità e di fuga. Nasce una nuova forma di critica sociale che, elaborando nuovi significati per termini come "sostenibilità" ed "esternalizzazione", finisce per aggravare la crisi della marca degli anni novanta. Questa nuova coscienza attacca le grandi marche per le politiche anti-umanitarie e sfruttatrici attuate nell'era della globalizzazione, producendo rapidamente un crollo di immagine e di vendite. Per abbattere i costi e conseguire un maggiore profitto le aziende iniziano ad esternalizzare attività che in precedenza erano svolte dalle stesse, abbattendo i costi fissi, ma finendo per cedere a terzi la risoluzione di aspetti importanti sotto il profilo ambientale, come ad esempio lo smaltimento dei rifiuti.

### Lo scenario postmoderno

Una delle conseguenze principali che ha portato l'ascesa di internet e del mondo virtuale ad esso connesso e la crescita della interattività del mondo delle comunicazioni, è rappresentata dal fatto che oggi un soggetto non è più solo un ricettore, ma diventa produttore attivo di comunicazioni massmediatiche. Facciamo riferimento ad una logica ipertestuale e "cliccabile" e la marca, per poter soddisfare le esigenze dei consumatori, si trova intrappolata in questo gioco interattivo così che ne cambierà gli attuali connotati. Inoltre la marca dialogherà direttamente con altre marche, creando così una catena di *brand* ce si 'prendono cura' del consumatore. Tramonta definitivamente l'epoca del rapporto unilaterale tra la marca e il suo *target*, perché la *customer experience* è caratterizzata da un insieme di oggetti e situazioni che vengono consumati in un dato momento.<sup>11</sup>

### **1.3. Distinzione tra marca e marchio - dall'approccio giuridico a quello dinamico**

I termini "marchio" e "marca" hanno significati diversi, ma rientrano tutti e due nella terminologia dell'identità visiva dell'azienda. L'identità visiva consente all'azienda di avere una riconoscibilità immediata agli occhi del consumatore, in modo che l'azienda possa efficacemente comunicare il suo insieme di valori e di caratteristiche distintive. Il marchio è qualunque simbolo o segno grafico emblematico di una marca (*brand*), grazie al quale essa si distingue dalla concorrenza. Può rappresentare un nome, un disegno o un simbolo, oppure una combinazione di questi. L'obiettivo del marchio è quello di consentire al consumatore di identificare un prodotto o un'impresa sul mercato: è cioè la sintesi della proposta di valore che l'azienda vuole far arrivare al mercato. Si parla di marchio registrato quando quest'ultimo viene depositato e registrato presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) dall'azienda per poter ottenere diverse forme di tutela dalla

---

<sup>11</sup> Minestrone L., *Il manuale della marca. Consumatore cultura società*, Fausto Lupetti Editore, 2010, pp.67-90.

legge ed evitare che venga imitato da altri concorrenti o aziende godendo, l'azienda proprietaria, del diritto all'uso esclusivo dello stesso.

La funzione del marchio è principalmente quella di rappresentare concretamente una marca sul mercato e distinguerla dalla concorrenza ed esso è anche un concetto giuridico. “La marca, è un concetto, complesso, astratto, intangibile che identifica un'azienda oppure un prodotto e il suo universo di valori presso il pubblico”<sup>12</sup>.

Come detto nei paragrafi precedenti, quando si tratta di un'azienda il nome della stessa e quello dei suoi prodotti sono un grande valore su cui investire: il *brand* esprime un'identità, rende riconoscibili e costruisce relazioni con i clienti basate su un bene primario come la fiducia.<sup>13</sup> La marca è fatta di tutti gli elementi della comunicazione visiva (il logo ne è l'esempio principale), ma anche l'esperienza dell'azienda e dei clienti, la notorietà e la sua reputazione *on-line*, le campagne pubblicitarie, i valori percepiti dai potenziali clienti e le loro aspettative, il posizionamento, i rapporti tra *stakeholders*. I nomi delle grandi aziende di un Paese entrano nelle case, nel vissuto e nella memoria di milioni di persone. Alcuni di essi definiscono persino le generazioni e gli stili di vita, altri caratterizzano nicchie sociali e diventano veri e propri *status symbol*, come per esempio il Rolex<sup>14</sup>.

Un marchio invece può essere registrato come: parole, nomi di persona, disegni, lettere, cifre, suoni (ad esempio, negli USA è stato registrato il rombo della *Harley Davidson*), la forma di un prodotto, *packaging*, combinazioni o tonalità cromatiche.

Il *trademark* (logo, nome, forma, grafia, parola etc.) indica l'esistenza di un diritto giuridico e di conseguenza la tutela della proprietà intellettuale: un segno per essere registrato e dunque legalmente protetto deve possedere capacità distintiva ed essere rappresentabile graficamente<sup>15</sup>. Ai sensi della direttiva 2008/95/CE “possono costituire marchi d'impresa tutti i segni, in particolare le parole, compresi i nomi di persone, o i disegni, le lettere, le cifre, i colori, la forma del prodotto o del suo confezionamento,

---

12 Buccione C., *Dal marchio al patrimonio di marca*, in *Relazioni d'impresa e patrimonio di marca*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004 p. 41.

13 Vicari S., *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Alba, 1995.

14 <https://www.mgpg.it>

15 Sani P., “Innovazione, imitazione, contraffazione: aspetti economici e legali in un economia di mercato”, in *Micro & Macro Marketing*, Il Mulino, 2/1998, agosto, pp.177-184.

16 [www.uibm.mise.gov.it](http://www.uibm.mise.gov.it)

oppure i suoni, a condizione che tali segni siano adatti a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese; e ad essere rappresentati nel registro in modo chiaro tale da determinare con chiarezza e precisione l'oggetto della protezione conferita al titolare”.

Il codice indica che il marchio deve:

- “Avere capacità distintiva: non può limitarsi a parole che facciano capire unicamente il tipo di attività svolta o di prodotto” (art. 13 CPI) - ad esempio non è possibile registrare Accademia Danza Roma se la mia attività è una scuola di danza a Roma.
- “Essere lecito: non può essere in contrasto all’ordine pubblico e non deve violare le disposizioni di legge” (art.14 CPI) - ad esempio non è possibile depositare un marchio che istighi alla violenza”<sup>16</sup>.

I due concetti dunque, non sono affatto sinonimi, ma sono profondamente legati: il marchio è ciò che attribuisce un significato (significante) e permette al consumatore di distinguere le diverse aziende; la marca è il significato attribuito e contenuto nel marchio e valore aggiunto. Tale valore può riguardare sia aspetti più funzionali, sia aspetti più emotivi e relazionali, o un mix di entrambi. Quindi, la marca con il suo valore aggiunto e il marchio che li contiene non solo plasmano l’immagine e l’identità aziendale alla base della percezione dei consumatori, ma contribuiscono a generare qualcosa di più della loro semplice somma: un *brand* che non è solo un logo o un prodotto, ma un *brand* che si concretizza in una serie di mondi possibili in continua evoluzione.<sup>17</sup>

---

17 Keller K., Busacca B., Ostilio M.C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Alba, 2005.

#### 1.4 Il ruolo della marca- dal rischio funzionale a quello temporale

Nella società postmoderna, le relazioni tra soggetti sono mediate dagli oggetti, comprese le merci e le marche. Ci mettiamo cioè in relazione con chi acquista le stesse cose che piacciono a noi come pervasi da una spinta unificatrice e identitaria.

Il consumo si è trasformato nel linguaggio della società e la marca è diventata lo strumento usato per orientare i propri comportamenti d'acquisto, per comunicare, per parlare di sé e per stringere legami<sup>18</sup>. Siamo sempre più portati a scegliere la marca che ci rappresenta, essa si è così trasformata in un aggregatore sociale e la rete è lo strumento principe in tale processo. Il “nuovo” consumatore è nomade nei suoi processi d'acquisto, eclettico, informato, apparentemente contraddittorio segue logiche diverse rispetto al passato nei suoi consumi. Nella società del consumo la marca diventa un importante strumento di aggregazione, relazione, esperienza, oltre che antidoto contro il rischio e l'incertezza. Questo nuovo ruolo della marca va pianificato correttamente tramite specifiche strategie di *branding* prolungate nel tempo. La comunicazione ed adeguate strategie di *marketing* danno il loro fondamentale contributo alla marca per aiutarla a rivestire questo nuovo e importante ruolo.

“La marca non è una rendita, né un diritto acquisito. La marca non dura se non porta un reale valore aggiunto. Sottoposta a continua verifica dai consumatori, che confrontano e che si abituano velocemente alle innovazioni al punto di considerare normale l'ultimo progresso portato dalla marca, essa non ha altra scelta per sopravvivere che rimettersi continuamente in discussione” (Kapferer, Thoenig, 2007)<sup>19</sup>

Nell'attuale contesto di comunicazione è difficile capire quali saranno le future relazioni tra le imprese e non solo i loro consumatori, bensì anche i loro interlocutori: si sta evolvendo un nuovo sistema di relazioni che necessita di essere studiato e governato. Spesso il consumatore per valutare efficientemente e precisamente le varie alternative, investe tempo, denaro ed energie mentali, al fine di non commettere errori. Vi sono infatti

---

18 Arvidsson A., “Brand Management : il governo del consumo produttivo”, in *Sociologia del lavoro*, 108 (N.4), 2007, p.8.

19 Kapferer J.N., Thoenig J.C, *La Marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, Paris, Mc Graw-Hill, 1989, p. 257.

diversi elementi di rischio che influenzano i consumatori nella valutazione delle diverse alternative:

- “Rischio funzionale, connesso alle possibili conseguenze negative causate da una limitata performance fornita dal prodotto acquistato;
- Rischio economico-finanziario, legato all'impatto economico, patrimoniale e reddituale che una scelta errata può causare;
- Rischio psico-sociale, derivante dal possibile impatto sulla propria autostima e/o sulla considerazione di cui l'individuo gode all'interno del gruppo sociale di riferimento determinato da un prodotto non all'altezza delle aspettative;
- Rischio fisico, che scaturisce dalle possibili conseguenze negative provocate dall'utilizzo del prodotto sull'incolumità e sulla salute del consumatore.” (Zanin, 2020)

I consumatori, acquistando quindi in condizioni di incertezza, per provare a ridurre la percezione di pericolo connessa all'acquisto di un determinato prodotto o servizio, mettono in atto alcune 'strategie' acquistando, ad esempio, il bene con la marca più costosa o, al contrario, con quella più economica o facendo riferimento solo al loro *brand* di fiducia o, addirittura, prendendo in considerazione solo quei prodotti più pubblicizzati e conosciuti.<sup>20</sup>

### 1.5. La funzione della marca

“Una marca può essere: tradizionalista; anticonformista; romantica; forte; socievole; divertente; tenace. Per costruire la sua personalità sono importanti tutte le strategie comunicative, l'utilizzo di *testimonial* che siano appunto portavoce di quel determinato sentimento e una prefigurazione di *marketing mix* che porti ad avere consumatori di quel tipo.” (Pellencin 2017)<sup>21</sup>

Tra il consumatore e la marca si crea un patto fondato sulla fiducia. Esistono tre diverse condizioni nelle quali gli individui concedono fiducia ad altri soggetti:

- Familiarità (interazioni ripetute);

---

<sup>20</sup> Zanin L., *Acquistare in condizioni di incertezza: applicazioni al Marketing. L'avversione al rischio dei consumatori*, Università Ca' Foscari, Venezia, 2020, p.118.

<sup>21</sup> Kotler F., *Marketing management*, Pearson, Torino, 2007, p.665.

- Interesse (valutazione costi/benefici);
- Valori (quando vi è affinità e di conseguenza reciprocità).

Conferire fiducia è l'obiettivo strategico della marca al suo affermarsi presso la società dei consumi. A questa esigenza di legittimazione corrisponde nel tempo un atteggiamento di generico apprezzamento che si attua con un patto silenzioso tra consumatori e marca dove ci si scambiano fiducia e lealtà. Poiché la marca vive di acquisti ripetuti nel tempo, e in virtù dell'ambiente comunicativo (riferimento all'uso dei media da parte dei consumatori) nel quale è inserita, è obbligata alla lealtà nei confronti del suo pubblico (consumatori attuali e potenziali).

#### Funzioni rispetto al consumatore.

Il potere del *brand* quindi risiede quindi nell'attitudine della marca di svolgere determinate funzioni particolari:

- **Identificazione.** Comunicando il *brand* in un determinato modo e costantemente nel tempo, si innesca un processo di identificazione marca-cliente che è molto frequente nelle imprese più importanti. Si tratta esclusivamente di valori: bisogna che il *brand* comunichi l'appartenenza a un universo valoriale per far sì che questo appartenga a sua volta al cliente (o alle sue aspettative).
- **Orientamento.** Il mercato è molto complesso essendo caratterizzato da molti prodotti e molte marche: è per questo motivo che se la marca è conosciuta, svolge il ruolo di guida. Un tipico esempio è quando, pur esistendo molte e diverse marche di pasta, gran parte dei consumatori decide di acquistare esclusivamente Barilla solo perché la conoscono e si fidano.
- **Garanzia.** I *brand* più storici, se godono di una buona reputazione, influenzano automaticamente la propria azienda, in un certo senso, da garanzia per il cliente. La Barilla, essendo un'importante azienda alimentare e avendo sempre posto sul mercato prodotti di una certa qualità, non può decidere di iniziare a vendere pasta di bassa qualità, così come Apple non può permettersi di non innovarsi

tecnologicamente e di vendere telefoni non al passo con la tecnologia. Tutto ciò rappresenta una garanzia nei confronti del cliente.<sup>22</sup>

- **Intrattenimento.** L'essenza dello shopping è acquistare determinati prodotti in maniera felice e spensierata, senza dover analizzare il bene e assegnando automaticamente determinati valori a ciascun marchio. Per far sì che ciò accada, è necessario che il brand sia costruito in un determinato modo e che sia caratterizzato da specifici elementi. La funzione di intrattenimento, è disseminata lungo tutto l'arco della *customer journey* (viaggio dell'acquirente): ricerca delle informazioni e confronto, acquisto, fasi successive all'acquisto.
- **Praticità.** Avendo detto in precedenza che il *brand* è un insieme di valori, parole, significati o messaggi che ha come unico scopo quello di 'occupare' le menti dei consumatori, possiamo definire la marca anche un insieme di informazioni. Tutto ciò facilita il processo di acquisto poiché il cliente sa cosa lo aspetta e non deve fare alcuna ricerca o analisi: rappresenta, in un certo senso, la memoria del prodotto, ovvero una serie di informazioni grazie alle quali il consumatore può permettersi di acquistare un bene senza prima testarlo. Questa memoria risiede nell'immagine del *brand* (*brand image*).
- **Personalizzazione.** I brand riflettono le differenze presenti tra i diversi segmenti nel settore e comunicano esteticamente la corrispondenza tra l'offerta ed il valore di determinate tipologie di clienti.
- **Autoespressione.** "Capacità segnaletica della marca di appartenenza sociale, a gruppi, status. Più in generale è legata al fatto che gli individui utilizzano consapevolmente le marche per dire cose su di loro, dunque per raccontarsi e per esprimersi" (Briganti, 2015)<sup>23</sup>.

#### Funzioni rispetto alle imprese.

- Funzione di **protezione.** Tutela della proprietà industriale (*copyrights*). Serve per mettere al riparo da imitazioni, contraffazioni ed abusi;

---

22 Keller K., Busacca B., Ostilio M.C., *La gestione del brand: Strategie e sviluppo*, Egea, Alba, 2005.

23 Blythe J., *Fondamenti di marketing*, Pearson, 2006, p.p. 277-278.

- Funzione di **posizionamento**: Utilizzo di logo e/o *naming* per identificare il posizionamento rispetto al mercato e/o alla categoria merceologica;
- Funzione di **capitalizzazione**: Riferita al concetto di *brand equity* (valore) e più in generale all'idea del *brand* stesso (della sua storia e del suo *heritage*) come asset fondamentale capace appunto di creare valore che si accumula nel tempo.<sup>24</sup>

## 1.6 Il valore della marca

Il *brand*, come già evidenziato, è una delle risorse più importanti di un'azienda perché rappresenta il *brand* è l'evoluzione del marchio in aspetto visivo, cultura e stile aziendale. Per determinare il valore di un *brand* si parte dalla preferenza del consumatore, dal coinvolgimento dei fornitori, dalla costruzione di un sentimento di fiducia verso l'azienda e dal suo riconoscimento economico e sociale. Il concetto di marca si è allargato a una visione più estesa del rapporto tra le aziende e l'ambiente economico-sociale in cui sono inserite. Il *brand* deve, tra le altre cose, confermare le aspettative condivise tra tutti gli *stakeholder*. Il valore della marca, quindi, si trasforma acquisendo, grazie alle ricerche condotte sulla *brand equity*, il valore aggiunto apportato dalla marca al prodotto/servizio.<sup>25</sup> Dagli anni '80, vi sono state quattro linee di pensiero che hanno studiato il valore della marca (*equity*) tentando anche di definirlo e evidenziando il valore del patrimonio e gli aspetti quantitativi sul reale valore di un marchio. Per sapere cosa fare per poter generare le risorse, è necessario parlare della *brand equity*, i cui elementi principali sono tre:

- 1 La conoscenza della marca, la quale viene definita in base alla *brand awareness* e alla *brand image*
- 2 La fedeltà della clientela;
- 3 La rete di relazioni con i soggetti esterni all'impresa.

### Le 4 teorie del *Brand Equity*

---

<sup>24</sup> Musso P., *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni*, Franco Angeli, Milano, 2005.

<sup>25</sup> Aaker D.A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano, 2003.

## **1 Brand Equity come performance di marca**

Studi di Interbrand e Kapferer.

Interbrand e Kapferer hanno effettuato questi studi con lo scopo di indirizzare le dichiarazioni contabili del marchio nel bilancio dell'azienda per stimare il valore economico di quest'ultima nel modo più preciso possibile. Per Interbrand, nella valutazione di un marchio, è necessario porre l'attenzione su una serie di informazioni, come ad esempio uno studio più attento del mercato e della concorrenza o la forza della marca in base al suo posizionamento, che saranno fondamentali per dar vita ad un indice che indichi la forza del *brand*, sottolineando in particolare sette elementi:

- 1 La *leadership* del settore;
- 2 La longevità della presenza nel mercato;
- 3 Gli elementi principali del mercato;
- 4 L'andamento delle vendite;
- 5 La 'base economica' dell'impresa;
- 6 La tutela del logo;
- 7 Il grado di globalizzazione del *brand*

## **2 Brand Equity come premium price**

Il secondo filone di studi "analizza l'effetto differenziale della risorsa sulla *performance* aziendale" (Vicari,1995) con lo scopo di comprendere come e perché l'utilizzo di un marchio vada ad influenzare i risultati dell'impresa utilizzando il *premium price* come indicatore. Così facendo, tra prodotti concorrenti e parità di prestazioni offerte, se un consumatore è disposto a pagare un prezzo maggiore per possedere un prodotto indica che il *management* è stato capace di valorizzare e massimizzare le risorse aziendali creando un *brand* forte.

## **3 Brand Equity come risorsa strategica**

In questo punto di vista, l'*equity* della marca è intesa come un asset strategico delle imprese ovvero come “*un’insieme di attività e passività legate al marchio che accrescono o diminuiscono il valore di un prodotto o servizio per l’impresa e/o per i clienti di quell’impresa*” (Aaker, 1989)<sup>26</sup>. Secondo questa visione, si predilige l’analisi sulle risorse e capacità aziendali a lungo periodo rispetto alle misurazioni finanziarie di breve periodo. Si citano poi anche gli condotti da Keller nel 1993: “una marca avrà una *equity* positiva (o negativa) se il consumatore reagisce favorevolmente (o in maniera non favorevole) agli elementi del *marketing-mix*, rispetto a quando lo stesso *mix* viene utilizzato per una versione immaginaria del prodotto/servizio, contrassegnato con un altro marchio o senza marchio” (Keller, 1993).

#### 4 *Brand Equity* in ottica RBM

In base all’analisi di Pamela Adams, si studia, in un’ottica RBM, il valore del *brand* da due punti di vista diversi rispetto agli studi illustrati in precedenza:

- Dipendendo la creazione di valore dalla capacità delle risorse di generare flussi positivi e quindi non dalla produzione o dai flussi di reddito, il concetto di *brand equity* è accettato come risorsa strategica tralasciando la sua valorizzazione sia in breve sia in lungo periodo;
- Il valore della marca deriva anche dai rapporti che vi sono tra l’azienda e le entità esterne, come fornitori, concorrenti o intermediari, e non più solo dalle varie relazioni *customer-based*.

Appare evidente, quindi, che la *brand equity* è una delle risorse di fiducia più importanti per un’azienda dove, per risorse di fiducia, s’intende “risorse basate su modelli cognitivi di altri soggetti” (Vicari, 1995).<sup>27</sup>

Per comprendere meglio come si ‘costruisce’ la *brand equity*, bisogna introdurre il *Brand Equity Model*, dell’importante esperto di marketing Kevin Lane Keller. Secondo lo studioso, il cosiddetto CBBE definisce i principi chiave di questo elemento.

---

<sup>26</sup> Aaker D., *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, California Management Review, 1989, p.9.

<sup>27</sup> Vicari S., *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Alba, 1995.

“Stabilisce innanzitutto che al fine di costruire un marchio forte, è necessario modellare il modo in cui i clienti pensano e percepiscono il prodotto. Ciò tramite la costruzione del giusto tipo di esperienze attorno al marchio, di modo che i consumatori abbiano pensieri, sentimenti, opinioni di tipo positivo” (Keller, 2006).<sup>28</sup>

Tale modello, molto utile per dar risalto a quegli elementi legati al *brand* e alla sua notorietà, possiamo suddividerlo principalmente in quattro fattori:

- Rilevanza. Per rilevanza si intende l’identità di un marchio, ossia chi è, come i consumatori lo riconoscono, che funzione ha specificamente e a che tipo di *target* si vuole rivolgere e proporsi (*Brand Identity*).
- Prestazioni e Immagine (*Performance & Imagery*). Al gradino successivo vi è l’immagine, ovvero ciò che il *brand* vuole trasmettere attraverso le proprie prestazioni, spiegare perché preferirlo rispetto ad uno concorrente, far evocare ai consumatori attraverso i prodotti/servizi che si desidera vendere (*Brand Meaning*).
- Giudizio e Sentimento (*Judgments & Feelings*). Collocata al terzo gradino, bipartito come quello precedente, il giudizio è la risposta in termini di “*sentimenti*” e “*giudizi*” da parte dei consumatori, come per esempio la credibilità del marchio, o il fatto che venga preferita rispetto a un altro *competitor*.
- Risonanza (*Resonance*). La Risonanza, infine, si basa sull’attitudine di un marchio forte di ispirare fiducia ai propri consumatori cercando quindi di creare un rapporto importante e profondo tra il *brand* e il cliente stesso.<sup>29</sup>

## 1.7. La marca contemporanea

---

28 Kevin Lane Keller (2006), “Measuring Brand Equity,” in *Handbook of Marketing Research - Do's and Don'ts*, eds. Rajiv Grover and Marco Vriens, pp.546-568.

29 Aaker D.A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano, 1997, p.116.

Costantemente soggetti ai cambiamenti, i *brand* si evolvono di pari passo. Per distinguersi dai *competitors* essi devono rappresentare un ideale, svincolato dal prodotto, capace di arrivare all'emozione e all'inconscio, e caratterizzato da un forte potere evocativo. È utile dunque scegliere un aspetto emozionale e inerente alla natura umana, perché è applicabile globalmente ed è svincolato dalle componenti sociali e culturali. La marca contemporanea, che si sposta sempre più sul multimediale, deve saper unire le caratteristiche del *brand* totale all'agibilità dello *scorpion-brand*, che si caratterizza per l'ampliamento dell'esperienza.

La *mission* della marca è lavorare per il cambiamento e l'innovazione attraverso:

- La *vision*: una marca in movimento verso una precisa e desiderata direzione;
- L'*invention*: una marca che sa costantemente rinnovarsi attraverso la sua offerta;
- Il *dynamism*: una marca che si fa portavoce della cultura popolare e che si relaziona in modo pertinente con le comunità con una presenza scenica.<sup>30</sup>

Con l'affermazione delle piattaforme digitali a multicanalità non può più basarsi sulla semplice diffusione dello stesso identico messaggio su tutti i *touchpoints* che l'azienda ha con il suo pubblico. La convergenza mediatica ha da anni lasciato posto proprio a strategie di comunicazione *cross-mediale*, che modellano il messaggio in base alle caratteristiche del *medium* in cui verrà trasmesso, integrando la presenza dell'azienda nei vari canali in una voce unica e originale. Nasce così un nuovo medium "ibrido" in cui un medium si intreccia indissolubilmente a un altro.<sup>31</sup> Il concetto di comunicazione *crossmediale*, o più semplicemente di *crossmedialità*, sta finalmente guadagnando sempre più attenzione fra gli addetti ai lavori del *marketing*, uscendo dall'ambito esclusivo delle riflessioni accademiche. Per *crossmedialità* si intende l'uso dei *media* secondo una logica della convergenza in cui i singoli mezzi conservano autonomia pur all'interno di un progetto comunicativo unitario che ne consente e ne incoraggia l'attraversamento e l'intersezione. La *crossmedialità* nella prospettiva di una semiotica della comunicazione di *marketing* costituisce una riprova della natura discorsiva del *brand*. Recuperare e approfondire l'analisi della natura discorsiva dei *brand* nel contesto di una profonda trasformazione dei

---

30 Lombardi M., *Strategia in pubblicità. Dall'intelligenza, la magia*, Franco Angeli, Milano, 2017.

31 R. Di Bari, *L'era della web communication. Il futuro è adesso*. *Tangram Edizioni Scientifiche*, Trento, 2010.

*media* digitali intesi come ambienti ed ecosistemi. Se stabiliamo che il *brand* è un universo narrativo che si nutre di ogni singola manifestazione per costruire la percezione della marca, e che questa percezione, nella mente del pubblico, ha le caratteristiche di una grande storia, diventa chiaro perché la crossmedialità può essere uno strumento cruciale nel *brand positioning*.

È noto che qualsiasi storia – e quindi anche il posizionamento di marca – si fissa tanto più nella nostra memoria quanto più viene ripetuta. I suoi aspetti fondamentali sono:

- Espansione dell'impianto narrativo
- Complessità strutturale dei rimandi tra le sue componenti
- Forme di esperienza immersiva da parte degli utenti

Con un uso strategico della sinergia fra i canali di comunicazione disponibili, oggi i *brand* possono richiamare e far interagire fra loro gli ingredienti del loro *marketing* distribuiti su tutte le piattaforme, toccando trasversalmente diversi *target* di pubblico con progetti di comunicazione infinitamente più potenti di quelli possibili qualche decina d'anni fa.<sup>32</sup>

## CAPITOLO II

### IL *BRAND* AZIENDALE

#### 2.1 La funzione del *brand*

Per il consumatore e per l'azienda, la marca assolve a moltissime funzioni. Grazie ad essa, infatti, il consumatore può facilmente identificare i vari prodotti e orientarsi nelle decisioni e nei processi di acquisto. Fondamentalmente la marca permette generare una *routine* nei comportamenti del consumatore, assolvendo una funzione anche pratica: riduce il tempo dedicato al processo di acquisto. Inoltre, il *brand* impegna il produttore a fornire al cliente un livello specifico e costante di qualità, responsabilizzandolo dunque in modo continuativo e assolvendo un compito di garanzia per il consumatore stesso. Il produttore, infatti, non può permettersi di deludere il suo mercato perché perderebbe la notorietà e il capitale di immagine costruiti nel tempo. Questo meccanismo diventa evidente nel caso di *brand* molto noti, per i quali questa garanzia acquisisce rilevanza. Inoltre la marca assolve ad una funzione importantissima anche dal punto di vista dell'impresa: essa concorre infatti a determinare il posizionamento, senza il quale gran parte degli investimenti in *marketing* e interazione con il mercato da parte dell'impresa stessa sarebbero vani: il *brand* consente all'impresa di posizionarsi in rapporto ai suoi *competitor* e di far conoscere al mercato le qualità distintive del suo prodotto e consente, quindi, di capitalizzare gli investimenti compiuti nel tempo dall'azienda. Nel momento in

cui vi è la corrispondenza, utopicamente perfetta, tra determinati bisogni della domanda e capacità delle aziende, si mettono in pratica gli scambi di mercato.

In questo processo, un ruolo importante è svolto dalla domanda che aiuta ad orientarsi e a definire le diverse offerte presenti sul mercato e, allo stesso tempo, permette alle aziende di posizionare le proprie offerte: senza di essa sarebbe quasi impossibile per i consumatori identificare le imprese e i prodotti offerti e, inoltre, anche le imprese troverebbero difficoltà a ricondurre le proprie abilità a qualcosa di definito e di riconoscibile dal mercato. Le caratteristiche distintive che qualificano una marca sono sempre riconducibili alla relazione e al livello di interazione tra prodotto e consumatore. Per dar vita ad un prodotto di marca è necessario coinvolgere l'azienda nella sua totalità. Tale processo comprende numerosi elementi, tra cui la capacità di impresa, l'orientamento al mercato, la tecnologia, l'innovazione, la conoscenza delle esigenze dei clienti, l'orientamento al servizio, l'attività di comunicazione ecc. Questi elementi concorrono a qualificare un'impresa nel suo complesso e si trasfondono nei suoi prodotti. Questi ultimi concorrono formare un prodotto di marca, il quale può essere considerato non come una struttura separata dalle attività dell'impresa, ma come il risultato di tutte queste componenti, quindi di un'"impresa di marca". Appare evidente che la logica della marca debba necessariamente riguardare l'intero complesso aziendale e non solo le funzioni di comunicazione e di *marketing* che hanno una maggiore attenzione alle tematiche della marca. Essa racchiude dunque il complesso delle capacità generate dall'impresa. Quello che, in ultima battuta, arriva al consumatore è quindi la sintesi di una pluralità di prestazioni e il suo rapporto con la marca non è solo una relazione con il prodotto e con l'impresa intera, ma anche con il punto di vendita. Anche in questo caso, al consumatore/acquirente giunge una serie di peculiarità dell'impresa commerciale, che si concretizzano in prestazioni come il servizio, l'assortimento, l'immagine, il livello dei prezzi, ecc.

Il consumatore orienterà le proprie scelte in base ad una sintesi tra le caratteristiche del prodotto/marca e quelle del punto vendita/insegna, alla ricerca della massima soddisfazione che può ottenere dall'unione di valori incorporati nella marca e nell'insegna del punto di vendita. Sia nel rapporto marca/consumatore che in quello insegna/acquirente la *customer satisfaction* ricopre un ruolo centrale e può essere considerata il punto di arrivo delle politiche di *marketing* di ogni impresa.<sup>33</sup>

---

33 Fiocca R., *Soddisfazione Del Cliente E Brand Equity*, n. 1 – aprile 2004

## 2.2 L'influenza del *brand* nella società

L'importanza della marca è divenuta evidente durante l'epoca d'oro della pubblicità moderna, in un momento in cui non bastava più valorizzare un prodotto, ma occorreva metterlo in relazione con un potente oggetto simbolico, ovvero la marca, che avesse una identità precisa e definita.

In una società in cui la comunicazione riveste un ruolo centrale, come quella attuale, il ruolo della marca ha aumentato esponenzialmente la sua importanza, fino addirittura a diventare, in alcuni casi, autonoma rispetto al prodotto stesso. Questo perché non basta più comunicare le informazioni circa ciò che il prodotto è in grado di offrire, ma occorre trasmettere un'identità specifica. Le marche, dunque, si fanno portatrici di un'idea, di uno stile di vita, di un'estetica e di una visione del mondo.<sup>34</sup> Muta completamente anche il legame con i prodotti, i quali non possono prescindere dal contesto comunicativo imposto dalla marca. La sempre maggiore importanza che la marca sta assumendo la rende anche indissolubilmente legata al mercato e al sociale. La crescente importanza che la marca sta assumendo fa sì che essa progressivamente ampli le sue connessioni nel mercato e nel sociale: il principale scopo della marca, infatti, è di essere in ogni momento in relazione con tutto ciò che si trova al suo esterno, a partire dagli individui che la circondano. Tuttavia, le funzioni definite da Kapferer e Thoenig e citate precedentemente (identificazione, orientamento, garanzia, personalizzazione, lucidità e praticità), ovvero quelle che la marca svolge tradizionalmente, non sono scomparse<sup>35</sup> bensì sono state 'travolte' da una nuova funzione di collegamento comunicativo tra la marca e molti altri soggetti. Proprio Kapferer, in seguito, ha elaborato il "prisma d'identità della marca", che tra le sue sei dimensioni comprende anche la relazione.<sup>36</sup> Al giorno d'oggi, l'aspetto relazionale della marca nei confronti dell'immaginario sociale ha subito un processo di notevole espansione e manifesta maggiormente il bisogno del mantenimento da parte di essa di una specificità sul piano dell'identità: più un *brand* si espande e acquista notorietà,

---

34 Riou N, Pub fiction. *Société postmoderne et nouvelles tendances publicitaires*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999

35 Kapferer J.-N. e Thoenig J.C. (a cura di), *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Milano, Guerini, 1991

36 Kapferer J.-N. (1995), *Les marques. Capital de l'entreprise*, II ed., Éditions d'organisation, Paris, 1995.

più diventa per esso, e quindi per l'impresa, difficile mantenere una coerenza comunicativa.<sup>37</sup>

### **2.3 Brand identity**

Possiamo considerare la *brand identity* come l'insieme di elementi espressivi utilizzati dall'azienda per veicolare le credenziali di una marca.<sup>38</sup> L'obiettivo dell'identità di marca è quello di stabilire un rapporto durevole tra questa e il cliente, generando un ammontare di valore in grado di implicare, almeno potenzialmente, benefici di tipo funzionale, emotivo o di auto-espressione.<sup>39</sup> L'identità diviene un unico grande discorso, capace di moltiplicarsi attraverso gli oggetti, ma fondamentalmente conforme a una grande madre: la marca. Per definirla occorre delineare uno statuto della marca che in quadri tratti salienti del *brand*, definendone sia le performance reali che quelle simboliche. La *brand identity* non può essere imposta ai consumatori, ma solo proposta ad essi, i quali la filtreranno successivamente con la propria percezione. Pertanto, le aziende possono governare solo parzialmente il processo di creazione della *brand identity*. Ogni marca può assumere una fisionomia non necessariamente aderente a quella pianificata poiché le varie fonti a disposizione dei consumatori per effettuare valutazioni, come per esempio le proprie esperienze, le varie forme di comunicazione, tendono a rendere le marche qualcosa di diverso dal progetto aziendale. L'identità di una marca comprende un insieme di peculiarità che le permettono di essere compresa, condivisa e riconosciuta; queste peculiarità devono essere ben definite e trasmesse ai pubblici di riferimento. A comporre l'identità di marca concorrono diversi elementi, tra cui: la cultura, i valori e la *mission*.<sup>40</sup>

#### **La cultura.**

La cultura della marca rispecchia la cultura e la storia dell'azienda, ne riassume i mutamenti subiti nel tempo e assume un ruolo centrale nei confronti dei consumatori a livello di credibilità. Genera negli interlocutori un'aspettativa di comportamento che

---

37 Codeluppi V., *Verso La Marca Relazionale*, Convegno "Le Tendenze Del Marketing In Europa", Università Ca' Foscari, Venezia, 24 Novembre 2000.

38 Pratesi C.A., Mattia G., *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, McGraw-Hill, Milano, 2006

39 Aaker D.A., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991.

40 Pratesi C.A., Mattia G., *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, McGraw-Hill, Milano, 2006

viene dalle esperienze passate e si arricchisce, con il passare del tempo, di significati. Un esempio chiaro di tale abilità di evocazione culturale è il concetto di *Made in Italy*: una griffe dell'abbigliamento è un simbolo di uno stile di vita ma anche di un *know-how* produttivo non imitabile in altri luoghi.

### **I valori.**

I valori di una marca costituiscono la proposta indirettamente rivolta agli interlocutori di aderire al suo mondo. Oggi le aziende cercano di conferire alle proprie marche una valenza sociale molto più ampia in modo che il *brand* possa trasmettere maggiormente un'immagine di serietà e rispetto delle regole. Gli *stakeholders*, infatti, tendono soprattutto oggi a considerare l'operato delle imprese in relazione al comportamento complessivo e non solo per l'offerta proposta. I valori, contrariamente alla cultura, possono trovare una decodifica scritta attraverso la "carta dei valori" proprio per dimostrare l'impegno che l'azienda intende mantenere.

### **La mission.**

La *mission* è la manifestazione di volontà, spesso espressa in forma scritta, come la "carta dei valori" e a volte anche sintetizzata nei *claim* pubblicitari. Esprime una funzione che l'impresa vuole assolvere nei confronti degli *stakeholders*, ne giustifica l'esistenza e ne guida i comportamenti. La *mission* comunque permette anche di evidenziare cosa l'azienda sa fare o si impegna a realizzare, e comprende anche la tendenza a spostare sempre più in avanti l'obiettivo da realizzare; conseguentemente essa ha anche il fine di focalizzare l'organizzazione intorno agli obiettivi del *brand*. Ogni azienda della moda in relazione alle proprie caratteristiche e competenze ha una propria e precisa missione di marca. Per esempio un'azienda che ha una marca industriale con credibilità legata a un *know-how* distintivo di prodotto, qui la marca nasce associata ad attributi del prodotto.

## **2.4 L'immagine di marca**

La notorietà di una marca (*brand awareness*) è la capacità del cliente di riconoscerla e di ricordarsi che essa appartiene a una certa categoria di prodotti. Esiste dunque un legame tra la marca e la categoria di prodotti che veicola la notorietà.

La marca influenza la mente del cliente ‘emanando’ una serie di informazioni che danno vita all’immagine di marca e che, secondo Keller, sono: i processi di acquisto e di consumo, i valori e l’identità, le esperienze e la tradizione e, infine, il profilo del consumatore<sup>41</sup>.

A proposito degli effetti prodotti dall’immagine di marca, “nel processo di formazione della *customer brand equity*, il significato del *brand* conduce a risposte al brand stesso sotto forma di giudizi e sensazioni” (Keller, 1998). L’immagine produce effetti positivi in termini di giudizi di qualità e di superiorità espressi dai consumatori. Se il *brand* possiede un’immagine forte, il consumatore incrementerà le sue convinzioni sul suo giudizio complessivo e differenziale rispetto ai concorrenti. Esiste quindi un nesso tra la variabile *brand image* e le variabili preformanti del *brand* rispetto ai concorrenti: qualità percepita e superiorità percepita. La qualità percepita esprime quello che è il giudizio dell’utilizzatore del *brand* che non include nessun tipo di valutazione del *brand* circa i concorrenti. Il consumatore percepisce la superiorità del prodotto o del servizio fornito rispetto all’uso a cui è destinato.<sup>42</sup> Non è ovviamente possibile misurarla in quanto valutazione soggettiva degli aspetti che ciascun consumatore ritiene importanti, infatti varia tra persone diverse. Essa si definisce in funzione di ciò che si aspetta il consumatore: non è uguale alla soddisfazione potendo l’utente essere soddisfatto in base alle sue basse aspettative; è, inoltre, diversa anche dalla valutazione potendo quest’ultima essere positiva anche per un bene di qualità inferiore, se conveniente. Mentre quella che è definita superiorità percepita, mette in relazione la marca rispetto ai concorrenti. A livello di immagine si ripercuote un effetto positivo sulla qualità e superiorità; anche la qualità stessa percepita, inoltre, esercita un effetto positivo sulla superiorità riconosciuta al *brand* rispetto ai concorrenti.<sup>43</sup>

---

41 Keller K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 1998, p. 41.

42 Zeithaml V., “Consumer Perception of Price, quality and Value: A Means-End and Synthesis of Evidence”, *Journal of Marketing*, vol. 52, 1988

43 Ciappei C., Surchi M. (a cura di), *La mitopoiesi della marca moda*, FrancoAngeli, Milano, 2011

## 2.5 Brand name

Il *Brand Name* è il nome dato a un particolare prodotto dall'azienda che lo produce. Tale nome non solo conferisce un'identità, ma spesso è della fortuna presso consumatore. Denominare, quindi, non è solo scegliere un nome, ma soprattutto conferire un'identità, stabilire un modo di essere e può fare la differenza tra una buona e una cattiva sorte.<sup>44</sup>

### Tipologie

Il nome è dunque essenziale per stabilire l'immagine di un *brand* e per comprenderne il *positioning*. La scelta del *name* risulta dunque decisiva. I nomi dei marchi permettono di identificare il prodotto, ma soprattutto simboleggiano una ricca configurazione di significati che sono incarnati dai prodotti.<sup>45</sup> Collins teorizzò due strategie di *naming*. La prima strategia si basa sulla ripetizione con l'obiettivo di fare in modo che il nome rimanga impresso nella mente dei consumatori. Questa strategia viene anche chiamata "*Juliet Principle*" perché riprende un verso di "Romeo & Giulietta" di Shakespeare: "quella che chiamiamo rosa, con qualsiasi altro nome avrebbe un profumo altrettanto dolce".<sup>46</sup> La seconda strategia ricorre invece alla possibilità di scegliere un nome foneticamente simbolico: non a caso, essa è chiamata anche "*Joyce Principal*".<sup>47</sup> Invece, Peterson e Ross dimostrarono, effettuando interviste ai consumatori, che ogni *brand name*

---

44 Botton M., Cegarra J.J., Ferrari B. *Il nome della marca. Creazione e strategia di naming*, Milano, Guerini e Associati, 2002.

45 S.J. Levy, *Marketplace behavior: it's meaning for Management*, AMACOM, 1978.

46 Shakespeare W., *Romeo & Juliet*, 1597.

47 Collins L., *A Name to Conjure With*, European Journal of Marketing, 1977.

viene associato dai clienti ad una determinata categoria di prodotto.<sup>48</sup> Successivamente, è stato scoperto, tramite ulteriori ricerche e analisi, la presenza nel *brand name* di una consonante dura seguita da vocale possa provocare un senso di durezza nella mente dei consumatori<sup>49</sup>: è per questo motivo che si ritiene preferiscano nomi tipici per categorie di prodotti rispetto a nomi atipici.<sup>50</sup> Questi sopra elencati rappresentano il primo filone di ricerca per la scelta del nome di un marchio . Il secondo filone di ricerca è caratterizzato, invece, dagli elementi del *brand name* che lo rendano memorabile e “*top of mind*” (ricordare il *brand* per primo per una categoria di prodotto). Paivo ha dimostrato che la memoria è più forte per le immagini che per le parole.<sup>51</sup> Inoltre, l’elaborazione e la ripetizione di una pubblicità rafforzano la memorizzazione del *brand name*: il ricordo del testo diretto è rafforzato dall’elaborazione, quello indiretto dalla ripetizione.<sup>52</sup>

Per quanto riguarda, invece, la creazione del *brand name*, McNeal e Zeren hanno effettuato per primi degli studi approfonditi, in particolare ponendo questa domanda a ben 82 *brand managers*

I risultati sono stati:

- il processo di *naming* comprende 6 step: definire gli obiettivi del *brand name*, creare nuovi *brand names*, stabilire i nomi più appropriati, ricerca sulle preferenze dei consumatori, ricerca sul *trademark* e infine selezionare il nome;
- il nome, oltre a comprendere la descrizione dei benefici del prodotto, deve essere memorizzabile, deve rispettare l’immagine dell’impresa e non deve contrastare con il *trademark* legislativo;
- moltissime imprese effettuano ricerche direttamente sui consumatori per valutare la validità dei *brand names*;

---

48 Petersen, R.A., Ross I., *How to Name new brand*. Journal of Advertaising, 1972.

49 Heath, T. B., Chatterjee, S., & France, K. R., “Using the phonemes of brand names to symbolize brand attributes”. In *The AMA educator’s proceedings: Enhancing knowledge development in marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1990, pp. 38-42.

50 Zinkhan, G. M., & Martin, C. R., “New brand names and inferential beliefs: Some insights on naming new products. *Journal of Business Research*, 15(2), 1987, pp. 157-172.

51 Paivio, A., *Imagery and verbal processes*, Psychology Press, 2013.

52 Shapiro, S., Krishnan, H.S., *Effects of Stimulus, Processing, and Retrieval Factors on Brand Name Memory*. Indiana University, 1992.

- per la creazione del *brand* è più frequente il ricorso ai dipartimenti di *marketing* interni all'impresa e meno quello agli *outsider* come agenzie pubblicitarie.<sup>53</sup>

Intervistando un centinaio di aziende dei beni di consumo inglesi, è stato dimostrato che vi è distinzione tra obiettivi del *branding* e criteri del *branding* con lo scopo di scegliere un nome efficace. Chi attua una strategia di *branding* vuole, ad esempio, scegliere una determinata immagine o segmentare il mercato, mentre i criteri del *branding* fanno riferimento alla correlazione con l'immagine del prodotto o la memorizzazione del *name*. E' emerso da tale studio che le aziende spendono molte risorse nella scelta del *brand name*, attuano un orientamento al *marketing* e coinvolgono nella scelta del *brand name* anche i dirigenti più importanti. Questo secondo tipo di approccio è "fortemente orientato al *marketing*".<sup>54</sup> Gli studi di Kohli e LaBahn hanno dimostrato l'importanza del *brand name* dopo aver intervistato ben 390 *managers* sia di imprese di beni di consumo, sia di beni industriali. Infatti la maggior parte di loro ha confermato che il *brand name* influenza le vendite del prodotto e che la sua scelta è più importante del *packing* o di incentivi volti alla vendita del prodotto stesso.<sup>55</sup>

### **Analisi linguistica**

Secondo il modello teorico di William Marslen-Wilson definito 'modello della corte', mentre gli esseri umani elaborano una parola attivano anche parzialmente parole che sono ad essa correlate dal punto di vista della semantica, morfologia o della fonetica.<sup>56</sup> È dunque necessario che le aziende che vogliono distinguersi nettamente dai *competitors* sfruttando un *brand name* efficace, ne scelgano uno che abbia pochi "affini ortografici" (le parole attivate dal nostro cervello contemporaneamente alla parola *target*) in comune con altri *brand* o con parole spiacevoli e negative. Se l'obiettivo è quello di crescere a livello internazionale, anche il nome del prodotto deve poter essere pronunciato facilmente in molte lingue. Un esempio di *brand name* che ha avuto successo nel tempo

---

53 McNeal J. U., Zeren, L. M., "Brand name selection for consumer products". *MSU Business Topics*, 29(2), 1981, pp. 35-39.

54 Shipley D., Hooky, G.J., Wallace, S., *The brand name development process*. *International Journal of Advertising*, 7(3), 1988, 253-266.

55 Kohli, C., & LaBahn, D. W., *Creating effective brand names: A study of the naming process*. *Journal of Advertising Research*, 37(1), 1997, pp.67-75.

56 W.D. Marslen-Wilson e A.Welsh, *Elaborazione delle interazioni e accesso lessicale durante il riconoscimento delle parole nel discorso continuo*. *Psicologia Cognitiva*, 10, 1978, pp. 29-63.

e ancor oggi viene ricordato facilmente è il caso “*Blackberry*”. Il nome del popolare dispositivo è partito dalla Lexicon Branding, agenzia di *naming* nota per l’abitudine di sfruttare le competenze di professori di linguistica per la ricerca di nomi appropriati. I fautori del dispositivo avevano l’obiettivo di utilizzare un nome davvero unico rispetto ai suoi concorrenti diretti, come ad esempio Palm Pilot (riferito ovviamente ai dispositivi palmari) e Handspring (idea della mano che aziona): con tali nomi speravano di far credere ai consumatori che la tecnologia fosse sia accessibile sia facile da usare. Decisero di evitare il nome *strawberry* (fragola) poiché presentava una cadenza troppo lenta e pensarono che *Blackberry* fosse un sostituto perfetto, essendo un nome grazioso e non ‘spaventoso’. Secondo gli esperti di linguistica, il suono “b” è molto rilassante, mentre le due vocali sono considerati veloci e leggere; *Berry* suona amichevole e informale. L’intero nome ha una qualità giocosa che di solito non si trova ed è inaspettato nel contesto della tecnologia.<sup>57</sup>

## **2.6 Brand experience**

Nella pratica aziendale, l’“esperienza” è uno dei movimenti più importanti, al punto che le aziende hanno creato nuove posizioni dirigenziali focalizzate esclusivamente sulla gestione delle esperienze dei clienti con i marchi, consapevoli che fatto che il concetto di *brand experience* è in grado di catturare l’essenza stessa del *branding* molto più dei concetti di *brand* orientati in modo analitico e cognitivo come *brand equity*, valore del marchio, associazioni di marca, atteggiamenti di marca e personalità del marchio. Ciò che alla fine conta per i consumatori è se i marchi possono offrire loro esperienze attraenti. Vogliono qualcosa che coinvolga i loro sensi e tocchi i loro cuori, qualcosa che li ecciti o li incuriosisca. Vogliono che i professionisti del marketing forniscano loro un’esperienza e cercano qualcosa di vero e autentico. Si sa molto sull’equità del marchio e sul valore del marchio e si dispone di modelli e misurazioni elaborati per i costrutti di associazione del marchio come la personalità del marchio.<sup>58</sup> Eppure, poco ancora si sa su come i consumatori percepiscono un marchio, su come si possono misurare le esperienze di marca e se le esperienze di marca sono semplicemente un epifenomeno o se possono

---

57 Mauri S., *Quando il nome marca la differenza*, 2015, Milano, p.78.

58 Raggio R.D. e Robert P.L., *Chasing brand value: sfruttare appieno il valore del marchio per massimizzare il valore del marchio*. Journal of Brand Management 16, 2009 pp.248-263.

influenzare il comportamento dei consumatori. Occorre sviluppare concettualmente il costrutto dell'esperienza di marca, che richiede un approccio di ricerca ampio e interdisciplinare. Il lavoro sull'esperienza può essere trovato in una varietà di campi diversi, che vanno dalla filosofia e le scienze cognitive, alla letteratura e alle arti. Brakus, Schmitt e Lia hanno definito le esperienze di marca come risposte soggettive interne del consumatore (sensazioni, sentimenti e cognizioni), nonché risposte comportamentali evocate da stimoli correlati al marchio che fanno parte del *design* e dell'identità, del *packaging*, delle comunicazioni e degli ambienti di un marchio. Hanno distinto varie dimensioni dell'esperienza (sensoriale, affettiva, intellettuale e comportamentale) e mostrato come queste dimensioni possono essere misurate. Hanno anche dimostrato che le esperienze possono influenzare alcuni aspetti del comportamento del consumatore (soddisfazione e lealtà).<sup>59</sup> Una domanda chiave riguarda gli antecedenti delle esperienze: in che modo esattamente gli stimoli relativi al marchio (nomi, loghi, colori, forme etc.) che fanno parte del marketing di un marchio evocano esperienze di marca? Inoltre, per quanto riguarda un particolare strumento di *marketing*, ossia gli eventi abbiamo bisogno di mettere in relazione le dimensioni dell'evento (per esempio, l'intrattenimento, l'interattività, il servizio faccia a faccia) alle dimensioni dell'esperienza. Un'altra domanda chiave riguarda le conseguenze dell'esperienza di marca: la maggior parte delle esperienze di marca sono solo epifenomeni, ovvero quando si verificano sono solo divertenti per i consumatori? Influenzano il comportamento dei consumatori solo a breve termine? Oppure possono avere effetti a lungo termine? Le esperienze possono costruire il valore del marchio o il valore del cliente? Infine, qual è la relazione tra l'esperienza di marca e altri costrutti di marca? C'è stata un'inflazione nei costrutti e nelle misurazioni del marchio nel corso degli anni. Nel documento citato in precedenza, è stato dimostrato, concettualmente ed empiricamente, che le esperienze di marca sono distinte da alcuni costrutti chiave cognitivi, motivazionali e affettivi come le attitudini al marchio, il coinvolgimento del marchio, l'attaccamento al marchio e la soddisfazione del cliente. Ma chiaramente deve esserci una qualche relazione empirica tra l'esperienza del marchio e i concetti di marca motivazionali ed emotivi, specialmente quando si esamina il loro impatto sul comportamento dei consumatori. Qual è quella relazione? Quali concetti sono più utili per formulare la strategia del marchio? La ricerca sull'esperienza del marchio offre una ricca area di indagine. L'esperienza è un concetto profondo incentrato su uno

---

59 Brakus JJ, Schmitt B., Lia Z., *Brand experience: cos'è? Come si misura? Influisce sulla fedeltà?* Journal of Marketing, 73 (3) pp.52-68.

degli aspetti più importanti della nostra vita: il mondo apparentemente superficiale dei marchi.<sup>60</sup>

## 2.7 Brand community

Il successo di un *brand* dipende anche dalla condivisione della sua visione da parte dei membri dell'intera organizzazione, che devono quindi essere non solo informati, ma emotivamente coinvolti e fattivamente partecipi, in modo da farne degli autentici ambasciatori del marchio. A fronte di movimenti sempre più organizzati e intenzionati a mettere in discussione la stessa esistenza del *brand*, la marca deve oggi diventare essa stessa *movimento* e mettere in campo i suoi attivisti più convinti: i dipendenti e i consumatori.<sup>61</sup> Tutta l'organizzazione deve supportare la promozione del *brand* anche al fine di evitare che gli investimenti effettuati nella promozione esterna possano perdere di efficacia. La marca deve essere quindi in grado di pervadere ogni conversazione, ogni luogo, ogni gesto all'interno dell'organizzazione aziendale con il fine di creare un tutt'uno tra identità aziendale e quella del *brand*, rendendo più solida, efficace e duratura la sua gestione strategica. L'evidenza empirica dimostra che laddove la visione aziendale è forte e condivisa dai suoi membri, questa visione si riflette sul *brand* rafforzandone la percezione da parte del consumatore. Sono questi i *brand* capaci di costruire un'identità solida e consistente e una personalità ben identificabile, in grado di farli emergere nei moderni scenari competitivi.<sup>62</sup> Il coinvolgimento della comunità amplifica la forza delle relazioni che i consumatori instaurano con gli elementi della *Brand community* e ha un effetto diretto sulla fiducia nel marchio. Oggi, *Brand community* e *social media* quasi sempre si sovrappongono. Questi ultimi si sono rivelati un ambiente ideale per la costruzione delle *Brand communities*. Oggi chi racconta un *brand* è una persona simile agli utenti a cui si rivolge e della quale questi utenti si fidano; *blogger* e *influencer* sono persone comuni, che hanno però costruito un'immagine autorevole presso il pubblico, dotate di un buon seguito e aventi spesso competenze in materia. Queste persone sono potenzialmente in grado di per creare una storia e raccontarla con le sue modalità e per questo vengono coinvolte dalle aziende a più livelli. Il *word-of-mouth* (passaparola) nei *social media* influisce sulle scelte e decisioni d'acquisto e questi ultimi sono diventati un

---

60 Schmitt B., *Il concetto di brand experience*, Journal of Brand Management, vol.16, 2009, pp. 417–419.

61 McFarland J., *Branding From The Inside Out, And From The Outside In*, «Harvard Management Update», febbraio 2002.

62 Fioroni M., Titterton G.C., *Brand storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, Morlacchi, 2007.

imprescindibile strumento di comunicazione e promozione per il *brand*. I commenti sono un elemento importantissimo dell'attività delle marche sui *social network*, perché permettono alle aziende di coinvolgere attivamente le proprie *community*, abbandonando l'approccio verticale. Il racconto si sposta dalla persona alla persona ed è proprio qui che si trova l'autenticità e la trasparenza di una marca.<sup>63</sup>

## 2.8 Brand personality

Come abbiamo evidenziato, la strategia di business alla base di un *brand* si focalizza sulle esperienze già vissute dal consumatore, dalle quali esso apprende quelli che saranno i suoi comportamenti futuri. Gli elementi chiave che ispirano le strategie di un *business*, e quindi la relativa strategia del *brand*, sono quattro: la visione, la missione, la promessa e i principi ispiratori/valori della società. L'insieme di questi elementi genera la cosiddetta *brand expression*. La *brand expression* è a sua volta l'insieme di *brand positioning*, *brand identity* e *brand personality*. Il *brand positioning* differenzia il marchio rispetto ai concorrenti e rappresenta anche il *come* si vuole essere percepiti. La strategia del *brand* viene profondamente influenzata da questi elementi chiave. Il buon posizionamento del *brand* è una condizione necessaria ma non sufficiente, ecco perché per conferire forza alla *brand expression*, va affiancata alla *brand identity* e alla *brand personality*. La *brand identity* rappresenta il *background* dell'organizzazione: una sintesi tra la sua storia, i suoi scopi, principi, miti e simboli. Essa è in grado, quindi, di determinare l'originalità del *brand*. La *brand personality* è l'essenza del carattere di un *brand*, che nella mente di un consumatore tende ad assumere la consistenza e quindi il profilo di una persona. Nel caso della *Singapore Airlines*, si tende ad immaginarla attraverso la figura flessuosa di un'affascinante fanciulla che accoglie il passeggero con uno splendido sorriso. Per la *Malboro* l'associazione con l'uomo "*macho*" è immediata. La *brand personality* viene a formarsi grazie all'interazione di un numero considerevole di fattori. Potremmo affermare che la metafora della persona incarna perfettamente il significato della marca ammettendone la complessità. "La marca è un sistema aperto, multiforme e in costante divenire e per questo può essere interpretato come una persona e deve possedere un preciso carattere e un'anima".<sup>64</sup>

---

63 Barbotti I., *Instagram Marketing. Immagini, brand, community, relazioni per il turismo, eventi*, Hoepli, 2015.

64 D'Egidio F., *Il valore del brand per essere il n° 1. L'eccellenza nel servizio: le persone sono il brand*, Franco Angeli, Milano, 2005, p 87.

## 2.9 La globalizzazione del *brand*

Nella *network society*, le nuove tecnologie (in primis Internet) hanno permesso l'abbattimento delle barriere spazio-temporali, influenzando ogni aspetto della vita degli individui e dei gruppi. Hanno favorito nuovi stili di vita, una nuova cultura e una nuova *brand experience*. Alcuni fattori in particolare hanno contribuito a fare in modo che la marca subisse un profondo mutamento:

- Globalizzazione delle imprese
- Centralizzazione della comunicazione e delle attività strategiche
- Nascita dei centri media, Internet, TV
- Boom della telefonia
- Nascita delle brand community e dei social network
- Marketing relazionale
- Affermazione della grande distribuzione e del concetto di *low-cost*.

I nuovi media digitali permettono alle aziende di consegnare nelle mani degli utenti i ferri del mestiere della comunicazione. Il consumatore diventa attore creativo nel palcoscenico del consumo. Accade che autori e destinatari delle nuove narrazioni di marca si avvicinino sempre di più, consigliandosi e conversando vicendevolmente, in forme di collaborative *authorship*. Questo scenario si è tradotto ben presto in una profonda trasformazione: è cambiato il consumatore, che oggi comunica attraverso più canali e più media, è un individuo sensibile al prezzo, imprevedibile e sfuggente, ma allo stesso tempo è coerente e pragmatico nelle scelte e sempre più connesso.

La connettività è diventata un nuovo modo di pensare, di esistere, anche di gestire la marca e la dimensione temporale è divenuta reale, just in time. La marca si è emancipata dai prodotti, occupando spazi inediti e i nuovi mezzi hanno oggi un numero di accessi esponenzialmente superiore alla carta stampata e sono aggiornati in tempo reale.<sup>65</sup>

## 2.10 La fedeltà al *brand*

---

<sup>65</sup> Minestrini L., *Il manuale della marca. Consumatore Cultura Società*, Fausto Lupetti Editore, Bologna, 2010.

Abbiamo evidenziato l'importanza della relazione ultima e del livello di identificazione del consumatore con la marca. La *risonanza del brand* è strettamente connessa alla natura di questa relazione e alla sintonia che si instaura tra i clienti e la marca. Precisamente, possiamo ricondurre il concetto di risonanza della marca a quattro dimensioni: il senso della società, il senso di attaccamento, la fedeltà del comportamento e l'impegno attivo.

La fedeltà del comportamento dipende da quante volte viene ripetuto l'acquisto: indica cioè la frequenza e la quantità con cui i clienti acquistano la marca. Il valore di un cliente fedele nell'arco del ciclo di vita della relazione con la marca può essere enorme. La fedeltà del comportamento è necessaria, ma non sufficiente ai fini della risonanza della marca.<sup>66</sup> È necessario generare un forte attaccamento personale da parte del cliente se si vuole creare una sufficiente risonanza: non è sufficiente infatti che i clienti abbiano un atteggiamento positivo verso il *brand*, ma occorre che lo vedano come qualcosa di speciale in un contesto più ampio. I clienti che nutrono un forte attaccamento per una marca tendono a descriverla come uno dei loro beni più cari o come un "piccolo piacere" che aspettano con trepidazione. Uno dei maggiori esperti di fedeltà dei clienti, Frederick Reichheld, osserva che "sebbene il 90% degli acquirenti di automobili sia soddisfatto uscendo dal concessionario, meno della metà acquisterà la stessa marca la volta dopo".<sup>67</sup> Per rafforzare la fedeltà al *brand* è necessario sviluppare un attaccamento più intenso attraverso veri e propri programmi di *marketing*, prodotti e servizi capaci di soddisfare a pieno i bisogni del consumatore. Il significato del *brand*, inoltre può assumere una dimensione più ampia in termini di senso della comunità. L'identificazione con una comunità della marca (*brand community*) può infatti indurre un fenomeno sociale molto frequente, per questo motivo i consumatori si sentono accomunati da sentimento di parentela o affiliazione nei confronti di altre persone legate a quel marchio o verso i rappresentanti dell'impresa. Infine, l'affermazione più forte di fedeltà è forse la disponibilità ad investire tempo, energia, denaro o altre risorse nel *brand* oltre a quelle spese all'atto dell'acquisto o del consumo. I clienti potrebbero per esempio scegliere di iscriversi a un *club* nato intorno al *brand*, riceverne gli aggiornamenti e avere uno scambio

---

66 Chaudhuri A., Holbrook M.B., *The Chain of Effects From Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty*, Journal of Marketing 65(2), April 2001, pp.81-93.

67 Reichheld F.F., Teal T., *L'effetto fedeltà: la forza nascosta dietro la crescita, i profitti e il valore duraturo*, Harvard Business School Press, 1996 p. 39.

68 Keller K., Busacca B., Ostilio M.C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Alba, 2021.

di corrispondenza con altri consumatori o con rappresentanti (ufficiali o meno) della marca. Potrebbero scegliere di visitare il sito web della marca, partecipare a *chat room* e contribuire alla creazione di una *community*, diventando essi stessi ambasciatori del brand. L'attaccamento personale e l'identità sociale sono presupposti essenziali di un impegno attivo nei confronti della marca.<sup>68</sup>

## **2.11 Il ruolo del *brand* all'interno dell'organizzazione e della comunicazione**

Si è accennato alla costante *ibridazione* a cui stiamo assistendo nelle politiche comunicative e nelle scelte dei mix integrati fra aree di attività, canali digitali e non, strumenti tradizionali e innovativi, mezzi e iniziative di comunicazione e *marketing unconventional*. Il *branding* è risultato *momento unificante*: processo di management molto vasto e complesso, attinente tutte le leve della catena del valore, diviene focale con la sua importanza nella teoria dell'economia e gestione di impresa come nella pratica di *management*. Il *marketing strategico ed operativo* di impresa è divenuto il *locus* di una vera e propria "battaglia di marche". In un mondo economico che pertanto vede una differenziazione sempre più spinta di prodotti e servizi con aziende e *manager* posti all'inseguimento di un consumatore incostante, sempre interconnesso e oberato da *input* mediatici sovrastanti e incoerenti, il *brand* diviene una bussola di orientamento per il potenziale acquirente, ma anche per lo *stakeholder*, svolgendo un ruolo in impresa sempre più strategico. È quindi anche il ruolo della comunicazione olistica ed integrata che si espande nella vita di impresa, rispetto all'ambiente interno ed esterno. Emergono obiettivi di *marketing* che sono tipici delle strategie di medio e lungo periodo, come la fidelizzazione dei clienti. È parimenti forte l'obiettivo della creazione del valore della marca: il *brand* è concepito come "leva" di *marketing* strategico. Ne discende un mix sapiente fra le finalità strategiche e di comunicazione che convergono sull'*identità*, l'essere dell'azienda che si concretizza maggiormente in *brand*, *valori*, *mission*, e *iniziative di comunicazione*. Il tipico, tradizionale, obiettivo di comunicazione e di marketing, il *posizionamento*, sia esso di impresa piuttosto che di prodotto/servizio, è percepito come raggiungibile attraverso essenzialmente la *comunicazione di brand*, di *marketing digitale* e di attività di tipo *relazionale*, siano esse rivolte all'esterno come all'interno. L'evoluzione che è possibile tracciare porta verso una sempre maggiore richiesta di trasparenza alle imprese da parte dei loro pubblici di riferimento sia esterni

sia interni, trasparenza che conduce a generare e comunicare qualità, credibilità, affidabilità di prodotti e servizi e della loro totale presenza sul mercato. Si tratta, dunque, di crescita e consolidamento di una reputazione di impresa che viene vista come l'obiettivo finale dell'agire aziendale e del *branding*, solo questa lo strumento che possa creare e promuovere valore.<sup>69</sup> Alla base della sopravvivenza di un'azienda non può non esserci un attento piano di *reputation management*, che comprenda anche la capacità di prevenire eventuali crisi reputazionali. Inoltre, non si può più parlare di reputazione aziendale senza tener conto delle potenzialità del web e della velocità con cui si diffondono le notizie in rete, che inevitabilmente suggeriscono nuovi interrogativi in merito all'esigenza di costruirsi e mantenere una buona reputazione anche *on-line*.

## CAPITOLO III

### BRAND E WEB REPUTATION

#### 3.1 La brand reputation: cos'è

La *brand reputation* è data da un insieme di aspettative, valutazioni e percezioni che i diversi agenti economici hanno nei confronti di un'impresa o di una marca, e che derivano essenzialmente dalla storia, dal sistema di comunicazione e dalle condotte aziendali assunte nel corso del tempo.

“La *brand reputation* resta sempre collegata alla comunicazione e ai rapporti umani, poiché è una diretta conseguenza della presenza e delle azioni di un'organizzazione all'interno di un contesto socio-economico e consiste in un giudizio di valore da parte del pubblico nei confronti dell'azienda e delle relative condotte” (Corradini, Nardelli, 2016).

Tuttavia, si tratta di un concetto abbastanza articolato poiché riguarda molte sensazioni che i consumatori provano nei confronti dell'impresa e che derivano, come detto precedentemente, da storia, comunicazione, attività di pubbliche relazioni o dal rapporto con i diversi *stakeholder*. Come approfondiremo nel corso di

---

<sup>69</sup> Cherubini S., Pattuglia S., *Creatività Tecnologie Brand. Il futuro del marketing e della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2010.

questo capitolo, bisogna differenziare la *brand image*, organizzata e creata strategicamente dall'azienda e non corrispondente alla percezione che in realtà i consumatori hanno della marca, dalla *brand reputation*, la quale invece dipende da azioni non astratte che sono poi giustificate da determinati documenti<sup>70</sup>.

### **3.2 Il *brand reputation management***

Come abbiamo già evidenziato, La *brand reputation* è l'idea che clienti e potenziali clienti si fanno in merito a un determinato marchio, sulla base della loro esperienza diretta a contatto con il *brand* o delle recensioni di chi ne ha avuta. Lo scopo del *brand reputation management* è proprio quello di mantenere l'immagine della nostra azienda positiva nel tempo. Ciò avviene principalmente attraverso la pianificazione e applicazione di strategie di *marketing* su diversi canali, tutte orientate allo stesso obiettivo: aumentare il valore percepito dei prodotti e servizi sul mercato. Oltre a ciò, un'efficace gestione della *brand reputation* passa anche dall'individuare e risolvere tempestivamente eventuali minacce che possono minare l'immagine aziendale, nonché dalla reazione alle critiche. In questi ultimi casi, con una strategia di *brand reputation management* è possibile ribaltare un contenuto di attacco in un'occasione di crescita. Costruire una *brand reputation* positiva non è certamente un percorso facile, ma esistono alcune strategie che possono fare la differenza per diffondere un'immagine positiva di un *brand*<sup>71</sup>.

Per poter godere di una buona reputazione e per poter sfruttare un buon vantaggio competitivo, è necessario che ci sia un prodotto (o servizio) che permetta all'impresa di differenziarsi dai suoi principali concorrenti per quello che offre ai consumatori. Il primo step da superare per poter migliorare *la brand reputation* è quello di ottimizzare il suo *core business*. Offrire al pubblico dei prodotti o servizi unici e con determinate caratteristiche che li rendono più 'preziosi' rispetto a quelli dei concorrenti, dà la possibilità all'impresa di iniziare a costruire la propria reputazione sfruttando queste caratteristiche distintive: qualità del prodotto, innovazione, *design*, *user experience*. Non va dimenticata ovviamente l'importanza della *customer experience* poiché ogni punto di contatto con l'azienda (dall'assistenza online al punto vendita) rappresenta un'opportunità per valorizzare e aumentare la propria *brand awareness*.

---

70 Vollero A., Siano A., Siglioccolo M., *Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse*, Giappichelli, Torino, 2015.

71 [www.netstrategy.it](http://www.netstrategy.it)

Godere di una buona reputazione è un obiettivo che tutte le aziende si prefiggono e per ottenere ciò è molto importante far attenzione alle attività di *reputation management*. Per un'impresa, curare la propria reputazione vuol dire preoccuparsi di come viene percepita dal proprio mercato di riferimento e, ovviamente, come vedremo più avanti, al giorno d'oggi questo dipende molto da ciò che viene scritto *online*. È molto importante che, come in ogni altra interazione tra due soggetti, il rapporto tra brand e cliente sia strutturato come un dialogo in cui i dipendenti dell'azienda siano sempre pronti non solo a rispondere precisamente e in modo adeguato anche di fronte a critiche, accuse, sia *online* che *in store*, mosse dai consumatori ma anche ad ascoltare clienti, fornitori o partner. Tuttavia, non si tratta solo di domande e risposte, ma anche di essere in grado di raccogliere *feedback* di clienti, di soddisfare le loro esigenze, di curare il rapporto azienda-cliente, valorizzando il *target* aziendale in maniera personalizzata e sistematica. Affinché il *brand*, *quindi*, sia protetto da eventuali crisi aziendali, è necessario che l'azienda possieda alcune caratteristiche principali: coerenza nei confronti dei consumatori nel mantenere e difendere i valori a cui il marchio ha deciso di associarsi, capacità di mantenere le promesse fatte agli *stakeholder* e la consistenza.

### **3.3. Le dimensioni della *brand reputation***

Gli elementi che concorrono alla formazione e al consolidamento della reputazione aziendale sono molteplici: il Reputation Institute identifica sette dimensioni idonee alla costruzione della *corporate reputation*:

- *performance*: tutte le informazioni relative al successo (o al fallimento) dell'impresa. La *performance* finanziaria e la redditività hanno molta influenza quindi sulla reputazione;
- prodotti e servizi: rappresenta uno degli elementi principali del successo poiché la product brand reputation può essere determinata anche dalle aspettative che si hanno nei confronti del *brand*;
- innovazione : avere un atteggiamento di adattamento al cambiamento e sempre proiettato alla ricerca di nuove soluzioni per soddisfare i bisogni dei clienti ha un'importanza notevole sulla percezione del *brand* da parte dei consumatori.;

- *corporate culture* e ambiente di lavoro: è molto importante essere in grado di creare un contesto lavorativo favorevole e soddisfare i bisogni dei propri dipendenti affinché coloro che sono più ‘capaci’ non vadano altrove e le proprie risorse umane riescano a mantenere un livello di produttività sempre elevato. Ciò potrebbe far conseguentemente aumentare il numero di *brand evangelist* il quale successivamente farebbe aumentare poi la reputazione;
- *Leadership*: la reputazione di un’azienda è strettamente connessa con la reputazione dei propri *leader* e dei *top manager*, che per l’opinione pubblica sono i membri più rappresentativi dell’azienda (si pensi al CEO, per esempio). Ciò è ancora più evidente quando quest’ultimi prendono una determinata posizione nei confronti di argomenti controversi o questioni sociali, ambientali o anche politiche, andando a condizionare positivamente o negativamente la *brand reputation* in base alla loro opinione o al loro atteggiamento.
- *Governance*: Oltre ai *leader*, un’accurata analisi va effettuata anche sull’atteggiamento dell’azienda nei suoi rapporti d’affari e, in tal senso, il governo d’impresa e le regole relative alla gestione e alla condotta dell’azienda devono essere in linea con le aspettative degli *stakeholder* in termini di etica e di politiche di trasparenza.
- *Citizenship*: molto importante è anche la responsabilità sociale d’impresa e la sua attenzione ai problemi di natura ambientale, aspetto a cui il pubblico è sempre attento.

### **3.4. Vantaggi e svantaggi: gestire una crisi reputazionale.**

Ogni *brand* dovrebbe elaborare un piano di *crisis management* e entrare a contatto con i suoi concorrenti, i consumatori per essere pronto ad affrontare una crisi aziendale.

Qualsiasi siano i motivi della crisi, un corretto piano di *crisis management* dovrebbe comporsi di tre fasi:

- **Pre-crisi**: questa è una fase abbastanza delicata poiché è qui che l’azienda studia i propri punti di forza e debolezza e quelli dei suoi concorrenti e monitora le comunicazioni per ridurre al minimo le minacce alla sua integrità. Successivamente, effettua delle simulazioni elaborando un corretto piano di *crisis*

*management* e testandolo con esercizi operativi. Tali simulazioni fanno in modo che l'azienda migliori il proprio piano di *crisis management*.

- Crisi: questa è la fase clou poiché l'impresa deve fronteggiare la crisi mettendo in atto il piano elaborato nel passaggio precedente.
- Post-crisi: infine, in questo ultimo step, terminata la crisi, l'impresa tenta di ristabilire le condizioni esistenti pre-crisi.

Per riconquistare la fiducia dei clienti dopo una crisi aziendale, il *brand* dovrebbe prendere una posizione e mantenerla fino a quando la crisi non si risolverà, dando fiducia ai propri clienti e non abbandonando i propri valori. Oggi i *brand*, grazie ai notevoli passi in avanti fatti dalla comunicazione, hanno la grande possibilità di usare le piattaforme online, come Instagram, Facebook o Twitter, per comunicare con i propri *fans* e mostrare loro tutto il proprio impegno in tempo reale. Tuttavia, spesso non sanno come sfruttare tale opportunità: un corretto piano di gestione della crisi dovrebbe includere degli spazi per le strategie comunicative in modo tale che tutti coloro i quali hanno a che fare con l'impresa sappiano cosa dire prima, durante e dopo la crisi e possano rilasciare dichiarazioni quanto meno coerenti nello stile e nel contenuto. Chi comunica per risolvere la crisi non deve perdere l'attenzione sul tono del *brand*, poiché non parla mai per suo conto, ma per quello dell'azienda.<sup>72</sup>

### **3.5. Product placement**

“Il *product placement* è una operazione pubblicitaria che consiste nell'inserimento di un prodotto o di un marchio nel contesto di uno spettacolo cinematografico o televisivo”. Affinché si attui un'operazione di *product placement*, è necessario che ci sia un accordo contrattuale tra colui che fornisce il prodotto (o il servizio) e la società di produzione dell'opera televisiva (o cinematografica). Il fornitore del servizio (o prodotto), quindi, dovrà pagare una somma per ottenere un effetto promozionale dalla riconoscibilità del proprio segno distintivo, che viene inserito nel contesto narrativo del film o della trasmissione legandolo alla relativa trama.

#### **Tipologie**

Possiamo distinguere tre modalità di *product placement*:

---

72 marketing-espresso.com

- la prima è la cosiddetta *screen placement* ovvero quella in cui il prodotto o il marchio viene posizionato, in primo piano o sullo sfondo, nel contesto scenografico dell'opera;  
vi è successivamente il cosiddetto *script placement*, ovvero quella modalità in cui il prodotto o il marchio non viene mostrato, ma viene inserito grazie all'intervento degli attori, i quali lo citano nel contesto narrativo dello spettacolo;
- infine, vi è il *plot placement*, in cui il prodotto può addirittura diventare il vero protagonista dell'opera cinematografica costruendo l'intera storia intorno ad esso.

## Vantaggi e rischi

Il *product placement* è una sofisticata tecnica di comunicazione aziendale sofisticata che si basa su un vero e proprio studio del posizionamento, condotto da esperti del settore, tenendo conto dei caratteri tangibili e delle caratteristiche dello strumento che si sta utilizzando. Per renderlo più efficace, colui il quale procede alla 'collocazione del prodotto' deve innanzitutto tenere a mente le regole del contesto ambientale in cui si va a posizionare il prodotto e, quindi, muoversi di conseguenza. La differenza principale tra *product placement* e pubblicità è legata all'attenzione dello spettatore: quest'ultima ha come grande difetto quello di lavorare sull'attenzione passiva poiché la sua visione non rientra tra le esigenze del consumatore, che, però, è "costretto" a guardarla mantenendo allo stesso tempo una soglia di attenzione molto bassa.<sup>73</sup> Tale tipologia di pubblicità è anche definita *Pull marketing* poiché incrementa la domanda del prodotto, la *brand awareness* e la forza.

Questa pratica è molto diffusa e ha un gran numero di vantaggi per i *marketers* che scelgono di inserirla nella propria strategia: aumenta la *brand awareness*,

---

<sup>73</sup> Corti G., *Occulta sarà tua sorella! Pubblicità, product placement, persuasione: dalla psicologia subliminale ai nuovi media*, Castelvecchi, Roma, 2004.

offre opportunità relative al *target* che ha maggiore importanza per il quel tipo di *business* e porta visualizzazioni di persone strettamente collegate al contenuto.

È una strategia che risulta efficace, dal punto di vista del *brand*, se l'oggetto viene inserito in maniera convincente nella sceneggiatura. Secondo recenti studi di hollywoodbranded.com l'85% delle persone notano casi di *product placement* in TV e nei video, e ben il 57% sceglie di acquistare un prodotto sulla base di qualcosa che ha attirato la loro attenzione su uno schermo.<sup>74</sup> Affinché si raggiunga il massimo risultato dall'investimento, è necessario affidarsi ad esperti della comunicazione per il corretto posizionamento del marchio. Un piccolo errore rischierebbe infatti di sortire un effetto contrario a quello desiderato, fino a provocare gravi conseguenze, quali un calo delle vendite o, nei casi più gravi, perfino la sfiducia nel marchio stesso.

I fattori in grado di compromettere il successo di un *product placement* sono a volte imponderabili ed imprevedibili, e questo è uno dei rischi di questa strategia pubblicitaria.<sup>75</sup> Inoltre, specialmente nel caso di *product placement* cinematografico, anche un marchio integrato perfettamente con la trama del film potrebbe causare diversi problemi all'impresa, ad esempio se la pellicola dovesse essere distribuita o tradotta in ritardo in altri paesi. Il *product placement* pone anche un problema legato alla difficoltà che spesso riscontra l'azienda nel sorvegliare e regolamentare il posizionamento del proprio marchio all'interno dell'opera cinematografica o televisiva in ogni sua singola fase: un piccolo errore nel posizionamento della marca e potrebbe capitare che lo spettatore-consumatore non si accorga o addirittura fraintenda il marchio e ciò comporterebbe il fallimento del progetto pubblicitario.<sup>76</sup>

### 3.6. *Brand site*

In base a quanto detto fin ora, possiamo introdurre i concetti di *site identity* (evidenziandone le dimensioni più rilevanti), *site position* e *site image*. “La *site identity* può essere definita come l'insieme di associazioni che l'azienda vuole creare o mantenere nella mente del proprio *target*, e che si riferiscono ai benefici funzionali, simbolici, di

---

74 [www.lgc-webagency.com](http://www.lgc-webagency.com)

75 Nelli B.P., Bensi O., *Il product placement nelle strategie di convergenza della marca nel settore dell'intrattenimento*, V&P, Milano 2007.

76 Dalli D., Gistri G., Borello D., *Marche alla ribalta; il product placement cinematografico in Italia e la sua gestione manageriale*, Egea, Milano, 2008.

77 Watson R.T., Berthon P., Pitt L.F., Zinkhan G.M., *E-commerce e Impresa*, Milano, 2000, McGrawHill.

espressione del sé, ma soprattutto esperienziali che essa promette ai navigatori. E' composta da una serie di dimensioni mutate, fino a successiva verifica, dal concetto di *brand identity*, che vengono tuttavia ad assumere peso e contenuto differente, in virtù dell'importanza dell'elemento relazionale/interattivo nel rapporto fra utente e sito *web*" (Baretti, 2000). Viene definita *site position* quella parte di *site identity* che viene comunicata dall'azienda al mercato: essa emerge dal contenuto dei messaggi mediatici che si riferiscono ad elementi relativi al sito dell'impresa e con i quali quest'ultima prova a veicolare gli elementi di valori che ha individuato. Infine, la *site image* è definita come l'interpretazione degli elementi intrinseci, estrinseci ed effettivi del sito *web* da parte dei consumatori e dell'esperienza che essi possono sperimentare all'interno dello stesso. I principali problemi nella gestione della *site identity* si riscontrano con la definizione dell'orizzonte temporale di riferimento, specialmente sotto due principali punti di vista: un primo problema riguarda l'esigenza di ottenere dei risultati che siano in grado di influenzare le sensazioni e gli atteggiamenti dei navigatori nel breve periodo considerando che nel lungo periodo si presuppone che le imprese abbiano già 'conquistato' precedentemente dei navigatori che sono poi rimasti 'fedeli' alle stesse.<sup>77</sup> Inoltre, una seconda area di riflessione riguarda il fatto che alcuni elementi relazionali, tra cui l'orientamento al lungo periodo, possano influenzare significativamente il rapporto tra acquirente e venditore. Ci sono indubbiamente somiglianze e analogie tra le considerazioni che si possono fare sulla definizione e gestione del *brand* e quelle relative alla valorizzazione della propria presenza in rete. Se effettuiamo una analisi più precisa sul fenomeno ed osserviamo la realtà dei siti *online*, appare necessario fare alcune riflessioni per valorizzare le 'specificità' di Internet, e soprattutto l'interattività. Inoltre, vi è bisogno di una profonda considerazione sull'efficacia dei modelli tradizionali relativi agli effetti della comunicazione, sia per la necessità di individuare nuovi requisiti di cui tener conto nella definizione dei contenuti dei messaggi sia per il bisogno di comprendere il ruolo ancora possibile per i media tradizionali. Queste aree sono fondamentali per comprendere gli elementi di valore dei siti *web*, e le modalità con cui tale valore possa conseguentemente accrescere quello del *brand*.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Baietti I., *Dalla brand identity alla site identity: l'influenza della comunicazione off line sulla site image e sulla brand image*, convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari Venezia 24 Novembre 2000.

### 3.7. Strategie di gestione della *Corporate* e del *brand*

Come abbiamo già detto, la *corporate identity* è una componente fondamentale per il successo di un'impresa poiché garantisce un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, aiuta a instaurare rapporti con i clienti e molto altro ancora. Non bisogna però paragonare una strategia di *branding* aziendale con una di *marketing*: con *corporate branding* si intende la definizione di tutte quei principi che indicano come poter comunicare con il proprio pubblico e come creare la giusta percezione dell'attività, indipendentemente dal settore. “La *brand identity* rappresenta la promessa dell'azienda ai propri clienti”. Tuttavia, essendo molto competitivo il mercato attuale, non è semplice porre in essere realizzare una efficace campagna di *branding aziendale*: per questo motivo, oggi *corporate branding* significa “raccontare una storia, creare un'icona in grado emozionare e stabilire un legame profondo con i clienti, ben oltre la normale relazione acquirente-venditore”.

I fattori principali per costruire una strategia di *branding aziendale* efficace sono cinque:

1. *Audit*. In una campagna di *branding* il primo obiettivo che bisogna prefissarsi è quello analizzare l'identità dell'azienda per stabilire cosa deve essere cambiato, facendo ovviamente un'attenta valutazione sui punti di forza e debolezza già. Potrebbe essere d'aiuto eseguire un'analisi competitiva per intuire le prossime mosse nel mercato delle aziende concorrenti per potersi differenziare, ma sempre mantenendo integra la propria identità.
2. *Identità aziendale*. E' necessario creare un'unica “voce” coerente e lineare in tutte le comunicazioni e la strategia di *branding* aziendale è uno strumento eccezionale per imporre la *vision* in tutta l'azienda e coinvolgere tutti nella stessa direzione.
3. *Stakeholder, dipendenti e clienti*. Affinchè venga sviluppata una corretta strategia di *corporate branding*, è da una parte molto importante prestare attenzione ai gusti e agli orientamenti del pubblico a cui si fa riferimento, ma dall'altra bisogna essere in grado di trasformare tutti i soggetti vicini all'impresa, quindi *stakeholder*, dipendenti e clienti, in veri e propri *brand ambassador*: ciò potrebbe influenzare positivamente l'immagine complessiva del marchio.
4. *Comunicazione efficace*. Arrivati a questo punto, mettendo in atto una serie di attività di *marketing* ben pianificate ed eseguite, l'identità aziendale può prendere vita. La cosa più importante è che il messaggio finale sia assolutamente coerente, chiaro e pertinente per il pubblico di riferimento, oltre che conciso e di facile comprensione.

5. *Verifica e correzione dei risultati.* La valutazione delle prestazioni è alla base di ogni strategia: la verifica delle *performance* consente di comprendere quanto le azioni intraprese siano risultate efficaci e di adeguare conseguentemente la strategia.<sup>79</sup>

Nel corso degli ultimi anni, si è deciso di orientare la comunicazione in base ad un approccio *stakeholder-oriented*, definendo la comunicazione aziendale come una disciplina autonoma di *management*. Per questo motivo, è stata coniata in letteratura una nuova espressione “comunicazione strategica”, che si riferisce all’attitudine della comunicazione di orientare i principali processi decisionali aziendali e di supportare le decisioni di governo dell’organizzazione. È stato così attribuito un ruolo attivo e rilevante ai consulenti di comunicazione, i quali hanno il compito di partecipare alle decisioni strategiche e contribuiscono attivamente al successo delle imprese.

### ***Corporate image***

La *Corporate image* è fa riferimento a tutti quei fattori che riguardano la comunicazione e l’informazione tra mercato e azienda. Essa si base essenzialmente su due valori principali: razionali, ad esempio l’economicità, la funzionalità e l’affidabilità e valori emotivi, come il riconoscimento e il prestigio. Possiamo introdurre così il concetto di *corporate associations*, ovvero l’insieme di idee, pensieri e sentimenti che i consumatori associano ad una determinata azienda. Dobbiamo quindi distinguere la *corporate ability associations*, facendo riferimento a quelle opinioni che gli individui maturano in riferimento alla possibilità da parte dell’azienda di offrire beni e servizi di una certa qualità, e la *corporate social responsibility associations*, in riferimento alle capacità dell’azienda di avere comportamenti moralmente corretti all’interno della società. Risulta quindi fondamentale per un progettista della comunicazione visiva capire quali strategie adottare per suggerire una determinata corporate image al consumatore: se viene scelta una strategia vincente, allora l’immagine percepita dal pubblico sarà molto vicina a quella che l’impresa vuole trasmettere. In conclusione, quindi, la *corporate image* è strettamente collegata alle relazioni fra l’impresa e i suoi pubblici di riferimento e ovviamente può essere influenzato da diversi elementi: non facciamo riferimento solo alla qualità dei

---

79 [www.gema.it](http://www.gema.it)

prodotti e servizi offerti dall'impresa, ma bisogna tener conto anche della capacità distributiva, delle pubbliche relazioni, delle campagne pubblicitarie e in genere di tutte le possibili attività di comunicazione.<sup>80</sup>

### ***Corporate reputation***

È fondamentale introdurre il concetto di *corporate reputation* soprattutto poiché, in tempi di crisi non solo economica, è importante capire i motivi di determinate scelte per il successo delle imprese. Tra gli anni '70 e '80', si afferma il concetto di *corporate reputation* che, nella letteratura economica, è importante per analizzare i comportamenti e le decisioni assunte da diversi attori nei confronti di un'impresa in condizioni di imperfetta o incompleta informazione. In queste situazioni, la *corporate reputation* esprime la combinazione di un gran numero di segnali che l'azienda invia nel tempo agli stakeholder facendo soprattutto riferimento ad azioni strategiche di tipo esplicito e implicito. Gli interlocutori dell'azienda riconoscono e interpretano questi segnali come un'importante fonte di informazione e valutazione e speculano razionalmente sui comportamenti futuri dell'impresa facendo così maturare le loro aspettative e stimolare le proprie decisioni. A questo punto, la reputazione aziendale si forma grazie ai comportamenti coerenti dell'impresa, derivanti dai vari segnali inviati nel tempo, e la successiva risposta alle aspettative fissate dai suoi stakeholder. Nel corso degli anni, sono state molte le definizioni affiancate al concetto di *corporate reputation*, ma nessuna di queste ha fornito una corretta spiegazione di tale fenomeno, poiché non esaustive e precise. Nonostante ciò, sono emersi tre concetti fondamentali riguardo la reputazione aziendale:

- “la *dimensione temporale*, ovvero il fatto che la formazione della reputazione richiede la consistenza delle azioni dell'impresa per un lungo periodo di tempo;
- l'*ampiezza* degli interlocutori dell'impresa, sia interni sia esterni, coinvolti nel processo di formazione della reputazione;
- le *fonti* della reputazione, costituite essenzialmente dall'esperienza e dall'informazione” (Nelli, 2012).

---

80 [www.glossariomarketing.it](http://www.glossariomarketing.it)

Riguardo il terzo concetto, con il termine ‘esperienza’ si fa riferimento all’insieme delle relazioni dirette che un individuo ha avuto con l’azienda, argomento molto importante poiché genera aspettative sui risultati dei rapporti futuri che egli stesso potrà avere di nuovo con l’impresa stessa. L’‘informazione’, invece, riguarda una serie di aspetti e coinvolge determinati elementi, non per forza di natura economica, che gli *stakeholder* ritengono fondamentali per valutare i comportamenti e le *performance* aziendali. Affinché questa informazione venga resa disponibile, è necessario intraprendere tre vie: la prima è mediante la comunicazione che l’impresa pone in essere esplicitamente e rivolge ai suoi interlocutori; la seconda è attraverso la diffusione di notizie per mezzo dei *mass media*; e infine, a causa dell’azione di altri soggetti (*opinion leader*, esperti ecc.) e, conseguentemente, del passaparola che si attiva spontaneamente tra le persone.<sup>81</sup> Risulta chiaro quindi che la reputazione aziendale svolge un duplice ruolo: da una parte, funge da *strategic asset* intangibile per l’impresa poiché genera vantaggi competitivi di grande importanza che comportano un miglioramento delle *performance* aziendali; dall’altra parte, rappresenta un vantaggio per gli *stakeholder* poiché va a ridurre l’incertezza a fronte della presenza di asimmetrie informative e di un costo molto alto per la ricerca di informazioni dirette. Avere una reputazione positiva consente all’impresa di poter sfruttare numerosi vantaggi, come poter stabilire un *premium price* o poter influenzare le decisioni di acquisto dei consumatori ed è per questo motivo che quest’ultima ha tutto l’interesse a mantenerla nel tempo, adottando comportamenti idonei alle aspettative create presso i suoi diversi *stakeholder*, sensibilizzando e coinvolgendo tutto il personale aziendale affinché operi costantemente sempre secondo tale orientamento.<sup>82</sup>

### ***Corporate citizenship***

Prima di introdurre il concetto di *corporate citizenship*, bisogna ricordare l’importanza della responsabilità sociale d’impresa e l’impegno di quest’ultima nei confronti di cause sociali. A partire dagli anni ’80 molte imprese statunitensi hanno cominciato ad appellarsi “*good corporate citizens*” per riferirsi al loro ruolo di primo piano nella società e al rapporto responsabile che intrattengono con essa. Dagli anni ’90 il termine *Corporate Citizenship* ha cominciato a competere con quello di CSR e addirittura a rimpiazzarlo. Quindi l’impulso all’uso del termine non è partito in ambito accademico ma da *manager*,

---

81 Cuomo M.T., Metallo G., Tortora D., *Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione*, Giappichelli, Torino, 2014.

82 Nelli R.P., “Corporate reputation: valore per l’impresa, garanzie per il consumatore”, *Consumatori, Diritti e Mercato*, 96 numero 3, 2012, pp.96-104.

consulenti e professionisti. Il fenomeno è stato interpretato in ambito accademico da un lato come una reazione di molte imprese alle esortazioni ad essere “socialmente responsabili” provenienti dall’esterno; dall’altro come un rifiuto da parte di tali imprese di usare il termine CSR o di conformarsi a modelli teorici fino a quel momento formulati considerati privi di applicabilità pratica. Sembra pertanto che queste imprese abbiano preferito dotarsi di una nuova terminologia per definirsi responsabili e nuovi schemi interpretativi e attuativi per agire come tali.<sup>83</sup> Si tratta della politicizzazione della responsabilità sociale dell’impresa che crea connessioni sociali tra le varie aziende ma implica anche la responsabilità politica dei comportamenti organizzativi. Gli attori politici aziendali devono spiegare alla comunità le decisioni e le azioni intraprese soprattutto su questioni di interesse pubblico.<sup>84</sup>

### **3.8. La *brand reputation* sul web: cos’è**

Con il passare del tempo e lo sviluppo di una consapevolezza sempre maggiore in merito all’importanza di essere presenti e attivi sul *web*, le aziende hanno realizzato in maniera sempre più conscia che, spostandosi dall’*advertising* tradizionale, sarebbe stato possibile per loro intervenire attivamente per influenzare i “discorsi” intorno al proprio marchio. Se in passato la *brand reputation management* era principalmente un monitoraggio passivo, il cui obiettivo era sopprimere completamente le menzioni negative, passando alla comunicazione digitale questo processo si è rivelato limitante. Se da una parte esiste ancora la componente “censoria”, soprattutto attraverso la moderazione degli *user generated content* sui profili ufficiali e la spinta dei contenuti negativi indietro nelle SERP dei motori di ricerca, non è più sufficiente operare con l’unico fine di ridurre la visibilità. La *brand reputation* è appesa a un filo, soprattutto sui *social network*, dove ormai tutti hanno il potere di generare, attraverso poche azioni, una reazione a catena che riuscirebbe a trasformare il problema più piccolo in una crisi cosicché, una volta scoppiata la *social media crisis*, non sono ammesse soluzioni. L’ampia e continua diffusione delle

---

83 Perrini F., Tencati A., *Corporate Social Responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano, 2008.

84 Gallinaro S., *Dalla corporate social responsibility alla corporate political accountability*, Impresa Progetto, volume 2, 2012, pp.9-32.

piattaforme *social*, che ha portato a sviluppare una presenza sempre più consistente dei *brand* al loro interno, ha aumentato ulteriormente la complessità della *brand reputation* e della gestione della propria presenza nella rete, con tutto ciò che può conseguire nel bene e nel male. Una buona strategia di *brand reputation management* ha bisogno dell'interazione con i clienti, per ascoltare ciò che hanno da dire e imparare dai *feedback* ricevuti. In questo senso, la creazione e diffusione di una narrativa coerente tra tutti i canali di comunicazione è molto importante, proprio per garantire a differenti pubblici la possibilità di costruirsi un'opinione omogenea.<sup>85</sup> Di grande importanza è certamente la qualità dei contenuti proposti, che devono non solo essere chiari dal punto di vista comunicativo e informativo, ma anche trasmettere positivamente quelli che sono i valori e i pregi del *brand* che si rappresenta. Inoltre il cliente deve essere sempre il *focus* da cui partire per costruire strategie realmente efficaci e, per questo, è fondamentale un occhio di riguardo verso la *customer experience* e la soddisfazione della clientela, che porta alla sua naturale fidelizzazione.

Nell'era dei *social media*, la *brand reputation* può essere coordinata in modo efficace attraverso:

- a) trasparenza: è importantissimo che le aziende siano chiare e trasparenti con i propri clienti; essere percepite come autentiche svolge un ruolo sostanziale nella creazione, conservazione e tutela della reputazione del *brand*;
- b) monitoraggio: tutto quello che accade su internet e che fa riferimento al *brand* deve essere valutato come esperienza per le prossime azioni che prendano in considerazione quegli elementi che non hanno avuto successo, sviluppando una nuova strategia capace di essere efficace;
- c) fiducia: risultare credibili e avere consumatori fidelizzati è sinonimo di un'ottima *brand reputation*.<sup>86</sup>

A tal proposito ha assunto, negli ultimi anni, un ruolo particolarmente rilevante la figura dell'*influencer*. Questi sono infatti un'ottima risorsa per fare pubblicità ad un marchio e migliorare la reputazione del *brand*.<sup>87</sup>

### 3.9. Come gestire la *web reputation*

---

85 Vollero, A., *E-marketing e web communication. Verso la gestione della corporate reputation online*, Giappichelli, 2010.

86 Füller, J., Matzler, K., Jaweck, G., "Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation", in *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, Winter 2009–10.

87 [www.ediscom.it](http://www.ediscom.it)

In tema di comunicazione e rapporto con clienti e *stakeholder*, la *reputation management* di un'azienda è un fattore cruciale a cui prestare attenzione. In passato la *brand reputation* è sempre stata considerata qualcosa da “proteggere”, ma con l'arrivo di internet e delle tecnologie digitali le aziende si stanno rendendo conto di quali siano i numerosi vantaggi dell'approcciarla in modo proattivo. L'*advertising* tradizionale, caratterizzato da una comunicazione verticale e monodirezionale, ormai è un modello superato. Se prima la reputazione dell'azienda dipendeva quasi esclusivamente da quanto comunicato istituzionalmente dalla stessa, nel mondo *digital* questo paradigma è stato stravolto. Gli utenti dei social network oggi possono aprire un canale di dialogo direttamente con i *brand*, e l'assenza di questi ultimi dalle principali piattaforme è considerato spesso un segno di arretratezza. Prendendo in esame nel dettaglio la *digital reputation*, questa può essere identificata come la somma di tutte le discussioni intorno ad un'azienda che avvengono online. Una buona strategia di *brand reputation management* ha bisogno dell'interazione con i clienti, per ascoltare ciò che hanno da dire e imparare dai *feedback* ricevuti.

Nell'ottica della coerenza e dell'omogeneità della comunicazione, esistono alcune pratiche a cui prestare attenzione quando si dialoga, attraverso più *touchpoints*, con un pubblico eterogeneo:

- Dare priorità al *content marketing*: la creazione di contenuti di qualità, che mirano alla condivisione di informazioni utili e all'*empowerment* dei clienti, è in grado di fare leva sulla percezione positiva del *brand* da parte dei lettori.
- Garantire la soddisfazione dei clienti: soprattutto quando si parla di prodotti e servizi non “usa e getta”, la soddisfazione e la fidelizzazione della clientela nel tempo vanno di pari passo con la *brand reputation*. Garantire loro un'assistenza di qualità è il primo passo per costruirsi una solida reputazione, sia per quanto riguarda il post-vendita che in senso assoluto.
- Strutturare una *customer experience* definita: questa componente sta rapidamente sorpassando quello che è il valore intrinseco del prodotto/servizio venduto, ed è importante delineare tutti i punti di contatto tra brand e clienti durante il loro *customer journey*.
- Sfruttare *software* di vario tipo: per inviare notifiche *mail/sms* o monitorare le menzioni *social* del proprio *brand*, molti software possono essere utilizzati come social reputation management tools. Piccoli dettagli come l'invio di

sondaggi o *newsletter* personalizzate, oppure la possibilità di accorgersi tempestivamente e rispondere a commenti negativi aiutano a cementare la *brand reputation* nel lungo periodo.

- Soddisfare sia i clienti che i dipendenti: diversi studi hanno dimostrato che questi ultimi, se posti in condizioni di lavoro soddisfacenti e stimolanti, non solo sono in grado di avere una maggiore produttività (fino al 20%), ma possono trasformarsi in *brand advocates*. Figure del genere sono dipendenti (e clienti) completamente soddisfatte, che reputano il marchio così positivamente da parlarne di loro volontà e consigliarlo ai contatti.
- In caso di menzioni negative o, a maggior ragione, critiche costruttive, è importante per un *brand* fornire delle argomentazioni valide sulle posizioni prese e, se necessario, saper fare un passo indietro. Oggi più che mai, la trasparenza e l'autenticità, unite alle competenze professionali e ad un monitoraggio costante, rappresentano valori di primaria importanza per qualsiasi *brand* che voglia migliorare con una corretta strategia di *reputation management*.<sup>88</sup>

Una buona reputation management pone le basi per un circolo virtuoso in cui gli utenti, una volta convertiti e fidelizzati, si potranno trasformare a loro volta in *brand advocates*.

### 3.10 Evoluzione dei *media*

Il mondo dei *media* è in continua evoluzione: generi, formati, linguaggi, competenze del pubblico possono cambiare continuamente, il che ridisegna i margini di una sceneggiatura che sfugge a facili descrizioni. La semiotica incentra la propria riflessione sui fenomeni comunicativi il concetto di testo che, come sottolineato da Fabbri e Marrone, non contiene soltanto testi propriamente detti, ma in generale ogni parte significativa della realtà che può essere studiata semioticamente, assorbendo quelle caratteristiche formali di coerenza, coesione, chiusura, articolazione narrativa ecc., che sono più facili da trovare nei testi stessi (ma che effettivamente le superano).

È oggi chiaro che il mondo dei *mass media* sta raggiungendo livelli molto elevati e finora sconosciuti. Riprendendo una celebre dichiarazione di Manuel Castells, possiamo fare un

---

88 [www.ediscom.it](http://www.ediscom.it)

confronto tra la velocità odierna e il ritmo di cambiamento precedente: «negli Stati Uniti la radio ha impiegato trent'anni per raggiungere sessanta milioni di persone, la televisione ha raggiunto questo livello di diffusione in quindici anni; internet lo ha fatto in soli tre anni dalla nascita del *world wide web*»<sup>89</sup>. Sebbene Castells faccia riferimento esclusivamente a internet, possiamo far riferire questa osservazione anche a tutte quelle innovazioni tecnologiche che sono comunemente indicate ICT (*Information and Communication Technology*) e definiscono il campo dei “*new media*”, e che hanno rivoluzionato l'intero campo dei mezzi della comunicazione di massa, inclusi i più vecchi e consolidati. Possiamo così intendere l'intera storia dei mezzi della comunicazione di massa come un passaggio, continuo e senza significative interruzioni, dalla scarsità all'abbondanza: nel Novecento, il mondo simbolico non era caratterizzato da tanti messaggi e vi erano pochi sistemi di comunicazioni, con il passare degli anni, grazie al grande sviluppo tecnologico, il numero delle emittenti è aumentato vertiginosamente, rovesciando radicalmente la situazione rispetto ad un secolo prima. Sebbene questo passaggio dalla scarsità all'abbondanza sia, soprattutto in Italia e causa del modo in cui l'idea di abbondanza è stata interpretata dalla legge Gasparri, approvata nel 2004 e che regola oggi l'intero mondo della comunicazione, non c'è ombra di dubbio, che riassume precisamente un grande processo di cambiamento che ha avuto effetti importanti sull'intera società. Negli ultimi anni, l'elemento che più ha caratterizzato questo cambiamento è stato senza dubbio la televisione e, più in generale, la comunicazione elettronica. Sono state introdotte oggi norme che accettano la condizione di abbondanza e che tentano, per così dire, di regolamentare l'incremento di emittenti e fonti di comunicazione che, con il passare dei giorni, diventano sempre più imponenti. All'interno di questa trasformazione dalla scarsità all'abbondanza si possono individuare, almeno per gli anni a noi più vicini, tre principali “fratture”, ovvero scoperte scientifiche che portano a cambiamenti significativi nella struttura del sistema della comunicazione di massa e nel suo funzionamento, segnando e definendo fasi di sviluppo differenti. Tali fratture sono:

1. “la commercializzazione del sistema televisivo che ha luogo in tutta Europa, e non solo in Europa, nel decennio 1980-90;

---

<sup>89</sup> Castells M., *La rete e il sé: appunti di lavoro per una teoria critica della società dell'informazione*, Dipartimento di Sociologia, Università della California, Berkeley, volume 16, fascicolo 1, 1 marzo 1996, p. 28.

2. l'avvento della digitalizzazione e del satellite che segue a ruota questo periodo, tanto da sovrapporsi, in alcuni paesi, alla commercializzazione
3. la nascita di internet e delle ICT che caratterizza gli anni a noi più vicini” (Mancini 2012).

Questi tre elementi portano ad un ulteriore cambiamento importante: dall'accezione di società di massa e di una comunicazione cosiddetta “di massa” si passa gradualmente a un sistema dei mezzi della comunicazione estremamente frammentato con l'unico scopo di raggiungere, sempre più frequentemente, “segmenti” specifici della società. Ci stiamo quindi muovendo verso uno stato caratterizzato da fonti e messaggi segmentati abbandonando sempre più velocemente la comunicazione di massa. Un ulteriore processo di cambiamento è quello avvenuto negli anni '80 del secolo scorso e denominato «diluvio commerciale»<sup>90</sup>: si è passati da un sistema di distribuzione commerciale basato sulla piccola distribuzione a un sistema organizzato sulla grande distribuzione. I primi indizi di tale cambiamento sono stati avvertiti nella distribuzione alimentare: furono create grandi catene di distribuzione facendo in modo che i consumatori potessero trovare lo stesso prodotto (o servizio) in tutti i negozi. Ciò ha determinato una sempre crescente domanda di spazi per inserzioni pubblicitarie che, agli inizi degli anni '80, invece, non trovava ancora il giusto spazio essendoci un'unica organizzazione radiotelevisiva che trasmetteva via Internet. Si è creata, quindi, una pressione sempre più crescente, non essendovi corrispondenza tra domanda e offerta, si genera così una crescente pressione che, insieme al notevole sviluppo tecnologico, ha determinato la fine del monopolio pubblico della radio e della televisione.<sup>91</sup> Un problema creatosi conseguentemente alla nascita di sempre più numerose emittenti televisive fu la diffusione di emittenti clandestine che creavano molti problemi agli Stati e aumentavano notevolmente la concorrenza sul mercato. Infatti, in alcuni paesi, furono subito introdotte norme che regolamentavano tale situazione andando a legalizzare il sistema misto radiotelevisivo. In Italia il sistema di trasmissione misto arriva solo nel 1990, molto in ritardo rispetto al resto dei Paesi mondiali. Successivamente, grazie alla nascita e allo sviluppo delle radio e televisioni commerciali, l'intero sistema della comunicazione di massa cresce a dismisura, grazie a una domanda di spazi pubblicitari finora sconosciuta. Un ulteriore e importante cambiamento è quello che riguarda le risorse statali: se prima

---

90 Blumler J.C., McQuail D., “Televisione e politica”, *Le comunicazioni di massa*, Rai Libri, 1992.

91 Ortoleva G., *Il secolo dei media. Riti abitudini mitologie*, Il Saggiatore, Milano, 2009.

costituivano la principale fonte di reddito per l'intero sistema della comunicazione di massa, vengono ora sostituite dalle risorse provenienti dal sistema privato sotto forma di investimenti pubblicitari. In sostanza, durante gli anni '80 e '90, l'intero sistema della comunicazione di massa ha uno sviluppo imponente causando cambiamenti nell'intera società: nascono nuove fonti di comunicazione, aumenta il numero dei messaggi in circolazione e, infine, cosa forse più importante, aumenta notevolmente anche il numero dei consumatori. Il nuovo sistema pubblico radiotelevisivo inizia però ad avere subito qualche problema poiché non è semplice individuare uno spazio e una funzione precisa per il servizio pubblico radiotelevisivo. Una delle conseguenze del diluvio commerciale è direttamente connessa a quanto fin ora detto: il mercato ha costantemente bisogno di nuovi prodotti e servizi da vendere e stesso discorso vale per la vita dei prodotti culturali poiché, anche qui, ogni nuova moda o nuovo sogno è rapidamente sostituito da un nuovo prodotto capace di attirare l'attenzione dei consumatori e convincerli, quindi, a comprare. Queste convergenze comportano delle conseguenze importanti soprattutto in riferimento a quella condizione di staticità che viene immediatamente sostituita da un processo di perenne mutamento dei servizi della comunicazione che crea volatilità e accorcia la vita di tutti quei dispositivi iconici che per molti anni hanno influenzato la vita della società. Con l'avvento della digitalizzazione nei primi anni '90, i cambiamenti introdotti nel decennio precedente si accentuano notevolmente: mentre prima le immagini venivano trasmesse in quanto tali, ora esse vengono convertite in un codice binario che occupa molto meno spazio; il cavo coassiale lascia spazio alla fibra ottica che può trasportare un numero di messaggi molto più elevato. La conseguenza principale di tali cambiamenti tecnologici riguarda soprattutto il campo della comunicazione elettronica in cui il numero dei messaggi inviati aumenta a dismisura; i prezzi delle televisioni si moltiplicano continuamente e, infine, il numero di reti televisive a cui un individuo può connettersi cresce sempre più dando vita così alla multimedialità in cui uno stesso contenuto può essere veicolato da una pluralità di mezzi che lavorano insieme. La trasmissione televisiva via satellite rappresenta un imponente passaggio a una fase nuova della comunicazione televisiva facendo saltare tutti i confini nazionali. Appare evidente come il viaggio verso l'abbondanza continua senza soste con l'avvento delle ICT e di internet: cresce il numero dei produttori di comunicazione, aumenta il numero dei messaggi in circolazione, si moltiplica il numero delle emittenti televisive e aumenta, soprattutto, il numero dei consumatori interessati. Tale cambiamento, però, è più travolgente rispetto a quelli passati poiché coinvolge elementi diversi e molto importanti: la trasmissione

digitale, il computer, la fibra ottica e il satellite. A questo punto, vi sono due conseguenze principali: da un lato, l'interattività delle ICT prende il posto dell'unidirezionalità dando la possibilità ad emittente e ricevente di interloquire, cosa impossibile negli anni passati se non grazie alla mediazione di altri strumenti; dall'altro lato, le ICT introducono, al fianco della comunicazione di massa, anche la possibilità della comunicazione uno a uno. Tutte quelle accezioni riferite alla comunicazione di massa, definita passiva o ripetitiva, vengono teoricamente cancellate grazie all'avvento di una comunicazione bidirezionale basata soprattutto sull'interattività.

Riprendendo la riflessione di Manuel Castells riportata all'inizio di questo capitolo, la velocità di sviluppo di internet è stata impressionante anche se va notato che gli utenti di Internet non sono distribuiti in maniera uniforme nel mondo: vi sono grandi differenze tra gli emisferi nord e sud che conseguentemente creano un divario digitale importante tra il mondo 'ricco' e il mondo 'povero'.<sup>92</sup> In questo sviluppo tecnologico, non dobbiamo dimenticare di menzionare l'ulteriore avvento dei *social network* e soprattutto delle piattaforme di *social networking* che nel corso del tempo sono diventate una delle principali piattaforme di *business online* utilizzate non sono da enti privati, ma soprattutto da enti pubblici che riescono ad aumentare notevolmente le proprie entrate grazie agli strumenti forniti da tali programmi.<sup>93</sup>

---

92 [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

93 [www.pmi.it](http://www.pmi.it)

## CAPITOLO IV

### CASI PRATICI

#### **Perché fare *branding*?**

Avere una buona strategia di *branding*, come abbiamo evidenziato in questo lavoro, è sempre più indispensabile: è fondamentale per un'impresa definire correttamente la propria *brand identity*, per poter massimizzare le proprie entrate e rendere il proprio prodotto riconoscibile dal proprio pubblico di riferimento. Esser in grado di fare *branding*, consente all'azienda di differenziare il proprio prodotto da quello dei suoi concorrenti, diretti ed indiretti, aggiungendo valore e capitalizzazione. Di seguito elenchiamo alcuni casi di marchi che sono riusciti ad eccellere in questa disciplina, utilizzano con efficacia i contenuti, cercando idee e ispirazioni applicabili.

#### **4.1 Il caso Barilla**

In un mercato divenuto ormai globale, la ricerca delle peculiarità locali ha acquisito sempre più rilievo anziché perderne, diventando qualcosa che non solo è conosciuto

all'estero ma è identificato come sinonimo di qualità ed eccellenza, contribuendo a migliorare la reputazione del prodotto stesso insieme a quella del Paese d'origine. Barilla, il marchio che più di ogni altro rappresenta l'Italia dal 1877, anno in cui venne fondata l'azienda da Pietro Barilla, si presentò inizialmente come un piccolo forno nel centro di Parma con annesso un laboratorio per la preparazione della pasta. Nel 1910 la prima svolta, l'introduzione dell'uovo nella ricetta della pasta. Da quel momento si avvertì la necessità di stabilire la propria identità e così nacque il primo marchio simboleggiato da un garzone che rovesciava nella farina il tuorlo di un gigantesco uovo, elemento focalizzante che diventerà protagonista del *brand*. Nel periodo della ricostruzione anche Barilla si orientò verso l'industrializzazione e nel 1952 sospese la lavorazione del pane per dedicarsi completamente alla produzione della pasta di semola e all'uovo. In questa tappa determinante per l'azienda, Erberto Carboni disegnò un nuovo logotipo, da cui si arriva al logo che tutti noi oggi conosciamo, incorniciato in un ovale con un carattere corsivo più leggero ed elegante<sup>94</sup>. Nel 1975 nasce il marchio Mulino Bianco, sotto il cui nome nascono i nuovi prodotti da forno, biscotti e merendine. Quando si compra un prodotto spesso lo si fa perché si riconosce il marchio che identifica graficamente l'azienda o una serie di prodotti realizzati dalla stessa. Bastano un colore o una scritta per riconoscere in un attimo il brand produttore o la linea di prodotti, così come accade per Mulino Bianco, ad esempio, che identifica degli articoli realizzati dalla Barilla. Di un marchio, di un'azienda o di un servizio si assume una percezione che viene costruita progressivamente: in parte grazie a delle esperienze passate e in parte per ciò che la pubblicità racconta<sup>95</sup>. In questo caso se si prova a pensare a Barilla, a tutti verrebbe in mente la speciale tonalità di azzurro cielo sul *packaging* della pasta Barilla. Quell'azzurro caratterizza le confezioni Barilla in tutto il mondo, celebrando l'italianità del marchio di pasta più amato sulle tavole italiane.<sup>96</sup> Un prodotto made in Italy è sinonimo di un alimento genuino, come infatti Barilla è diventata un modello alimentare che esprime i principi della dieta mediterranea, scelta come ispirazione di qualità, uno dei punti forti delle strategie di marketing della Barilla. Si deve al brand infatti il forte senso di "italianità" che è riuscita a trasmettere all'estero, cercando di creare un forte legame tra l'immagine dell'azienda e il concetto stesso dei principi italiani sinonimi di cultura, gusto autentico e prodotti di qualità. Soprattutto in America, dove è più sviluppato il brand Barilla all'estero, la campagna pubblicitaria è basata sulla semplicità, ma soprattutto

---

94 [www.museodelmarchioitaliano.it](http://www.museodelmarchioitaliano.it)

95 [www.pixartprinting.it](http://www.pixartprinting.it)

96 [www.futurebrand.com](http://www.futurebrand.com)

ideata per trasmettere la tradizione italiana. L'essere coerenti con principi del passato, ma pur sempre attuali, aver valorizzato le risorse e esser stati in grado di creare sistemi di produzione all'avanguardia ne fanno uno dei gruppi più importanti dell'espressione del *made in Italy*. Essenzialmente, i principi su cui si basano tutte le produzioni alimentari Barilla sono tre:

- 1) la qualità dei prodotti;
- 2) l'attenzione ad un'alimentazione equilibrata;
- 3) il gusto e il valore gastronomico.

Il gruppo si prefigge di contribuire alla salute delle persone con prodotti sani e di alta qualità, incrementando i servizi nel campo della ricerca e dell'innovazione, ponendo in primo piano le esigenze del consumatore, che rimane il punto di riferimento di ogni attività.<sup>97</sup> Barilla è il maggiore produttore mondiale nel settore pastaio. Lo strumento di comunicazione maggiormente utilizzato è lo spot televisivo. La motivazione di questa scelta risiede nella sua efficacia: la pubblicità audiovisiva può infatti attirare più spettatori se questi appartengono ad una cultura particolarmente sensibile a messaggi di tipo enfatico. “Dove c'è Barilla c'è casa” lo storico motto che ormai è diventato l'identità esclusiva del brand. Il tema del “rientro a casa”, accompagnato dallo storico claim stabilisce definitivamente il rapporto tra pasta-casa-Barilla che ha sempre puntato sul concetto di famiglia e di emozione”.<sup>98</sup>

#### **4.2 Il caso D&G**

Nel 1985 Domenico Dolce e Stefano Gabbana decidono di creare, a Milano, una propria azienda di consulenza di moda chiamata Dolce & Gabbana e, sempre nello stesso anno, presentano alla Milano Fashion Week la loro prima collezione, definita ‘Real Woman’ “La prima collezione “Real woman” si esibì nel mese di ottobre, con pochi fondi i due stilisti riuscirono comunque a portare a termine la sfilata: ad indossare gli abiti erano delle loro amiche, che come accessori indossarono i loro oggetti personali, al posto di una tenda per lo stage fu utilizzato addirittura un lenzuolo da letto che Dolce portò da casa. Purtroppo, gli arrangiamenti dei due stilisti non bastarono ad accontentare il pubblico: le vendite furono talmente poche che quell'ordine di tessuto fu annullato per la seconda edizione. Per puro caso, però, l'ordine di revoca non fu ricevuto in tempo dall'impresa di tessuti e nel 1986 era già pronta la nuova collezione, stesso anno, inoltre, in cui fu aperto

---

<sup>97</sup> [www.digilander.libero.it](http://www.digilander.libero.it)

<sup>98</sup> Storia della Comunicazione Barilla ([www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla\\_Comunicazione.pptx\\_.pdf](http://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla_Comunicazione.pptx_.pdf))

il primo negozio. La vera fortuna dei due stilisti fu, però, la quarta collezione: fu ispirata alla Sicilia e girata dal fotografo Fernando Scianna con fotografie in bianco e nero per far riemergere nella mente dei propri clienti il cinema italiano degli anni quaranta. Dato il grande successo, questa strategia artistica fu utilizzata anche successivamente e, come dichiarato dai due stilisti, la Sicilia sarà sempre la loro fonte di ispirazione principale <sup>99</sup>. Il marchio affonda le sue radici nella terra nativa di Domenico Dolce, ed è evidente la forte influenza delle tradizioni e della cultura meridionale nella *haute couture* del marchio<sup>100</sup>: la maestria degli artigiani che riproducono le ceramiche, il teatro dei Pupi, il carretto siciliano, i cesti di vimini e le passamanerie spesso presenti nelle collezioni degli stilisti. L'innovazione sta negli opposti: gli elementi tradizionali si legano alla modernità e alla sensualità delle loro collezioni<sup>101</sup>. Ancora protagonista la Sicilia per lo spot del primo profumo da donna D&G girato da Giuseppe Tornatore nel 1994. Nonostante gli stilisti (come del resto tutto il *fashion luxury* in generale) privilegino la promozione delle proprie collezioni e opere attraverso la stampa, che meglio si adatta al tema della moda, per il loro primo prodotto di *eau de toilette* per donna decidono strategicamente di pubblicizzarsi tramite la televisione. Due caratteristiche principali su cui si fonda l'identità del brand Dolce&Gabbana: il *target*, l'italianità e la *user experience* nel *retail*. Uno stile che esprime nuove forme di eleganza, proponendosi come un classicismo moderno, basato su contenuti sartoriali e creatività superiori. Con il passare degli anni, Dolce&Gabbana si è affermata leader mondiale della moda di lusso e del made in Italy, facendo accordi importanti nel mondo del calcio, della telefonia, dell'automobile e del *beverage*. Il 2018 ha visto il marchio protagonista in Cina di un evento che ha destato molto scalpore. Tale scandalo è partito da una trilogia di spot, nati per promuovere un'importante sfilata, giudicati razzisti, sessisti e ingiuriosi dal popolo cinese, ha avuto una tale risonanza mediatica e social al punto da far annullare un mega *show* programmato per il 21 novembre all'Expo Centre di Shanghai, con 1500 invitati, 500 uscite e 400 modelli e da causare il ritiro di una mega griffe dalle piattaforme di e-commerce cinesi, a dimostrazione di come un grave errore nella comunicazione abbia ripercussioni economiche pesanti, nonostante spesso si ritenga che gli aspetti comunicazionali e di marketing siano immateriali e non abbiano impatto concreto. Il concetto di reputazione del *brand* è stato infatti rivalutato negli ultimi anni, soprattutto con l'espansione di internet e dei *social media* come luogo di interazione sociale: gli

---

99 [www.mancinijuniorblog.com](http://www.mancinijuniorblog.com)

100 [www.dolceegabbanabrand.wordpress.com](http://www.dolceegabbanabrand.wordpress.com)

101 [www.storybizz.com](http://www.storybizz.com)

strumenti ed i processi per la formazione di valutazioni reputazionali collettive hanno subito un radicale cambiamento; inoltre, con l'avvento dei *new media*, il ruolo del pubblico ha assunto un'importanza sempre più elevata, abbandonando quello passivo della letteratura precedente. I nuovi *media*, infatti, richiedono una interazione e un contatto tra consumatori con altri consumatori e tra consumatori con le organizzazioni. Pertanto, la comunicazione gioca un ruolo fondamentale per un'impresa che decide di fare business a livello internazionale: consente di condividere con i propri clienti i valori, la storia, la cultura del proprio *brand* e la qualità dei propri prodotti. Per tale motivo, è necessaria una strategia di comunicazione valida soprattutto dal punto di vista culturale affinché l'impresa sia in grado di capire e soddisfare le varie esigenze del mercato locale.

### **4.3. Il caso Dove**

Dove è un marchio di fama mondiale di prodotti per il viso, il corpo e i capelli. È impegnata nella produzione di una vasta gamma di prodotti cosmetici e per l'igiene della persona, dai saponi ai deodoranti. Il suo elenco comprende la linea donna, che è quella principale, uomo (Dove Men + Care) e bambino (Baby Dove). Il marchio è stato fondato negli Stati Uniti nel 1955 ed è una filiale di Unilever Corporation. Oggi i suoi prodotti, anche perché molto economici, sono tra i più venduti al mondo. Essi si rivolgono ad una vasta fascia di consumatori. Il logo del marchio di articoli da toeletta è sempre stato caratterizzato da una sottile eleganza. Consiste di due parti: grafica e testo. Il primo è il nome in corsivo, il secondo è l'immagine di un piccione allungato della famiglia delle Columbidae. Gli elementi chiave del logo sono stati sviluppati nell'anno in cui è stata fondata l'azienda e sono sopravvissuti fino ad oggi pressoché invariati. Hanno mantenuto lo stile, la combinazione di colori, il segno personale e l'idea originale. In totale il logo ha subito tre piccole modifiche nel corso degli anni. La palette blu-bianco e oro è un simbolo di tenerezza e lusso che il marchio cerca di trasmettere ai consumatori con cura. L'immagine di una colomba parla della stessa cosa: la personificazione della pace, della devozione e dell'amore. È stato creato dall'artista Ian Brignell, un rinomato sviluppatore, specialista in caratteri e marchi. Ha lavorato ai loghi per aziende come Budweiser, Smirnoff, Coors banquet, Western e molte altre. Il logo di debutto di Dove apparve nel 1995. Utilizza uno sfondo blu bilanciato con il titolo in corsivo in bianco. La metà superiore è dipinta d'oro, nell'angolo destro del campo c'è una colomba stilizzata che guarda a sinistra ed è disegnata come se stesse sbattendo le ali. Questa versione è in uso da 15 anni ed è presa come base per l'attuale emblema, che è diventato riconoscibile in

tutto il mondo. Nel 1969 il marchio è stato ridisegnato. Gli sviluppatori hanno mantenuto il suo umore, stile ed eleganza. Hanno anche mantenuto lo schema dei colori, semplicemente scambiando le sfumature. La parola “Colomba” è stata resa blu e la tortora dorata. Le lettere sono state sostituite con quelle larghe e il ciclo di connessione è stato rimosso dalla “v” minuscola. Per lo sfondo è stato scelto un bianco minimalista per rendere gli elementi accattivanti e luminosi. Inoltre, gli artisti hanno dipinto l’uccello in modo più aggraziato e lo hanno girato radicalmente: ora guarda a destra. Il carattere è stato mantenuto lo stesso, correggendone leggermente il contorno, poiché l’enfasi principale è ora sulla ricchezza del colore. In questa versione, il logo è durato 35 anni. La successiva modifica del logo è avvenuta nel 2004, prima del significativo anniversario del marchio. La modifica del design è stata intrapresa per dimostrare che il marchio è in costante sviluppo, viene aggiornato e migliorato. Per questo, i rappresentanti dell’azienda hanno lasciato la precedente combinazione di colori, ma hanno corretto la loro tonalità. Di conseguenza, una colomba è apparsa in una versione sfumata con una transizione di tono, che ha creato un effetto tridimensionale. Inoltre, hanno aggiunto il bianco al dorato, aumentando la luminosità e la dinamica del motivo. Anche la posizione della colomba è stata cambiata: da quel momento, non è sopra il nome, ma sotto di esso, esattamente al centro. Le trasformazioni, seppur insignificanti, interessarono anche l’iscrizione. La parola “Colomba” è scritta in un sottile carattere minuscolo, ad eccezione della prima lettera, che è in maiuscolo, secondo le regole grammaticali. Le linee divennero lisce, con contorni netti e uniformi. I designer hanno modernizzato la lettera “v”: hanno aggiunto un angolo liscio e rimosso completamente l’anello di collegamento superiore. Il vero logo del marchio cosmetico è apparso nel 2012. Si basa sulla versione precedente, quindi le modifiche apportate sono state minime. Gli sviluppatori hanno leggermente esteso la “D”, il che rende il nome più sottile, e la “E” è stata resa più liscia. Hanno inoltre cambiato il colore, rimuovendo la lucentezza dell’acciaio in eccesso, che rende più scuro quello dorato di più tonalità. L’elemento principale del logo (la colomba) si inserisce perfettamente nel concetto del marchio, perché incarna la purezza, la bellezza e la leggerezza. Ma se all’inizio era un uccello piuttosto pesante, ora è diventato come senza peso. Il colore si è evoluto con esso, passando dal bianco standard al beige-oro con un bagliore luminoso. Ogni variante contiene anche il nome del marchio. Ai fini della *brand reputation*, è importante rilevare che Dove ha adottato una politica che vieta qualsiasi test sugli animali in qualsiasi parte del mondo (la sperimentazione animale per i prodotti cosmetici è stata vietata nell’UE dal 2004 e, per gli ingredienti dei prodotti cosmetici, dal

2013; tuttavia, questo non è il caso nella maggior parte degli altri paesi del mondo): Dove ha adottato una politica che vieta qualsiasi test sugli animali in qualsiasi parte del mondo: nessun progetto viene approvato internamente se dovesse comportare l'obbligo di test sugli animali dei prodotti o degli ingredienti. Per raggiungere questo traguardo, Dove ha preso decisioni chiave su come e quali prodotti vendere nei paesi in cui i test sugli animali potrebbero essere ancora un requisito obbligatorio, come la Cina, della quale accoglie con favore i recenti cambiamenti normativi, il che significa che la maggior parte dei prodotti cosmetici importati non richiede più test sugli animali. Fino a quando non ci sarà un divieto totale, continuerà a garantire che tutti i propri futuri prodotti lanciati in Cina non saranno soggetti a test sugli animali da parte delle autorità. Dove ha dimostrato a lungo un impegno contro i test sugli animali: dalla metà degli anni '80, Dove non ha testato (né commissionato ad altri di testare) i suoi prodotti sugli animali, né testato (né commissionato ad altri di testare) gli ingredienti contenuti nei suoi prodotti dal 2010 più di due anni prima del divieto di commercializzazione della sperimentazione animale dell'UE. In qualità di marchio globale, l'approvazione PETA di Dove rafforza il suo impegno a porre fine in modo permanente ai test sugli animali in tutto il mondo<sup>102</sup>.

#### **4.4. Il caso Nutella**

Alla fine del secondo conflitto mondiale, il cacao era molto difficile da trovare. Tuttavia nel 1946, Pietro Ferrero decise di aprire un laboratorio artigianale di dolci e, pur non avendo molti ingredienti a sua disposizione a causa della guerra, pensò di sfruttare la principale risorsa che il territorio circostante gli metteva a disposizione: le nocciole. Nacque così la pasta “Giandujot” che aveva la forma di un panetto per poter essere tagliato a fette e spalmato sul pane. Nel 1951, grazie al grande successo sul mercato, quest'ultima venne trasformata in un nuovo prodotto: nasce la “SuperCrema”, una pasta ancor più facile da spalmare. (il cui nome cambierà in Nutella solo nel 1964). Tredici anni dopo la ricetta viene migliorata e viene creato il primo vasetto (inizialmente il classico bicchiere che nel 1965 sarebbe diventato il caratteristico contenitore in uso ancora oggi) di una nuova crema a base di nocciole e cacao, a cui viene dato un nome che ancora oggi è sinonimo della storica crema spalmabile. Sempre nel 1965 l'azienda varca i confini nazionali e il prodotto viene lanciato prima in Germania e successivamente (nel 1966) in Francia, e in Australia (dove, nel 1968, a Lithgow, viene inaugurato il primo stabilimento

---

<sup>102</sup> <https://www.dove.com>

di produzione fuori dai confini europei) riscuotendo un enorme successo presso i consumatori. Il nome “Nutella” deriva dal sostantivo “Nut”, nocciola in inglese, e dal suffisso ‘-ella’, che vista l’assonanza con la parola ‘bella’, addolcisce molto il nome, lo rende più simpatico ed orecchiabile, donando al prodotto forte personalità, genuinità e semplicità. Per emergere e diventare prodotto leader del mercato occorreva dare al marchio anche un logo rassicurante, di familiarità e serenità, volendo entrare nelle case degli italiani a colazione e a merenda. L’arduo compito viene affidato a Carmelo Cremonesi e Gian Rosetti, due dei primi disegnatori che aprirono in quel periodo una delle prime agenzie pubblicitarie a Milano. Utilizzando il *font* “Helvetica Medium”, realizzano la scritta “Nutella” composta da tutte lettere rosse, fatta eccezione per l’iniziale “N” in nero. Per illustrare il contenuto del barattolo vengono scelti una fetta di pane, un bicchiere di latte e delle nocciole delle Langhe posizionate in evidenza diventando vere e proprie icone della crema spalmabile nell’immaginario collettivo. In seguito si deciderà di apporre sull’etichetta anche il disegno del coltello che spalma il prodotto sulla fetta di pane. L’obiettivo principale di queste ‘strategie’, è quello di trasmettere ai consumatori un senso di semplicità e genuinità ed è proprio per questo motivo che l’azienda Nutella è una delle più importanti al mondo i cui prodotti sono conosciuti a livello internazionale. La composizione della scritta e delle immagini è rimasta invariata per molto tempo su tutti i milioni di vasetti in commercio nei mercati italiani e internazionali<sup>103</sup>. Uno degli elementi che hanno contribuito a rendere questo prodotto la crema spalmabile più famosa al mondo è la cura della *brand reputation*, alla quale hanno contribuito anche alcuni eventi storici: nel 1996, infatti, a Parigi viene organizzato il "Generation Nutellas", “un evento in cui sono esposte opere create da artisti cresciuti con pane e Nutella, tra cui anche Decouflé, Paco Rabanne e Wolinski. Il 29 maggio 2005, in Germania, è stata organizzata la più grande colazione a base di Nutella mai realizzata al mondo a cui hanno partecipato decine e decine di migliaia di persone provenienti da quasi tutti i paesi del mondo. Il 5 febbraio 2007, Sara Rosso, una blogger italo-americana, crea un evento per celebrare la famosa crema spalmabile al quale hanno partecipato molti appassionati: da quel momento, ogni anno, il 5 febbraio, si festeggia il World Nutella Day. Ferrero ha saputo curare attentamente anche la propria *web reputation*, dato che nel 2011, dopo solo un anno dal lancio, la pagina Facebook di Nutella ha raggiunto prima i 10 milioni di fan, per poi arrivare addirittura a quota 30 milioni solo tre anni più tardi. Il primo ristorante viene aperto in America, precisamente a Chicago, nel 2017, un luogo unico dove tutti gli

---

103 [www.rundesign.it](http://www.rundesign.it)

appassionati di Nutella possono vivere un'esperienza fantastica ordinando piatti da un ricco menu. Da un paio d'anni, l'azienda ha deciso di sostituire la tradizionale scritta "Nutella" con scritte personalizzate con nomi di persone o messaggi. Questo cambiamento, tuttavia, non muta le scelte riguardo i colori e il carattere proprio per salvaguardare l'aspetto di fidelizzazione, ora rafforzato con la possibilità data ai consumatori di poter personalizzare il prodotto rendendolo ancora più familiare. Quest'anno, in occasione del World Nutella Day, è stata emessa dal Ministero dell'Economia e delle Finanze una moneta d'argento, con un valore nominale di 5 euro, coniata dalla Zecca e dedicata allo storico prodotto all'interno della Serie "Eccellenze italiane". È chiaro che Nutella sia tra le iconiche eccellenze italiane nel mondo, tutto merito dell'intuizione di un grande imprenditore, Michele Ferrero<sup>104</sup>.

## Conclusioni

Il *branding* è fondamentale nel piano di *marketing* di qualsiasi azienda e comprende delle attività di cui, specialmente al giorno d'oggi, non è possibile fare a meno.

Dietro a un forte *brand* c'è sempre, innanzitutto, un'immagine chiara e coerente che consenta ai consumatori di sapere chiaramente che cosa offre l'azienda. Un marchio forte, come abbiamo già evidenziato in questo lavoro e come i casi pratici fin qui analizzati confermano, ha un valore inestimabile. Proprio per questo motivo, è quindi fondamentale investire nella ricerca, nella definizione e nella costruzione del marchio: esso funge da guida per comprendere lo scopo degli obiettivi aziendali e deve veicolare un messaggio, confermare e sostenere la credibilità aziendale, creare connessioni con i clienti e con gli *stakeholder* e generare la fedeltà degli utenti. Gli stessi casi sopra citati dimostrano che costruire un marchio solido richiede innanzitutto un nome accattivante, che sia associato ad un logo identificativo, ma che questo, da solo, non è sufficiente.

L'immagine trasmessa dal marchio, e il relativo valore che attribuisce all'azienda, vanno infatti ben oltre l'immagine stessa. Gli esempi evidenziati nei paragrafi precedenti, la storia e l'evoluzione dei loro *brand*, dimostrano come una particolare attenzione alle strategie di *branding* risulti essere un importante investimento a lunga durata in termini sia di profitto che di reputazione aziendale.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker D.A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano, 2003;

Aaker D.A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano, 1997;

Aaker D., *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, California;

Aaker D.A., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991;

Arvidsson A., “Brand Management: il governo del consumo produttivo”, in *Sociologia del lavoro*, 108 (N.4), 2007;

Baietti I., *Dalla brand identity alla site identity: l'influenza della comunicazione off line sulla site image e sulla brand image*, convegno “Le tendenze del marketing in europa”, Università Ca' Foscari Venezia 24 Novembre 2000;

Barbotti I., *Instagram Marketing. Immagini, brand, community, relazioni per il turismo, eventi*, Hoepli, 2015;

Blumler J.C., McQuail D., “Televisione e politica”, *Le comunicazioni di massa*, Rai Libri, 1992;

Blythe J., *Fondamenti di marketing*, Pearson, 2006, p.p. 277-278;

Botton M., Cegarra J.J., Ferrari B. *Il nome della marca. Creazione e strategia di naming*, Milano, Guerini e Associati, 2002;

Brakus JJ, Schmitt B., Lia Z., *Brand experience: cos'è? Come si misura? Influisce sulla fedeltà?* Journal of Marketing, 73 (3) pp.52-68;

Brondoni S.M., *Patrimonio di marca e gestione d'impresa*, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, 2000-2001;

Buccione C., *Dal marchio al patrimonio di marca*, in *Relazioni d'impresa e patrimonio di marca*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004;

Castells M., *La rete e il sé: appunti di lavoro per una teoria critica della società dell'informazione*, Dipartimento di Sociologia, Università della California, Berkeley, volume 16, fascicolo 1, 1 marzo 1996;

Chaudhuri A., Holbrook M.B., *The Chain of Effects From Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty*, Journal of Marketing 65(2), April 2001, pp.81-93;

Cherubini S., Pattuglia S., *Creatività Tecnologie Brand. Il futuro del marketing e della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2010;

Ciappei C., Surchi M. (a cura di), *La mitopoiesi della marca moda*, FrancoAngeli, Milano, 2011;

Codeluppi V., *Verso La Marca Relazionale*, Convegno “Le Tendenze Del Marketing In Europa”, Università Ca' Foscari, Venezia, 24 Novembre 2000;

Collins L., *A Name to Conjure With*, European Journal of Marketing, 1977;

Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Milano, Franco Angeli, 2016;

Corti G., *Occulta sarà tua sorella! Pubblicità, product placement, persuasione: dalla psicologia subliminale ai nuovi media*, Castelvecchi, Roma, 2004;

Cuomo M.T., Metallo G., Tortora D., *Corporate reputation management. Analisi e modelli di misurazione*, Giappichelli, Torino, 2014;

Dalli D., Gistri G., Borello D., *Marche alla ribalta; il product placement cinematografico in Italia e la sua gestione manageriale*, Egea, Milano, 2008;

D'Egidio F., *Il valore del brand per essere il n° 1. L'eccellenza nel servizio: le persone sono il brand*, Franco Angeli, Milano, 2005;

Di Bari R., *L'era della web communication. Il futuro è adesso*. Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2010;

Fiocca R., *Soddisfazione Del Cliente E Brand Equity*, n. 1 – aprile 2004;

Fioroni M., Titterton G.C., *Brand storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, Morlacchi, 2007;

Füller, J., Matzler, K., Jawecki, G., *Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation*, in *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, Winter 2009–10;

Gallinaro S., *Dalla corporate social responsibility alla corporate political accountability*, *Impresa Progetto*, volume 2, 2012, pp.9-32;

Heath, T. B., Chatterjee, S., & France, K. R., *Using the phonemes of brand names to symbolize brand attributes*. In *The AMA educator's proceedings: Enhancing knowledge development in marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1990, pp. 38-42;

- Kapferer J.-N. (1995), *Les marques. Capital de l'entreprise*, II ed., Éditions d'organisation, Paris, 1995;
- Kapferer J.-N. e Thoenig J.C. (a cura di), *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Milano, Guerini, 1991;
- Keller K.L., Busacca B., Ostillio M.C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Alba, 2005;
- Keller K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 1998;
- Kevin Lane Keller (2006), *Measuring Brand Equity*, in *Handbook of Marketing Research - Do's and Don'ts*, eds. Rajiv Grover and Marco Vriens, pp.546-568;
- Kohli, C., & LaBahn, D. W., *Creating effective brand names: A study of the naming process*. *Journal of Advertising Research*, 37(1), 1997, pp.67-75;
- Kotler P., Kevin K., Ancaranu F., *Marketing Management*, Pearson, 2017;
- Levy S.J., *Marketplace behavior: it's meaning for Management*, AMACOM, 1978;
- Lombardi M., *Strategia in pubblicità. Dall'intelligenza, la magia*, Franco Angeli, Milano, 2017.
- Marrone G., *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Roma, Laterza, 2007;
- Marslen Wilson W.D. e A. Welsh, *Elaborazione delle interazioni e accesso lessicale durante il riconoscimento delle parole nel discorso continuo*. *Psicologia Cognitiva*, 10, 1978, pp. 29-63;
- Mauri S., *Quando il nome marca la differenza*, 2015, Milano;

- McFarland J., *Branding From The Inside Out, And From The Outside In*, Harvard Managment Update, febbraio 2002;
- McNeal J. U., Zeren, L. M., “Brand name selection for consumer products”. *MSU Business Topics*, 29(2), 1981, pp. 35-39;
- Minestroni L., *Il manuale della marca. Consumatore cultura società*, Fausto Lupetti Editore, 2010;
- Minestroni L., *L'alchimia della marca*, Franco Angeli, Milano, 2002
- Musso P., *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni*, Franco Angeli, Milano, 2005;
- Nelli R.P., Bensi O., *Il product placement nelle strategie di convergenza della marca nel settore dell'intrattenimento*, V&P, Milano 2007;
- Nelli R.P., *Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore*, Consumatori, Diritti e Mercato, 96 numero 3, 2012, pp.96-104;
- Ortoleva G., *Il secolo dei media. Riti abitudini mitologie*, Il Saggiatore, Milano, 2009;
- Paivio, A., *Imagery and verbal processes*, Psychology Press, 2013;
- Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Adria, 2006;
- Perrini F., Tencati A., *Corporate Social Responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano, 2008;
- Petersen, R.A., Ross I., *How to Name new brand*. *Journal of Advertaising*, 1972;
- Pratesi C.A., Mattia G., *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, MCGraw-Hill, Milano, 2006;

Raggio R.D. e Robert P.L., *Chasing brand value: sfruttare appieno il valore del marchio per massimizzare il valore del marchio*. Journal of Brand Management 16, 2009 pp.248-263;

Reichheld F.F., Teal T., *L'effetto fedeltà: la forza nascosta dietro la crescita, i profitti e il valore duraturo*, Harvard Business School Press, 1996;

Riou N, Pub fiction. *Société postmoderne et nouvelles tendances publicitaires*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999;

Sani P., *Innovazione, imitazione, contraffazione: aspetti economici e legali in un'economia di mercato*, in Micro & Macro Marketing, Il Mulino, 2/1998, agosto, pp.177-184;

Schmitt B., *Il concetto di brand experience*, Journal of Brand Management, vol.16, 2009, pp.417-419;

Shakespeare W., *Romeo & Juliet*, 1597;

Shapiro, S., Krishnan, H.S., *Effects of Stimulus, Processing, and Retrieval Factors on Brand Name Memory*. Indiana University, 1992;

Shipley D., Hooky, G.J., Wallace, S., *The brand name development process*. International Journal of Advertising, 7(3), 1988, 253-266;

Vicari S., *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Alba, 1995;

Vollero A., Siano A., Siglioccolo M., *Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse*, Giappichelli, Torino, 2015;

Vollero, A., *E-marketing e web communication. Verso la gestione della corporate reputation online*, Giappichelli, 2010;

Watson R.T., Berthon P., Pitt L.F., Zinkhan G.M., *E-commerce e Impresa*, Milano, 2000, McGrawHill;

Zanin L., *Acquistare in condizioni di incertezza: applicazioni al Marketing. L'avversione al rischio dei consumatori*, Università Ca' Foscari, Venezia, 2020;

Zeithaml V., *Consumer Perception of Price, quality and Value: A Means-End and Synthesis of Evidence*, Journal of Marketing, vol. 52, 1988;

Zinkhan, G. M., & Martin, C. R., *New brand names and inferential beliefs: Some insights on naming new products*. Journal of Business Research, 15(2), 1987, pp. 157-172;

## SITOGRAFIA

<https://www.studiosamo.it>

<https://sviluppodigitale.it>

<https://laccademya.com>

<https://www.mgpg.it>

[www.uibm.mise.gov.it](http://www.uibm.mise.gov.it)

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

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

<https://marketing-espresso.com>

[www.lgc-webagency.com](http://www.lgc-webagency.com)

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

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

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

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

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

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

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

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

[www.digilander.libero.it](http://www.digilander.libero.it)

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

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

[www.dolceegabbanabrand.wordpress.com](http://www.dolceegabbanabrand.wordpress.com)

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

<https://www.dove.com>

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

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