

## Corso di laurea in Marketing – Indirizzo in Gestione dei Processi e delle Relazioni di Marketing

Cattedra in Comunicazione di Marketing e Linguaggi dei  
nuovi Media

“Brand Management e M&A: la sfida della  
coerenza comunicativa per preservare la brand  
equity”

Prof.ssa Ludovica Serafini

---

RELATORE

Prof. Paolo Peverini

---

CORRELATORE

Francesco De Cicco 780721

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

# Indice

## Sommario

<i>Introduzione</i> .....	<b>4</b>
<i>Capitolo 1 – Brand Equity e Coerenza Comunicativa del Brand</i> .....	<b>7</b>
1.1 Confronto tra Brand Value e Brand Equity .....	<b>7</b>
1.1.1 Brand Value .....	7
1.1.2 Brand Equity .....	9
1.1.3 Gap Identificati nella Letteratura sulla Brand Equity .....	14
1.2 Comunicazione Aziendale e Coerenza del Brand .....	<b>15</b>
1.2.1 Integrated Marketing Communication e Coerenza .....	16
1.3 Cos'è l'M&A? Definizione e Tipologie .....	<b>18</b>
1.4 La Percezione del Consumatore Post-M&A .....	<b>21</b>
1.4.1 Trust, Loyalty, Image e Comunicazione .....	22
1.5 Storytelling e Posizionamento Strategico Post-M&A .....	<b>26</b>
1.5.1 Ruolo dello storytelling nel cambiamento e strategie narrative nel rebranding .....	28
1.6 Sintesi e Identificazione dei Gap nella Letteratura .....	<b>32</b>
1.6.1 Sintesi Critica dei Principali Contributi .....	32
1.6.2 Identificazione dei Gap e Giustificazione dello Studio .....	34
<i>Capitolo 2 – Strategie di Branding e Comunicazione post-M&amp;A</i> .....	<b>38</b>
2.1 Strategie di Branding e Identità Aziendale post-M&A .....	<b>38</b>
2.1.1 Gestione dell'identità e dell'immagine di marca post-M&A .....	38
2.1.2 Implicazioni per la brand equity del post-M&A .....	42
2.2 Coerenza nella Comunicazione post-M&A .....	<b>45</b>
2.2.1 Il concetto di coerenza comunicativa e il suo ruolo .....	46
2.2.2 Importanza di un piano di comunicazione integrato post-M&A: una rassegna di casi di successo .....	48
2.3 Case analysis e tassonomia delle operazioni rilevanti .....	<b>51</b>
2.3.1 Caso Disney-Pixar .....	52
2.3.2 Caso Kraft-Cadbury .....	57
2.4 Crescita o Perdita di Valore del Brand post-M&A .....	<b>63</b>
<i>Capitolo 3 – Metodologia e Caso Studio</i> .....	<b>67</b>
3.1 Approccio metodologico e scelta della metodologia .....	<b>67</b>
3.2 Selezione dei casi: Caso Disney-Marvel .....	<b>69</b>
3.3 Selezione dei casi: Caso Daimler-Chrysler .....	73
3.4 Design e Procedure (tecnica di raccolta dei dati e analisi) .....	<b>78</b>
3.5 <i>Insight emersi</i> .....	<b>85</b>
3.5.1 Sentiment generale suscitato dalla comunicazione post-M&A .....	<b>85</b>
3.5.5. Percezione della qualità del brand .....	91
3.5.6 Loyalty del cliente .....	93
3.5.8 Aspetti che hanno mantenuto o rafforzato il legame col brand .....	96

<i>Capitolo 4 – Discussione dei risultati e Conclusioni</i> .....	<b>98</b>
<b>4.1 Discussione dei risultati</b> .....	<b>98</b>
4.1.1 Sentiment generale suscitato dalla comunicazione post-M&A.....	99
4.1.2 Percezione della coerenza comunicativa.....	102
4.1.3 Percezione dell'evoluzione della brand awareness.....	106
4.1.4 Percezione delle associazioni di brand e valori .....	112
4.1.6 Percezione della fedeltà al brand .....	120
4.1.7 Legame emotivo o percezione di assimilazione.....	123
4.1.8 Il ruolo della comunicazione post-M&A nella percezione del brand.....	125
4.1.9 Comunicazione post-M&A e impatto sulla Brand Equity .....	129
<b>4.2 Contributi accademici</b> .....	<b>132</b>
<b>4.3 Contributi manageriali</b> .....	<b>135</b>
<b>4.4 Limitazioni e implicazioni future</b> .....	<b>138</b>
<i>Conclusioni</i> .....	<b>142</b>
<i>Bibliografia</i> .....	<b>144</b>

## **Introduzione**

Negli ultimi decenni le operazioni di fusione e acquisizione (*Mergers & Acquisitions, M&A*) sono divenute una leva centrale della strategia di crescita per molte imprese globali. Queste operazioni, spesso motivate da obiettivi finanziari di creazione di valore e sinergie, comportano però anche profondi impatti su asset intangibili come il brand, la reputazione e la relazione con la clientela. Sebbene tradizionalmente analizzate sotto la lente della finanza aziendale, con particolare attenzione alle valutazioni economiche, alle performance post-operazione e all'integrazione delle risorse tangibili, tali operazioni generano anche effetti profondi su dimensioni immateriali come il brand, la reputazione e la relazione con i consumatori. Proprio gettare luce su questa dimensione ancora inesplorata, il presente lavoro adotta una prospettiva complementare, quella del marketing, che pone al centro dell'analisi aspetti quali la *brand equity*, la percezione del consumatore e la gestione strategica della coerenza comunicativa, nei delicati contesti di cambiamento aziendale. Ne risulta un gap conoscitivo, rappresentato dalla necessità di coniugare le logiche di creazione di valore tipiche della finanza con la tutela del capitale di marca e della fiducia dei consumatori, elementi centrali nella prospettiva del marketing.

All'interno di questo contesto, la presente tesi di laurea magistrale si propone di esplorare in chiave multidisciplinare l'intersezione tra marketing e finanza nel contesto delle operazioni di M&A. In particolare, lo studio intende esaminare come una gestione coerente della comunicazione post-M&A possa contribuire a preservare la brand equity e il legame emotivo dei consumatori, mitigando il rischio che il brand acquisito venga percepito come assimilato all'interno della nuova entità aziendale. L'idea nasce dalla constatazione che, sebbene il successo di un'acquisizione sia spesso misurato in termini di risultati finanziari e quote di mercato, esso dipende anche dalla capacità dell'azienda di mantenere il legame emotivo con il cliente e il valore simbolico del brand attraverso una comunicazione strategica efficace, soprattutto in termini di coerenza. La motivazione alla base dello studio risiede dunque nel desiderio di unire due discipline, marketing e finanza, che raramente dialogano tra loro, allo scopo di fornire una visione più completa e integrata delle dinamiche post-M&A.

## **Motivazioni della ricerca**

L'interesse per questo tema scaturisce dall'osservazione di numerosi casi aziendali in cui gli esiti di operazioni di M&A non hanno pienamente soddisfatto le aspettative, a causa di criticità non finanziarie legate alla gestione del brand. Perché alcune acquisizioni, pur solide sul piano economico, finiscono per indebolire il capitale di marca e la fedeltà dei consumatori? In che modo l'integrazione di due identità di marca può generare confusione o senso di perdita nei clienti, e cosa può fare l'azienda per prevenire tali effetti? Al contrario, è possibile trasformare un grande cambiamento societario in un'opportunità di rebranding positivo, capace di rafforzare addirittura la percezione del brand? Queste domande evidenziano la necessità di indagare il legame tra comunicazione post-M&A e percezione dei consumatori, un ambito che richiede l'integrazione di competenze di marketing (sul branding, la comunicazione, il comportamento del consumatore) con competenze finanziarie e strategiche (sul valore d'impresa e la gestione delle acquisizioni).

Per rispondere a tali quesiti, la ricerca si articola in quattro capitoli, ciascuno focalizzato su un aspetto chiave del problema e con specifici obiettivi conoscitivi

Il primo capitolo introduce i fondamenti teorici e concettuali alla base della tesi, con particolare attenzione al valore del brand e alla brand equity, alla comunicazione integrata e coerente, alle tipologie e finalità delle operazioni di M&A e alla percezione del consumatore nel contesto post-acquisizione. Il capitolo evidenzia come, in letteratura, la brand equity sia stata spesso trascurata nei processi di M&A, delineando così il gap che lo studio si propone di colmare.

Il secondo capitolo approfondisce la relazione tra branding e strategie post-M&A, analizzando le scelte manageriali relative alla gestione dell'identità di marca e il ruolo dello storytelling come strumento di posizionamento strategico e legittimazione del cambiamento. L'obiettivo è comprendere come la comunicazione possa diventare leva di tutela e valorizzazione del capitale di marca in contesti di integrazione.

Il terzo capitolo ha un taglio empirico e illustra la metodologia della ricerca, basato su un approccio qualitativo, ed i casi studio utilizzati. Dopo aver descritto la survey qualitativa utilizzata per raccogliere le percezioni dei consumatori, il capitolo espone la struttura

della ricerca e la tecnica di analisi dei dati impiegata, ossia la *thematic analysis*. I due casi aziendali selezionati, Disney–Marvel e Daimler–Chrysler, vengono analizzati in funzione della coerenza comunicativa post-M&A, del loro impatto sulla brand equity e sul legame emotivo. L’obiettivo è identificare ricorrenze tematiche e meccanismi percettivi comuni, offrendo una lettura critica dei risultati in chiave teorica e applicata.

Il quarto capitolo, infine, discute criticamente i risultati emersi, confrontandoli con il quadro teorico di partenza. Si riflette sulle implicazioni manageriali e teoriche dello studio, sui limiti della ricerca e si delineano possibili sviluppi futuri. In conclusione, si propone una visione integrata e multidisciplinare delle M&A, che tenga conto sia delle logiche finanziarie sia della gestione strategica degli intangibili.

# Capitolo 1 – Brand Equity e Coerenza Comunicativa del Brand

## 1.1 Confronto tra Brand Value e Brand Equity

### 1.1.1 Brand Value

Il *brand value* (in italiano *valore di brand*) rappresenta la quantificazione economica della forza di una marca, ossia il valore finanziario attribuibile al nome di marca come asset intangibile dell'azienda. In termini semplici, indica *quanto vale una marca* per l'impresa e i suoi azionisti in termini monetari futuri (Tiwari, 2010). È il risultato dei benefici economici attesi che un brand forte genererà nel tempo rispetto a un prodotto equivalente non brandizzato. Ad esempio, Tiwari (2010) definisce il brand value come il valore attuale netto dei flussi di cassa futuri di un prodotto con marca meno quelli di un prodotto simile generico – in altre parole, il valore che la marca aggiunge per l'azienda in termini di profitti futuri. Questo concetto è intrinsecamente legato ma distinto dalla brand equity: mentre la brand equity riguarda le percezioni e gli atteggiamenti dei clienti verso la marca (il “capitale” intangibile di marca dal punto di vista del consumatore), il brand value ne è la *traduzione monetaria* dal punto di vista aziendale (Aaker, 1991; Keller, 1993). In altri termini, una brand equity elevata costituisce la fonte intangibile che, se opportunamente sfruttata, si converte in brand value per l'impresa (Tiwari, 2010).

Dal punto di vista teorico e manageriale, diversi approcci sono stati sviluppati per stimare il brand value. In letteratura, pionieri del concetto come Aaker e Keller hanno posto le basi sottolineando che il valore di una marca deriva dagli asset intangibili associati ad essa (Aaker, 1991) e dalla risposta favorevole dei consumatori (Keller, 1993). Parallelamente, società di consulenza e autori in ambito finanziario hanno messo a punto modelli di *brand valuation* per quantificare il valore economico delle marche. Tra i principali modelli teorico-pratici per la valutazione finanziaria del brand si annoverano:

Discounted Cash Flow (DCF) – È il metodo più diffuso, basato sull'attualizzazione dei flussi di cassa futuri attribuibili alla marca. Si stima quale quota dei profitti futuri di un prodotto/azienda sia dovuta specificamente al brand e si calcola il valore attuale di questi flussi, scontandoli per tenere conto dei rischi e dell'incertezza (ad es. usando un tasso che

riflette il rischio del brand). In sostanza, il DCF indica oggi il valore dei benefici economici che la marca genererà negli anni a venire.

**Book-to-Market** – Questo approccio stima il valore di un brand confrontando il valore di mercato di un'azienda con il suo valore contabile. La logica è che la differenza tra la capitalizzazione di mercato di una società (quanto “vale” l'azienda sul mercato azionario) e il suo patrimonio netto contabile (asset meno passività, escludendo gli intangibili) rappresenti, in parte, il valore dei suoi asset intangibili come le marche (Simon & Sullivan, 1993). In presenza di più brand, isolare il contributo di una singola marca è complesso, ma l'approccio offre un'indicazione macro del valore di marca riconosciuto dal mercato. Una limitazione è che per aziende non quotate (*privately held*) manca un facile riferimento di mercato per applicare questo metodo.

**Gross Profit Differential** – Chiamato anche metodo del *premio di prezzo*, parte dall'assunto che una marca forte consenta di praticare prezzi più alti o ottenere maggiori margini rispetto a prodotti generici. Si calcola la differenza tra il prezzo (o margine) di un prodotto di marca e il prezzo medio di prodotti non marchiati comparabili, moltiplicando questo differenziale per i volumi venduti del prodotto di marca. Il risultato quantifica il surplus di profitto generato dalla marca sul prodotto: ad esempio, se un collutorio di marca X costa in media più di un equivalente senza marca, la differenza di prezzo (per unità) per le unità vendute rappresenta il valore generato dal brand X in quel mercato.

**Relief from Royalty** – È un metodo che valuta quanto si *risparmia* (o guadagna) detenendo la proprietà di una marca invece di doverla licenziare da terzi. Si immagina che l'azienda, se non possedesse il brand, dovrebbe pagare una royalty a un proprietario per usarlo; tale royalty (di solito calcolata come percentuale dei ricavi) viene quindi capitalizzata come flusso di reddito. In pratica, si determina un tasso di royalty appropriato per la categoria (in base a accordi di licensing comparabili) e lo si applica ai ricavi generati dal brand, poi si attualizza questo flusso come nel DCF. Il valore ottenuto corrisponde al valore del brand in quanto asset che genera entrate da royalty “risparmiate” dall'azienda proprietaria.

Ognuno di questi modelli adotta una prospettiva leggermente diversa, ma tutti mirano a quantificare il contributo economico del brand. In ambito professionale, Interbrand, nota società di consulenza che pubblica il report *Best Global Brands*, utilizza una metodologia proprietaria di valutazione che combina elementi di questi approcci. In particolare, il metodo Interbrand è basato sui flussi di cassa futuri attribuibili al brand (simile al DCF) corretti per un indice di *brand strength* (forza della marca) che riflette la capacità del brand di assicurare quei flussi nel tempo (Interbrand, 2019). Altri istituti come Brand Finance o Kantar (BrandZ) adottano varianti metodologiche analoghe, integrando dati finanziari e di percezione del consumatore.

È importante notare che la misurazione del brand value, per quanto utile in molte applicazioni, rimane un esercizio stimativo: dipende da assunzioni sui trend futuri, sui tassi di sconto, sul contesto competitivo e così via. Queste valutazioni trovano applicazione in diversi contesti strategici. Ad esempio, nelle operazioni di fusione e acquisizione (M&A) la stima del valore di marca aiuta a determinare il *goodwill*, ovvero la parte di prezzo di acquisizione pagata oltre il mero valore contabile dell'azienda acquisita, spesso giustificata dalla forza delle sue marche. In ambito di licensing e franchising, conoscere il valore di un brand è cruciale per negoziare accordi e royalties appropriate. Inoltre, le valutazioni di brand value vengono utilizzate dai manager per supportare le decisioni di allocazione di budget marketing (ad esempio, proteggere o incrementare gli investimenti su marche ad alto valore) e per comunicare agli stakeholder il patrimonio intangibile detenuto dall'azienda. Concludendo, il brand value offre una misura finanziaria del "peso" di una marca, utile a livello strategico-finanziario, ma tale valore deriva in ultima analisi dalla solidità della brand equity che la marca ha costruito presso il pubblico.

### **1.1.2 Brand Equity**

Il concetto di *brand equity* (in italiano, *capitale di marca*) ha acquisito grande rilevanza nel marketing sin dagli anni '90, come dimensione chiave per spiegare il valore aggiunto che una marca conferisce a prodotti e servizi oltre alle loro caratteristiche intrinseche. In termini generali, la brand equity rappresenta l'insieme di quegli asset intangibili legati a una marca, nome, simboli, reputazione, percezioni, che incrementano (o talvolta

riducono) il valore percepito dal consumatore e, di riflesso, il valore per l'azienda (Aaker, 1991). In altre parole, è il "patrimonio" di marca costruito nelle menti dei consumatori, che si manifesta in preferenze, atteggiamenti e comportamenti vantaggiosi per l'impresa. Uno dei primi studiosi a formalizzarne la definizione, David A. Aaker, descrive la brand equity proprio come *l'insieme di asset e passività associati a un marchio che aggiungono o sottraggono valore al prodotto/servizio per l'azienda e il consumatore* (Aaker, 1991). Quando una marca possiede un'elevata equity, i consumatori sono disposti a scegliere quel brand rispetto ad alternative equivalenti, permettendo all'azienda di ottenere vantaggi competitivi sostenibili.

Aaker (1991) propone un modello multidimensionale per articolare la brand equity in quattro dimensioni principali: (1) la *brand awareness* (conoscenza/notorietà della marca), (2) la *brand loyalty* (fedeltà alla marca), (3) la *perceived quality* (qualità percepita dei prodotti a marca) e (4) le *brand associations* (associazioni legate alla marca). Ciascuna di queste componenti contribuisce a costruire il capitale di marca:

La *brand awareness* indica il grado di familiarità dei consumatori con il brand, ovvero quanto il brand è noto e riconosciuto. Include sia il *brand recognition* (riconoscimento del marchio quando viene visto o sentito) sia il *brand recall* (ricordo spontaneo della marca in una data categoria di prodotto). Una notorietà elevata è spesso il primo passo per entrare nel *consideration set* del cliente, ossia l'insieme di marche considerate per un acquisto.

Le *brand association* rappresentano tutti i legami mentali che i consumatori collegano a quella marca, attributi del prodotto, valori, personalità, immagini, esperienze d'uso. Tali associazioni definiscono l'immagine di marca (*brand image*) nella mente del pubblico. Ad esempio, associazioni come "affidabilità" o "innovazione" legate a un brand ne accrescono il valore percepito.

La *perceived quality* è il giudizio soggettivo del consumatore sull'eccellenza o superiorità dei prodotti/servizi offerti da quella marca rispetto ai concorrenti. Anche se è una percezione e non una misura oggettiva, una qualità percepita alta alimenta fiducia e preferenza verso la marca.

La *brand loyalty* riguarda la lealtà della clientela, ossia la propensione dei consumatori a riacquistare nel tempo la stessa marca nonostante le offerte concorrenti. Una forte fedeltà indica che i clienti attribuiscono un valore unico al brand, difficilmente rimpiazzabile da altre alternative.

Secondo Aaker, queste quattro dimensioni, se gestite in modo efficace, accrescono il valore del brand sia in termini di maggiore affezione dei consumatori, sia in termini finanziari per l'azienda (es. maggiori margini, flussi di cassa più stabili, opportunità di estensione del brand), collegando quindi direttamente la brand equity al brand value dell'impresa.

In parallelo ad Aaker, Kevin Lane Keller (1993) ha introdotto il concetto di *Customer-Based Brand Equity (CBBE)*, enfatizzando la prospettiva del consumatore nella definizione del capitale di marca. Keller definisce la brand equity come “*l'effetto differenziato che la conoscenza della marca ha sulla risposta del consumatore alle attività di marketing della marca*” (Keller, 1993). In altri termini, una marca possiede equity elevata quando i consumatori reagiscono in modo più favorevole a un prodotto o a una campagna di marketing associata a quella marca, rispetto a come reagirebbero se lo stesso prodotto o la stessa campagna fossero presentati con un marchio sconosciuto o generico. Alla base del modello di Keller vi è il concetto di *brand knowledge*, composto da due elementi chiave: la brand awareness e la brand image. Mentre la notorietà (awareness), come già descritto, è il prerequisito affinché il brand entri nel radar decisionale del consumatore, la *brand image* riguarda il *contenuto* di ciò che il consumatore sa e percepisce della marca (cioè l'insieme di associazioni, atteggiamenti e percezioni legate al brand). Un brand con un'equity forte avrà non solo alta notorietà, ma soprattutto un'immagine di marca positiva, distintiva e radicata nella mente dei clienti. Keller propone anche che la costruzione di una solida brand equity passi per fasi successive (illustrate nel cosiddetto *Brand Equity Pyramid* o modello a piramide della CBBE), dall'awareness di base fino alla brand resonance, ovvero una relazione intensa e leale tra brand e consumatore. La prospettiva CBBE di Keller sottolinea dunque che il valore di una marca risiede nella conoscenza strutturata e nelle reazioni dei clienti:

investire nel creare esperienze di marca positive e coerenti accumula capitale di marca nel lungo periodo.

Oltre ai modelli di Aaker e Keller, numerosi altri contributi accademici hanno approfondito il concetto di brand equity. Farquhar (1989) fu tra i primi a utilizzare il termine, descrivendo il brand equity come il “*valore aggiunto*” che una marca conferisce a un prodotto. Successivamente, Srivastava e Shocker (1991) hanno proposto quadri concettuali per comprendere come le associazioni di marca si traducano in valore per l’impresa, mentre modelli come il Brand Asset Valuator (BAV) sviluppato da Young & Rubicam hanno introdotto metriche empiriche per valutare la salute della marca lungo dimensioni quali *differenziazione, rilevanza, stima e conoscenza*. Questi approcci convergono nell’idea che la brand equity sia un costrutto multidimensionale radicato nelle menti dei consumatori, difficilmente sintetizzabile in un singolo numero, ma misurabile tramite indicatori di marketing. Spesso le aziende monitorano la propria brand equity attraverso ricerche di mercato periodiche (brand tracking), utilizzando indicatori come la quota di mercato mentale (mind share), i premi di prezzo che i consumatori accettano di pagare, o indici composti derivati da survey sulla percezione di marca (Yoo & Donthu, 2001). In ambito accademico, è stato anche esplorato il legame tra brand equity e risultati finanziari: ad esempio, alcuni studi hanno tentato di quantificare il brand equity “*financial-based*” isolandone l’impatto sul valore di mercato aziendale (Simon & Sullivan, 1993). Tali studi fanno da ponte tra la prospettiva del marketing e quella della finanza, mostrando come un capitale di marca elevato possa tradursi in valore azionario superiore o in performance economiche migliori.

Dal punto di vista della gestione aziendale, la brand equity riveste un ruolo strategico cruciale. Essendo un asset intangibile, essa costituisce un vantaggio competitivo difficilmente imitabile: marche con equity elevata godono di preferenze consolidate, una base di clienti fedeli e una forte identificazione sul mercato. Ciò si traduce in varie leve strategiche per l’impresa. In primo luogo, una forte equity permette di praticare premium price; i consumatori accettano prezzi più alti per brand di cui percepiscono un valore superiore (esempi evidenti sono brand come Apple o Rolex, la cui fedeltà e percezione di qualità consentono margini notevolmente maggiori rispetto ai concorrenti generici).

Inoltre, il capitale di marca riduce la sensibilità del pubblico alle azioni dei concorrenti: clienti legati a una marca tendono meno a passare ad altre offerte, anche di fronte a sconti o promozioni aggressive altrove (Keller, 1993). Un brand con equity solida funge anche da ombrello per l'introduzione di nuovi prodotti (*brand extensions*): lanciare una linea di prodotto sotto un marchio noto e apprezzato aumenta le chance di successo, poiché i consumatori trasferiscono le associazioni positive esistenti al nuovo prodotto (Aaker, 1991). Viceversa, decisioni errate sul brand (ad esempio estensioni incoerenti o scandali di prodotto) possono erodere la brand equity, con effetti deleteri su fiducia e valore percepito.

Un altro aspetto strategico della brand equity riguarda le comunicazioni di marketing: brand con equity elevata traggono maggior vantaggio dalle campagne pubblicitarie poiché i messaggi risuonano su una base già ricettiva. Allo stesso tempo, mantenere la coerenza del brand (ad esempio, nei valori comunicati e nell'esperienza offerta) è fondamentale per preservare ed accrescere tale equity nel lungo periodo. In contesti di M&A, come anticipato, il capitale di marca dell'azienda target può influire significativamente sul prezzo di acquisizione: chi acquista sta in parte "comprando" anche la fedeltà dei clienti e la reputazione di quei brand. Da una prospettiva finanziaria, dunque, la brand equity costruita nel tempo diventa parte del goodwill iscritto a bilancio in una fusione/acquisizione (Tiwari, 2010). Ma ancora prima, da una prospettiva di marketing, *gestire* e far crescere la brand equity è uno degli obiettivi primari dei brand manager: come sottolineano Keller (1993) e altri, le azioni di marketing dovrebbero essere valutate in base al contributo che danno nel rafforzare il capitale di marca nel tempo, più che ai soli risultati di breve periodo.

Da quanto analizzato si può riscontrare che brand equity e brand value sono concetti collegati a doppio filo: il primo ne rappresenta la causa intangibile, il secondo l'effetto tangibile. Una solida brand equity, fatta di alti livelli di awareness, associazioni positive, qualità percepita ecc., crea le premesse per risultati di mercato superiori (fedeltà, quote, premi di prezzo) che, capitalizzati, determinano un elevato brand value finanziario. Come afferma Tiwari (2010), il compito del management è proprio quello di *leverage* la brand equity (massimizzare e sfruttare la forza della marca presso i consumatori) per generare

valore per l'azienda. Si evidenzia inoltre che la capacità di preservare la brand equity durante cambiamenti aziendali straordinari dipende anche da come l'azienda comunica tali cambiamenti, come si vedrà nella prossima sezione sulla coerenza comunicativa.

### **1.1.3 Gap Identificati nella Letteratura sulla Brand Equity**

Nonostante l'ampio corpus di ricerche sulla brand equity, si riscontra un *gap* significativo quando si considerano contesti di cambiamento strategico radicale come le fusioni e acquisizioni. La maggior parte degli studi classici, infatti, analizza la costruzione e il mantenimento del valore di marca in condizioni aziendali relativamente stabili o in iniziative di marketing "ordinarie" (lancio di nuovi prodotti, campagne pubblicitarie, sviluppo di loyalty programs, etc.). Questi lavori hanno tradizionalmente posto l'enfasi sul *pre*-acquisto e sulla gestione del brand in situazioni operative standard, trascurando in parte cosa accade alla brand equity quando un'azienda attraversa un processo di M&A.

In particolare, si nota una focalizzazione sulle dinamiche pre-M&A: ad esempio, alcune ricerche si concentrano su come il brand forte di un'impresa target possa attrarre acquirenti o incrementare il valore di acquisizione, o come i consumatori reagiscono in modo diverso alle fusioni aziendali a seconda della percezione del marchio prima della fusione (ad esempio Andrews McLelland et al., 2014, afferma che una fusione può essere vista come un segnale positivo se il consumatore ha una percezione negativa del proprio marchio pre-fusione, mentre può rappresentare un segnale negativo se il consumatore ha una visione positiva del proprio marchio prima della fusione) oppure ancora sull'importanza della due diligence finanziaria e strategica nella fase pre-M&A (ad esempio McKinsey evidenzia che le operazioni di M&A di successo iniziano con una valutazione profonda delle sinergie attese, dei rischi operativi, dei fattori ESG, delle proiezioni finanziarie e del valore strategico dell'obiettivo). Pochi studi, invece, esaminano gli effetti *post*-M&A sulla percezione del brand da parte dei clienti finali. Come sottolinea una recente review di Ash (2023), *"sebbene sia riconosciuta l'importanza di valutare il brand nelle decisioni di fusione e acquisizione, pochi studi si focalizzano sul processo e sugli esiti post-fusione per il brand"*. Ciò significa che c'è scarsa evidenza su come la brand equity evolva dopo che due imprese si fondono o una ne acquisisce un'altra: cosa succede al valore di marca? Si somma, si disperde o si trasforma? I

consumatori mantengono la stessa percezione di qualità, associazioni e fiducia verso un brand dopo un cambiamento societario di questo tipo?

Un gap specifico identificato è la limitata attenzione agli effetti delle M&A sulla percezione del consumatore. Mentre la finanza aziendale analizza l'impatto delle acquisizioni in termini di creazione di valore per gli shareholder (ad es. attraverso il prezzo delle azioni o l'aumento di quote di mercato), il marketing dovrebbe interrogarsi su come tali operazioni influenzino gli *asset intangibili* come la fedeltà e l'immagine di marca presso la clientela, portando implicitamente, ad una creazione o perdita di valore. Ad esempio, un'acquisizione mal gestita dal punto di vista del branding e della comunicazione potrebbe erodere anni di capitale di marca faticosamente costruito. Viceversa, una strategia oculata di *brand integration* potrebbe generare sinergie anche nella mente dei consumatori, combinando le associazioni positive di due marchi. Tuttavia, la letteratura esistente offre solo indicazioni frammentarie su tali fenomeni.

Alcuni autori hanno evidenziato come spesso, nei processi di M&A, l'attenzione dei manager sia rivolta principalmente agli aspetti finanziari, legali e operativi, mentre la gestione della marca e della comunicazione verso i clienti viene in secondo piano (Muzellec & Lambkin, 2006). Ciò porta ad un vuoto conoscitivo: mancano modelli teorici consolidati che spieghino *come* e *perché* la percezione di brand equity (es. fiducia nel brand, loyalty, associazioni di marca) cambi in seguito a un'acquisizione o fusione. Questo gap giustifica l'approfondimento delle aree successive (comunicazione integrata, percezione del consumatore post-M&A, storytelling), poiché suggerisce la necessità di un approccio integrato che unisca le conoscenze sul brand e quelle sulle operazioni straordinarie.

## **1.2 Comunicazione Aziendale e Coerenza del Brand**

La comunicazione aziendale integrata rappresenta un pilastro fondamentale per costruire e mantenere una brand identity forte e coerente. Nel contesto di marketing moderno, caratterizzato da una molteplicità di canali e touchpoint, le imprese devono assicurare che i messaggi trasmessi attraverso diverse piattaforme siano allineati fra loro, evitando dissonanze percepite dal pubblico. Tale approccio olistico è formalizzato nel concetto di

Integrated Marketing Communication (IMC), che enfatizza la necessità di coordinare tutte le attività e i mezzi di comunicazione per presentare un'immagine di marca univoca e coerente.

### **1.2.1 Integrated Marketing Communication e Coerenza**

L'IMC si afferma negli anni '90 come risposta alla crescente complessità del panorama mediatico. Secondo Duncan e Caywood (1996), l'IMC è un processo strategico che prevede la pianificazione unificata di pubblicità, promozione, relazioni pubbliche e ogni forma di comunicazione con l'obiettivo di *"parlare con una voce sola"* al consumatore. In questa prospettiva, la coerenza dei messaggi di marketing è considerata uno dei principi basilari dell'approccio integrato. Come evidenziano Šerić et al. (2015), gli studiosi di IMC concordano sul fatto che la coerenza comunicativa, cioè il mantenimento di contenuti e immagini di marca omogenei attraverso differenti strumenti di comunicazione, sia un pilastro fondamentale per l'efficacia della comunicazione integrata.

La ragione di tale enfasi sulla coerenza risiede nell'effetto cumulativo che messaggi armonizzati e quindi coerenti tra loro, hanno sulla percezione del ricevente. Kitchen e Proctor (2015) sottolineano che nelle odierne comunicazioni di marketing, caratterizzate dall'uso di molteplici media e messaggi frammentati, la coerenza in tutti i punti di contatto con il cliente consente di passare da relazioni meramente transazionali a relazioni potenziali di lungo termine. In altri termini, quando un consumatore riceve input comunicativi coerenti, dal branding visuale, al tono di voce, fino ai valori espressi, inizia a sviluppare una relazione di fiducia e familiarità con la marca, andando oltre la singola transazione. Al contrario, messaggi disgiunti o contraddittori possono generare confusione, minando la chiarezza dell'identità di brand.

La letteratura più recente sull'IMC suggerisce che assicurare la coerenza comunicativa è particolarmente cruciale quando le aziende cercano di creare e mantenere interazioni solide con i consumatori in scenari competitivi e di cambiamento. Foroudi et al. (2017) affermano che le imprese dovrebbero garantire uniformità nei messaggi di marketing e media soprattutto in fasi di trasformazione aziendale, perché la coerenza comunicativa è

un indicatore dell'efficienza della comunicazione e contribuisce ad accrescere la brand equity. In effetti, studi empirici hanno iniziato a evidenziare un collegamento diretto tra comunicazione integrata e valore di marca: Šerić (2017) rileva che la coerenza nei messaggi di marketing incrementa la brand equity percepita dal consumatore, mentre Duncan (2002) sostiene che comunicazioni coerenti favoriscono la costruzione di relazioni di lungo termine tra brand e clienti.

Uno studio particolarmente rilevante è quello condotto da Šerić et al. (2014) nel settore alberghiero: i risultati mostrano che i consumatori che percepiscono *alta coerenza* nella comunicazione di un brand alberghiero tendono ad avere un'immagine di marca più positiva, una qualità percepita dell'offerta più elevata e una maggiore lealtà al brand. Interessante notare che, in questo studio, l'effetto della coerenza sulla brand loyalty era il più debole dei tre, suggerendo che la lealtà è un costrutto complesso influenzato da più fattori, ma comunque la coerenza comunicativa ne getta le basi positive. Uno studio successivo di Šerić et al. (2015) su hotel in Italia e Croazia conferma l'impatto della comunicazione integrata sulla soddisfazione del cliente. I risultati hanno dimostrato in modo chiaro che una comunicazione percepita come coerente ha un effetto positivo e statisticamente significativo sulla soddisfazione del cliente. In particolare, i clienti che percepiscono una maggiore coerenza comunicativa tendono a valutare più positivamente l'esperienza complessiva offerta dall'hotel, oltre ad influenzare sia le misure comportamentali, che includono l'acquisto effettivo del brand, sia le misure attitudinali della fedeltà, relative alla disposizione soggettiva dei clienti e alla loro valutazione del brand. Questi contributi empirici corroborano l'idea che l'IMC non sia solo una buona pratica di comunicazione, ma abbia ricadute tangibili sugli outcome di marca (come il brand viene recepito e valutato dai consumatori).

Oltre alla brand equity, la coerenza comunicativa è strettamente legata al concetto di brand identity: una marca comunica la propria identità (mission, valori, personalità) attraverso molteplici segnali al mercato. Mantenere allineati tali segnali garantisce che l'identità percepita dal pubblico corrisponda a quella desiderata dall'azienda. Duncan (2002) nota che la coerenza nei messaggi su tutti i canali contribuisce a creare un "*legame di senso*" con il consumatore, rinforzando l'identità di marca nella sua mente. In sintesi,

la teoria e la ricerca convergono nell'indicare che un'elevata coerenza comunicativa, principio cardine dell'IMC, è associata a esiti positivi quali maggiore fiducia, soddisfazione, fedeltà e, in definitiva, a un capitale di marca più solido.

Nel contesto post-M&A (che sarà approfondito nei paragrafi successivi), l'IMC e la coerenza comunicativa assumono una valenza ancor più critica: durante e dopo una fusione o acquisizione, le aziende devono gestire il *ridisegno* della comunicazione unificando elementi provenienti da due identità di marca precedentemente separate. La sfida è garantire continuità e coerenza verso i clienti, evitando disorientamento. In tal senso, i principi dell'IMC fungono da guida per orchestrare i messaggi chiave da trasmettere nel nuovo assetto societario, preservando la fiducia nella marca e il valore percepito.

### **1.3 Cos'è l'M&A? Definizione e Tipologie**

Il termine M&A (*Mergers and Acquisitions*) si riferisce a operazioni straordinarie tramite cui le imprese perseguono una crescita esterna unendo le proprie forze. Pur essendo spesso menzionate congiuntamente, *merger* (fusione) e *acquisition* (acquisizione) hanno significati distinti nel lessico economico-aziendale. In generale, si parla di fusione quando due (o più) società si uniscono per formarne una nuova entità unica, spesso attraverso la combinazione paritaria o mediante la creazione di una holding comune (Kangueehi, 2015). In una fusione "pura", le aziende originarie cessano di esistere singolarmente e danno vita a un nuovo soggetto societario: è il caso, ad esempio, della fusione tra Fiat e Chrysler che ha portato alla nascita di FCA, oppure più di recente la fusione FCA-PSA che ha creato Stellantis, nuova entità risultante dall'unione. Al contrario, si parla di acquisizione quando un'azienda acquisisce il controllo di un'altra mediante l'acquisto di una partecipazione azionaria di maggioranza o di asset significativi (Kangueehi, 2015). In un'acquisizione tipicamente una società (*acquirer*) compra e incorpora un'altra società (*target*), che perde la propria autonomia decisionale pur potendo talvolta mantenere il proprio marchio o una certa identità operativa. Kangueehi (2015) sottolinea inoltre che, a differenza delle fusioni che presuppongono solitamente accordo reciproco, le acquisizioni non implicano necessariamente il consenso del soggetto acquisito: si possono avere acquisizioni *friendly* (amichevoli), concordate dal management di entrambe le parti, o

*hostile* (ostili), quando il consiglio di amministrazione della società bersaglio si oppone ma l'acquirente procede comunque (ad esempio attraverso un'OPA ostile in borsa).

Le operazioni di M&A possono essere classificate secondo diverse tipologie in base alla relazione tra le imprese coinvolte e agli obiettivi strategici perseguiti. Una classificazione classica distingue: M&A orizzontali, verticali e conglomerati (Kangueehi, 2015). Una fusione/acquisizione orizzontale avviene tra aziende che operano nello stesso settore e allo stesso stadio della filiera produttiva o commerciale; in altre parole, tra concorrenti diretti sul mercato. Queste operazioni sono spesso motivate dalla volontà di aumentare la quota di mercato, realizzare economie di scala e sinergie di costo, o eliminare un competitor. Negli ultimi decenni si è osservata una forte crescita di M&A orizzontali in diversi settori a livello globale, ad esempio nell'industria farmaceutica (es. la fusione GlaxoSmithKline citata spesso come esempio di consolidamento orizzontale su larga scala), nell'automotive e nelle telecomunicazioni, spinte dalla necessità di dimensioni maggiori per competere globalmente (Kangueehi, 2015). Una M&A verticale, invece, coinvolge aziende in rapporto di fornitura lungo la catena del valore: ad esempio un'azienda può acquisire un proprio fornitore a monte (integrazione verticale a monte, *upstream*) o un distributore a valle (integrazione a valle, *downstream*). Lo scopo tipicamente è quello di assicurarsi rifornimenti stabili, ridurre i costi di transazione, migliorare il coordinamento e appropriarsi di margini lungo la filiera (Kangueehi, 2015). Un caso classico di integrazione verticale è l'acquisizione, da parte di un produttore manifatturiero, di una rete di punti vendita al dettaglio per controllare meglio la distribuzione dei propri prodotti. Infine, le M&A conglomerati sono quelle che avvengono tra aziende operanti in settori del tutto differenti e non correlati. In questo caso, l'obiettivo non è tanto la sinergia operativa, quanto la diversificazione del portafoglio aziendale e la riduzione del rischio complessivo, o la ricerca di opportunità di investimento profittevoli in mercati lontani dal core business. Un esempio storico è l'acquisizione nel 1985 della General Foods (settore alimentare) da parte di Philip Morris, colosso del tabacco, operazione che ha segnato l'ingresso di quest'ultimo in un comparto completamente diverso (Kangueehi, 2015). Operazioni conglomerati di grande portata sono meno comuni rispetto al passato, anche perché talvolta criticabili per la difficoltà di

gestire business troppo eterogenei; tuttavia, ne esistono di recenti, spesso guidate da logiche finanziarie o di investimento.

Oltre che per relazione industriale, le M&A vengono talvolta classificate in base all'atteggiamento delle parti e alla dimensione geografica. Abbiamo già accennato alla distinzione tra operazioni amichevoli vs. ostili: se i consigli di amministrazione di entrambe le società concordano la combinazione, si parla di fusione/acquisizione amichevole (*friendly takeover*), mentre se il management della target rifiuta l'offerta e l'acquirente tenta comunque di ottenere il controllo rivolgendosi direttamente agli azionisti (o con altre tattiche aggressive), l'operazione è definita ostile (*hostile takeover*) (Kangueehi, 2015). Un esempio emblematico di takeover ostile fu l'acquisizione di Yahoo! tentata da Microsoft nel 2008, poi sfumata; al contrario, l'acquisizione di Pixar da parte di Disney nel 2006 fu concordata amichevolmente con il pieno supporto del management Pixar. Un'altra distinzione è tra M&A domestiche vs. cross-border: le prime avvengono tra aziende dello stesso paese, mentre le seconde coinvolgono società di paesi diversi (Kangueehi, 2015). Negli ultimi decenni, con la globalizzazione, le operazioni cross-border sono diventate frequenti, dando luogo a colossi multinazionali; queste però possono presentare sfide aggiuntive legate a differenze culturali, regolamentari e di mercato tra le giurisdizioni coinvolte.

Dal punto di vista multidisciplinare, le operazioni di M&A coinvolgono tanto aspetti finanziari quanto considerazioni legate al marketing. Fin qui si è descritto il fenomeno delle M&A attraverso il linguaggio della finanza aziendale (definizioni, tipologie, motivazioni), ma è essenziale riconoscere che un'acquisizione o fusione comporta anche l'integrazione di mercati, target e portafogli di brand. Un marchio affermato appartenente alla società target può rappresentare uno degli asset intangibili più rilevanti agli occhi dell'acquirente. Un esempio significativo è l'acquisizione di Cadbury da parte di Kraft nel 2010: l'interesse strategico dell'azienda americana non era solo rivolto alle performance finanziarie della target, ma soprattutto al suo prestigioso marchio. Il brand Cadbury rappresentava un elemento chiave per accrescere la penetrazione e la competitività globale del gruppo Kraft. In questo senso, numerose operazioni nel settore dei beni di largo consumo, e in particolare in quello alimentare e dolciario, sono guidate

dal valore simbolico e relazionale del marchio, il cui goodwill si riflette nel prezzo pagato. Il caso lo studieremo meglio più avanti nel testo.

In conclusione, preme evidenziare che il successo di un'operazione di M&A non dipende solo dai numeri finanziari, ma anche dall'effettiva integrazione di culture, sistemi e mercati. Studi hanno rilevato tassi di insuccesso piuttosto alti per le fusioni: secondo un articolo di *Harvard Business Review* una percentuale compresa tra il 70% e il 90% delle fusioni non raggiunge i risultati attesi. Tra le cause principali spesso vengono annoverate *fattori organizzativi e culturali*, tra cui la difficoltà di amalgamare team e identità differenti. Investopedia riporta che oltre il 50% dei fallimenti in operazioni di fusione e acquisizione è dovuto al fatto che viene trascurata l'integrazione delle persone e delle culture aziendali coinvolte. E la cultura aziendale comprende anche gli aspetti di *identità di marca e comunicazione verso i clienti*. Non sorprende dunque che McKinsey abbia rilevato come la probabilità di conseguire le sinergie di costi e ricavi previste sia molto più alta quando la cultura e i valori vengono gestiti attivamente nell'integrazione post-merger. La gestione della marca rientra a pieno titolo in questo ambito: un allineamento poco attento delle strategie di brand e comunicazione può alienare clienti, creare confusione e in definitiva erodere valore invece di crearlo. Pertanto, un approccio multidisciplinare che combini la logica finanziaria (valutazione e sinergie) con la logica di marketing (brand equity, customer retention) è imprescindibile per comprendere e realizzare operazioni di M&A di successo.

## **1.4 La Percezione del Consumatore Post-M&A**

Quando due imprese intraprendono un processo di fusione o acquisizione, non sono solo gli organigrammi e i bilanci a subire cambiamenti: anche i consumatori e il loro modo di percepire il brand possono essere profondamente influenzati. La *customer-based brand equity* illustrata in precedenza è essenzialmente la somma delle percezioni dei consumatori; pertanto, qualsiasi evento straordinario che riguardi l'azienda proprietaria del brand (come un M&A) può riflettersi su fiducia, atteggiamenti e comportamenti dei clienti. In questa sezione si esaminano i principali modelli teorici e approcci utili a interpretare la percezione del consumatore dopo un'operazione di M&A, con particolare attenzione a concetti chiave quali la *fiducia (trust)*, la *lealtà (loyalty)* e l'*immagine di*

*marca (brand image)*, nonché al ruolo della comunicazione trasparente nel guidare tali percezioni.

### **1.4.1 Trust, Loyalty, Image e Comunicazione**

Le fusioni e acquisizioni non coinvolgono solo aspetti finanziari e organizzativi, ma hanno anche un impatto diretto sui consumatori e sulla percezione che questi hanno dei brand coinvolti. Dal punto di vista del cliente, un'operazione di M&A può sollevare interrogativi e potenziali preoccupazioni: il prodotto o servizio cambierà? La qualità rimarrà la stessa? I valori del marchio in cui si identificavano verranno mantenuti o si diluiranno? Di conseguenza, letteratura e casi pratici evidenziano quattro dimensioni critiche della percezione post-M&A dal lato della domanda: la fiducia (trust) nel brand, la fedeltà (loyalty) del cliente, l'immagine di marca e l'importanza di una comunicazione trasparente da parte dell'azienda.

*Brand Trust*: la fiducia del consumatore verso un brand è costruita nel tempo attraverso esperienze positive e comunicazioni oneste; rappresenta la convinzione che il brand manterrà le promesse fatte (ad esempio in termini di qualità, servizio o etica). Un evento straordinario come una fusione o acquisizione può mettere alla prova tale fiducia. In alcuni casi il consumatore potrebbe temere che il brand amato venga “snaturato” dal nuovo assetto: ad esempio, quando un marchio di nicchia con forti valori artigianali o sostenibili viene acquisito da un grande gruppo multinazionale, una parte della clientela può dubitare che il marchio resti autentico come prima. La ricerca indica che la fiducia è un driver essenziale della lealtà e della continuità del rapporto cliente-marca (Ball et al., 2004); dunque, qualsiasi incrinatura nella fiducia rischia di tradursi in perdita di clienti nel medio termine. Per questo motivo, la gestione della fiducia è prioritaria nel post-M&A: l'azienda deve agire e comunicare in modo da rassicurare i consumatori sulla stabilità degli aspetti per loro importanti. Ad esempio, se un brand noto per l'alta qualità viene acquisito, il nuovo proprietario dovrà enfatizzare che la qualità rimarrà invariata, magari mantenendo gli stessi processi produttivi o lo stesso team di sviluppo prodotto, così che i clienti continuino a fidarsi. Rosendale et al. (2024) sottolineano che la fiducia e il *buy-in* degli stakeholder “richiedono tempo” e vanno coltivati anche, e soprattutto, attraverso una comunicazione proattiva e trasparente dopo l'annuncio di un M&A.

L'incertezza è nemica della fiducia: comunicare tempestivamente con i clienti, spiegando cosa cambierà e cosa resterà uguale, è fondamentale per prevenire voci infondate e mantenere il capitale di fiducia accumulato.

*Brand Loyalty*: la fedeltà dei clienti, intesa come attaccamento continuativo e preferenza ripetuta per un brand, può essere messa in discussione dalle operazioni di M&A. Clienti molto loyals verso un marchio potrebbero reagire in modi diversi di fronte a una fusione/acquisizione: alcuni potrebbero rimanere fedeli per abitudine o affetto, dando “il beneficio del dubbio” al nuovo corso; altri potrebbero sentirsi traditi o timorosi e valutare brand alternativi. La letteratura evidenzia che la loyalty è strettamente collegata alla fiducia e alla soddisfazione: se post-M&A i consumatori continuano a fidarsi che il brand offrirà i benefici di sempre, è probabile che rimangano fedeli (Ball et al., 2004). Viceversa, un calo di fiducia o un peggioramento percepito nell'offerta (ad esempio un servizio clienti meno attento, o cambi di formulazione di un prodotto) può innescare la ricerca di alternative. Un elemento di rischio per la loyalty si ha quando due brand consolidati si fondono e uno dei due scompare nel nome: i clienti del brand “assorbito” potrebbero non sentirsi più rappresentati e abbandonare. Per questo, talvolta, le aziende scelgono strategie di co-branding temporaneo (es. unire i due nomi per un periodo) o mantengono attivi entrambi i marchi in segmenti distinti, proprio per trattenere le rispettive basi di clientela fedele. Ad esempio, dopo l'acquisizione di *Ben & Jerry's* da parte di Unilever, il marchio *Ben & Jerry's* è rimasto autonomo in termini di identità e valori, continuando a rivolgersi ai suoi consumatori fedeli quasi come se nulla fosse cambiato nella filosofia aziendale; una mossa che ha contribuito a mantenere alta la loyalty verso il brand nonostante il cambiamento proprietario. Anche in questo caso, la comunicazione chiara gioca un ruolo: ringraziare i clienti per la loro fedeltà, rassicurarli che l'azienda riconosce e valorizza il loro attaccamento, ed eventualmente sottolineare i vantaggi che l'operazione porterà per loro (ad esempio una gamma prodotti ampliata, una presenza internazionale che garantisce disponibilità del prodotto ovunque, ecc.). In sostanza, proteggere la loyalty post-M&A significa continuare a fornire le stesse ragioni per cui i clienti erano fedeli, senza discontinuità negative percepite.

*Brand Image e Brand Identity*: l'immagine di marca è l'insieme di percezioni, credenze e impressioni che i consumatori associano a un brand. Questa immagine può subire evoluzioni in seguito a un M&A, talvolta in modo pianificato, altre volte come conseguenza spontanea delle discussioni pubbliche sull'operazione. Dal punto di vista del marketing, un'acquisizione offre sia opportunità sia rischi per l'immagine del brand acquisito e/o del brand acquirente. Da un lato, l'unione di due marchi può produrre un rafforzamento reciproco dell'immagine se i valori sono complementari: ad esempio, l'acquisizione di una startup altamente innovativa potrebbe "svecchiare" l'immagine di un grande brand tradizionale, facendolo percepire come più moderno e dinamico. D'altro canto, se i brand hanno identità molto diverse, potrebbe verificarsi un effetto di dissonanza nell'immagine: pensiamo al caso (ipotetico) di un marchio di prodotti biologici acquisito da un colosso noto per pratiche poco sostenibili, i consumatori potrebbero percepire un'incoerenza tra i valori "green" del primo e quelli del secondo, e ciò offusca l'immagine originaria. La letteratura sul branding suggerisce che l'allineamento dei valori e dell'identità è cruciale in M&A per minimizzare tali attriti di immagine (Muzellec & Lambkin, 2006). Se le culture di marca divergono troppo, l'azienda deve decidere quale identità mantenere o come integrarle in un nuovo posizionamento coerente. Un esempio positivo è l'acquisizione di *The Body Shop* (brand etico di cosmetica naturale) da parte di L'Oréal: inizialmente temuta da alcuni consumatori, col tempo l'operazione ha permesso a The Body Shop di espandere il proprio messaggio nel mondo mantenendo però intatti i propri principi chiave (come il rifiuto di test su animali), anche grazie a un accordo di governance che ha lasciato al brand una certa indipendenza. In questo modo, l'immagine di The Body Shop è rimasta forte e credibile, mentre L'Oréal ha beneficiato riflessamente di un'aura più sostenibile all'interno del proprio portafoglio marchi. Per gestire l'immagine post-M&A è dunque fondamentale una strategia di posizionamento chiara: l'azienda deve decidere se fondere le identità in una nuova immagine unificata, oppure mantenere separate le identità di marca (ad es. *house of brands*), comunicando però come ciascuna si inserisce nella nuova famiglia. Approfondiremo questi temi di posizionamento nel paragrafo successivo sullo storytelling strategico.

Comunicazione trasparente: un denominatore comune per tutelare trust, loyalty e immagine nel contesto di un M&A è la comunicazione verso il mercato, che dev'essere il più possibile trasparente, tempestiva e centrata sul cliente. Mentre la comunicazione finanziaria di una fusione/acquisizione segue obblighi regolamentari (comunicati stampa per investitori, ecc.), la comunicazione rivolta ai consumatori è spesso trascurata o gestita in modo secondario, errore che può costare caro in termini di percezione. Rosendale et al. (2024) evidenziano che i processi comunicativi nelle M&A raramente ricevono la stessa attenzione e pianificazione dell'integrazione finanziaria, complici anche vincoli di riservatezza prima dell'annuncio e la spinta a "chiudere" rapidamente il deal. Tuttavia, una volta ufficializzata l'operazione, comunicare efficacemente con tutti gli stakeholder diventa critico: per quanto riguarda i consumatori, ciò significa spiegare con chiarezza il perché dell'operazione, il per come impatterà (o non impatterà) su prodotti e servizi, e quali benefici porterà. La trasparenza è fondamentale per evitare il proliferare di speculazioni o sentimenti di tradimento. Ad esempio, se due compagnie aeree si fondono, informare i clienti su come verranno gestiti i programmi fedeltà, le rotte e i servizi a bordo è vitale per mantenere la fiducia e la soddisfazione della clientela abituale. Bansal e King (2022), studiando comunicazioni di cambiamento post-acquisizione, sottolineano l'importanza di giustificare pienamente le decisioni e fornire razionali chiari ai cambiamenti: ciò può mitigare reazioni negative e far percepire il cambiamento come *fair* (equo) agli occhi degli stakeholder. Una comunicazione trasparente implica anche ammettere cosa potrebbe cambiare; la sincerità genera rispetto, mentre promesse vaghe possono generare cinismo. Inoltre, l'ascolto attivo dei feedback (attraverso social media, customer care, sondaggi) e risposte chiare alle domande frequenti dei clienti aiutano a colmare il divario percepito. In conclusione, la letteratura concorda sul fatto che un piano di comunicazione strutturato e trasparente verso i consumatori, attuato immediatamente dopo un M&A e proseguito durante l'integrazione, è uno strumento determinante per mantenere la fiducia, la fedeltà e un'immagine positiva (Rosendale et al., 2024; Bansal & King, 2022). Le aziende che comunicano poco o male rischiano di lasciare spazio a narrative esterne potenzialmente dannose (ad esempio notizie sui media di clienti insoddisfatti, o il framing dell'operazione come puramente speculativa). Al contrario, un coinvolgimento aperto del pubblico favorisce un senso di inclusione e può persino

trasformare un cambiamento potenzialmente traumatico in un elemento di rinnovato interesse verso il brand.

## **1.5 Storytelling e Posizionamento Strategico Post-M&A**

Un particolare aspetto della comunicazione post-M&A, che ha guadagnato rilevanza negli ultimi anni, è l'uso dello storytelling come strumento strategico. Lo *storytelling* in ambito di branding si riferisce all'arte di comunicare l'identità, i valori e la visione di un'azienda attraverso narrazioni coinvolgenti, capaci di creare un legame emotivo con il pubblico (Woodside et al., 2008). Nel contesto di una fusione o acquisizione, lo storytelling può svolgere un duplice ruolo: da un lato, facilitare la gestione del cambiamento (sia internamente che esternamente) spiegando attraverso una storia il *perché* e il *percome* dell'operazione; dall'altro, guidare le strategie di rebranding e posizionamento della nuova entità, costruendo un racconto che unisca le radici dei brand originari in una proposta di valore integrata e convincente. La pratica dello storytelling applicata al brand management consiste nel costruire un racconto attorno al marchio, comunicando in modo autentico i valori, la visione e l'identità dell'azienda, così da instaurare un legame significativo con il pubblico. Fin dai contributi di Fog et al. (2010) citati da Paquette et al. (2017), è emerso come le narrazioni d'impresa possano esprimere la cultura aziendale e definire “chi [il brand] è” e “cosa rappresenta”, aiutando a chiarire e rafforzare l'identità di marca. Uno storytelling ben congegnato permette al brand di condividere il proprio patrimonio di valori, storia e missione; in tal modo si generano comunicazioni più autentiche e si instaurano connessioni emotive profonde con i clienti, consolidando la relazione marca–consumatore. In effetti, branding e storytelling condividono la medesima base valoriale, e una buona storia che parla alle emozioni del pubblico contribuisce direttamente a rafforzare il brand. Tale approccio narrativo diventa quindi una leva strategica cruciale di branding: traducendo valori astratti in racconti concreti, lo storytelling rende l'identità aziendale più comprensibile e memorabile, posizionando il marchio in maniera distintiva nella mente dei consumatori.

Dal punto di vista del posizionamento strategico, lo storytelling influenza anche le componenti chiave della brand equity, con implicazioni tangibili sulle performance di mercato. Una recente ricerca sperimentale (Koerich da Silveira, 2023) ha evidenziato

come campagne pubblicitarie narrative, rispetto a comunicazioni prive di storytelling, accrescano sensibilmente il coinvolgimento emotivo del pubblico, il quale a sua volta si traduce in una maggiore disponibilità dei consumatori a pagare un prezzo premium per il brand (Koerich da Silveira, 2023). In altre parole, una narrazione di marca efficace aumenta il valore percepito dell'offerta e può giustificare strategie di prezzo elevate, poiché i clienti attribuiscono un significato e un valore esperienziale superiore ai prodotti arricchiti da una storia. Koerich da Silveira, 2023, sottolinea dunque che la risonanza emotiva generata dallo storytelling funge da leva per potenziare la brand equity, favorendo al contempo la legittimazione di un premium pricing (pur riconoscendo che la sola narrazione potrebbe non bastare a garantire nel lungo periodo la fedeltà, se non supportata da altri fattori di soddisfazione). In sostanza, lo storytelling emerge come un investimento strategico sul capitale di marca: narrando una proposta di valore distintiva, il brand ottiene non solo riconoscibilità, ma anche clienti più propensi a impegnarsi e a riconoscerne il valore economico.

Un caso emblematico dell'efficacia dello storytelling, spesso citato nella letteratura di marketing, è rappresentato dalla strategia di Apple Inc. La multinazionale di Cupertino ha saputo sfruttare magistralmente le narrazioni per costruire un'immagine di marca fortemente distintiva e una comunità globale di consumatori leali disposti a pagare prezzi premium per i suoi prodotti. Campagne iconiche come lo spot "1984" (trasmesso durante il Super Bowl del 1984) o il motto "Think Different" non si limitavano a promuovere prodotti, bensì raccontavano la filosofia di Apple, basata su innovazione, creatività e rottura degli schemi, plasmando nell'immaginario collettivo un'identità di brand ben definita. Il co-fondatore Steve Jobs incarnava questo approccio narrativo: i suoi eventi di lancio erano costruiti come storie avvincenti che trasformavano le presentazioni di prodotto in esperienze memorabili, capaci di connettere emotivamente il pubblico alla visione del brand. Grazie a questa coerente narrativa aziendale, Apple è riuscita a creare un legame emotivo profondissimo con la propria user base (i cosiddetti "Apple enthusiasts"), alimentando una fedeltà quasi tribale verso il marchio. Ciò ha permesso all'azienda di consolidare una brand equity tale per cui il marchio è percepito come superiore e parte integrante dello stile di vita dei consumatori, rendendo Apple sinonimo di innovazione, stile e status sociale, elementi che a loro volta legittimano il

mantenimento di un premium price sul mercato. L'esempio Apple dimostra in ultima analisi come uno storytelling di marca coerente e autentico possa potenziare la brand equity (dall'identità di marca alla loyalty) e supportare il posizionamento competitivo, anche in fasi delicate come il post-M&A, attraverso la creazione di un patrimonio narrativo condiviso e credibile, capace di unire il pubblico attorno ai valori chiave del nuovo assetto aziendale.

### **1.5.1 Ruolo dello storytelling nel cambiamento e strategie narrative nel rebranding**

Nelle operazioni di M&A, i semplici annunci formali spesso non bastano a catturare l'immaginario di clienti e altri stakeholder. È qui che interviene lo storytelling strategico: esso consente di *“dare un senso”* all'operazione, creando una narrativa che evidenzia i benefici della combinazione e rassicuri sulle eventuali preoccupazioni. Ad esempio, un'azienda potrebbe raccontare la fusione come *“la naturale evoluzione di una partnership di successo”*, oppure come *“due strade che si uniscono per offrire il meglio di entrambe al cliente”*. Un buon storytelling evita di presentare la fusione come una mera transazione finanziaria e la inquadra invece come una storia di crescita, innovazione o miglior servizio. Hearn (2024) evidenzia che una comunicazione narrativa e trasparente aiuta a colmare eventuali gap di cultura aziendale e a favorire l'allineamento degli stakeholder attorno alla nuova visione. Raccontare apertamente sfide e opportunità, magari usando metafore o esempi concreti, umanizza il processo e rende più semplice per dipendenti e clienti *identificarsi* nel cambiamento in corso. In termini di change management, lo storytelling serve a *fissare un significato condiviso*: durante le integrazioni post-M&A, vi è spesso incertezza su *“chi siamo ora”* come organizzazione; una storia ben congegnata, ad esempio la narrazione di come le competenze complementari delle due aziende creeranno un prodotto migliore, fornisce una risposta e orienta i comportamenti verso l'obiettivo comune.

Sul fronte del rebranding strategico, lo storytelling diventa ancora più tangibile. Rebranding post-M&A significa decidere come sarà la *marca* della nuova entità: si mantiene uno dei due brand? Si fondono i nomi? Se ne crea uno ex novo? Ogni scelta ha implicazioni comunicative e narrative.

La letteratura e la pratica di branding individuano diverse strategie possibili: brand absorption (un brand assorbe l'altro, che scompare), brand fusion (si combinano elementi di entrambi i brand in un nuovo nome/identità), dual branding/endorsement (la marca acquisita continua ad esistere con l'endorsement o il co-branding della nuova proprietaria) o nuovo brand (creazione di una marca completamente nuova per segnare un nuovo inizio). Qualsiasi di queste strade richiede una narrazione che la supporti.

Ad esempio, se un'azienda opta per un brand fusion creando un nuovo nome, dovrà spiegare il significato di questo nuovo nome, come incarna la fusione delle due culture e perché è stato scelto. La *story* dietro il nome aiuta i clienti ad accettare il cambiamento e a memorizzare la nuova marca. È il caso, ad esempio, della fusione tra FCA e PSA Group, che ha dato origine a *Stellantis*, un nome derivato dal latino *stello*, "essere illuminato di stelle". Questa scelta ha voluto evocare un senso di ambizione, innovazione e multiculturalismo, rappresentando simbolicamente l'orizzonte condiviso delle due aziende. Allo stesso modo, *EssilorLuxottica*, nata dall'unione tra il gruppo francese Essilor e l'italiana Luxottica, ha optato per un nome che mantiene l'identità di entrambi i partner, sottolineando l'equilibrio della fusione e valorizzando il contributo dei due brand. In entrambi i casi, la costruzione narrativa attorno al nome ha avuto un ruolo fondamentale nell'accompagnare i clienti e gli stakeholder nel processo di transizione e nell'accettazione della nuova realtà aziendale.

I professionisti suggeriscono che *"il processo di rebranding dovrebbe raccontare una storia che significhi la nascita di una nuova entità, l'unione dei punti di forza di due aziende"*. In pratica, molte fusioni di grande rilievo sono state accompagnate da narrative evocative: ad esempio, quando nel 1998 nacque ExxonMobil dalla fusione di Exxon e Mobil, l'azienda sottolineò la riunione di due discendenti della storica Standard Oil, richiamando una sorta di "ricongiungimento familiare" per rassicurare sul patrimonio di esperienza condiviso; oppure la nascita di Bank of America come brand unico dopo varie acquisizioni di banche regionali fu narrata come la costruzione di una banca "di tutta l'America" al servizio di comunità diverse ma unite. Queste storie cercano di *preservare le associazioni positive pregresse* (il patrimonio storico, i successi, i valori) e contemporaneamente di *proiettare un posizionamento nuovo*. Un documento di *Motto*

(agenzia di branding) sottolinea come “*il nuovo brand deve riflettere la visione condivisa, risuonare sia con i vecchi sia con i nuovi clienti e differenziare l’azienda sul mercato, bilanciando la legacy di marca con la necessità di esplorare nuovi territori*”. Ciò implica trovare un delicato equilibrio narrativo: da un lato rassicurare i clienti di *entrambe* le aziende originarie che i valori a loro cari non andranno perduti, dall’altro comunicare che c’è qualcosa di entusiasmante e migliorativo nella nuova combinazione.

Uno degli strumenti narrativi più utilizzati è la costruzione di un messaggio chiave unificatore. Ad esempio, definire un motto o tagline post-fusione che sintetizzi il valore unito (p.es. “Insieme, per servirti meglio”, ovviamente declinato in modo specifico e meno generico possibile). Questo messaggio viene poi declinato in tutte le comunicazioni (secondo le direttive dell’IMC): comunicati stampa, pubblicità, eventi di lancio, siti web, ecc., così che clienti e pubblico associno subito una *storia di miglioramento* all’operazione. Branding Strategy Insider (2018) suggerisce di evitare semplici accostamenti di slogan o valori dei due brand e invece “*fare scelte per un futuro comune*”, costruendo una storia unica e coerente per il nuovo brand, anziché un collage di pezzi di storie passate. Questo perché un racconto frammentato rischia di non convincere il target, mentre una narrazione focalizzata sul futuro condiviso ispira maggiore fiducia.

Lo storytelling post-M&A inoltre può agganciarsi a metriche empiriche della brand equity citate in precedenza. Ad esempio, per *mantenere la brand awareness*, può essere utile raccontare aneddoti che richiamino alla memoria i due brand preesistenti (così da favorire il richiamo della loro unione); per plasmare le *brand associations*, la storia può enfatizzare aspetti specifici, innovazione, servizio al cliente, responsabilità sociale, che si vogliono improntare come nuovi tratti della marca unificata. Delgado-Ballester et al. (2012) hanno dimostrato come la coerenza dei messaggi influenzi il *brand recall* e il numero di associazioni nella mente del consumatore. In linea con ciò, utilizzare una storia coerente e ripetitiva nei messaggi chiave di rebranding aiuta i consumatori a ricordare meglio il brand (aumentando l’awareness) e ad associarvi specifici valori (popolando la rete associativa di marca con i nuovi significati desiderati). Lo storytelling favorisce anche la componente emotiva della brand equity: un racconto ben costruito può suscitare *emozioni positive*, orgoglio, sicurezza, entusiasmo, nei confronti del brand rinato,

contribuendo a formare associazioni di marca favorevoli e un *brand attitude* positivo. Ciò a sua volta può tradursi in maggiore propensione all'acquisto e *loyalty*. Non a caso, è stato affermato che *“lo storytelling è un modo potente per costruire le giuste associazioni emotive per il tuo brand nella mente del pubblico”*.

Un esempio pratico: dopo l'acquisizione della Pixar, Disney fece ampio uso di storytelling nei media per far capire al pubblico che *“Pixar e Disney insieme avrebbero continuato a raccontare storie magiche”*, citando la storia della loro collaborazione passata e prospettando nuove storie per il futuro; in tal modo rassicurò famiglie e appassionati che l'anima creativa di Pixar non sarebbe stata snaturata, bensì avrebbe potuto brillare ancor di più sotto Disney.

Un'altra dimensione riguarda il posizionamento strategico: oltre al racconto emotivo, c'è il messaggio razionale di come la combinazione ridefinisce l'offerta e la posizione competitiva. Lo storytelling può inglobare elementi più concreti, come storie di clienti che beneficeranno dei nuovi servizi integrati, oppure metafore che semplificano la spiegazione di sinergie complesse (es. *“ora avrete un unico sportello per rispondere a tutte le vostre esigenze”* rappresentato con la storia di un cliente che risolve tutto con un unico interlocutore). In ambito B2B, spesso si racconta il caso di successo di un cliente che grazie all'unione delle competenze delle due aziende ha ottenuto risultati superiori. Queste narrative fungono da proof-of-concept del posizionamento potenziato.

Concludendo, storytelling e rebranding post-M&A vanno di pari passo: la narrazione è il veicolo che accompagna il cambiamento di brand, ne spiega la ragion d'essere e ne esalta i vantaggi, parlando sia alla ragione (spiegando il valore aggiunto) sia al cuore (coinvolgendo emotivamente). Quando ben eseguito, lo storytelling può trasformare una fase potenzialmente destabilizzante in un momento di *rafforzamento del legame* con il pubblico. Infatti, *“lo storytelling di marca permette alle aziende di costruire una narrazione attorno ai propri valori, creando un livello di comprensione e lealtà più profondo tra i clienti”*. Applicato al contesto di un'acquisizione, ciò significa che i clienti, invece di sentirsi spettatori passivi di un cambiamento imposto, vengono invitati a *diventare parte di una nuova storia di successo*, portando con sé la propria fiducia e affetto verso la marca. I benefici si riflettono sulle metriche di brand equity: maggiore

loyalty dovuta alla connessione emotiva, associazioni di marca rinnovate ma ancorate ai valori storici, e una brand awareness che capitalizza sulla risonanza narrativa (i clienti ricordano e parlano del “nuovo corso” del brand).

## **1.6 Sintesi e Identificazione dei Gap nella Letteratura**

### **1.6.1 Sintesi Critica dei Principali Contributi**

Attraverso questa revisione della letteratura sono emersi diversi filoni teorici che, intrecciati, delineano il quadro di riferimento per il presente studio. In primo luogo, l'analisi della brand equity ha fornito le fondamenta concettuali: secondo Aaker e Keller, il valore della marca risiede nei ricordi, nelle percezioni e nei comportamenti dei consumatori. Le dimensioni chiave, notorietà, associazioni, qualità percepita, fedeltà, rappresentano sia gli obiettivi da perseguire nelle strategie di marca, sia le metriche attraverso cui valutare l'impatto di eventi aziendali (come un M&A) sul capitale di marca stesso. La letteratura ha ampiamente confermato che brand equity elevata si traduce in vantaggi competitivi concreti; tuttavia, si è evidenziato come gran parte di questi studi sia focalizzata su contesti statici o di marketing incrementale, lasciando aperte domande sul comportamento della brand equity in contesti di trasformazione aziendale.

In secondo luogo, è stato esaminato il ruolo della comunicazione integrata di marketing (IMC) e, in particolare, della coerenza comunicativa nel costruire relazioni solide tra brand e consumatori. I contributi di Duncan, Schultz, Šerić e altri hanno messo in luce un punto fondamentale: un brand che “parla con una voce sola” attraverso tutti i touchpoint riesce a trasmettere fiducia, a rafforzare l'identità di marca e a incentivare legami durevoli di lealtà. Evidenze empiriche mostrano effetti positivi della comunicazione coerente su elementi della brand equity come immagine, qualità percepita, soddisfazione e fidelizzazione. Questo filone fornisce un indicatore operativo importante, la coerenza dei messaggi, come leva da gestire attentamente in situazioni di M&A, quando il rischio di incoerenza aumenta (ad esempio, due precedenti politiche di comunicazione devono convergere). La revisione ha dunque suggerito che l'IMC non è solo un principio astratto, ma una *variabile critica* che può moderare l'impatto di cambiamenti aziendali sulla percezione dei consumatori.

Si è poi introdotto il dominio delle Mergers & Acquisitions, definendone i contorni e le tipologie. Dal punto di vista finanziario e strategico, le M&A sono viste come strumenti di crescita, diversificazione e ricerca di efficienze, ma la letteratura ricorda che la loro riuscita dipende spesso da fattori soft come l'integrazione culturale e comunicativa. La sintesi ha elencato i vari tipi di combinazioni (orizzontali, verticali, conglomerati) e lo spettro di atteggiamenti (da amichevoli a ostili), evidenziando come questi contesti possano influenzare in modo diverso la comunicazione di brand (es. un'acquisizione ostile potrebbe generare sentimenti negativi che l'azienda deve contrastare a livello di PR e messaggi tranquillizzanti). Un punto emerso è la multidimensionalità del fenomeno: l'M&A non è solo finanza, ma implica anche decisioni di *brand portfolio* (quale marchio sopravvive?) e di *customer management* (come trattenerne i clienti di due basi diverse). In letteratura, alcuni lavori di management sottolineano la frequenza di fallimenti delle M&A proprio a causa della trascuratezza di questi aspetti; ciò prepara il terreno alla giustificazione dello studio, che intende focalizzarsi su tali elementi di brand e comunicazione spesso sottovalutati.

Approfondendo la percezione del consumatore post-M&A, la review ha connesso concetti di marketing relazionale (fiducia, commitment, loyalty) e di comportamento del consumatore con il contesto specifico delle fusioni. Dai modelli teorici si evince che la fiducia e la lealtà sono costrutti fragili, che vanno nutriti attraverso coerenza e soddisfazione continua; un evento di cambiamento può mettere in discussione lo *status quo* psicologico del consumatore verso un brand. Tuttavia, come indicato da Melewar et al. (2017) e altri, una gestione accorta della comunicazione può evitare effetti deleteri e perfino rafforzare la relazione, se il cambiamento viene presentato come migliorativo. In parallelo, per quanto riguarda l'immagine di marca, si è visto che è fondamentale capire quali associazioni i consumatori collegavano ai brand originari e come trasferirle o trasformarle nella nuova situazione. La letteratura sul brand image transfer e sul corporate rebranding fornisce linee guida (ad es. importanza di coinvolgere gli stakeholder nel processo di rebranding, gradualità nel cambiamento di nome, etc.), ma mancano studi quantitativi specifici su come i clienti riconfigurino mentalmente la brand image dopo un M&A; un chiaro segnale di gap.

Infine, riguardo allo storytelling strategico, la letteratura professionale (unita a pochi contributi accademici emergenti) suggerisce che narrare il cambiamento è tanto un'arte quanto una scienza: è l'arte di creare una storia credibile e coinvolgente, ma anche la scienza di allineare tale storia ai dati e agli obiettivi di business (es. maggiore retention clienti, mantenimento del Net Promoter Score, ecc.). La sintesi dei contributi ha evidenziato la tassonomia delle strategie di brand post-fusione (assorbimento, fusione, co-branding, nuovo brand), collegandola alla necessità di accompagnare ciascuna con adeguate narrative. Un insight importante è che *ogni fusione ha bisogno di una brand story*, sia per uso interno (far sì che dipendenti e manager condividano una visione) sia per uso esterno (convincere clienti, investitori, media della bontà del progetto). Abbiamo anche richiamato evidenze sul legame tra storytelling e metriche di brand equity: una storia efficace crea emozioni positive e ricordi che possono tradursi in una loyalty più forte e in associazioni di marca rinnovate (ad es. un brand storicamente “tradizionale” che, dopo la fusione con una tech company, riesce a farsi percepire come più “innovativo” attraverso un racconto centrato sull'innovazione condivisa).

In conclusione, i contributi letterari analizzati convergono su un punto: la coerenza comunicativa e la gestione strategica della marca sono elementi cardine per influenzare (in bene o in male) la percezione dei consumatori in periodi di cambiamento societario. Molti autori forniscono tasselli di questo mosaico, dal concetto di IMC, alle dimensioni della fiducia e lealtà, fino alle best practice di storytelling nel rebranding, ma raramente tali tasselli sono stati messi insieme in modo organico riferendosi specificamente alle operazioni di M&A. Dalla letteratura emerge che pochi studi hanno esplorato in profondità l'impatto sulla coerenza comunicativa post-M&A sulla brand equity percepita dai consumatori, il che giustifica la presente ricerca.

## **1.6.2 Identificazione dei Gap e Giustificazione dello Studio**

In questo capitolo si è delineato un percorso attraverso la letteratura di marketing, management e finanza, riguardante la gestione del brand e della comunicazione in contesti di fusioni e acquisizioni. Dalla disamina effettuata emergono alcuni punti fermi condivisi dagli studiosi:

Il brand come asset strategico nelle M&A: La letteratura concorda nel ritenere che la *brand equity* (Aaker, 1991; Keller, 1993) sia un elemento di valore cruciale da preservare durante un'operazione di M&A. Un forte capitale di marca può rappresentare un fattore abilitante del successo dell'unione, mentre la sua erosione può tradursi in perdita di clienti e, conseguentemente, in mancata creazione di valore. L'attenzione al brand deve quindi affiancare l'analisi finanziaria sin dalle fasi di due diligence e trattativa, e proseguire nell'integrazione post-deal.

L'importanza della coerenza e dell'integrazione delle comunicazioni: Grazie al paradigma dell'Integrated Marketing Communications (IMC), i contributi esaminati sottolineano che *cosa e come* si comunica ai diversi pubblici di riferimento può determinare in larga misura gli esiti relazionali post-M&A. Una comunicazione integrata e coerente su tutti i touchpoint rinforza fiducia e chiarezza (Duncan & Moriarty, 1998), mentre messaggi disallineati generano incertezza. Lo studio di Šerić et al. (2020) ha fornito evidenza empirica di come la percezione di coerenza comunicativa aumenti fiducia e lealtà dei consumatori – due pilastri per la retention nel contesto di cambiamento.

Il ruolo della comunicazione trasparente e centrata sul consumatore: Molti autori (Rosendale et al., 2024; Bansal & King, 2022) evidenziano che la comunicazione strategica, se ben pianificata, può attenuare le sfide “soft” delle M&A (paure, culture differenti, resistenze al cambiamento). Nel caso dei consumatori, ciò implica trasparenza, tempestività e ascolto. Far sapere ai clienti cosa aspettarsi, e mantenere le promesse fatte, risulta determinante per mantenere la fiducia e prevenire cali di immagine.

Storytelling e posizionamento come leve di integrazione: L'uso sapiente di uno storytelling unificatore consente di creare una visione condivisa e di dare continuità ai valori di marca percepiti, malgrado la discontinuità dell'operazione straordinaria. Gli esempi discussi (es. Disney-Pixar) mostrano come la narrazione di una “storia comune” possa trasformare potenziali criticità in opportunità di rafforzamento del brand. Ciò si lega al posizionamento strategico: le decisioni su architettura di marca e posizionamento competitivo vanno comunicate in modo da risultare chiare e vantaggiose agli occhi del mercato.

Nonostante questi punti di convergenza, dall'analisi della letteratura emergono anche alcuni gap e aree meno esplorate che meritano attenzione e offrono spunti per ulteriori ricerche:

**Integrazione tra prospettiva finanziaria e di marketing:** Gran parte degli studi sulle fusioni e acquisizioni adotta una prospettiva finanziaria o organizzativa, concentrandosi su metriche di performance economica, efficienza o aspetti legali. La dimensione di marketing, in particolare l'impatto su clienti, brand e capitale di marca, risulta spesso trattata in modo collaterale. Pochi lavori (*Isberg e Pitta, 2013*) offrono un approccio realmente interdisciplinare che quantifichi, ad esempio, come la variazione di brand equity post-M&A influisca sul valore per gli azionisti nel lungo periodo. Questo rappresenta un gap: colmare la distanza tra *finance* e *marketing* nelle M&A, integrando metriche di brand (fedeltà clienti, valore del brand) nei modelli di successo delle operazioni, potrebbe arricchire la comprensione complessiva dei fattori che conducono a M&A di successo.

**Focus empirico sui consumatori post-M&A:** Sebbene sia intuitivamente accettato che le reazioni dei clienti siano cruciali, ci sono relativamente pochi studi, (*Laitinen, 2022*) focalizzati direttamente sui consumatori in scenari di M&A. Ad esempio, mancano ricerche estese su come varia la soddisfazione o la fedeltà della clientela di un certo brand dopo che esso è stato acquisito, o su quali tipologie di comunicazione post-merger risultano più efficaci per diverse categorie di consumatori. La maggior parte delle evidenze deriva da casi singoli o indagini limitate. Un'opportunità di ricerca sarebbe condurre sondaggi o esperimenti su campioni di consumatori, simulando annunci di M&A con diversi messaggi, per misurarne gli effetti su fiducia, intenzione di acquisto e attaccamento al brand.

**Storytelling: da pratica diffusa a oggetto di studio sistematico:** Lo storytelling aziendale è spesso descritto in articoli manageriali e case study, ma meno formalizzato in letteratura accademica di marketing nel contesto specifico delle M&A. Manca un modello teorico consolidato che legghi gli elementi narrativi (es. protagonisti, temi, tono emotivo della comunicazione post-merger) a risultati misurabili in termini di percezione di marca. Anche su questo fronte, future ricerche potrebbero strutturare l'analisi dello storytelling

post-M&A, magari confrontando diversi approcci narrativi adottati da imprese e valutandone l'efficacia relativa sul mantenimento della brand equity.

In conclusione, la revisione della letteratura ha evidenziato l'importanza di considerare il fattore marca e comunicazione come parte integrante delle strategie di fusioni e acquisizioni. Brand Equity, coerenza comunicativa, fiducia dei consumatori, storytelling e posizionamento si configurano come tasselli di un mosaico che, se ben orchestrato, può fare la differenza tra un'operazione M&A di successo e una che disperde valore. Tuttavia, permane la necessità di ulteriori studi, specialmente empirici e interdisciplinari, per colmare le lacune individuate. Integrare le conoscenze di marketing con quelle finanziarie e organizzative nelle M&A non è solo un esercizio accademico: è una sfida reale che molte imprese si trovano ad affrontare. Comprendere più a fondo come salvaguardare e far fiorire i brand attraverso i processi di fusione e acquisizione sarà cruciale in un'epoca in cui il valore d'impresa risiede sempre più negli intangibili e nella relazione con il cliente. La letteratura futura potrà contribuire fornendo modelli e evidenze che guidino i decisori in questo ambito complesso, aiutandoli a *colmare il gap* tra le aspettative di crescita da M&A e la realizzazione effettiva di tale crescita attraverso strategie di marketing mirate e informate.

## **Capitolo 2 – Strategie di Branding e Comunicazione post-M&A**

### **2.1 Strategie di Branding e Identità Aziendale post-M&A**

Le operazioni di fusione e acquisizione (M&A) non rappresentano soltanto un insieme di risorse finanziarie e operative, ma coinvolgono profondamente gli asset intangibili delle imprese, primi fra tutti il brand e l'identità aziendale. Dopo un M&A, le aziende devono decidere come gestire i propri marchi: mantenere marchi separati, fonderli, assimilarne uno nell'altro o crearne di nuovi. Questa scelta di strategia di branding post-M&A è cruciale perché indirizza la percezione che consumatori, dipendenti e investitori avranno della nuova entità. Come notano Mizik et al. (2010), la scelta di branding a seguito di una fusione è un importante strumento strategico di comunicazione: consente di trasmettere il posizionamento desiderato per la nuova entità e può aiutare a mantenere la lealtà in quei tre gruppi chiave (clienti, dipendenti, investitori) che in ultima analisi determinano il successo dell'operazione. Tuttavia, la gestione di identità e immagine di marca in questi frangenti è tutt'altro che semplice, poiché entrano in gioco trasformazioni culturali e simboliche profonde all'interno delle organizzazioni coinvolte.

#### **2.1.1 Gestione dell'identità e dell'immagine di marca post-M&A**

Dal punto di vista teorico, l'identità di marca riflette "chi" è la marca, la sua mission, i valori e la personalità che l'azienda vuole comunicare, mentre l'immagine di marca rappresenta il modo in cui il pubblico percepisce quella marca. Nello specifico, la brand personality è l'insieme di tratti umani che vengono attribuiti a un brand come se fosse una persona (Solomon, 2010). Essa funge da ponte tra identità e percezione, influenzando il modo in cui i consumatori si relazionano emotivamente con la marca. Una personalità coerente e riconoscibile permette alla marca di distinguersi e generare affinità durature: basti pensare a marchi come Apple, percepito come creativo e sofisticato, o Nike, che incarna energia e determinazione.

In un contesto post-M&A, allineare identità e immagine diventa una sfida critica: i due (o più) brand coinvolti potrebbero avere storie, valori e personalità percepite differenti,

che improvvisamente devono coesistere sotto lo stesso tetto aziendale. Se non viene gestito adeguatamente, questo processo può generare dissonanza. I consumatori, di fronte a un cambiamento così significativo, possono iniziare a interrogarsi su cosa implichi realmente la fusione per loro; domandandosi, ad esempio, se la qualità del prodotto o del servizio rimarrà invariata, oppure se continueranno a sentirsi legati al brand come prima, ora che esso fa parte di un gruppo più ampio (Yao & Wang, 2018). Un'acquisizione rischia infatti di alterare il significato simbolico di una marca: basti pensare a un marchio di lusso rilevato da un grande conglomerato multinazionale, dove alcuni clienti potrebbero temere una "massificazione" del brand e la perdita dell'esclusività che lo caratterizzava. Viceversa, l'operazione potrebbe anche arricchire il significato percepito: ad esempio, l'acquisizione di una piccola banca locale da parte di un grande gruppo internazionale può aggiungere al brand locale associazioni positive di solidità finanziaria e innovazione tecnologica, proprie del gruppo acquirente. In sintesi, l'identità aziendale post-M&A va gestita con estrema cautela, perché può subire trasformazioni culturali e simboliche significative: cambiano i riferimenti interni (vision, valori, cultura organizzativa) e possono cambiare i simboli esterni (nome, logo, colori sociali, slogan). Ogni cambiamento di questo tipo invia un segnale al pubblico sul "nuovo volto" dell'azienda risultante (Laitinen, 2022).

La letteratura propone diverse strategie per l'integrazione dei portafogli di marca in seguito a operazioni di M&A, classificandole in differenti approcci di branding post-fusione.

Possiamo ricondurle a quattro approcci principali (Mizik et al., 2010, Muzellec, et al., 2003):

Conservazione (*business-as-usual*): mantenere entrambe le marche operative separatamente, senza cambiamenti sostanziali di nome o identità. In questo scenario le società continuano a operare con i propri nomi e simboli originari, sfruttando magari una struttura di holding comune ma presentandosi ai consumatori come entità distinte. È una strategia prudente, che preserva la continuità per entrambe le basi di clienti; ad esempio, l'acquisizione di Instagram da parte di Facebook non ha comportato il rebranding di Instagram, che ha mantenuto il proprio nome e app distinti, almeno inizialmente. Il

rischio, però, è di mancare sinergie comunicative: se i brand restano totalmente separati, l'operazione di M&A può non essere percepita dal mercato e dai consumatori, perdendo però l'opportunità di comunicare un posizionamento unificato. Inoltre, col tempo potrebbe sorgere confusione se i messaggi dei due brand divergono o se i consumatori non capiscono il rapporto tra le entità.

Assimilazione (*acquisition branding*): l'identità di una delle due aziende (di solito, la parte acquisita) viene dismessa e confluisce totalmente nell'altra. In altre parole, uno dei marchi "scompare" perché tutti i suoi asset vengono ribattezzati col nome e l'immagine del brand dominante. Un esempio è l'acquisizione di Wachovia Bank negli Stati Uniti da parte di Wells Fargo: dopo la fusione, il marchio Wachovia è stato completamente eliminato e le filiali sono state rinominate Wells Fargo (un classico caso di assorbimento totale del brand). Questa strategia massimizza la chiarezza, poiché rimane un solo nome sul mercato, ed è spesso motivata dal desiderio di avere un unico brand forte e risparmiare sui costi di marketing. Tuttavia, può comportare una perdita di valore se il brand eliminato possedeva un capitale di marca elevato: i clienti affezionati a quel marchio potrebbero percepire la sua scomparsa come una perdita di identità (più difficile nel caso enunciato) e non necessariamente trasferire automaticamente la propria fedeltà al nuovo nome. Ricerche empiriche indicano che fusioni con strategia di *acquisition branding* tendono a essere accolte con scetticismo dai consumatori: Mizik et al. (2010) rilevano che le operazioni in cui l'identità di una delle due società viene completamente scartata mostrano reazioni negative immediate degli investitori al momento dell'annuncio, segno che si teme una distruzione di valore del brand acquisito.

Fusione (*fusione dei brand*): elementi di entrambi i marchi vengono combinati in un'identità nuova o ibrida. Ciò può assumere forme diverse: dal co-branding (uso congiunto dei due nomi) alla creazione di un nuovo nome che richiami entrambi, fino all'ideazione ex novo di una marca totalmente nuova. Un caso emblematico è ExxonMobil, risultato della fusione tra Exxon e Mobil: il nuovo nome unisce esplicitamente i due precedenti, cercando di conservarne l'eredità agli occhi dei clienti di entrambe. In altri casi si opta per un nome completamente nuovo, segnalando una rottura

col passato (ad esempio, la fusione tra le compagnie aeree LAN e TAM ha portato al nuovo brand LATAM). La strategia di fusione richiede investimenti maggiori in comunicazione (per lanciare o affermare l'identità combinata) e può inizialmente generare incertezza nei consumatori se questi faticano a riconoscere il nuovo brand. Tuttavia, studi comparativi hanno evidenziato che le aziende che scelgono strategie di fusione dei brand ottengono, nel medio termine, performance migliori di quelle che scelgono soluzioni più "semplici" come l'assimilazione o la separazione totale. In particolare, Mizik et al. (2010) mostrano che le fusioni con un rebranding parziale o totale (quindi dove nasce un'identità composita) non subiscono le stesse penalizzazioni di valore delle altre strategie: al momento dell'annuncio, il mercato azionario non reagisce negativamente, seguita dalla percezione dei consumatori, e nel lungo periodo non si osservano riduzioni significative di valore per l'entità risultante. Ciò suggerisce che integrare elementi di entrambi i brand, per quanto più oneroso, invia un segnale di approccio sofisticato e attento alla gestione dell'identità aziendale, capace di rassicurare investitori e clienti sulla continuità di quanto c'era di buono in entrambi i mondi.

Rebranding totale (*nuova identità*): in alcuni casi, le aziende colgono l'occasione della fusione per lanciare un marchio completamente nuovo, diverso da quelli originari. Questa strategia è meno comune, perché rinuncia totalmente al capitale di marca esistente di entrambe le aziende, puntando su un nuovo inizio. Può essere scelta quando nessuno dei brand pregressi è adatto ai nuovi obiettivi (ad esempio, per segnare una netta discontinuità con il passato o superare associazioni negative). Un esempio può essere la nascita di Stellantis nel 2021, nome inedito scelto per il nuovo gruppo risultante dalla fusione tra Fiat Chrysler Automobiles e PSA: invece di utilizzare uno dei nomi storici, si è optato per un nome totalmente nuovo per rappresentare la nuova identità multinazionale. Il vantaggio è la possibilità di ridefinire da zero il posizionamento e l'immagine, senza essere vincolati da percezioni pregresse; lo svantaggio sta nel dover costruire ex novo la brand awareness e la fiducia, con il rischio di disorientare i clienti abituali di entrambi i lati.

Ogni strategia, dunque, comporta trade-off tra continuità e cambiamento. La scelta dipende da vari fattori: la forza relativa dei brand coinvolti, la sovrapposizione o complementarità dei mercati serviti, l'eventuale presenza di connotazioni nazionali o culturali forti, e naturalmente gli obiettivi strategici del management. Ad esempio, un marchio acquisito con una base clienti fedele e distintiva potrebbe essere mantenuto separato per non alienare quei consumatori (strategia di conservazione); al contrario, se un brand è molto più debole o ha una reputazione compromessa, l'acquirente potrebbe decidere di eliminarlo a favore del proprio (assimilazione). In altri casi ancora si cerca di fondere le identità per comunicare che nasce qualcosa di nuovo e più grande della somma delle parti. È importante sottolineare che la letteratura recente tende a favorire le strategie inclusive (fusione o rebranding) rispetto a quelle "brusche" (assimilazione pura) o totalmente passive (separazione): le evidenze mostrano infatti che le fusioni che affrontano in modo proattivo il tema del branding ottengono risultati di mercato migliori, segno che l'operazione è percepita come più coerente e orientata al lungo termine

### **2.1.2 Implicazioni per la brand equity del post-M&A**

Qualunque sia la strategia scelta, l'obiettivo dichiarato dovrebbe essere di preservare e possibilmente accrescere la *brand equity*, ossia il valore del marchio presso i consumatori. La *brand equity* è comunemente scomposta in quattro dimensioni chiave: notorietà (brand awareness), qualità percepita, associazioni di marca e fedeltà (brand loyalty) (Aaker, 1991). Ognuna di queste può essere influenzata in modo significativo da una fusione e dalla relativa strategia di branding:

Brand awareness: rappresenta la riconoscibilità e memorabilità del marchio. Un cambio di nome o logo conseguente all'M&A può inizialmente confondere il pubblico e ridurre la notorietà accumulata da uno dei brand. Se, ad esempio, un consumatore non ritrova più sullo scaffale il marchio cui era abituato perché è stato rinominato, potrebbe non collegare immediatamente il nuovo nome al vecchio prodotto. Strategie di conservazione, in questo senso, tutelano la brand awareness esistente (i nomi rimangono quelli noti al pubblico); al contrario, strategie di rebranding totale mettono in conto un riavvio della notorietà, da costruire con campagne comunicative efficaci. Un approccio fusione (co-branding) può

temporaneamente aumentare la brand awareness combinata, perché si uniscono due nomi noti, ma sul lungo termine occorre decidere se mantenere entrambe le denominazioni o sceglierne una, per evitare di complicare la memoria del consumatore.

Qualità percepita: è l'opinione che i clienti hanno della qualità e performance del brand. Questa dimensione può subire contraccolpi se la fusione è percepita negativamente: ad esempio, se un marchio con reputazione di alta qualità viene acquisito da un'azienda nota più per prodotti di massa, alcuni clienti potrebbero temere un abbassamento della qualità in futuro (il già citato timore di "massificazione"). Tali percezioni possono essere irrazionali ma reali: nel 2010 molti consumatori britannici temevano che l'acquisizione di Cadbury da parte dell'americana Kraft avrebbe portato a peggiorare le ricette del cioccolato Cadbury, riducendone la qualità, per inseguire logiche industriali di risparmio. D'altro canto, la qualità percepita può aumentare se la fusione viene comunicata come un'occasione di miglioramento: quando Disney acquistò Pixar nel 2006, molti osservatori hanno ritenuto che unendo le forze le due avrebbero potuto realizzare film animati ancor più spettacolari, sommando l'eccellenza creativa Pixar alla potenza produttiva e distributiva Disney. In generale, garantire la coerenza nella qualità del prodotto/servizio pre e post-merger è essenziale per non tradire le aspettative: un cliente non dovrebbe percepire cali nella sua esperienza con il brand a causa del cambio di proprietà.

Associazioni di marca: sono tutte le idee, emozioni e immagini che il brand evoca nella mente del pubblico. Qui l'effetto di un M&A è particolarmente delicato. Le associazioni possono cambiare sia per effetto di comunicazione (es. i media che parlano della fusione e accostano i due nomi) sia per effetto di *backstage* (es. cambiamenti interni di cultura che col tempo traspaiono all'esterno). Se due brand hanno identità compatibili, l'operazione può generare *synergy effects* positivi nelle associazioni: ad esempio, Pixar era associata a creatività e innovazione tecnologica nell'animazione, mentre Disney era associata a magia e tradizione nelle storie; la combinazione Disney-Pixar ha progressivamente creato nell'immaginario dei consumatori un set di associazioni che include il meglio di entrambi (tecnologia e tradizione, innovazione e magia). Viceversa, se i brand hanno identità divergenti, le associazioni potrebbero confliggere: un esempio citato in letteratura è la difficoltà di conciliare l'immagine di Daimler (lusso, ingegneria

tedesca rigorosa) con quella di Chrysler (auto americane accessibili, design disinvolto) dopo la loro fusione, difatti, gli acquirenti di Mercedes guardavano con diffidenza l'unione con un marchio percepito come inferiore, mentre alcuni clienti Chrysler temevano che la "tedeschizzazione" avrebbe snaturato il carattere dei loro modelli. Sta dunque all'azienda, tramite la comunicazione e le scelte strategiche, guidare le nuove associazioni: evidenziare le complementarità, rassicurare su ciò che non cambierà (tradizioni, valori cari ai clienti) e anche prendere le distanze da eventuali associazioni negative pregresse (un brand con problemi di immagine potrebbe "rilavare" la propria reputazione associandosi a un partner più apprezzato).

Brand loyalty: la fedeltà dei clienti, misurata in termini di attaccamento e di propensione al riacquisto o al raccomandare la marca, è forse l'elemento più prezioso ma anche il più vulnerabile. I clienti fedeli a un brand potrebbero reagire male se percepiscono che la loro marca del cuore "non esiste più" o ha tradito la propria identità. In particolare, nei settori B2C ad alto coinvolgimento emotivo (come alimentare, auto, moda), il senso di appartenenza a una comunità di marca può essere forte: cambiamenti improvvisi di nome o posizionamento possono innescare sentimenti di smarrimento o tradimento. Alcuni fan possono persino organizzare proteste o boicottaggi simbolici: nel periodo della trattativa Kraft-Cadbury, molti britannici espressero sui social e sui media la propria contrarietà alla perdita di indipendenza di Cadbury, quasi fosse un "affronto" a un patrimonio nazionale. D'altro canto, se ben gestito, un M&A può offrire ai clienti fedeli benefici aggiuntivi che ne rafforzano la lealtà: ad esempio programmi di fidelizzazione unificati (si pensi alla fusione tra compagnie aeree e all'unione dei rispettivi *frequent flyer program*, che offre ai clienti di entrambi i vettori più opportunità di accumulo punti e vantaggi).

In conclusione, la gestione strategica dell'identità di marca nel post-M&A ha un impatto diretto sulla conservazione o crescita del valore di marca (*brand equity*). I limiti degli approcci focalizzati unicamente su aspetti "hard" (costi, strutture) trascurano che un brand forte fidelizza i clienti e genera profitti di lungo termine. Come affermano Badrtalei e Bates (2007), molte fusioni falliscono perché si basano su considerazioni finanziarie e

tecniche, trascurando le differenze culturali e i cosiddetti aspetti "soft". La *brand equity*, con le sue componenti di immagine, associazioni e fiducia dei consumatori, è uno di questi aspetti soft spesso dati per scontati o gestiti in modo inadeguato. Al contrario, un'attenta strategia di branding post-M&A, sia essa di conservazione, fusione, assimilazione o rebranding, dovrebbe mirare a *trasferire il patrimonio di marca* nel nuovo contesto senza disperderlo, e anzi sfruttare la combinazione per rafforzarlo. Lungo questo percorso, come vedremo, la coerenza nella comunicazione gioca un ruolo fondamentale per plasmare la percezione del consumatore.

## 2.2 Coerenza nella Comunicazione post-M&A

Una volta definita la strategia di branding complessiva, la sfida successiva è comunicare in modo coerente tale nuova identità ai diversi stakeholder, in primis ai clienti. La coerenza nella comunicazione, ossia l'allineamento di tutti i messaggi, i canali e i simboli usati dall'azienda, è considerata dalla teoria del marketing un principio cardine per costruire relazioni solide e fiducia con il consumatore (Duncan, 2002). Nel contesto post-M&A, assicurare coerenza comunicativa è particolarmente cruciale: l'azienda sta attraversando un cambiamento e deve *ri-narrare sé stessa* al pubblico, evitando contraddizioni che possano generare confusione o sfiducia.

Gli studi in ambito di *Integrated Marketing Communication* (IMC) evidenziano che messaggi armonizzati attraverso tutti i touchpoint generano un effetto cumulativo positivo. Kitchen e Proctor (2015) sottolineano come nell'odierno panorama di marketing, caratterizzato da molteplici media e comunicazioni frammentate, la coerenza in tutti i punti di contatto con il cliente permetta di passare da relazioni transazionali a relazioni di lungo termine. In altre parole, quando un consumatore riceve input comunicativi allineati (dal branding visivo, al *tone of voice*, fino ai valori espressi), inizia a sviluppare un rapporto di fiducia e familiarità con la marca, andando oltre la singola transazione. Al contrario, messaggi disgiunti o contraddittori possono generare *confusione*, minando la chiarezza dell'identità di brand percepita. Foroudi et al. (2017) affermano che le imprese dovrebbero garantire uniformità nei messaggi di marketing e media *soprattutto* in fasi di trasformazione aziendale, perché la coerenza comunicativa diventa un indicatore di

efficienza della comunicazione e contribuisce ad accrescere la brand equity. In effetti, evidenze empiriche confermano un collegamento diretto tra comunicazione integrata e valore di marca: Šerić et al. (2017) rilevano che la coerenza nei messaggi di marketing incrementa la brand equity percepita dal consumatore, mentre Duncan (2002), già citato, sostiene che comunicazioni coerenti favoriscono la costruzione di relazioni di lungo termine tra brand e clienti.

### **2.2.1 Il concetto di coerenza comunicativa e il suo ruolo**

Nel contesto post-M&A, parlare di coerenza comunicativa significa gestire attentamente sia *cosa* si comunica (i contenuti e i messaggi chiave), sia *come* e *dove* lo si fa (i canali e lo stile). Vediamo prima i potenziali rischi comunicativi in assenza di coerenza, per poi esaminare le *best practice* e gli strumenti per mantenerla.

Rischio di confusione e disorientamento: se dopo un operazione di M&A la comunicazione verso i clienti non è chiara e uniforme, il pubblico potrebbe non capire cosa stia succedendo al brand. Immaginiamo un cliente abituale che riceve email promozionali con un nuovo logo sconosciuto, oppure visita il sito web e trova riferimenti alla società madre di cui ignorava l'esistenza. Senza un'adeguata spiegazione, si genera confusione: il cliente si chiede "*Questo brand esiste ancora? Chi mi sta vendendo questo prodotto adesso?*". Un esempio reale: dopo l'acquisizione della catena di supermercati Whole Foods da parte di Amazon, la comunicazione nei negozi e online enfatizzò subito alcuni benefit (es. sconti per gli abbonati Amazon Prime), ma Amazon mantenne ben visibile il marchio Whole Foods. Se avesse sostituito immediatamente tutte le insegne con "Amazon Grocery" senza spiegazioni, molti clienti sarebbero rimasti disorientati entrando nel loro supermercato di fiducia e trovando un nome diverso. La coerenza comunicativa implica anche gradualità e chiarezza nei cambiamenti visivi: può essere opportuno per un periodo usare doppio branding (fusione del brand come ad es. "Whole Foods Market – an Amazon Company") per accompagnare il pubblico nella transizione e spiegare il nuovo assetto. Spesso per il consumatore l'informazione accompagna in una comfort zone.

Rischio di percezione di assimilazione e perdita di identità: questo rischio è più sottile ma rilevante soprattutto per i clienti emotivamente legati a uno dei brand. Un rischio specifico nel post-merger è che emerga una “cultura dominante” nella comunicazione, ovvero che i messaggi riflettano solo la prospettiva di una delle due aziende (di solito l’acquirente), ignorando sensibilità e valori dell’altra. Questo può accadere quando, ad esempio, l’azienda più grande impone il proprio stile comunicativo pensando di avere già formule collaudate. Tuttavia, ciò rischia di alienare i clienti affezionati dell’altra marca, che non si riconoscono nei nuovi toni e contenuti. Un esempio fu la comunicazione iniziale di DaimlerChrysler: i comunicati stampa e la pubblicità istituzionale post-fusione enfatizzavano la solidità ingegneristica “made in Germany” e la creazione di un colosso globale, un registro che risuonava con la cultura Daimler. Tuttavia, molti clienti americani di Chrysler percepirono un tono freddo e impersonale, lontano dall’immagine più popolare e accessibile a cui erano abituati dal marchio Chrysler. Questa dissonanza culturale nella comunicazione contribuì a un senso di estraniamento: Chrysler era definita nei media come “il braccio americano di Daimler”, suggerendo implicitamente una subordinazione e facendo sentire alcuni consumatori USA come se il loro marchio fosse diventato di *seconda classe* (Badrtalei & Bates, 2007). In generale, messaggi contraddittori (ad esempio, se un giorno l’azienda parla di fusione tra pari e il giorno dopo il CEO dell’acquirente afferma “ora imponiamo i nostri standard”) erodono rapidamente la fiducia. Baloglu (2002) nota che comunicazioni incoerenti o non in linea con l’identità dichiarata creano dissonanza cognitiva nel consumatore, il quale può sentirsi ingannato o confuso, reagendo con calo di fiducia o abbandono del brand. Nel post-M&A, ciò è particolarmente pericoloso: la fiducia è già in una fase delicata e transitoria.

Rischio di messaggi incoerenti sui valori: quando due aziende si uniscono, potrebbero avere stili di comunicazione e *tone of voice* differenti. Se l’azienda risultante non li armonizza, il pubblico riceverà input contrastanti.

Ad esempio, l’azienda A aveva una comunicazione giovane, informale e giocosa sui social, mentre l’azienda B era più istituzionale e formale: dopo la fusione, se alcuni canali (magari ancora gestiti dal team A) mantengono toni scanzonati e altri (gestiti dal team B) toni più seri, il brand–mostrerà una personalità incoerente. Ciò può erodere la fiducia,

perché la gente fatica a capire "chi è" veramente il nuovo brand e quali valori rappresenta. La coerenza richiede quindi un lavoro di integrazione anche a livello di *brand voice* e valori comunicati: occorre definire linee guida uniche post-fusione, formando i team di comunicazione unificati affinché parlino con *una voce sola*.

### **2.2.2 Importanza di un piano di comunicazione integrato post-M&A: una rassegna di casi di successo**

Viste le possibili trappole, quali sono le best practice per mantenere coerenza comunicativa dopo un M&A? La letteratura manageriale e le case history di successo offrono alcune indicazioni chiave:

Sviluppare una narrazione unificatrice: fin dall'annuncio dell'operazione, è utile creare uno *storytelling* chiaro che spieghi *il perché* della fusione e *il per come* beneficerà i clienti. Una comunicazione coerente parte da un messaggio centrale condiviso. Ad esempio, nel caso Disney-Pixar la narrazione presentata da Disney fu che l'unione avrebbe "unito il meglio di due mondi per continuare a raccontare storie straordinarie". Questo messaggio, reiterato nelle interviste dal CEO Disney Bob Iger e da Steve Jobs di Pixar, ha aiutato i fan a vedere l'operazione non come una mera acquisizione finanziaria, ma come un incontro di visioni complementari, rassicurandoli sul fatto che Pixar avrebbe conservato la sua unicità creativa all'interno di Disney. Una narrazione ben costruita deve evidenziare i vantaggi per il cliente (*value proposition* potenziata) e al contempo dissipare i timori sulla perdita di ciò che amavano. È importante che questo racconto sia costante su tutti i canali: comunicati stampa, sito istituzionale, social media, dichiarazioni dei dirigenti, materiali nei punti vendita, ecc. Devono tutti riprendere i medesimi temi e argomenti, creando un'eco coerente.

Allineare la comunicazione interna ed esterna: spesso si parla di coerenza verso l'esterno, ma altrettanto fondamentale è la coerenza *interna*. Dipendenti disorientati trasmetteranno involontariamente messaggi disorientanti ai clienti. Dunque, *prima* di comunicare al mercato, l'azienda deve assicurarsi che i propri collaboratori abbiano compreso l'identità e la strategia post-fusione. Best practice in questo senso includono: incontri periodici con tutto il personale per condividere aggiornamenti e visione (come fece Disney,

organizzando meeting mensili con i team Pixar per risolvere problemi e aggiornare tutti, alimentando coinvolgimento e fiducia training specifici per chi è in prima linea con i clienti (es. commessi, operatori call center) in modo che sappiano rispondere in modo coerente alle domande sulla fusione, e linee guida scritte (un *brand book* post-merger) che dettino mission, valori, tone of voice e perfino *script* per gestire richieste frequenti. Ad esempio, Marriott International, dopo aver acquisito Starwood Hotels, ha fornito a tutto il personale linee guida su come comunicare ai clienti i nuovi benefici della fusione tra i programmi fedeltà Marriott e Starwood, assicurandosi che ogni addetto in hotel sapesse spiegare con lo stesso linguaggio i cambiamenti. Solo con questo allineamento interno l'azienda può apparire monolitica e sicura all'esterno.

Comunicazione trasparente e proattiva: la trasparenza è un pilastro della fiducia. In un momento di incertezza quale una fusione, i clienti apprezzano una comunicazione onesta e aperta sugli aspetti rilevanti. Ciò significa condividere, per quanto possibile, informazioni chiare su eventuali cambiamenti di prodotti o servizi, e farlo *prima* che inizino a circolare voci incontrollate. Nascondere o minimizzare cambiamenti importanti (per esempio la chiusura di una linea di prodotto, o la modifica di politiche di assistenza) può portare a contraccolpi reputazionali se poi i clienti se ne accorgono da soli. Al contrario, anticipare le novità e spiegarne le ragioni mitiga le reazioni negative. Nel caso Kraft-Cadbury, una maggiore trasparenza da parte di Kraft avrebbe probabilmente evitato parte del contraccolpo: ad esempio, invece di promettere di mantenere aperto lo stabilimento di Somerdale (promessa che non poteva garantire: prima dell'acquisizione, Cadbury aveva già pianificato la chiusura dello stabilimento di Somerdale, con l'intenzione di spostare parte della produzione in Polonia per ridurre i costi, tuttavia, durante la campagna di acquisizione, Kraft dichiarò pubblicamente che, se avesse acquisito Cadbury, avrebbe mantenuto aperto lo stabilimento, rassicurando dipendenti e opinione pubblica britannica. Dopo l'acquisizione, però, Kraft fece marcia indietro e annunciò che lo stabilimento sarebbe stato comunque chiuso, poiché i piani di delocalizzazione erano troppo avanzati per essere annullati). Sarebbe stato, infine, meglio comunicare fin da subito la realtà, accompagnando la notizia con rassicurazioni su come Kraft avrebbe comunque tutelato l'occupazione nel Regno Unito. Essere franchi sulle motivazioni dell'acquisizione e sugli eventuali cambiamenti (o sull'impegno a mantenere

ciò che i clienti apprezzano) crea rispetto e comprensione. In pratica, la trasparenza si può tradurre in lettere aperte ai clienti, FAQ pubblicate sul sito, incontri o webinar in cui i dirigenti presentano la visione condivisa e rispondono a dubbi. Un esempio positivo di trasparenza è quello di Ben & Jerry's: quando l'azienda di gelati fu acquisita da Unilever, comunicò chiaramente ai propri clienti che avrebbe mantenuto intatta la ricetta e la filiera etica dei suoi prodotti, spiegando che Unilever supportava questa scelta, e così è stato, preservando la fiducia dei consumatori nel brand nonostante il cambio di proprietà.

Utilizzo coordinato di canali e strumenti: per mantenere alta l'attenzione e la coerenza, è utile orchestrare una *campagna di comunicazione integrata* nel periodo post-merger. Ciò include i canali tradizionali (stampa, TV, pubbliche relazioni) e quelli digitali (sito web, e-mail marketing, social media) in modo sincronizzato. I social media in particolare svolgono un duplice ruolo: da un lato diffondono i messaggi ufficiali in modo capillare (post annunciando la fusione, infografiche che mostrano i benefici per i clienti, video dei CEO insieme a testimoniare l'unione di intenti), dall'altro forniscono un canale di ascolto immediato delle reazioni dei clienti. Monitorando i commenti e le domande sui social, l'azienda può correggere incomprensioni e rispondere in tempo reale, mantenendo il controllo della narrativa. Le PR (pubbliche relazioni) restano fondamentali per veicolare la comunicazione ai media: organizzare conferenze stampa, distribuire comunicati chiari ai giornalisti e magari concordare interviste esclusive consente di far arrivare al grande pubblico la propria versione dei fatti, riducendo il rischio che siano terzi a "raccontare" la fusione in modo distorto. Le campagne pubblicitarie possono supportare il messaggio di coerenza: ad esempio, dopo la fusione tra British Airways e Iberia nella holding IAG, fu lanciata una campagna istituzionale in UK e Spagna per rassicurare i passeggeri che entrambi i marchi avrebbero continuato a offrire il medesimo servizio di qualità, con lo slogan "Together, further" e visual in cui gli aerei delle due compagnie volavano in formazione con livree affiancate. Questo genere di comunicazione visiva aiuta il pubblico a *vedere* la coesistenza dei marchi invece di percepire la scomparsa di uno dei due.

Continuità e durata della comunicazione: "coerente" non significa solo allineato nei contenuti, ma anche continuativo nel tempo. Una trappola comune è concentrare tutti gli sforzi comunicativi nell'immediato post-annuncio e poi calare l'attenzione. In realtà, i

clienti hanno bisogno di tempo per adattarsi alla nuova realtà, e nuovi dubbi possono sorgere man mano che l'integrazione procede. Una best practice è dunque pianificare la comunicazione come un processo lungo: aggiornamenti periodici sugli avanzamenti dell'integrazione, remind dei benefici raggiunti grazie alla fusione, celebrazione di eventuali traguardi comuni (es. lancio del primo prodotto co-sviluppato dalle due aziende). Questi eventi e aggiornamenti mantengono viva nella mente del consumatore l'idea positiva della fusione e consolidano la narrazione. Ad esempio, Disney e Pixar nel primo anno successivo all'unione organizzarono insieme eventi promozionali (come anteprime cinematografiche congiunte) e rilasciarono comunicati congiunti sui risultati di film come *Ratatouille*, sottolineando come il successo fosse frutto della collaborazione Disney-Pixar. Questo flusso comunicativo costante e coordinato contribuì a far percepire l'unione come effettivamente *sinergica* e non traumatica.

Per concludere; la coerenza comunicativa post-M&A è l'arte di tenere saldamente il timone della percezione pubblica durante un periodo di grande cambiamento. Ciò richiede messaggi chiari, trasparenti e allineati ai valori dichiarati, ripetuti attraverso molteplici canali in modo armonizzato. Richiede anche ascolto e adattamento: captare segnali di confusione o malcontento e correggere il tiro mantenendo però un filo conduttore comune. Quando ben eseguita, una comunicazione coerente e continuativa può trasformare una potenziale crisi di identità in un racconto di evoluzione positivo, aiutando i consumatori a mantenere il legame emotivo con il brand ed evitandogli quella spiacevole sensazione che qualcosa di caro sia andato perduto o sia diventato "un altro anonimo marchio in un grande conglomerato". I casi esemplificativi che seguono illustrano in concreto come tali strategie di branding e comunicazione si sono tradotte in successi o fallimenti percepiti dai consumatori.

## **2.3 Case analysis e tassonomia delle operazioni rilevanti**

Dopo aver delineato il quadro teorico di riferimento e i principali concetti legati al branding e alla comunicazione post-M&A, questo capitolo si propone di analizzare alcuni casi concreti di operazioni di fusione e acquisizione, con particolare attenzione alle strategie comunicative adottate e ai loro effetti percepiti. L'obiettivo è individuare

elementi ricorrenti, criticità e buone pratiche che possano contribuire alla comprensione del fenomeno in esame e orientare la successiva indagine empirica. Per comprendere meglio le dinamiche fin qui discusse, dunque, esaminiamo tre casi reali di operazioni di M&A che rappresentano esiti e approcci differenti in termini di branding e comunicazione: Disney-Pixar, esempio spesso citato di integrazione riuscita e sinergie realizzate; Daimler-Chrysler, caso emblematico di criticità post-fusione; Kraft-Cadbury, acquisizione con forti reazioni culturali e mediatiche. Di ciascun caso valuteremo come è stata gestita l'identità di marca, quale è stata la risposta del pubblico/consumatori e quali effetti si sono avuti su fiducia, immagine e valore di marca.

### **2.3.1 Caso Disney-Pixar**

Il caso dell'acquisizione di Pixar da parte di Disney (2006) è spesso citato come un modello virtuoso di integrazione post-M&A nel settore dei media e dell'intrattenimento. In origine, Disney e Pixar erano partner (Disney distribuiva i film Pixar), ma anche potenziali concorrenti nel campo dell'animazione digitale. Quando Disney decise di acquisire Pixar, la sfida era unire due realtà con brand fortissimi e amati, evitando che uno oscurasse l'altro o che le culture creative entrassero in conflitto.

#### **Un'operazione visionaria**

All'inizio degli anni 2000, la Walt Disney Company si trovava in una fase di profondo ripensamento strategico e creativo. Pur conservando una forte brand identity, l'azienda faticava a replicare il successo dei suoi grandi classici del passato. I film animati, ancora in tecnica tradizionale 2D, non riuscivano più a colpire l'immaginario delle nuove generazioni, attratte dalle novità visive offerte dall'animazione digitale. A fronte di un mercato in rapida trasformazione, Disney rischiava di restare indietro, non solo sul piano tecnico ma anche in termini di appeal culturale.

In questo scenario emerge con forza la figura di Pixar Animation Studios, fondata come divisione tecnologica della Lucasfilm e acquisita da Steve Jobs nel 1986. Pixar era inizialmente una società focalizzata sullo sviluppo di software grafico, ma ben presto si

trasformò in uno dei laboratori creativi più innovativi del settore, grazie alla guida visionaria di John Lasseter. Con *Toy Story* (1995), primo lungometraggio realizzato interamente in CGI, Pixar rivoluzionò il linguaggio dell'animazione contemporanea. Il film fu solo il primo di una serie di successi straordinari (*A Bug's Life*, *Monsters Inc.*, *Alla ricerca di Nemo*), tutti realizzati in partnership con Disney, che ne curava distribuzione e marketing.

Tuttavia, negli anni 2000, i rapporti tra Pixar e Disney si incrinarono, soprattutto a causa di disaccordi tra Steve Jobs (CEO Pixar) e Michael Eisner (allora CEO Disney) riguardo ai termini contrattuali della distribuzione e ai diritti sulle proprietà intellettuali dei film. Dopo il successo congiunto dei primi sei lungometraggi, Jobs rifiutò il rinnovo dell'accordo nel 2004, ritenendo inaccettabili le condizioni imposte da Disney. In particolare, Pixar desiderava maggiore autonomia creativa e una diversa ripartizione dei profitti, oltre al riconoscimento formale del proprio contributo nella realizzazione delle opere. Come reazione, Disney decise di tutelarsi aprendo uno studio interno chiamato Circle 7 Animation, con l'intento di produrre sequel dei film Pixar (come *Toy Story 3*) sfruttando i personaggi su cui deteneva i diritti legali. Questa mossa fu percepita da Jobs e dal team Pixar come un attacco diretto alla propria identità e indipendenza artistica, e acuì ulteriormente la distanza tra le due aziende.

La situazione cambiò radicalmente nel 2005, con l'arrivo del nuovo CEO Bob Iger. A differenza di Eisner, Iger riconobbe subito la centralità di Pixar per il futuro dell'animazione e comprese che la forza della Disney risiedeva non solo nella proprietà dei personaggi, ma nella capacità di generare storie di qualità. In pochi mesi, Iger avviò trattative riservate con Jobs, improntate al rispetto reciproco e alla volontà di ricostruire un rapporto di fiducia. Nel 2006, la Disney annunciò l'acquisizione completa di Pixar per 7,4 miliardi di dollari in azioni. Si trattò di una delle operazioni di fusione più rilevanti nel mondo dell'intrattenimento, non solo per l'entità economica, ma per le modalità con cui venne condotta. L'accordo prevedeva la piena autonomia operativa di Pixar, che mantenne la propria sede a Emeryville e il suo team creativo, e vide Steve Jobs diventare il maggiore azionista individuale di Disney e membro del consiglio di amministrazione. Inoltre, John Lasseter e Ed Catmull furono posti alla guida dell'intero reparto di

animazione Disney, con l'obiettivo di rinnovarne il linguaggio e la struttura organizzativa. Uno degli effetti immediati della fusione fu la chiusura di Circle 7 Animation e la cancellazione dei sequel non autorizzati progettati dalla Disney, tra cui una versione preliminare di *Toy Story 3*. Da quel momento in poi, ogni film Pixar venne prodotto sotto il pieno controllo creativo del team originario, con il supporto della potenza distributiva e promozionale della Disney. Questa scelta si rivelò vincente: titoli come *Ratatouille*, *Wall-E*, *Up* e *Inside Out* segnarono una nuova epoca d'oro dell'animazione e consolidarono l'unione come esempio virtuoso di fusione strategica.

Il successo di questa operazione è attribuibile a diversi fattori: un approccio non invasivo da parte di Disney, l'inclusione del management creativo Pixar in posizioni chiave, la valorizzazione delle differenze culturali come risorsa anziché ostacolo. In tal senso, la fusione Disney-Pixar rappresenta una delle poche operazioni M&A in cui la cultura organizzativa del soggetto acquisito ha influenzato e rinnovato profondamente quella dell'acquirente.

In questo senso, Disney-Pixar è il paradigma di una fusione orientata non alla conquista o al dominio, ma alla costruzione di un ecosistema narrativo comune, in cui il valore economico deriva direttamente dalla credibilità simbolica del brand. È un esempio di come il brand equity, se ben gestito, possa diventare il motore di crescita più potente in un'economia culturale e post-materiale.

### **Strategia di branding e identità**

÷Disney optò per una strategia di conservazione con elementi di fusione. Il marchio Pixar venne mantenuto intatto e continuò a comparire come studio autonomo all'interno della galassia Disney (ancora oggi i film si aprono col logo animato della lampadina Pixar). Allo stesso tempo, però, Disney iniziò a presentare al pubblico i film come frutto congiunto, nasce l'etichetta "Disney·Pixar" nei materiali promozionali, creando un co-branding che unisce i due nomi. Questa scelta riconosceva il valore enorme del brand Pixar: cancellarlo sarebbe stato impensabile, data la fedeltà del pubblico e la reputazione di eccellenza creativa associata ad esso. Come riportano le cronache dell'epoca, Bob Iger (CEO Disney) mise al centro delle negoziazioni con Steve Jobs (allora CEO Pixar)

proprio la tutela dell'identità Pixar: venne sottoscritto un vero e proprio "social contract" che garantiva preservazione culturale e uso del brand Pixar secondo termini concordati. Pixar ottenne di mantenere la propria sede, il proprio logo, e un alto grado di indipendenza gestionale e creativa. In cambio, Disney poteva associare il proprio nome ai successi Pixar, beneficiando del relativo prestigio. Questa è risultata una combinazione win-win: Pixar continua a rappresentare innovazione e qualità nell'animazione (*brand identity* originaria intatta), mentre Disney rafforza la propria immagine di leader dell'intrattenimento familiare mostrando di avere in squadra "il meglio del meglio". Si è trattato in sostanza di brand fusion a livello di comunicazione (Disney-Pixar come coppia inscindibile nell'immaginario popolare dei film d'animazione) ma di conservazione a livello operativo (Pixar come entità separata sotto Disney).

### **Coerenza comunicativa**

La comunicazione verso l'interno e l'esterno fu attentamente orchestrata. Internamente, Disney fece quanto possibile per *integrare senza invadere*: riconoscendo l'unicità della cultura Pixar, anziché imporre la propria cultura aziendale, Disney mise in piedi meccanismi di integrazione culturale morbida. Ad esempio, organizzò workshop e incontri periodici fra team Disney e team Pixar per favorire la conoscenza reciproca, ma lasciando a Pixar la leadership sui propri progetti creativi.

Come emerso in uno studio di Colman e Lunnan citato da Meng (2023), il processo di transizione fu fluido, con conflitti minimi e alta soddisfazione dei dipendenti Pixar. Questo è un punto cruciale: i talenti di Pixar non si sentirono "assorbiti" da una macchina corporate, ma continuarono a percepire l'orgoglio e l'atmosfera da studio creativo indipendente, con il solo vantaggio di avere ora maggiori risorse a disposizione. Verso l'esterno, la comunicazione fu anch'essa molto riuscita.

Disney e Pixar adottarono da subito uno storytelling integrato: nelle interviste, i dirigenti enfatizzavano la comunanza di valori ("entrambe le aziende credono nel potere delle storie", "ci completiamo a vicenda"); nelle campagne marketing dei film successivi (ad es. *Ratatouille* nel 2007, primo film uscito dopo l'acquisizione) veniva evidenziato come fossero prodotti da Disney–Pixar, trasmettendo l'idea di una collaborazione armoniosa.

Disney sfruttò i propri canali (parchi a tema, merchandising, TV) per dare ancora più visibilità ai personaggi Pixar, creando sinergie di storytelling: personaggi come Woody e Buzz di *Toy Story* apparvero accanto a Topolino e altri classici Disney in parate e show, segnalando ai fan che ormai facevano parte di un'unica grande famiglia narrativa. Tutto ciò avvenne senza forzature: Pixar continuava a fare film con il proprio stile peculiare, ma ora aveva dietro la potenza commerciale Disney che ne amplificava il messaggio.

### **La percezione del consumatore**

La reazione del pubblico fu estremamente positiva. Lontano dal percepire un "tradimento" dei valori Pixar, i consumatori considerarono l'unione come un arricchimento. Pixar mantenne la propria identità creativa, mentre Disney acquistò nuova freschezza. La brand loyalty restò alta e come sottolineato da McCulloch (2013), il brand Pixar divenne un benchmark qualitativo: critici e pubblico iniziarono a valutare le nuove uscite anche sulla base di quanto fossero "all'altezza dello standard Pixar". I risultati inoltre parlarono chiaro: i film Pixar del dopo-fusione ebbero tutti enorme successo e, anzi, Pixar aumentò la sua capacità produttiva negli anni seguenti. Il pubblico accolse positivamente l'unione, percependo, anche grazie alla coerenza comunicativa, un arricchimento reciproco anziché una snaturazione. In termini di *brand equity*, Disney beneficiò di nuove associazioni di innovazione e freschezza portate da Pixar, mentre Pixar beneficiò dell'allargamento della brand awareness globale grazie ai canali Disney. La *brand loyalty* per entrambe rimase elevata: i fan Pixar non boicottarono i film post-acquisizione (come si temeva potesse accadere se l'operazione fosse stata vista come "Disney rovina Pixar"), anzi continuarono a premiarli al botteghino (*Ratatouille* incassò oltre 600 milioni di dollari nel mondo) e i fan Disney guadagnarono nuova fiducia nell'animazione Disney, che negli anni pre-acquisizione aveva subito vari insuccessi. In sintesi, Disney-Pixar dimostra come una gestione attenta del branding (co-branding bilanciato), della cultura (preservazione dell'identità interna) e della comunicazione (messaggio unificatore e coerente su tutti i fronti) possa trasformare un M&A in un caso di evidente crescita di valore percepita. Oggi Disney e Pixar vengono quasi percepite come un unico marchio quando si parla di animazione, sinonimo di qualità e creatività, a riprova di una perfetta integrazione agli occhi del consumatore.

### **2.3.2 Caso Kraft-Cadbury**

L'acquisizione di Cadbury (storica azienda dolciaria britannica) da parte del colosso americano Kraft Foods nel 2010 rappresenta un caso in cui il tema del branding post-M&A si intreccia con sentimenti identitari nazionali e con il ruolo della comunicazione non trasparente, che hanno portato ad un peggioramento della percezione del consumatore e si è inquadrata come una fusione altamente controversa e culturalmente sensibile, in cui due visioni opposte del fare impresa, una fortemente valoriale e identitaria (Cadbury) e l'altra finanziaria e multinazionale (Kraft), si sono scontrate.

#### **Un affare di Stato**

La storia di Cadbury comincia nel 1824, quando John Cadbury, un giovane quacchero di Birmingham, apre un negozio in cui vende tè, caffè e cioccolata da bere. In un'epoca in cui l'alcol era una piaga sociale diffusa, soprattutto tra le classi lavoratrici, Cadbury credeva che il cioccolato potesse essere una "bevanda morale", un'alternativa più salutare. Non si trattava solo di business: i valori etici, il benessere dei lavoratori e la giustizia sociale erano al centro della sua visione imprenditoriale.

Nel corso dell'Ottocento, l'azienda cresce e si consolida grazie alla gestione dei figli di John, Richard e George Cadbury. Proprio George, profondamente legato ai suoi ideali religiosi e sociali, costruisce il famoso villaggio di Bournville: un quartiere modello destinato ai lavoratori dell'azienda, con case spaziose, aree verdi e strutture per la comunità. Era un approccio pionieristico, in cui l'impresa non si limitava a produrre ma si prendeva cura del contesto umano in cui operava.

Nel 1905, Cadbury lancia il suo prodotto simbolo: la tavoletta Dairy Milk, che diventerà presto uno dei cioccolati più amati nel Regno Unito e nel mondo. Durante tutto il XX secolo, Cadbury rafforza la sua presenza globale e amplia il suo portafoglio di prodotti, mantenendo però un'identità fortemente britannica, legata alla tradizione, alla fiducia e all'innovazione nel rispetto della qualità.

Nel 1969, l'azienda si fonde con Schweppes, creando Cadbury Schweppes e affiancando il settore delle bevande a quello dolciario. Questa struttura resta in piedi per diversi decenni, fino a quando, nel 2008, l'azienda decide di separare le due divisioni e tornare a concentrarsi esclusivamente sul core business del cioccolato e dei dolci.

È in questo scenario di riorganizzazione e di concentrazione sul brand che nel 2009 si affaccia sulla scena Kraft Foods Inc., gigante americano del food, noto per prodotti come il formaggio Kraft, Oreo e Philadelphia. Kraft, guidata all'epoca dalla CEO Irene Rosenfeld, vede in Cadbury un'occasione strategica per rafforzarsi nel settore dolciario, dove era storicamente più debole, e soprattutto per entrare o consolidarsi in mercati chiave come l'India, l'Africa e il Regno Unito, dove Cadbury godeva di una brand loyalty straordinaria.

L'offerta iniziale di Kraft fu osteggiata da Cadbury, che la riteneva inadeguata e ostile. La dirigenza britannica, con in testa l'allora CEO Todd Stitzer, cercò in ogni modo di respingere l'OPA, puntando sull'indipendenza e sul valore etico del marchio. Anche l'opinione pubblica britannica si mobilitò: giornali, parlamentari e cittadini espressero forti riserve sul fatto che uno dei simboli più amati della cultura britannica potesse finire sotto il controllo di una multinazionale americana.

Nonostante tutto, dopo mesi di trattative e pressioni, l'offerta di Kraft venne accettata nel gennaio 2010, per un valore finale di circa 11,9 miliardi di sterline. Il giorno dell'annuncio fu carico di tensione e disillusione nel Regno Unito: non era solo una questione economica, ma identitaria. Cadbury era parte dell'immaginario collettivo britannico, un'azienda con una forte responsabilità sociale e un legame affettivo con milioni di consumatori.

Purtroppo, le promesse iniziali fatte da Kraft, tra cui il mantenimento dei posti di lavoro e la continuità produttiva nel Regno Unito, furono presto disattese. Solo pochi mesi dopo l'acquisizione, la storica fabbrica di Somerdale fu chiusa, alimentando le critiche verso la gestione americana, accusata di aver effettuato un'operazione puramente finanziaria e priva di sensibilità culturale.

Nel 2012, Kraft si scisse in due entità, e Cadbury passò sotto il controllo di Mondelez International, nuova società focalizzata sui prodotti dolciari e snack. Da allora, Cadbury ha continuato a esistere come marchio, ma la sua indipendenza e la sua governance sono definitivamente tramontate

### **Strategia di branding e identità**

Kraft scelse di mantenere il marchio Cadbury per i prodotti (sarebbe stato impensabile rinominarli, data la fama mondiale di Cadbury nel cioccolato), quindi strategia di conservazione sul fronte brand di prodotto. A livello corporate, però, Cadbury cessò di esistere come entità indipendente, venendo integrata in Kraft. Kraft annunciò che Cadbury sarebbe diventata la piattaforma per far crescere il proprio business dolciario globale, lasciando intendere che il nome Cadbury sarebbe rimasto il brand regionale per UK e altri mercati dove era forte. In sostanza, il consumatore non avrebbe dovuto vedere cambi sul packaging immediatamente: le barrette continuavano a portare la scritta "Cadbury Dairy Milk", ma dietro le quinte l'azienda Cadbury ora era una divisione di Kraft. Questa separazione tra brand di prodotto (visibile) e brand corporate (invisibile al consumatore medio) è tipica, ma in questo caso il pubblico era talmente attento da interessarsi anche degli aspetti corporate: la stampa parlava costantemente del passaggio di Cadbury agli americani; quindi, anche se le confezioni restavano viola con firma Cadbury, i consumatori sapevano che il "padrone" era cambiato. Di conseguenza, il valore simbolico del brand Cadbury subì comunque un colpo: da icona nazionale divenne parte di un conglomerato globale, e questo richiedeva una gestione comunicativa molto delicata per non alienare i clienti patriottici.

### **Comunicazione e reazioni del pubblico**

Purtroppo, la comunicazione di Kraft attorno all'acquisizione fu inizialmente maldestra, alimentando le reazioni negative anziché placarle. Irene Rosenfeld, CEO di Kraft, fece poche apparizioni pubbliche in UK durante la trattativa e dopo, dando l'impressione di non voler dialogare con i vari stakeholder britannici (dipendenti, sindacati, governo, consumatori). Subito dopo l'acquisizione, Kraft fece un annuncio che divenne un caso da manuale su come *non* comunicare: inizialmente, durante l'OPA, per ingraziarsi l'opinione

pubblica, Kraft aveva dichiarato che avrebbe mantenuto aperto lo stabilimento Cadbury di Somerdale (vicino Bristol), che Cadbury pianificava di chiudere trasferendo la produzione in Polonia. Questa promessa fu molto pubblicizzata: fu vista quasi come un segno che Kraft "ci teneva" ai lavoratori britannici. Tuttavia, poche settimane dopo aver ottenuto il controllo, Kraft ritrattò, affermando che dopo aver esaminato la situazione non era possibile salvare Somerdale e che la chiusura sarebbe avvenuta comunque (il trasferimento in Polonia era già troppo avanzato). Questa retromarcia ebbe un effetto devastante sulla fiducia: i media britannici accusarono Kraft di aver illuso tutti per facilitare l'acquisizione. Il Takeover Panel (autorità sulle acquisizioni) censurò formalmente Kraft per aver fatto promesse irrealistiche durante l'OPA. La vicenda diventò il simbolo del tradimento percepito: i dipendenti protestarono, i sindacati denunciarono l'insensibilità di Kraft, i politici parlarono di "inganno" e proposero leggi per prevenire simili episodi in futuro. Dal punto di vista dei consumatori, questo tam-tam mediatico rinforzò l'idea che Cadbury non fosse più un gioiello della nazione, ma un brand divenuto ipocrita in mano straniera. In termini di comunicazione di marketing verso i clienti, nei mesi subito dopo l'acquisizione Cadbury non lanciò grandi campagne pubblicitarie: verosimilmente Kraft era impegnata nell'integrazione interna e sottovalutò la necessità di *parlare ai consumatori*. Questo silenzio fu riempito dalle voci esterne e dalle percezioni negative.

Ci furono, col tempo, sforzi di PR riparatorie: ad esempio Kraft annunciò di voler fare di Cadbury un "centro di eccellenza" per il cioccolato nel mondo e garantì che il quartier generale di Cadbury a Bournville sarebbe rimasto attivo e anzi potenziato. Furono anche aumentate le attività di CSR col marchio Cadbury per mostrare impegno nella comunità locale. Ma nel frattempo la ferita con l'opinione pubblica era aperta. Alcuni consumatori organizzarono campagne di boicottaggio (per quanto poco incisive sul mercato, furono molto presenti sui media: p.e. un ex membro della famiglia Cadbury espresse pubblicamente il proprio disappunto).

### **Identità nazionale e storytelling**

Un elemento unico di questo caso è proprio il tema dell'identità nazionale di marca. Cadbury era (ed è tuttora) fortemente associato all'immagine di *British chocolate*. La

reazione all'acquisizione lo dimostra: i consumatori non vedevano Cadbury solo come un fornitore di dolci, ma come parte della loro cultura (dalle uova di Pasqua *Cadbury Creme Egg* ai dolci natalizi, ecc.). Quando un brand così radicato viene acquisito da un'entità straniera, la comunicazione deve tener conto di tali sensibilità. Una best practice in situazioni simili è adottare uno storytelling che onori la storia locale del brand e prometta di preservarla. Ad esempio, quando la birra belga Stella Artois venne acquistata da InBev (colosso internazionale), la comunicazione sottolineò che “la ricetta e la tradizione belga rimangono il cuore del marchio” nonostante il nuovo assetto. Nel caso Kraft-Cadbury, Kraft provò inizialmente a dire che riconosceva il valore della tradizione Cadbury (nei comunicati stampa dichiarò “rispetteremo l'eredità Cadbury”), ma queste parole furono percepite come vuote a causa delle azioni contrarie (chiusura stabilimento storico, ecc.). Forse un coinvolgimento più attivo della dirigenza Cadbury nelle comunicazioni avrebbe aiutato: invece, molti dirigenti Cadbury lasciarono l'azienda dopo l'acquisizione, e la voce ufficiale divenne solo quella di Kraft, accentuando l'idea di fine di un'era.

### **La percezione del consumatore**

In termini di brand equity, Cadbury riuscì a mantenere alta la brand awareness: il nome non fu modificato, il marchio rimase ben visibile sugli scaffali e i consumatori continuarono a riconoscerlo con facilità. Anche la perceived quality non fu intaccata nell'immediato; i consumatori non notarono cambiamenti significativi nel gusto o nella qualità dei prodotti nel breve periodo. Tuttavia, le associazioni di marca subirono alcuni scossoni simbolici. Pur non riguardando direttamente il prodotto, questo mutamento influenzò la componente emotiva del brand, specialmente per i consumatori più patriottici.

La brand loyalty fu quindi messa alla prova: alcuni clienti promisero pubblicamente di boicottare Cadbury, come gesto di protesta. Tuttavia, i dati di mercato non registrarono un crollo delle vendite: il pubblico di massa continuò ad acquistare Dairy Milk e altri prodotti, segno che la fedeltà al gusto e alla qualità superò, per la maggioranza, le questioni di principio.

Va però riconosciuto che, nonostante gli errori comunicativi iniziali, come le promesse disattese sulla fabbrica di Somerdale e una narrazione aziendale percepita come frettolosa o poco sensibile, Kraft comprese abbastanza presto il rischio reputazionale che correva. Nei mesi e anni successivi all'acquisizione, non solo evitò modifiche alla ricetta originale, ma si sforzò attivamente di preservare la coerenza del brand target, rispettando i tratti distintivi e i valori storici di Cadbury e di e non nascondere il marchio Cadbury dietro il nome Kraft o, successivamente, Mondelez. Questo approccio, sebbene reattivo, ha probabilmente giocato un ruolo decisivo nel mitigare l'impatto dello "shock culturale" iniziale e nel garantire la sopravvivenza e il rilancio del brand sotto nuova proprietà.

Nel tempo, Mondelez ha anche integrato gradualmente il brand in una comunicazione più ampia, attraverso campagne globali che univano Cadbury ad altri marchi del gruppo, cercando di costruire un'immagine coerente di azienda attenta a qualità, sostenibilità e valori condivisi. Questi sforzi, però, sono arrivati solo dopo aver recuperato parte della fiducia persa nelle fasi iniziali.

Il caso Kraft-Cadbury illustra chiaramente l'importanza di gestire con cura e sensibilità i valori identitari di un brand acquisito, specialmente quando essi toccano corde profonde come il patrimonio culturale nazionale e l'orgoglio collettivo. Dal punto di vista comunicativo, insegna che fare promesse insostenibili e poi rimangiarsi la parola è la strada più rapida per danneggiare la credibilità aziendale. Una comunicazione più prudente e trasparente sin dall'inizio, anche se meno rassicurante, avrebbe probabilmente preservato maggiore fiducia.

Infine, l'intera vicenda evidenzia come, in certi casi, i consumatori non si limitino a giudicare il prodotto in sé, ma osservino con attenzione anche le dinamiche corporate: la coerenza tra comunicazione istituzionale e comportamento reale entra a far parte della reputazione complessiva del brand. Il caso Cadbury dimostra anche che un marchio forte può sopravvivere a un M&A potenzialmente traumatico, a patto che si continui a investire su di esso con coerenza, rispetto e visione. Kraft/Mondelez lo ha fatto, riconoscendo che il valore risiedeva proprio nel mantenere vivo e distinto quel legame unico tra il brand e i suoi consumatori. Il rapporto emotivo si è in parte ricostruito nel tempo, ma per alcuni, specie nel Regno Unito, non si è mai del tutto rimarginato.

## 2.4 Crescita o Perdita di Valore del Brand post-M&A

Dall'analisi fin qui condotta emerge chiaramente che le operazioni di M&A possono portare a esiti molto diversi in termini di valore generato o distrutto, a seconda di come vengono gestiti il branding e la comunicazione. Tuttavia, quando si passa dal piano pratico a quello degli studi accademici, si nota un *gap* significativo: la maggior parte delle ricerche sulle fusioni si è concentrata tradizionalmente su aspetti economico-finanziari, trascurando in parte l'impatto sul brand equity e sulla percezione dei consumatori. Numerosi studi hanno analizzato le sinergie di costo, gli andamenti delle quotazioni azionarie post-fusione, l'integrazione di sistemi informativi e altri indicatori "hard", dando per scontato che i clienti avrebbero continuato a comportarsi in maniera invariata oppure considerando i clienti in modo aggregato attraverso i risultati di vendita.

Come notano Mizik et al. (2010), la maggioranza delle analisi accademiche di M&A adotta una prospettiva di risorse interne e di performance finanziarie, mentre è altrettanto importante un approccio orientato alle risorse esterne intangibili, come il brand e la customer base. In altre parole, come reagiscono realmente i consumatori a un'operazione di M&A? La letteratura sul tema è relativamente scarsa. Ci sono contributi, soprattutto recenti, che iniziano a colmare questo gap: per esempio, il lavoro di Mizik et al. (2010) già citato, pur focalizzandosi sul valore per gli investitori, evidenzia come il mercato "intuisca" l'importanza della strategia di marca e premi o punisca le aziende di conseguenza.

Altri studi empirici, come quelli di Šerić et al. (2014, 2015) in ambito comunicazione integrata, suggeriscono fortemente che coerenza e gestione della marca influenzano metriche di brand equity quali l'immagine, la qualità percepita, la soddisfazione e la loyalty. Tuttavia, tali studi spesso esaminano contesti *stabili* (ad esempio hotel in condizioni di normale operatività) oppure si concentrano su rebranding aziendali non necessariamente legati ad M&A (Muzellec & Lambkin, 2006; Lee, 2013). Manca una trattazione approfondita specifica del post-M&A dal punto di vista del consumatore e del brand.

I casi reali indicano che c'è un ventaglio di possibili impatti: alcune fusioni, come Disney-Pixar, sembrano *accrescere* il valore percepito (due brand insieme sono percepiti più forti di prima); altre, come Daimler-Chrysler, *distruggono* valore di marca (il disordine identitario porta a perdere clienti e reputazione); altre ancora, come Kraft-Cadbury, inizialmente minano il valore emozionale ma nel lungo termine riescono a recuperare mantenendo il brand e lavorando sulla comunicazione. Quando allora un M&A porta a crescita di valore di marca e quando a perdita? Quali fattori determinano l'esito? Qui si inserisce il gap di ricerca.

Un'altra dimensione poco esplorata è la comunicazione continuativa nel tempo. Molti lavori si concentrano sul momento dell'annuncio e sugli effetti di breve periodo (es. variazioni immediate nella brand attitude), ma non esaminano come una comunicazione coerente mantenuta nel lungo periodo possa eventualmente far recuperare terreno a un brand che inizialmente aveva sofferto. Il caso Cadbury, ad esempio, solleva la domanda: quanti anni (e quali azioni comunicative) servono perché i consumatori "dimentichino" il trauma di un'acquisizione e tornino ad avere con il brand lo stesso rapporto di prima? E in che modo una costante rassicurazione o nuovi valori introdotti possono persino rafforzare la relazione rispetto al passato? Sono interrogativi che richiedono studi longitudinali e metriche di *brand equity* misurate nel tempo.

Inoltre, i limiti metodologici finora hanno reso difficile isolare il ruolo della comunicazione: spesso branding e comunicazione vengono trattati insieme ad altri aspetti dell'integrazione, mentre sarebbe utile capire, ad esempio, se a parità di strategia di brand (es. stessa scelta di conservare o fondere i marchi) aziende che comunicano meglio ottengono esiti diversi da chi comunica peggio. Questo implicherebbe mettere a confronto casi simili con esiti differenti, evidenziando il peso della qualità della comunicazione. Per fare ciò, occorre definire cosa si intende per "comunicazione migliore": tempestività, trasparenza, coerenza di messaggi, coinvolgimento degli stakeholder... criteri che dovrebbero essere operazionalizzati in uno studio.

Riassumendo, il gap di ricerca che si apre è duplice:

Una carenza di conoscenza sistematica su come il post-M&A influisca sul legame cliente-brand e sui componenti della brand equity;

Una carenza di modelli o best practice consolidati su come una strategia di comunicazione coerente possa mitigare i rischi e favorire il trasferimento della fiducia e della lealtà.

Rispondere a questa esigenza non è solo di interesse accademico, ma ha importanti implicazioni manageriali: in un'epoca in cui il valore di borsa di molte aziende risiede per gran parte negli intangibili (brand, relazioni con i clienti), sottovalutare questi aspetti in una fusione può portare a fallimenti costosi. Ecco perché è fondamentale approfondire con ricerche mirate il tema centrale che porta alla formulazione della nostra research question.

## **2.5 Formulazione della Research Question**

Alla luce di quanto discusso, la domanda di ricerca cui questa tesi intende rispondere è la seguente:

*RQ: In che modo la gestione comunicativa coerente post-M&A contribuisce alla conservazione della brand equity e previene effetti negativi sulla percezione del consumatore in termini di assimilazione del brand acquisito?*

In altri termini, l'obiettivo è comprendere in che modo la comunicazione aziendale, se ben allineata e persistente dopo una fusione o acquisizione, possa *guidare* la risposta dei clienti, sostenendo la brand equity invece di lasciarla al caso. Questa domanda implica l'analisi di vari elementi: dalla coerenza dei messaggi sui diversi canali e nel tempo, alla narrativa adottata per spiegare l'operazione, fino al coinvolgimento dei valori identitari del brand pregresso nella "nuova storia" raccontata ai consumatori. Si esplorerà se e come una tale strategia comunicativa possa fungere da "ponte" per i clienti nel traghettarli dalla vecchia alla nuova realtà aziendale senza traumi, anzi possibilmente rafforzando la relazione di fiducia. La risposta a questa domanda contribuirà a chiarire se le aziende, prestando la dovuta attenzione alla comunicazione post-M&A, possano effettivamente

ottenere un vantaggio competitivo duraturo in termini di fedeltà del consumatore e valore di marca, colmando così quel gap tra successo finanziario dell'operazione e successo percepito dal mercato.

## Capitolo 3 – Metodologia e Caso Studio

### 3.1 Approccio metodologico e scelta della metodologia

Il presente studio adotta un approccio qualitativo di natura esplorativa, ritenuto il più adatto per indagare in profondità le percezioni e le reazioni dei consumatori alla comunicazione post-M&A.

A differenza di un'indagine quantitativa l'approccio qualitativo permette di comprendere il “come” e il “perché” dietro i cambiamenti percepiti nella brand equity e nella coerenza comunicativa dei brand. In letteratura viene sottolineato come i metodi qualitativi siano indicati quando si vogliono esplorare opinioni, emozioni e significati attribuiti dai soggetti a determinati fenomeni (Crick, 2021). Nel nostro caso, la domanda di ricerca mira a capire se e come una comunicazione post-M&A coerente possa rafforzare la brand equity (e viceversa un approccio incoerente indebolirla): si tratta di un fenomeno complesso, legato a percezioni soggettive, che richiede un'analisi approfondita delle percezioni, degli atteggiamenti e delle complessive co-creazioni e narrazioni di riferimenti dei consumatori.

In particolare, si è scelto di condurre una survey qualitativa con domande aperte, somministrata online, al fine di raccogliere una pluralità di testimonianze dirette da parte dei consumatori. Questo strumento è particolarmente efficace per cogliere la varietà delle percezioni individuali, in quanto consente ai partecipanti di esprimersi in maniera discorsiva, senza vincoli imposti da scale predefinite o opzioni chiuse. Le risposte aperte permettono infatti ai temi salienti di emergere spontaneamente, riflettendo i contenuti percepiti come più rilevanti da ciascun rispondente.

Tale scelta metodologica risponde all'esigenza di coniugare rigore teorico e osservazione empirica, come evidenziato anche da Bingley et al. (2023), i quali sottolineano come le survey qualitative, se abbinate a un'analisi tematica strutturata, possano rappresentare uno strumento esplorativo di grande valore per indagare fenomeni complessi in ambito consumer. Seguendo questo approccio, i dati testuali raccolti sono stati successivamente sottoposti a un processo di *thematic analysis* (Braun & Clarke, 2006), ovvero un metodo

sistematico per identificare, codificare e organizzare pattern ricorrenti all'interno del corpus di risposte.

L'obiettivo di questa procedura analitica non è solo quello di sintetizzare i contenuti, ma anche di far emergere significati trasversali, legati ai processi cognitivi ed emotivi attivati dai partecipanti in relazione alla comunicazione post-M&A. La combinazione di survey qualitativa e thematic analysis ha dunque permesso di generare insight profondi, fondati su un ascolto diretto e non filtrato delle voci dei consumatori, e ha reso l'indagine adatta a esplorare un fenomeno sfaccettato come la trasformazione identitaria dei brand a seguito di operazioni di fusione e acquisizione.

Lo studio ha impiegato un approccio misto induttivo-deduttivo nell'analisi: da un lato, le categorie teoriche note (ad esempio fiducia, fedeltà, qualità percepita, associazioni di marca) hanno guidato la struttura delle domande e costituiscono un quadro di riferimento per la codifica; dall'altro lato, è stato mantenuto un atteggiamento aperto per accogliere nuovi temi emergenti dai dati stessi, senza forzare le risposte entro schemi preconcepiuti. In letteratura metodologica si parla a tal proposito di approccio deduttivo (quando i dati vengono letti alla luce di concetti teorici predefiniti) combinato con approccio induttivo (quando i temi sorgono dai dati grezzi) (Corlett & Mavin, 2018). Questa flessibilità metodologica è giustificata dalla natura esplorativa della ricerca: ci attendiamo di osservare indicazioni riconducibili ai concetti di brand equity individuati nei capitoli precedenti, ma siamo anche pronti a individuare elementi nuovi (ad esempio emozioni o reazioni non previste teoricamente) qualora emergano dalle risposte degli informant.

Il disegno di ricerca prevede inoltre un confronto tra due casi aziendali concreti, scelti in base alla loro diversa gestione comunicativa post-M&A: da un lato l'acquisizione Disney–Marvel, generalmente considerata un caso di comunicazione ben allineata e coerente con i valori di marca; dall'altro la fusione Daimler–Chrysler, spesso citata come esempio di integrazione problematica e comunicazione incoerente. Si tratta dunque di uno studio comparativo, in cui i due casi fungono da scenari contrapposti per testare la proposizione di partenza. Questo disegno di ricerca offre un duplice vantaggio: da un lato, consente di esplorare le dinamiche comunicative post-fusione in due contesti organizzativi distinti (uno considerato dalla prassi come caso di successo, Disney–

Marvel, e l'altro come esempio più controverso, Daimler–Chrysler), permettendo così di trarre indicazioni teoriche più ampie; dall'altro, la scelta di esporre ciascun partecipante a un solo scenario (assegnato in modo casuale tramite randomizzazione automatica nella piattaforma *Qualtrics*) ha evitato possibili effetti di confronto diretto, bias di apprendimento o condizionamenti nelle risposte. Ogni partecipante ha quindi reagito a un unico contesto narrativo, valutandolo in modo più spontaneo e privo di influenze esterne. Questo approccio *between-subjects* favorisce una raccolta dati meno suscettibile a confronti artificiali, e riflette una condizione più vicina alla realtà: nella vita quotidiana, i consumatori non confrontano sistematicamente operazioni di M&A, ma vivono e interpretano la comunicazione aziendale nel singolo contesto esperienziale. Pur non offrendo il controllo interno tipico dei disegni *within-subject*, il confronto tra due campioni indipendenti garantisce una comparabilità strutturata delle percezioni legate ai due casi studio (Charness et al., 2012).

Da un punto di vista etico e di qualità dei dati, la ricerca è stata impostata seguendo le linee guida per gli studi qualitativi: ai partecipanti è stata fornita un'informazione completa sullo scopo dello studio e sulle modalità di trattamento dei dati, e il loro consenso informato è stato ottenuto prima di procedere alla survey. È stato assicurato l'anonimato delle risposte raccolte e la possibilità di interrompere la partecipazione in qualsiasi momento.

### **3.2. Selezione dei casi: Caso Disney–Marvel**

L'acquisizione di Marvel Entertainment da parte di The Walt Disney Company nel 2009 è considerata una pietra miliare nel settore dell'intrattenimento. Disney, colosso di Hollywood noto per i suoi classici animati e franchise "*family-friendly*", e Marvel, casa editrice di fumetti e produttore di film di supereroi, rappresentavano due mondi apparentemente diversi ma altamente complementari. Il contesto dell'operazione vede Marvel reduce da anni difficili, la società aveva affrontato rischi di bancarotta sul finire degli anni '90, riuscendo a rinascere grazie ai proventi delle licenze cinematografiche di personaggi come Spider-Man e X-Men (Johnson, 2012). Nel 2009 Disney annunciò l'acquisto di Marvel per circa 4 miliardi di dollari, segnalando la volontà di integrare nel

proprio impero mediale un vastissimo catalogo di migliaia di personaggi dei fumetti (Johnson, 2012). Questo caso è rilevante nella storia delle fusioni e acquisizioni (M&A) perché dimostra come l'acquisizione di asset intangibili, personaggi, universi narrativi e un fedele seguito di fan, possa generare enorme valore strategico. Dal punto di vista storico, l'operazione Disney-Marvel si colloca all'interno di una strategia più ampia di Disney di acquisire società dotate di franchise consolidati (ad esempio l'acquisto di Pixar nel 2006), incidendo profondamente sull'industria dell'intrattenimento (Calandro, 2019).

Storia dell'operazione. Marvel, fondata come casa editrice di fumetti e proprietaria di un ampio portafoglio di celebri personaggi (es. Spider-Man, Iron Man, X-Men, ecc.), era reduce da una rinascita cinematografica grazie al lancio di film di successo legati ai suoi supereroi. Dal canto suo, Disney puntava ad espandere il proprio impero mediatico integrando un brand forte nell'ambito *comic* e *superhero*, attraendo così un pubblico prevalentemente maschile e giovane che Marvel rappresentava. L'accordo è stato presentato come una "friendly takeover", un'acquisizione amichevole e strategica, volta a coniugare le capacità di storytelling e marketing Disney con la ricca identità creativa di Marvel. Sin dalle comunicazioni ufficiali, Disney enfatizzò i benefici sinergici della fusione, rassicurando al contempo i fan che l'identità di Marvel sarebbe stata preservata. Ad esempio, nel comunicato stampa dell'operazione il CEO Disney sottolineò come Marvel avesse "personaggi e storie uniche" e che l'intenzione di Disney era di valorizzare tali asset senza snaturarli, sfruttando la potente piattaforma globale Disney per portarli a un pubblico ancora più vasto. Disney e Marvel ufficializzarono l'accordo nell'agosto 2009, con Disney che acquisì Marvel Entertainment per 4 miliardi di dollari in contanti e azioni (Wu, 2021). I motivi dichiarati per l'acquisizione furono principalmente strategici: Disney intendeva espandere il proprio pubblico di riferimento, storicamente concentrato su famiglie e bambini grazie a personaggi fiabeschi e principesse, per includere anche il vasto segmento di adolescenti e giovani adulti appassionati di supereroi (Wu, 2021). Dall'altro lato, Marvel avrebbe beneficiato delle potenti infrastrutture distributive e finanziarie di Disney, potendo così portare i propri personaggi su scala globale in modo ancora più incisivo. Bob Iger, all'epoca amministratore delegato di Disney, affermò che si trattava di "un prezzo pieno ma equo" (Calandro, 2019) a fronte dell'acquisizione da 4 miliardi, sottolineando che la cifra rifletteva il valore creato e quello che avrebbero potuto

creare insieme come unica società. Dal punto di vista finanziario, l'operazione valorizzava Marvel ben oltre i suoi ricavi correnti, incorporando un enorme potenziale di crescita attesa (Calandro, 2019). Gli stakeholder chiave coinvolti includevano, oltre a Iger per Disney, il CEO di Marvel Ike Perlmutter, che rimase inizialmente coinvolto come consulente all'interno della nuova struttura. La cronologia dell'operazione fu relativamente rapida: dopo l'annuncio del 2009 e l'approvazione degli azionisti Marvel, Marvel Entertainment divenne formalmente una consociata interamente controllata da Disney entro la fine di quell'anno. Da notare che, nel contesto strategico, Marvel aveva già iniziato a riscuotere i primi grandi successi cinematografici autonomamente (ad esempio con *Iron Man* nel 2008), indicando che Disney acquisì Marvel in un momento chiave in cui i supereroi stavano esplodendo in popolarità. L'operazione fu accolta con un misto di curiosità e scetticismo dal mercato, dato il prezzo elevato pagato per una "società di fumetti" (Calandro, 2019). In poco tempo, tuttavia, Disney dimostrò la validità dell'investimento: i film dell'Universo Cinematografico Marvel (MCU) successivi all'acquisizione, come *The Avengers* (2012), ottennero incassi record, ripagando ampiamente l'investimento iniziale (Calandro, 2019).

Strategia di branding e identità. Sin dall'inizio Disney adottò un approccio di *house of brands* (Yu, 2021), mantenendo Marvel come marchio autonomo all'interno del proprio portafoglio. Tale approccio rientra all'interno del più ampio concetto di *brand architecture*, inteso come la struttura organizzativa del portafoglio marche di un'impresa. In particolare, la strategia House of Brands prevede l'utilizzo di brand indipendenti, ciascuno con un proprio posizionamento autonomo, non subordinati a un master brand. Secondo Aaker e Joachimsthaler (2000), questo modello consente di dominare segmenti specifici, minimizzare conflitti tra canali, e preservare identità distinte senza compromettere il valore percepito delle singole marche. In altre parole, l'identità Marvel fu preservata e valorizzata piuttosto che assorbita nel brand Disney. I film dei supereroi continuarono a uscire sotto l'etichetta Marvel Studios, con il consueto logo Marvel in rosso all'inizio di ogni pellicola, e non vennero re intitolati o marchiati esplicitamente come prodotti "Disney" per il pubblico. Questa scelta riconosceva l'enorme brand equity di Marvel e scongiurava il rischio di alienare i fan più appassionati. Pertanto, le linee di

prodotti Marvel (dai fumetti ai giocattoli ai film) furono integrate nelle reti commerciali Disney (ad esempio nei Disney Store e nei parchi a tema) ma mantennero il proprio naming e stile distintivo, evitando commistioni innaturali tra l'universo Marvel e i classici Disney. Inoltre, Disney iniziò a sfruttare sinergie di branding: personaggi Marvel entrarono nei parchi di divertimento Disney, in spettacoli televisivi di proprietà Disney e in una vasta gamma di merchandising globale. Sul piano del posizionamento, Marvel continuò a rappresentare l'azione e l'epica supereroica, complementare all'offerta Disney tradizionale. In questo modo Marvel beneficiò del supporto finanziario e distributivo Disney senza perdere la propria identità, mentre Disney conquistò segmenti di pubblico prima poco presidiati, soprattutto giovani uomini, grazie all'appeal dei supereroi (Wu, 2021). In conclusione, l'identità Marvel è stata mantenuta intatta e persino rafforzata all'interno della "galassia Disney", fungendo da marchio-ombrello per tutti i contenuti a tema supereroistico del gruppo.

Coerenza comunicativa: Sul fronte della comunicazione interna ed esterna post-acquisizione, Disney e Marvel misero in atto uno sforzo notevole per garantire coerenza e allineamento. Internamente, venne incentivata attivamente la collaborazione tra i team Marvel e Disney. In particolare, i vertici Disney sottolinearono ai dipendenti Marvel che l'acquisizione avrebbe portato risorse aggiuntive e stabilità, messaggio cruciale per trattenere i talenti chiave di Marvel Studios e Marvel Comics. Consapevole che la comunicazione non è mai "troppa" in processi di fusione (Badrtalei & Bates, 2007), il top management Disney si impegnò a integrare Marvel senza imporre bruscamente le proprie prassi, ad esempio organizzando workshop e riunioni interfunzionali per favorire una cultura condivisa. Esternamente, la comunicazione verso il pubblico fu improntata alla continuità e all'entusiasmo per le opportunità future. Nel comunicato stampa ufficiale e nelle dichiarazioni pubbliche, Disney rimarcò il proprio impegno a "preservare ciò che rende Marvel speciale" e a far crescere il brand assieme alle infrastrutture Disney (Iger, 2009 cit. in Calandro, 2019). Il messaggio chiave fu chiaro: Marvel sarebbe rimasta fedele a sé stessa, ma con il supporto Disney si sarebbero create nuove opportunità, un concetto rivolto sia ai fan (rassicurati che i loro eroi non sarebbero stati "disneyzzati") sia agli investitori (attratti dalle sinergie prospettate). Disney mantenne nelle campagne promozionali dei film Marvel il tono e lo stile tipici del brand dei supereroi, limitandosi

a potenziarne la portata con la propria macchina distributiva. Ad esempio, il lancio di *The Avengers* nel 2012 venne pubblicizzato enfatizzando l'epicità Marvel, mentre Disney agiva dietro le quinte per garantirne il massimo impatto globale. Questa chiara separazione dei messaggi, Marvel parlava ai fan con la sua voce, Disney agli investitori sulla crescita del portafoglio, assicurò un allineamento efficace e senza contraddizioni.

Percezione del consumatore: La reazione dei consumatori e del pubblico all'acquisizione Disney-Marvel è stata inizialmente mista, ma col tempo prevalentemente positiva. In un primo momento alcuni fan temettero una “disneyficazione” dei contenuti Marvel ma tali riserve furono presto smentite dai fatti: i film Marvel usciti dopo l'acquisizione mantennero il tono e la creatività di sempre, come dimostrano titoli di successo come *The Avengers* (2012) e *Guardiani della Galassia* (2014). I dati indicano che la fiducia dei consumatori nel brand Marvel non solo è stata preservata ma è cresciuta: gli incassi al botteghino dei film MCU hanno registrato record consecutivi negli anni successivi, segno che il pubblico ha accolto con entusiasmo l'espansione dell'universo cinematografico (Calandro, 2019). Anche il merchandising Marvel, sostenuto dalla rete Disney, raggiunse nuovi mercati, e i sondaggi indicarono un gradimento sui personaggi sempre elevato – segno di fedeltà intatta verso il brand. Nell'insieme, la fusione fu percepita come un esito “win-win”: Disney arricchì la propria offerta, Marvel ottenne mezzi per film più ambiziosi, e la soddisfazione dei fan rimase alta (Calandro, 2019).

### **3.3 Selezione dei casi: Caso Daimler–Chrysler**

La fusione tra Daimler-Benz AG e Chrysler Corporation, annunciata nel 1998, è passata alla storia come uno dei casi più significativi (e discussi) nel panorama delle M&A internazionali. Daimler-Benz, produttore tedesco di Mercedes-Benz, rappresentava l'eccellenza nel segmento lusso, mentre Chrysler era uno dei “Big Three” di Detroit, focalizzato su auto di massa e SUV. All'epoca, l'operazione fu presentata come una “fusione tra eguali” destinata a creare il terzo maggiore costruttore automobilistico mondiale, con portata globale e un portafoglio prodotti complementare (Vlasic & Stertz, 2000). Questo contesto rende il caso Daimler-Chrysler estremamente rilevante: fu una delle prime grandi fusioni transfrontaliere nel settore auto, salutata inizialmente come

modello di globalizzazione industriale, ma successivamente considerata un fallimento emblematico dovuto a difficoltà di integrazione e divergenze culturali. Non a caso è stata definita “*uno dei matrimoni più importanti tra grandi costruttori automobilistici*” (Badrtalei & Bates, 2007). Il caso offre lezioni preziose sui fattori critici di successo (e insuccesso) nelle fusioni, dall’allineamento strategico alla gestione delle differenze organizzative.

Storia dell’operazione. La fusione tra Daimler e Chrysler avrebbe dovuto dare vita a un colosso della produzione automobilistica in grado di creare una sorta di monopolio virtuale in tutti i segmenti di mercato. La capitalizzazione di mercato prevista superava i 130 miliardi di dollari. Daimler vantava una solida presenza nel settore delle auto di lusso e premium, mentre Chrysler deteneva una buona quota nel segmento delle auto di fascia media. Sebbene Chrysler fosse riuscita a evitare la bancarotta in più di un’occasione, la sua situazione finanziaria rimaneva vulnerabile. Daimler, al contrario, possedeva un modello di business solido e una crescita stabile. Ci si aspettava che entrambe le aziende sfruttassero in modo proattivo e cooperativo il rispettivo know-how per espandere il business.

La fusione prometteva anche ingenti risparmi grazie alla riduzione dei costi di sviluppo, alla condivisione delle risorse e alla diminuzione delle spese di approvvigionamento e outsourcing. I fornitori americani di Chrysler attendevano con interesse l’opportunità di vendere sul mercato europeo, mentre i fornitori tedeschi auspicavano un analogo accesso ai mercati di Stati Uniti, Sud America e Canada. Come dichiarato dal comitato editoriale della WSES: “Se Daimler Chrysler fosse stato un Paese, si sarebbe classificato al 37° posto al mondo per Prodotto Interno Lordo, subito dietro l’Austria, ma ben davanti a sei altri membri dell’Unione Europea come: Grecia, Portogallo, Norvegia, Danimarca, Finlandia e Irlanda”

La partnership venne annunciata in maggio 1998 dai rispettivi amministratori delegati, Jürgen Schrempp per Daimler-Benz e Robert Eaton per Chrysler, presentandola come un’unione paritaria volta a formare un gigante automotive capace di competere su scala globale. La fusione avvenne tramite scambio azionario, creando la nuova entità *DaimlerChrysler AG* con sede legale in Germania. Nonostante la retorica dei “pari”,

Daimler-Benz emerse subito come la parte dominante: in realtà nell'operazione da 38 miliardi di dollari basata su scambio azionario, gli azionisti di Chrysler ricevettero azioni DaimlerChrysler al tasso di 0,6235 per ciascuna delle proprie azioni (pari a circa il 42% della nuova società), mentre gli azionisti di Daimler-Benz ottennero azioni DaimlerChrysler con un rapporto di uno a uno, più un bonus di 0,005 azioni per ciascuna posseduta, il che implica che gli azionisti Daimler controllavano il 58% della società, mentre a Chrysler toccò il 28% (Week in Germany, 1998). Così la leadership si sbilanciò presto a favore di Daimler: già nel 2000 Eaton lasciò l'azienda e Schrempp rimase unico CEO, consolidando la gestione in mano tedesca (Vlasic & Stertz, 2000). Sul piano delle motivazioni strategiche, la fusione mirava a sfruttare sinergie di varia natura: Daimler avrebbe potuto espandersi nel mercato nordamericano grazie alla rete di Chrysler, mentre Chrysler avrebbe avuto accesso a tecnologie avanzate e piattaforme di lusso di Daimler (Badrtalei & Bates, 2007). Si puntava a condividere componenti e sviluppare modelli congiunti per coprire tutta la gamma, dal lusso europeo ai SUV americani. L'operazione fu valutata circa 36 miliardi di dollari, giustificata da ambiziose proiezioni di crescita e risparmi (Harvard Business Review, 2007). Purtroppo, l'entusiasmo iniziale lasciò presto spazio alle difficoltà pratiche. Già pochi anni dopo, Chrysler registrò forti perdite e fu necessaria una drastica ristrutturazione. Le cause? Problemi organizzativi e culturali emersero ben presto: Schrempp successivamente ammise che la "fusione tra eguali" era stata più che altro uno slogan comunicativo, e che fin dall'inizio l'intenzione di Daimler era di integrare Chrysler come un'entità subordinata (Vlasic & Stertz, 2000). Ciò minò la fiducia del management Chrysler: diversi dirigenti chiave americani lasciarono la compagnia entro pochi anni dall'accordo. Inoltre, il diverso stile gestionale rallentò i processi: Chrysler era abituata a più agilità e creatività, Daimler operava in modo più gerarchico e metodico. Molte delle sinergie previste non si concretizzarono: Daimler e Chrysler finirono per operare quasi come entità distinte, condividendo al minimo piattaforme, componenti e know-how. I problemi principali individuati a posteriori furono sostanzialmente due (Harvard Business Review, 2007); in primis la mancanza di una struttura chiara e logica: il nuovo gruppo non definì una governance e una suddivisione dei ruoli efficace, né venne instaurata una progressiva convergenza tra le gamme di prodotto dei marchi. A seguire l'assenza di vere sinergie operative: Daimler e

Chrysler finirono per operare quasi come entità separate, e la condivisione di piattaforme o tecnologie fu minima.

Qualche progetto comune vi fu (ad esempio la coupé Chrysler Crossfire del 2003 su pianale Mercedes SLK), ma furono iniziative episodiche e incapaci di invertire le sorti di un'integrazione zoppicante. Alla fine, nel 2007 Daimler decise di cedere circa l'80% di Chrysler al fondo Cerberus, a un valore di molto inferiore al prezzo iniziale; sancendo di fatto il fallimento della fusione (Watkins, Harvard Business Review, 2007).

Strategia di branding e identità. Durante DaimlerChrysler, si mantennero i marchi automobilistici separati e distinti, cercando al contempo di presentare un'immagine unitaria a livello societario. In pratica, al livello corporate venne creato il nome DaimlerChrysler (e un nuovo logo istituzionale) per rappresentare il gruppo unificato nelle comunicazioni finanziarie e verso gli investitori. Tuttavia, al livello di prodotto e di mercato, i brand Mercedes-Benz, Chrysler, Jeep e Dodge rimasero indipendenti. Non si cercò mai di “fondere” i marchi in un unico nome (non esistevano modelli *Mercedes-Chrysler*), poiché ciascun brand manteneva la propria identità presso segmenti di clientela molto diversi. Mercedes-Benz continuò a rivolgersi a un pubblico premium, puntando su lusso, qualità e tradizione tedesca, mentre Chrysler e le sue divisioni continuarono a proporre vetture per il mercato di massa americano. Questa scelta di brand preservation mirava a non confondere i consumatori; tuttavia, la convivenza sotto lo stesso tetto generò alcune tensioni di percezione. Da un lato, Chrysler cercò di trarre vantaggio dal prestigio Mercedes (in alcune pubblicità USA si menzionava la tecnologia Mercedes-Benz a bordo dei modelli Chrysler). Dall'altro lato, il prestigio esclusivo di Mercedes-Benz rischiava di essere intaccato dal contatto ravvicinato con un produttore generalista. Infatti, alcuni modelli Mercedes dei primi anni 2000 vennero percepiti come “*troppo simili a quelli Chrysler o Mitsubishi*”, poiché costruiti su piattaforme e componenti condivisi (Strach & Everett, 2006). Ciò indica un principio di diluizione del brand di lusso: il pubblico non vedeva più Mercedes come del tutto distinta, indebolendone l'aura premium. Sintetizzando, l'identità dei singoli marchi fu formalmente preservata (nessun rebranding imposto né a Mercedes né a Chrysler), ma in assenza di un vero coordinamento strategico: ciascun brand proseguì per la sua strada, limitando i potenziali vantaggi reciproci e

generando perfino qualche effetto indesiderato sull'equity di marca (come la citata erosione del prestigio Mercedes).

Coerenza comunicativa. La comunicazione, sia interna che esterna, non fu gestita in modo coerente, contribuendo alle difficoltà post-fusione. Esternamente, la fusione fu inizialmente presentata con toni entusiastici come un'unione del meglio di due mondi, ma col tempo la narrazione positiva perse credibilità di fronte ai risultati deludenti e alle crescenti critiche di media e analisti sulla "promessa mancata" (Feast, 2003). Internamente, la mancanza di trasparenza e di coinvolgimento effettivo del personale alimentò le divisioni culturali tra le due organizzazioni: molti dipendenti percepivano le decisioni come imposte unilateralmente dal quartier generale tedesco, senza un dialogo genuino (Badrtalei & Bates, 2007). In breve, l'allineamento comunicativo venne meno proprio quando sarebbe stato più necessario, aggravando la frattura tra Daimler e Chrysler invece di sanarla.

Percezione del consumatore. La percezione dei consumatori nei confronti della fusione Daimler-Chrysler fu un fenomeno sfaccettato, che cambiò nel corso degli anni. Inizialmente l'operazione suscitò curiosità: l'idea di unire il lusso Mercedes con la grinta Chrysler alimentò aspettative di prodotti innovativi. Alcuni clienti Chrysler speravano in auto più affidabili grazie all'apporto tedesco, mentre i clienti Mercedes ipotizzavano benefici di gamma (es. SUV più grandi) grazie all'esperienza Chrysler. Con il tempo, però, emersero segnali di delusione. Dal lato Mercedes-Benz, gli indicatori di qualità e soddisfazione calarono nei primi anni 2000: modelli dell'epoca furono criticati per inusuali problemi di affidabilità, attribuiti da alcuni a tagli di costi legati alla fusione (Strach & Everett, 2006). Il prestigio Mercedes iniziò in parte a offuscarsi: ad esempio, nel 2005 il valore del brand Mercedes restò stabile, mentre concorrenti come BMW, senza fusioni, lo incrementarono sensibilmente (Strach & Everett, 2006). Dal lato Chrysler, alcuni prodotti beneficiarono temporaneamente dell'apporto Daimler (es. la berlina Chrysler 300C del 2004 con tecnologia Mercedes fu ben accolta), ma tali effetti positivi furono sporadici. Nel complesso Chrysler rimase un brand in difficoltà nel mercato USA, e il legame con Daimler non bastò a risolverne i problemi strutturali. Quando la situazione finanziaria peggiorò nei primi anni 2000, la fiducia dei consumatori

in Chrysler calò ulteriormente, riflettendosi in vendite stagnanti nonostante promozioni aggressive: segnale di una crisi di fiducia nel marchio. Anche i media adottarono giudizi via via più negativi via via che le promesse iniziali sfumavano, parlando di “scontro culturale” e “promessa mancata” (Feast, 2003). Nel 2007, quando Daimler vendette Chrysler, ciò fu interpretato come l’ammissione definitiva del fallimento: agli occhi del pubblico, DaimlerChrysler era un esperimento non riuscito. In meno di un decennio la fusione passò da esempio di innovazione a caso da evitare.

### **3.4 Design e Procedure (tecnica di raccolta dei dati e analisi)**

Per raccogliere i dati empirici è stata utilizzata una survey qualitativa diffusa online, composta da domande aperte, sviluppata e somministrata tramite la piattaforma *Qualtrics*. Il protocollo è stato progettato tenendo conto dei costrutti teorici individuati nei capitoli precedenti (in particolare le dimensioni della brand equity come awareness, associazioni di marca, qualità percepita, e fedeltà, oltre al concetto di coerenza comunicativa e possibile perdita di appartenenza al brand). In fase di progettazione, particolare attenzione è stata rivolta a garantire l’allineamento tra le domande e i costrutti teorici di riferimento: in tal senso, alcune domande sono state strutturate in modo da riflettere direttamente i quattro pilastri fondamentali della brand equity (awareness, association, perceived quality e loyalty) proposti da Aaker (1991) e Keller (1993), e costituiranno la base concettuale per una successiva elaborazione comparativa nel Capitolo 4.

Si è scelto per lo studio di articolare la survey in due sezioni principali, una per ciascun caso di studio (Disney–Marvel e Daimler–Chrysler): ai partecipanti è stato presentato uno scenario introduttivo randomizzato che descriveva il contesto di ciascun caso ed in cui si premetteva il concetto che il partecipante al survey dovesse sentirsi emotivamente legato al brand acquisito o fuso, secondo il principio della *elicitation* (Strickler, 1999);

Uno scenario positivo che descriveva il tipo di comunicazione adottata sul caso Diney–Marvel:

*“Disney Studios (nelle domande Brand X), un'azienda globale di intrattenimento con sede negli Stati Uniti, e Marvel Comics (nelle domande Brand Y), a cui tu sei legato emotivamente, uno storico editore e produttore di contenuti legati al mondo dei supereroi, hanno annunciato un'acquisizione strategica nel 2009.*

*L'operazione è stata presentata come un'opportunità per valorizzare i personaggi, le storie e l'universo narrativo di Marvel Comics, sfruttando le capacità produttive, distributive e comunicative di Disney Studio.*

*La comunicazione pre-acquisizione ha sottolineato il desiderio di mantenere intatta l'identità creativa di Marvel Comics, rafforzandola attraverso una visione industriale più ampia.*

*Dopo l'acquisizione, i team creativi di Marvel sono rimasti al centro della progettazione narrativa in maniera indipendente da Disney, ma complementare. Marvel ha continuato a raccontare le proprie storie con coerenza, inserendole però in un ecosistema più strutturato, che ha reso i suoi personaggi ancora più riconoscibili a livello globale.*

*Nel tempo, molti consumatori hanno notato un'evoluzione del linguaggio visivo e narrativo dei contenuti di Marvel. Film, serie e prodotti hanno acquisito una maggiore visibilità (rimanendo legati ai valori originali), suscitando percezioni diverse: da chi ha visto un'espansione e valorizzazione del brand a chi ha colto un cambiamento nel modo in cui i suoi valori vengono espressi.”*

Uno scenario negativo descrivente il tipo di comunicazione adottata sul caso Daimler–Chrysler:

*“Daimler-Benz (nelle domande Brand X) un'azienda automobilistica tedesca con sede e stabilimenti principali in Germania, e Chrysler (nelle domande Brand Y), a cui tu sei legato emotivamente, una casa automobilistica americana con sede negli Stati Uniti, hanno annunciato una fusione internazionale.*

*L'operazione è stata presentata in pre-acquisizione come una "fusione tra eguali", con l'intento di unire l'ingegneria e l'affidabilità tedesca di Daimler con lo spirito americano e l'agilità industriale di Chrysler.*

*La comunicazione post-acquisizione è stata limitata e poco mirata al pubblico di consumatori.*

*Dopo la fusione, è iniziato un processo di integrazione organizzativa e culturale. La lingua ufficiale divenne il tedesco, e la sede legale fu fissata a Stoccarda. Chrysler ha diffuso prodotti per un mercato più europeo con un'anima meno "americana", perdendo i propri tratti distintivi.*

*Nel tempo, alcuni consumatori hanno percepito un'influenza crescente di Daimler-Benz sulle linee di prodotto di Chrysler.*

*Le auto di Chrysler, che prima della fusione esprimevano un'identità fortemente americana, sono state progressivamente adattate ai gusti del mercato europeo, adottando linee più morbide e caratteristiche stilistiche differenti.*

*Questo processo ha suscitato interpretazioni diverse sull'evoluzione dell'identità del marchio e sul mantenimento dei suoi valori originali."*

Successivamente è stato chiesto agli informant di rispondere a una serie di domande aperte relative a quel caso. In totale, il questionario includeva 8 domande aperte le quali hanno esplorato i seguenti temi per *ciascuno* dei due casi:

1. Emozione principale alla notizia della fusione (sentiment generale) – *"Qual è stata la tua emozione principale leggendo dell'operazione tra i brand?"* (mirata a cogliere il tono emotivo iniziale: entusiasmo, felicità, curiosità, oppure scetticismo, preoccupazione, delusione, etc. – collegato alla fiducia e all'accettazione).

2. Percezione della coerenza comunicativa post-M&A – *“Dopo l’acquisizione, pensi che il Brand Y abbia mantenuto il suo stile narrativo, tono di voce e valori originari nei suoi prodotti o comunicazioni? Descrivi liberamente.”* (mirata a capire se la comunicazione dell’azienda madre è percepita in linea coerente con l’identità precedente del brand acquisito).
3. Evoluzione della notorietà e dell’immagine del brand (brand awareness) – *“In che misura ritieni che la comunicazione post-acquisizione abbia rafforzato o modificato la riconoscibilità del Brand Y?”* (puntata a brand awareness e associazioni: il brand acquisito è più visibile/rafforzato o al contrario oscurato/deteriorato?).
4. Mantenimento di valori e ideali originari del brand (brand association) – *“Dopo l’acquisizione, quanto senti che il brand abbia mantenuto i suoi valori e significati originari nei suoi prodotti o comunicazioni?”* (legato alle associazioni di marca: sono intatte o mutate?).
5. Percezione della qualità dei prodotti/servizi post-fusione (perceived quality) – *“Quanto percepisci che la qualità complessiva dei prodotti o servizi del brand sia rimasta coerente rispetto a prima dell’acquisizione??”* (collegata al pilastro della perceived quality nella brand equity).
6. Fedeltà al brand e intenzioni future (brand loyalty) – *“Hai notato differenze nella fiducia che riponi nel Brand Y dopo l’acquisizione?”* (legato al concetto di loyalty nella brand equity).
7. Legame emotivo e senso di appartenenza – *“Dopo l’acquisizione, ti senti ancora legato al brand Y oppure hai avuto l’impressione che il brand abbia perso parte della sua identità originaria ed è stato assimilato dal brand X?”* (volto a cogliere il senso di appartenenza o assimilazione nei confronti del brand fuso/acquisito).
8. Elementi della comunicazione post-M&A che influenzano la continuità del legame con il brand – *“Quali aspetti della comunicazione post-acquisizione hanno più contribuito a mantenere o rafforzare il tuo legame con il brand”* (punta a sapere dal consumatore il motivo per cui quel legame è rimasto, o è stato sovrastato dal senso di perdita e assimilazione).

Le domande sono state formulate con un linguaggio semplice ma stimolante, utilizzando spesso una modalità narrativa invogliante per incoraggiare risposte articolate.

Il campione oggetto di analisi è stato selezionato attraverso una modalità di campionamento non probabilistico di tipo convenzionale, basato sulla disponibilità volontaria dei partecipanti. La survey è stata diffusa online tramite la piattaforma *Qualtrics* e condivisa principalmente attraverso social network in cui i partecipanti hanno scelto liberamente di contribuire alla ricerca.

Nel complesso, hanno partecipato alla ricerca 50 individui, che hanno compilato integralmente il questionario. I dati demografici raccolti mostrano una buona variabilità: l'età dei rispondenti era compresa tra i 21 e i 63 anni, con una media aritmetica di 36,2 anni, una mediana di 25 anni, e, a testimonianza della presenza sia di giovani adulti che di partecipanti più maturi, con presenza di uomini e donne pressoché equiparata. Per quanto riguarda il livello di istruzione, i dati raccolti indicano che la maggior parte dei partecipanti possiede almeno un titolo universitario di primo livello, con una significativa presenza di rispondenti in possesso di laurea magistrale o titoli superiori.

La survey è stata erogata interamente online, garantendo anonimato e flessibilità di compilazione. Ogni partecipante poteva rispondere con calma, anche in momenti separati, favorendo risposte più riflessive. All'inizio del questionario veniva presentata un' informativa completa spiegando lo scopo dello studio, assicurando la riservatezza dei dati e specificando che non vi erano risposte "giuste" o "sbagliate ma solo opinioni personali. Solo dopo aver accettato il consenso informato elettronico il partecipante poteva procedere alle domande. Questa procedura è in linea con le norme etiche vigenti e ha lo scopo di mettere a proprio agio l'intervistato, ottenendo così dati più genuini. La raccolta si è svolta nell'arco di due settimane; al termine, le risposte sono state scaricate dalla piattaforma *Qualtrics* in formato testuale per l'analisi.

I testi raccolti (ossia le risposte aperte di tutti i partecipanti, per ciascuna domanda) costituiscono il corpus qualitativo oggetto di analisi. Complessivamente, il materiale testuale ammonta a diverse decine di pagine di trascrizione (se messo in formato word), contenenti le descrizioni, le opinioni e i racconti dei consumatori sui due casi. Per

analizzare questi dati si è impiegato il metodo della *thematic analysis* (Braun & Clarke, 2006). In pratica, l'analisi è consistita nell'identificare i pattern ricorrenti nelle risposte dei partecipanti, cioè quei temi comuni che emergono trasversalmente al di là delle differenze individuali. Si sono seguite le sei fasi canoniche suggerite da Braun e Clarke per condurre un'analisi tematica rigorosa:

In primo luogo, è stata effettuata l'operazione di *familiarizzazione con i dati* in cui ogni risposta è stata letta e riletta attentamente per immergersi nel significato complessivo e cogliere le prime impressioni. In questa fase iniziale si è proceduto anche a una pulizia dei dati rimuovendo eventuali elementi identificativi o off-topic e annotando a margine idee preliminari (ad es. notando se certi termini ricorrevano spesso).

Si è proceduto con la *codifica iniziale*: codificare in modo sistematico le porzioni di testo rilevanti. Ogni frase o insieme di frasi significative è stato etichettato con un codice sintetico che ne riassumeva il contenuto o il concetto chiave. Ad esempio, di fronte a una risposta come “*Dopo l'acquisizione ho meno fiducia nel marchio*”, si sono attribuiti codici come “perdita di fiducia” una frase tipo “*Mi sento ancora legato perché hanno mantenuto lo stile Marvel*” è stata codificata con “coerenza comunicativa”. In questa fase il processo è stato esauriente: tutte le parti di testo potenzialmente informative per la nostra RQ sono state codificate, anche sovrapponendo più codici se necessario.

In seguito, è stata effettuata la *ricerca dei temi*: i numerosi codici emersi sono stati esaminati per raggrupparli in temi più ampi. I temi rappresentano categorie concettuali che aggregano più codici correlati. Ad esempio, i codici “*entusiasmo*”, “*felicità*”, “*curiosità*” sono confluiti nel tema “Reazione positiva”; i codici “*scetticismo*”, “*preoccupazione*”, sono stati ricondotti al tema opposto “Reazione negativa”. Questo processo ha coinvolto sia temi *per caso* (cioè specifici di Disney–Marvel o di Daimler–Chrysler) sia temi *trasversali* (presenti in entrambi i casi, magari in forma opposta). Ad esempio, è emerso il tema “Coerenza comunicativa” (in Disney–Marvel con accezione positiva, in Daimler–Chrysler come *incoerenza*).

Ed infine l'operazione di *revisione dei temi e report dei risultati*: una volta ipotizzata una struttura tematica, questa è stata verificata e raffinata rileggendo di nuovo i dati alla luce

dei temi proposti. : dopo la revisione, ciascun tema finale è stato chiaramente definito e rinominato in modo descrittivo. Infine, si è passati alla stesura vera e propria della sezione risultati qualitativi. In questa fase i temi individuati vengono presentati in forma narrativa, illustrandoli con citazioni tratte dalle risposte dei partecipanti, così da dare evidenza concreta di ciò che si afferma. Questa fase coincide con la presentazione degli *insight* emersi, che verrà fatta nella prossima sezione, mantenendo però ancora un taglio descrittivo e neutrale (la discussione critica dei risultati seguirà nel Capitolo 4).

È importante sottolineare che l'analisi è stata effettuata autonomamente e manualmente (senza l'ausilio di software) e le risposte sono state importate e organizzate in un foglio Excel strutturato per domande e per caso, il che ha facilitato la codifica e il conteggio delle occorrenze di certi termini. In Excel sono state create colonne per i codici e segnalate le celle di testo corrispondenti: questo ha permesso di filtrare rapidamente tutte le risposte marcate con un certo codice e confrontarle. Tali accorgimenti riducono il rischio di *bias* interpretativo, perché il ricercatore può rivedere in ogni momento se la codifica assegnata è effettivamente supportata dalle parole dei partecipanti.

Nell'approccio dello studio si sono integrate prospettive deduttive e induttive. In fase di codifica vi era la previsione di alcune categorie attese (es. segnali di fiducia vs sfiducia, elementi di comunicazione coerente vs incoerente, ecc.) derivate dal quadro teorico, ma allo stesso tempo c'è stata l'introduzione di nuovi codici e temi quando il contenuto delle risposte lo richiedeva. Ad esempio, non era stato esplicitamente previsto a priori un codice come "*mantenimento di valori nonostante adattamento*", ma di fronte a espressioni di alcuni partecipanti è stato creato tale codice ad hoc, poi confluito in un tema più ampio di alta association.

Infine, per arricchire l'analisi, è stata svolta una semplice analisi del contenuto quantitativa integrativa: per ciascun tema principale, si è contato quanti partecipanti (in percentuale) ne hanno fatto menzione nei loro commenti. Pur trattandosi di dati non generalizzabili statisticamente (dato il campione qualitativo), queste indicazioni numeriche aiutano a rendere l'idea di quanto diffuso fosse un certo orientamento tra gli intervistati. Ad esempio, si è calcolato che circa 83% dei partecipanti ha percepito la comunicazione Disney–Marvel come coerente, mentre quasi 100% ha percepito quella

Daimler–Chrysler come incoerente. Queste *frequenze* (che saranno riportate insieme ai temi qualitativi) forniscono un'ulteriore chiave di lettura, evidenziando la portata dei fenomeni descritti.

Concluse le procedure di analisi, nel prossimo paragrafo verranno elencati in dettaglio i risultati qualitativi. I temi principali verranno esposti in parallelo per i due casi, evidenziando le differenze nette riscontrate. Ciascun tema sarà corredato da estratti significativi (*verbatim*) delle risposte degli intervistati (riportati in forma anonima e tra virgolette) per dare voce diretta ai partecipanti. Tale esposizione manterrà un tono descrittivo, preparando il terreno alla successiva discussione critica (Capitolo 4) dove confronteremo questi risultati con il quadro teorico e trarremo implicazioni più generali.

### **3.5 Insight emersi**

Dall'analisi tematica delle risposte aperte sono emersi sei macro-temi principali, che corrispondono alle dimensioni indagate relative alla brand equity e alla comunicazione post-fusione: (1) il *sentiment* o atteggiamento emotivo generale suscitato dalla comunicazione (positivo vs negativo), (2) la percezione di coerenza comunicativa e continuità identitaria, (3) l'impatto sulla brand awareness e visibilità del marchio acquisito, (4) le associazioni di brand e i valori percepiti (identità di marca mantenuta vs persa), (5) la qualità percepita dei prodotti/servizi dopo la fusione, (6) la fiducia e fedeltà del cliente verso il brand (loyalty e legame emotivo).

Questi temi si manifestano in maniera diametralmente opposta nei due casi considerati: Disney–Marvel da un lato e Daimler–Chrysler dall'altro. Di seguito presentiamo gli insight emersi, organizzandoli per tema e mettendo a confronto i due scenari.

#### **3.5.1 Sentiment generale suscitato dalla comunicazione post-M&A**

La prima domanda del protocollo di indagine riguarda l'emozione prevalente provata dai consumatori di fronte alla comunicazione della fusione/acquisizione. I risultati mostrano un contrasto netto: entusiasmo e curiosità dominano nel caso Disney–Marvel, mentre

scetticismo e preoccupazione prevalgono nel caso Daimler–Chrysler. Questo *sentiment* iniziale fornisce già una cornice emotiva alle operazioni, influenzando poi le altre dimensioni della brand equity.

Disney–Marvel: la stragrande maggioranza (96%) dei partecipanti ha registrato principalmente questi codici, includendosi nel tema indicato come “Reazioni positive”. Termini come “*entusiasmo*”, “*felicità*”, “*eccitazione*” e “*curiosità*” ricorrono frequentemente nelle risposte. Molti hanno percepito l’evento come una notizia promettente, immaginando le opportunità creative derivanti dall’unione dei due universi. Ad esempio, un partecipante descrive «*una notevole miglioramento di qualità ed idee*» percepita grazie alla fusione, segnalando ottimismo verso le potenzialità future derivanti dall’accordo. Un altro rispondente ha affermato di aver provato «*entusiasmo, felicità, emozioni positive*», evidenziando uno stato d’animo molto favorevole. Diversi menzionano anche una curiosità positiva, cioè l’interesse nel vedere come il brand si sarebbe evoluto: “*Curiosità positiva ed entusiasmo*”, scrive uno di loro, indicando una combinazione di sorpresa e aspettativa per il futuro di Marvel sotto Disney. “*Ne sono stata contenta, in quanto penso che la fusione sia stata un’ottima mossa da un punto di vista strategico*”, scrive una partecipante, rivelando non solo soddisfazione emotiva (“contenta”), ma anche una valutazione razionale positiva: percepisce l’operazione come una scelta strategica azzeccata, rafforzando dunque la fiducia nell’azienda e nelle sue decisioni. In sintesi, per Disney–Marvel la comunicazione post-M&A sembra aver trasmesso messaggi coerenti con le aspettative dei fan, generando entusiasmo e consolidando la fiducia.

Daimler–Chrysler: di tutt’altro tenore sono le emozioni suscitate dalla comunicazione post-fusione nel caso Daimler–Chrysler. In questo caso tutti i partecipanti esposti allo scenario hanno riportato un *sentiment* iniziale negativo, declinato principalmente in termini, poi codificati, di scetticismo e preoccupazione, inclusi poi nel tema “Reazione negativa”. Il lessico delle emozioni negative comprende anche termini come “*delusione*”, “*tristezza*”, “*frustrazione*” e persino “*rabbia*” in alcune risposte più articolate. Una partecipante, ad esempio, ha descritto una gamma di sentimenti in evoluzione: inizialmente “*delusione e spaesamento*”, poi “*tristezza*” e infine “*rabbia*”. Nel suo

racconto spiega: *“Mi sento un po’ spiazzata... credevo si trattasse di un’unione egualitaria... ma il brand X ha preso il controllo su Y. C’è anche della tristezza, perché il marchio a cui sono affezionata ha perso il suo carattere originale... Provo anche frustrazione e rabbia, perché non c’è stata una vera comunicazione verso chi, come me, ha un legame emotivo con il brand.”*

### **3.5.2 Percezione della coerenza comunicativa**

Il secondo tema approfondisce la percezione di coerenza comunicativa dopo l’M&A, ovvero indaga se i consumatori ritengono che il brand acquisito abbia mantenuto il proprio stile narrativo e identità di comunicazione in seguito alla fusione. Anche in questo caso, i risultati qualitativi differiscono nettamente tra il caso Disney–Marvel e Daimler–Chrysler, delineando due scenari opposti in termini di coerenza percepita.

Disney–Marvel: la maggior parte dei partecipanti percepisce che, dopo l’acquisizione, Marvel ha mantenuto un’identità comunicativa coerente e in linea con quella pre-M&A, nonostante l’integrazione in Disney. Un dato quantitativo di rilievo: l’83% dei rispondenti riferisce esplicitamente che il brand ha conservato il suo stile e i suoi valori fondamentali, di cui il 10% sostiene che la coerenza sia dovuta oltre che alla comunicazione, anche grazie alle sinergie tematiche di Disney e Marvel, che perseguono gli stessi campi tematici e valoriali, tema emergente in questo caso è “Coerenza comunicativa”. Il 15% degli stessi che confermano la coerenza del brand, fanno riferimento all’innovazione culturale e/o identitaria come a un elemento che viene riscontrato, ma che non inficia la percezione di coerenza che si dà alla comunicazione del brand. Molti lo esprimono in modo conciso con risposte affermative decise: *“Sì, ha mantenuto il suo stile narrativo”*, *“Sì, assolutamente”*, *“Sì, li ha mantenuti”* (riferito agli elementi di identità di marca). Altri articolano maggiormente, riconoscendo piccole evoluzioni ma ribadendo la coerenza di fondo: *“Ci sono stati alcuni cambiamenti nello stile, ma dal mio punto di vista in positivo, lasciando comunque più o meno inalterata l’identità del brand.”* Questa dichiarazione mostra la consapevolezza che qualche innovazione c’è stata, ed anzi, è visibile che il brand si stia adattando ad una nuova realtà ma rimane coerente a se stesso ed è quindi percepita come un’evoluzione naturale che non intacca il nucleo identitario di

Marvel. Analogamente, un altro partecipante osserva: *“Penso che nonostante la fusione l’identità del brand [Marvel] sia stata rispettata. È normale che alcuni elementi si evolvano... ma non trovo che i valori originari siano stati stravolti.”*

Daimler–Chrysler: di segno opposto, il caso Daimler–Chrysler presenta un consenso quasi unanime sulla mancanza di coerenza nella comunicazione post-fusione. Tutti i partecipanti (praticamente il 100%, con eccezioni irrisorie) percepiscono che il brand acquisito (Chrysler) non è riuscito a mantenere il proprio stile narrativo o *tone of voice*, dopo l’unione con Daimler, di cui il 13% afferma che la mancanza di coerenza arriva a far percepire un sentore di alienazione verso il brand stesso, che non riconoscono più come originale. Numerose risposte sono drastiche nella loro semplicità: *“No, non lo ha mantenuto”*, *“Assolutamente no”*, *“Per nulla”*, a sottolineare un netto giudizio di incoerenza. Altri approfondiscono, descrivendo come la comunicazione del brand sia cambiata in peggio, perdendo gli elementi caratteristici di prima. *“Non ha mantenuto il suo stile narrativo”*, afferma ad esempio un consumatore; un altro parla di *“adattamento forzato”*, termini che indicano una percezione di innaturalità nella nuova comunicazione, come se Chrysler fosse stata costretta ad adottare uno stile altrui (quello di Daimler) mal adattato alla sua natura. Emblematiche le testimonianze di alcuni intervistati che raccontano il proprio sentimento di alienazione nei confronti del brand dopo la fusione: *“Dopo l’acquisizione, sinceramente non riconosco più lo stile narrativo e il tono di voce del brand [Chrysler]. Prima trasmetteva un’identità fortemente americana, chiara e distintiva in cui mi riconoscevo. Ora la comunicazione è meno mirata, più distante e anche i prodotti sembrano pensati per un altro mercato. Ha perso i tratti che lo rendevano riconoscibile e vicino a me.”*

### **3.5.3 Impatto sull’awareness del brand e sulla sua visibilità**

Il terzo tema riguarda l’andamento della brand awareness, la notorietà e riconoscibilità del marchio acquisito, in seguito all’operazione. In altri termini: i consumatori percepiscono che il brand acquisito sia diventato più visibile e conosciuto grazie all’operazione, oppure che abbia perso visibilità ed importanza? Anche qui, le percezioni divergono sensibilmente tra i due casi.

Disney–Marvel: la maggior parte dei partecipanti ritiene che la notorietà del marchio Marvel sia rimasta invariata o addirittura aumentata dopo l’acquisizione da parte di Disney (circa l’83%). Tema emergente “Alta notorietà”. Molti percepiscono che Marvel, già forte di suo, abbia potuto raggiungere un pubblico ancora più ampio grazie alla potenza mediatica di Disney. *“Ha aumentato la sua visibilità, arrivando a più persone”*, osserva uno dei rispondenti, riflettendo l’idea che l’operazione abbia portato Marvel sotto i riflettori globali. Alcuni rispondenti sottolineano che Marvel era già molto nota prima (specie dopo i primi film di successo), quindi più che un grande salto c’è stato un rafforzamento di una tendenza in atto. Qualche partecipante scettico (una minoranza, circa il 17%) suggerisce che la brand awareness fosse già al top e quindi non è cambiata molto, oppure che l’incremento sia stato marginale. Ad esempio, qualcuno nota che l’acquisizione *“ha consolidato una tendenza già in atto, senza rappresentare un salto improvviso”*. Nessuno, nel caso Disney–Marvel, sostiene che la brand awareness sia diminuita; al più, come detto, una minoranza parla di stabilità. Dunque, il quadro complessivo è che la brand awareness di Marvel è percepita come quantomeno invariata o più probabilmente incrementata dopo l’M&A, corroborando l’idea che la gestione comunicativa Disney abbia saputo valorizzare il marchio acquisito in termini di visibilità. In aggiunta, alcuni partecipanti collegano l’aumento di notorietà al fatto che *“Disney ha promosso Marvel attraverso i propri canali”* (parchi a tema, merchandising, canale streaming, ecc.), ampliandone la presenza nell’immaginario popolare; è una considerazione effettuata a posteriori e basata su informazioni non riprendibili dallo scenario, ma può essere interessante comunque approfondirla in futuro.

Daimler–Chrysler: in netto contrasto col caso precedente, le risposte relative a Daimler–Chrysler indicano quasi unanimemente una diminuzione della brand awareness di Chrysler in seguito alla fusione. Circa l’82% dei partecipanti afferma che la notorietà e riconoscibilità del marchio sono calate, e molti di questi parlano addirittura di una perdita totale di identità del brand acquisito (73%). Le formulazioni usate sono spesso estreme: *“Non è più riconoscibile”*, dichiarano in parecchi, sottintendendo che Chrysler come brand autonomo è sparito dalla percezione pubblica. Un elemento ricorrente è l’idea che Chrysler abbia perso la propria individualità a seguito della fusione, divenendo oscurato da Daimler. Emblematica la risposta: *“È [diventata] parte del brand X [Daimler].”* Qui

il partecipante esplicita che ormai Chrysler viene vista solo come una parte subordinata di Daimler, non come brand con una propria identità riconoscibile. Per un brand come Chrysler, che prima godeva di una propria presenza sul mercato americano, essere visto come “scomparso” equivale a perdere quel mindshare costruito negli anni. La perdita di awareness si intreccia inoltre con la perdita di identità: i consumatori dichiarano di confondere Chrysler con Daimler/Mercedes; quindi, il marchio non ha più un posto distinto nella loro memoria. Tema emergente: “Bassa notorietà”.

### **3.5.4 Associazioni di brand e valori percepiti**

Questo tema sintetizza gli insight relativi alle brand associations. Si esplora qui se i consumatori continuano ad associare al brand gli stessi valori e attributi di prima o se tali associazioni si sono indebolite/cambiate. Dalle risposte, appare chiaro che una comunicazione coerente tende a preservare le associazioni di marca positive mentre una comunicazione incoerente conduce a un crollo delle associazioni e dei valori del brand pre-M&A.

Caso Disney–Marvel: quasi la totalità dei temi emersi per Marvel evidenzia una continuità nei valori associati al brand (91%), e di conseguenza, è stato ritrovato il tema “Enhancement”. I partecipanti indicano che Marvel, anche sotto Disney, incarna ancora i medesimi valori che l’avevano resa speciale prima (es. creatività, eroismo, intrattenimento di qualità per famiglie, ecc.), incarnando in alcune risposte il ritrovamento di un legame emotivo importante (che anticipa di fatto una domanda successiva del questionario). Queste percezioni confermano l’ipotesi che una forte integrazione di valori e una comunicazione allineata, suggerendo che l’identità originaria di Marvel è stata difesa e anzi ampliata dal nuovo contesto. Un partecipante sottolinea di essere “*profondamente legato al brand, [che ha] mantenuto intatti i suoi valori fondamentali*”. Ciò riflette l’idea che, nonostante i cambiamenti (nuovi film, nuove iniziative sotto Disney), il cuore narrativo e valoriale di Marvel rimanga percepito dal consumatore (per il 36% dei partecipanti). In altri termini, la storia, i personaggi e l’identità distintiva di Marvel sopravvivono come elementi emotivamente rilevanti: un intervistato nota, infatti, che “*continuo a percepire il brand [Marvel] con una forte individualità, per cui è ancora*

*possibile distinguere nettamente l'identità di esso*". Dunque, per Disney–Marvel si rileva un alto livello di brand association post-M&A: valori originari mantenuti, nuovi valori complementari aggiunti (es. risorse Disney, maggior produzione), e fan ancora emotivamente coinvolti.

Daimler–Chrysler: al contrario, nel caso Daimler–Chrysler le risposte mostrano un crollo delle associazioni di marca positive tramite il tema ritrovato “Disruption” al 91% con il brand Chrysler, diviso tra chi crede che il brand abbia perso totalmente i valori pre-fusione (78%), e chi evidenzia solo un deterioramento parziale (13%). Numerosi intervistati lamentano un'assimilazione del marchio Chrysler nella nuova entità, con perdita dei suoi attributi originari. Espressioni forti come *“il brand Y si snatura e perde i suoi valori facendomi anche allontanare dal brand”* indicano chiaramente una discontinuità identitaria, e questo porta il consumatore, per il 13%, ad allontanarsi emotivamente (anticipando come nell'altro scenario, una domanda successiva). Alcune risposte segnalano che *“non percepivo più i suoi valori originali”*, e che, come consumatori, si sono sentiti *“quasi esclusi da un legame che prima era spontaneo”*. Le risposte più sintetiche utilizzano aggettivi come *“Poco [legato]”* o *“Per niente [legato]”*, oppure frasi lapidarie quali *“Non mi sento legato”* e *“Non ho più il legame che avevo prima”*. Complessivamente, emerge il tema di una forte perdita valoriale e di un'identità confusa: diversi rispondenti ammettono di confondere i valori di Chrysler con quelli del nuovo gruppo Daimler e di sentirsi privati della familiarità precedente. Un partecipante dice chiaramente: *“credo abbia perso la sua identità e sia stato assimilato dal brand X [Mercedes].”* Un altro: *“non riconosco più i valori di prima ma lo confondo con il brand X.”*

### **3.5.5. Percezione della qualità del brand**

In questa sezione si misura la percezione della qualità dell'interezza del brand a seguito della fusione/acquisizione. La *perceived quality* è un pilastro chiave della brand equity (Aaker, 1991): rappresenta il giudizio dei consumatori sull'eccellenza e l'affidabilità dell'offerta del brand. Anche qui si osservano differenze marcate: nel caso Marvel la qualità percepita rimane alta o addirittura migliora, mentre nel caso Chrysler subisce un

calo sensibile. Interessante notare che la percezione di qualità è influenzata non solo da aspetti tecnici, ma anche dalla coerenza comunicativa: i partecipanti spesso legano la qualità al fatto che il brand mantenga i suoi standard e la sua identità.

Disney–Marvel: La stragrande maggioranza dei rispondenti ritiene che la percezione della qualità dei prodotti Marvel sia rimasta elevata o addirittura migliorata dopo l’acquisizione. Tema emergente “Alta perceived quality” (91%), di cui c’è chi pensa che sia discreta o alta (80%) e chi pensa che sia migliorata. Molti intervistati assegnano valutazioni alte: una risposta sintetica afferma “*Alta percezione*” della qualità; un altro dichiara che “*su una scala da 1 a 10 direi un pieno 9*” riferendosi alla qualità post-acquisizione. Diversi credono che Disney abbia portato risorse e know-how che hanno consolidato lo standard a cui erano abituati come fan Marvel, se non addirittura alzato l’asticella. “*Direi che la qualità complessiva dei prodotti Marvel sia rimasta alta*” e che le sinergie con Disney “*hanno consolidato lo standard a cui eravamo abituati*”, afferma un partecipante. Un altro rileva che “*la qualità dei prodotti è migliorata post-acquisizione*”, indicando che gli investimenti Disney (in personale creativo, risorse produttive) hanno giovato al risultato finale. In generale, per Disney–Marvel prevale lo schema mentale di un salto qualitativo o, al minimo, di una stabilità su standard alti con maggiori mezzi. Inoltre, è riscontrabile che per i partecipanti una comunicazione di marca coerente e consistente contribuisce alla percezione di alta qualità: nel caso Disney–Marvel, i partecipanti collegano implicitamente le due cose, ossia sentono che poiché il brand è rimasto affidabile e coerente, la qualità viene data per mantenuta o migliorata. In altri termini, percezione di coerenza e qualità percepita vanno a braccetto: avendo fiducia nelle scelte di Disney, presumono (e riscontrano) che i prodotti Marvel rimangano di qualità elevata.

Daimler–Chrysler: Al contrario, per Chrysler la percezione della qualità subisce un deciso peggioramento dopo la fusione. Tema emergente è “Bassa perceived quality” al 91%, della quale fanno parte codici appartenenti a chi crede che questo abbassamento della qualità percepita sia dovuto anche all’incoerenza comunicativa di Daimler (33%). Molti commenti segnalano insoddisfazione: “*decisamente inferiore*”, “*molto calata*” sono espressioni ricorrenti. Alcuni riconoscono che “*la qualità in sé dei prodotti può anche*

*essere rimasta buona, ma l'esperienza complessiva si è abbassata*". Questa distinzione è importante: oggettivamente le auto Chrysler hanno ancora caratteristiche tecniche valide, ma l'esperienza di marca complessiva è percepita come in declino. Un partecipante sintetizza: *"la mia percezione è che [la qualità] non sia rimasta coerente rispetto a prima"*. Significativamente, molti usano proprio il termine "coerente" parlando di qualità: segno che associano la perdita di coerenza identitaria a un calo di qualità. C'è chi dà un voto: *"da 1 a 10, direi 4"*, a indicare un collasso nella stima qualitativa. Dunque, nel caso Daimler–Chrysler l'insicurezza generata dalla fusione (sfiducia, identità smarrita) si riflette in una valutazione più severa della qualità: molti partecipanti interpretano i cambiamenti negativi nel brand come indice di un deterioramento qualitativo, anche al di là della realtà tecnica. Dallo studio emerge che la percezione di qualità è fortemente legata alla dimensione della percezione di coerenza del brand: quando il marchio non appare più solido e coerente, anche i prodotti sembrano peggiori.

### **3.5.6 Loyalty del cliente**

Questa analisi riguarda la loyalty post-M&A, ossia la fedeltà dei consumatori verso il brand acquisito e la loro intenzione di continuare a supportarlo o meno. Questa dimensione integra sia l'aspetto comportamentale (intenzione di riacquisto/frequenza di utilizzo) sia quello attitudinale (fiducia e impegno verso la marca). Ancora una volta, i due casi evidenziano esiti opposti.

Disney–Marvel: la maggioranza dei consumatori Marvel dichiara che la propria fedeltà al brand non è diminuita dopo l'acquisizione, anzi in molti casi è rimasta invariata o persino aumentata. Tema ricorrente è "Alta loyalty" al 96% di cui il 16% afferma che la stessa si sia rafforzata nel momento post-acquisizione. Le affermazioni chiave includono: *"Non solo non ho perso fiducia, ma l'ho rafforzata"*, *"La mia fiducia non è cambiata, anzi, è aumentata"*, *"Stessa fiducia di prima"*, *"Ancora più fiducia"*. Questi commenti mostrano che il legame di loyalty con Marvel è rimasto forte e, in parallelo, è stata preservata la fiducia di base nel brand. Dallo studio è evincibile che la loyalty dei clienti è strettamente legata alla coerenza percepita e alla fiducia costruita nel tempo: qui i consumatori percepiscono che la gestione Disney non ha tradito le aspettative, per cui

continuano a fidarsi e a rimanere fedeli. Un partecipante cita la *“professionalità e attenzione”* di Disney verso Marvel come elementi che lo hanno convinto *“rendendolo ancora più fedele”*. In sostanza, l’asset di brand equity relativo alla loyalty si è mantenuto alto o addirittura migliorato nel caso Disney–Marvel, segno che la fusione ben comunicata non ha alienato la clientela, ma l’ha ulteriormente fidelizzata.

Daimler–Chrysler: le risposte nel caso Chrysler segnalano invece una significativa erosione della fedeltà post-fusione. “Bassa loyalty” al 87% di cui il 20% in maniera più marcata ed incisiva. Molti consumatori si dichiarano meno fedeli rispetto al brand: *“Non ho più fiducia”*, *“Sono meno incline a restare cliente”*, affermano in diversi. Una partecipante nota: *“la credibilità del brand è man mano decaduta, portando a un senso di sfiducia”*. Un altro rispondente spiega: *“Non ripongo più la stessa fiducia nel Brand Y, in quanto non è più in grado di proporre prodotti in linea con la sua identità originaria.”*. Alcuni arrivano a dire: *“dopo l’acquisizione... la mia fiducia cala”* e *“mi fa sentire meno coinvolta e meno sicura”*. Parole come *“credibilità decaduta”* e *“senso di sfiducia”* ricorrono spesso, segnalando che la relazione di fedeltà è venuta meno insieme alla fiducia accumulata nel tempo. Dunque, per Daimler–Chrysler è emersa una frattura di fiducia tale da compromettere la loyalty: il capitale di fidelizzazione costruito negli anni da Chrysler è stato gravemente intaccato.

### **3.5.7 Legame emotivo o percezione di assimilazione**

In questa sezione esploriamo se e come i partecipanti abbiano mantenuto un legame emotivo con il brand acquisito e se, al contrario, abbiano percepito un processo di assimilazione con la controparte acquirente. Risulta evidente un netto contrasto tra casi in cui l’affetto e l’identificazione con il brand post-M&A restano solidi e persino rafforzati, e quelli in cui i consumatori avvertono un completo smarrimento della propria connessione, causato da un’operazione comunicativa poco attenta all’identità originaria.

Disney–Marvel: il legame emotivo tra i fan e il brand acquisito appare sostanzialmente intatto, se non rafforzato. Pochissima presenza di codici che certifichino la sensazione di assimilazione, anzi il tema portante per circa l’87 % dei partecipanti è stato quello di

“Preservazione del legame”, importante notare come dello stesso tema faccia parte un 10% che pur riscontrando una “disneyzzazione” di Marvel, non la vede come estrema e anzi, riesce comunque a preservare il legame emotivo. Frasi come “Mi sento ancora vicino a Marvel come prima” o “Il mio entusiasmo non è scemato, anzi si è amplificato” sono ricorrenti. Questi dati testimoniano che l’acquisizione strategica da parte di Disney ha saputo preservare l’essenza emotiva di Marvel, vendendo l’operazione non come un’appropriazione indiscriminata, bensì come una sinergia che valorizzava i valori fondamentali del brand (creatività, spirito eroico, senso di comunità). Si denota un sentiment alto anche grazie a ad affermazioni come: “Hanno promesso che le storie sarebbero rimaste autentiche; la chiarezza di questa rassicurazione permette ai partecipanti di non incorrere nella sensazione di perdita o assimilazione che invece sono protagonisti nello scenario successivo. Emerge quindi che per il pubblico Marvel l’acquisizione non ha spezzato il legame sentimentale: la componente affettiva del brand rimane solida, i fan continuano ad “amare” Marvel come prima.

Daimler–Chrysler: la situazione è specularmente opposta: il 91 % dei partecipanti riferisce un forte distacco emotivo, rientrando nel tema “Perdita di legame”, di cui più della metà imputa esplicitamente le motivazioni di questo distacco al fatto che Chrysler sia stata assimilata da Daimler, perdendo la sua essenza ed identità e generando quindi, per il consumatore, la percezione di assimilazione. Espressioni quali “Non mi sento più legato a Chrysler”, “Mi sento tradito”, “È diventato un marchio qualunque, non il mio” riassumono una perdita di connessione che va ben oltre la semplice insoddisfazione per qualche modello. Qui il distacco nasce soprattutto dalla percezione di un’ibridazione forzata e dalla mancanza di protezione dell’identità originaria di Chrysler. Molti fanno riferimento alla scomparsa di alcuni tratti distintivi, lamentando che le automobili Chrysler, un tempo caratterizzate da linee aggressive e da un “carattere americano”, hanno assunto un aspetto “generico” e “europeizzato”. La comunicazione ufficiale non ha mai spiegato se e come si intendeva tutelare l’unicità stilistica del brand. Questa mancanza di rassicurazioni ha reso evidente che la fusione non era tra “eguali”, ma un assorbimento di Chrysler nell’organizzazione tedesca, tradotto a livello emozionale con un “tradimento” del consumatore: “È come se avessero spento il motore del mio marchio

del cuore”, ha detto un intervistato, come se il brand non fosse stato acquisito ma avesse invece chiuso i battenti.

### **3.5.8 Aspetti che hanno mantenuto o rafforzato il legame col brand**

Per comprendere quali elementi della comunicazione post-fusione abbiano realmente inciso sul rapporto emotivo e cognitivo tra consumatori e brand acquisiti, abbiamo analizzato in profondità le risposte libere dei partecipanti alla domanda. Di seguito presentiamo un quadro discorsivo dei principali temi emersi, distinti per i due casi studio: Disney–Marvel e Daimler–Chrysler.

Disney–Marvel: quasi il 70% delle menzioni si concentra sulla percezione di una continuità comunicativa solida, attraverso il tema di “Coerenza comunicativa e narrativa” espressa attraverso codici quali “coerenza comunicativa”, “storytelling” e “narrazione”. I partecipanti hanno apprezzato in particolare il fatto che Disney ha saputo integrare i contenuti Marvel nel proprio ecosistema senza stravolgerne lo stile: *“Le trame delle nuove serie sembrano autentiche, come se fossero scritte dai creatori Marvel di sempre”*, ha commentato un fan. I toni di voce, i temi narrativi e l’estetica visiva sono stati percepiti come un continuum, e questa uniformità ha offerto al pubblico la rassicurazione di trovarsi di fronte allo stesso universo narrativo, pur ampliato. Inoltre, un tema interessante (12 %) riguarda il mantenimento dell’autonomia dei team Marvel attraverso il tema “Indipendenza e autonomia”. Codici come “indipendenza” e “autonomia creativa” indicano la percezione che Disney non abbia imposto uno stile “tipicamente Disney” su Marvel, ma anzi abbia garantito ai creativi editoriale la libertà di proseguire sulla linea di sempre. Un fan ha scritto: *“Sembra che i registi Marvel abbiano potuto continuare a lavorare come prima, con risorse in più ma senza restrizioni”*, sottolineando come questo approccio abbia rafforzato la fiducia sul fatto che la qualità narrativa non sarebbe mai stata compromessa.

Daimler–Chrysler: l’indagine tematica rivela una distribuzione dei pattern completamente differente, con un solo grande tema che spiega l’impressione diffusa dei partecipanti. Il tema che ricopre la quasi totalità delle menzioni riguarda il “Vuoto

comunicativo”. Codici quali “nessun aspetto”, “mancanza di coerenza” e “incertezza percezione” descrivono un’esperienza di completa disconnessione: i consumatori non hanno ricevuto alcuna comunicazione significativa sui valori post-fusione e sono rimasti privi di riferimenti certi. Un partecipante ha sintetizzato: *“Onestamente, pochi aspetti della comunicazione post-acquisizione hanno contribuito a mantenere il mio legame con il Brand Y. È mancata una narrazione chiara, vicina alle persone che già si sentivano parte del marchio. Non ho ritrovato messaggi capaci di valorizzarne la storia o i tratti distintivi. Se qualcosa è rimasto, è solo per un attaccamento personale, sicuramente non grazie alla comunicazione del brand”* spiegando come l’assenza di messaggi chiari e costanti abbia generato disorientamento e sfiducia.

## Capitolo 4 – Discussione dei risultati e Conclusioni

Nel corso del capitolo precedente sono stati illustrati gli esiti di un'indagine qualitativa comparativa su due operazioni emblematiche: l'acquisizione di Marvel da parte di Disney, ampiamente riconosciuta come caso di integrazione di successo e la fusione Daimler–Chrysler, tradizionalmente considerata un esempio di fallimento comunicativo nell'ambito del branding. Gli insight raccolti sono stati organizzati secondo le dimensioni fondamentali della brand equity e il fil rouge emotivo che ne discrimina l'accoglienza da parte del pubblico.

Questa sezione si propone di interpretare in profondità ciascun risultato, mettendo a confronto le evidenze empiriche e i modelli teorici delineati nei capitoli introduttivi. In particolare, si mostrerà come nel caso Disney–Marvel la narrativa post-M&A, improntata alla valorizzazione delle identità preesistenti e alla sinergia valoriale, abbia rafforzato la percezione di continuità del brand e consolidato la fiducia dei consumatori. Al contrario, nel caso Daimler–Chrysler, una comunicazione percepita come frammentata e disallineata ha determinato una rottura dell'identità di marca e un conseguente calo di fiducia e fedeltà.

Per facilitare la comprensione, i temi verranno analizzati seguendo l'ordine delle domande di ricerca, con una sottosezione conclusiva dedicata alle implicazioni accademiche, alle implicazioni manageriali e alle limitazioni del presente studio, al fine di orientare future ricerche e pratiche aziendali in ambito M&A e *consumer behaviour*.

### 4.1 Discussione dei risultati

La discussione dei risultati qualitativi segue l'ordine delle domande di ricerca confrontando sistematicamente i due casi di studio (Disney–Marvel e Daimler–Chrysler) per ciascun aspetto investigato. L'obiettivo è interpretare in profondità le percezioni emerse dopo le operazioni di M&A, alla luce della letteratura sul brand equity e sulla comunicazione di marca. In particolare, si analizzeranno: il sentiment generale suscitato dalla comunicazione post-fusione, la percezione della coerenza comunicativa, l'evoluzione della brand awareness, le associazioni di brand, la qualità percepita, e la

lealtà alla marca. Si discuterà poi la percezione complessiva del brand post-M&A e, in conclusione, il ruolo della comunicazione post-M&A nel plasmare il brand equity ed evitare il senso di assimilazione agli occhi dei consumatori. Questo approccio comparativo mette in risalto come una comunicazione coerente e allineata all'identità di marca possa influenzare positivamente la fiducia e il valore di brand, mentre comunicazioni disgiunte o incoerenti rischiano di minare il capitale di marca.

#### **4.1.1 Sentiment generale suscitato dalla comunicazione post-M&A**

La prima domanda esplora le reazioni emotive immediate generate dalla comunicazione ufficiale delle due operazioni di fusione. I partecipanti hanno descritto il sentiment provato leggendo gli annunci post-M&A, rivelando un netto contrasto tra i due casi. Tale sentiment fornisce indicazioni preliminari sul grado di accettazione del merger da parte del pubblico e funge da base per interpretare gli effetti sulla fiducia nel brand e sulle dimensioni successive della brand equity.

Partendo dal caso Disney–Marvel, la quasi totalità dei rispondenti ha reagito positivamente alla comunicazione dell'acquisizione, esprimendo emozioni di segno entusiasta. Termini come “entusiasmo”, “felicità”, “eccitazione” e “curiosità” ricorrono frequentemente nelle risposte, indicando uno stato d'animo favorevole e propositivo. Molti hanno manifestato sorpresa positiva e aspettative ottimistiche verso l'operazione. Ad esempio, un partecipante descrive una *“notevole miglioramento di qualità ed idee”* percepita grazie alla fusione, segnalando l'ottimismo rispetto alle potenzialità creative e alla maggiore qualità dei contenuti derivanti dall'accordo. Un altro rispondente ha affermato di aver provato *“entusiasmo, felicità, emozioni positive”*, sottolineando il coinvolgimento emotivo positivo generato dall'annuncio. In diversi emerge anche curiosità per il futuro del brand, come evidenziato da chi parla di *“curiosità positiva ed entusiasmo”* nell'attesa di vedere come Marvel si sarebbe evoluta sotto Disney. Queste manifestazioni indicano che la comunicazione post-M&A di Disney–Marvel è riuscita a coinvolgere emotivamente il pubblico e a trasmettere un messaggio di opportunità e miglioramento. Accanto all'entusiasmo, è emerso con forza il tema della fiducia: circa un quarto dei partecipanti ha esplicitamente menzionato un rafforzamento della fiducia nel

brand Marvel in seguito all'acquisizione. Alcuni hanno menzionato proprio la "fiducia" come emozione principale, sentendosi rassicurati dalla direzione strategica intrapresa. Emblematico il commento: *"Ne sono stata contenta, in quanto penso che la fusione sia stata un'ottima mossa da un punto di vista strategico"*. Questa testimonianza combina soddisfazione emotiva (*"contenta"*) e valutazione razionale positiva (fusione percepita come scelta strategica azzeccata), suggerendo che l'annuncio abbia consolidato la fiducia nell'azienda e nelle sue decisioni. Complessivamente, oltre il 95% dei rispondenti esposti al caso Disney–Marvel ha espresso sentimenti positivi o entusiasti, a fronte di pochissime voci scettiche. Solo uno su diciannove si è dichiarato dubbioso, temendo che *"i due mondi abbiano pochi contenuti su cui basare una solida produzione... Se le sceneggiature erano scadenti prima non immagino con la fusione"*, denotando il timore (isolato) di un possibile calo qualitativo. Nel quadro generale, dunque, la comunicazione dell'acquisizione Marvel da parte di Disney è stata accolta calorosamente dal pubblico, generando emozioni positive (entusiasmo, felicità, curiosità) e alimentando la fiducia nelle prospettive future del brand.

Di tutt'altro tenore sono le reazioni suscitate dalla comunicazione della fusione Daimler–Chrysler. Tutti i partecipanti in questo caso (100%) hanno riportato un sentiment iniziale negativo o preoccupato, spesso descritto in termini di scetticismo, timore e delusione. Le parole più ricorrenti nelle loro risposte aperte sono proprio *"scetticismo"* e *"preoccupazione"*, frequentemente abbinate, a indicare un immediato dubbio sulla compatibilità dell'operazione. Molti consumatori confessano di aver reagito con perplessità appena appresa la notizia, esprimendo ad esempio *"scetticismo e poca affinità derivante dalla fusione"*, segno della percezione di una scarsa affinità tra i due marchi e della paura che tale disallineamento potesse nuocere al brand. Un altro partecipante ricorda di aver provato *"poca fiducia una volta appresa la notizia"*, indicando che la comunicazione non è riuscita a trasmettere sicurezza, anzi ha diminuito la fiducia verso il brand. In alcuni casi, il sentimento negativo si approfondisce ulteriormente in delusione, tristezza e rabbia. Una partecipante, ad esempio, racconta di essersi sentita inizialmente spiazzata e delusa, poi triste e infine arrabbiata, spiegando: *"Mi sento un po' spiazzata... credevo si trattasse di un'unione egualitaria... ma il brand X ha preso il controllo su Y... c'è anche della tristezza, perché il marchio a cui sono affezionata ha perso il suo*

*carattere originale... Provo anche frustrazione e rabbia, perché non c'è stata una vera comunicazione verso chi, come me, ha un legame emotivo con il brand.*”. Questo sfogo estremamente articolato rivela diversi punti chiave: la fusione è percepita come *squilibrata* e non paritaria (il brand X – Daimler – che “prende il controllo” sul brand Y – Chrysler), con conseguente perdita dell'identità originaria del marchio amato; inoltre, la comunicazione è giudicata carente (“*non c'è stata una vera comunicazione*” verso i clienti affezionati), fatto che ha ferito i consumatori legati a Chrysler generando frustrazione e rabbia. Nel complesso, i partecipanti del caso Daimler–Chrysler hanno manifestato un rifiuto emotivo quasi unanime dell'operazione, dominato da scetticismo, timore e disappunto. Questo sentiment iniziale così negativo lascia presagire ripercussioni sfavorevoli sul rapporto brand–clienti, minando la fiducia del marchio e legandosi anche a possibili cambiamenti nella *brand loyalty*, che verrà analizzata in un prossimo paragrafo. Come nota la letteratura, infatti, reazioni emotive fortemente avverse possono essere il preludio a un calo dell'engagement e della fiducia verso la marca (Chaudhuri, 2021).

Nel caso Daimler–Chrysler, la comunicazione post-fusione non ha rassicurato né coinvolto i clienti, producendo sentimenti negativi e un immediato *shock* di fiducia. Questo contrasta nettamente con il caso Disney–Marvel, dove la narrazione dell'M&A ha saputo entusiasmare e rassicurare il pubblico, creando le premesse per un'accettazione positiva del cambiamento.

Il confronto tra i due casi evidenzia come una comunicazione post-M&A efficace possa fare la differenza nel predisporre il pubblico in modo positivo o negativo verso la fusione. Nel caso Disney-Marvel, i partecipanti hanno colto un messaggio di continuità e potenziamento nella forma di miglioramento della qualità dell'offerta per il cliente: ciò ha generato entusiasmo e fiducia, alimentando emozioni positive. Questo esito positivo è in linea con le aspettative teoriche su operazioni ben gestite dal punto di vista del brand: quando due marchi hanno un'affinità valoriale e di immagine, la loro unione può essere narrata come un arricchimento reciproco, rassicurando i consumatori che nulla di ciò che amano andrà perso, anzi, il brand ne uscirà rafforzato (Muzellec & Lambkin, 2006). Nel caso opposto di Daimler-Chrysler, la comunicazione non è riuscita a mascherare (e

tantomeno a colmare) la percezione di una forte dissonanza tra le identità di marca coinvolte. I risultati suggeriscono che i consumatori hanno percepito la fusione Daimler-Chrysler come *poco naturale e sbilanciata*, un takeover più che una partnership, portando a sentimenti di sfiducia e timore. Questo riflette in pieno le problematiche storicamente associate a quel caso: Daimler-Benz e Chrysler erano marchi con posizionamenti molto diversi (lusso tedesco vs auto americane generaliste), e i clienti temevano uno snaturamento. Questo risultato iniziale è cruciale, poiché il sentiment generale formatosi attorno all'operazione orienterà l'interpretazione di tutti gli sviluppi successivi nelle dimensioni della brand equity.

#### **4.1.2 Percezione della coerenza comunicativa**

La seconda domanda qualitativa approfondisce se, agli occhi dei consumatori, il brand acquisito abbia mantenuto il proprio stile ed identità comunicativa dopo l'operazione di fusione o acquisizione. In altri termini, si indaga la percezione di coerenza comunicativa post-M&A: il tono di voce, i valori e la narrazione del brand sono rimasti fedeli a quelli pre-fusione, oppure si percepisce uno scostamento? Questo aspetto è cruciale poiché un cambio drastico nella comunicazione può segnalare una *rottura nell'identità di marca*, caratterizzato un senso di assimilazione o perdita rispetto all'identità originaria (Muzellec & Lambkin, 2006). Anche su questo fronte emergono differenze marcate tra i due casi aziendali, delineando da un lato uno scenario di continuità e sinergia (Disney-Marvel) e dall'altro uno di incoerenza e snaturamento identitario (Daimler-Chrysler).

Per il caso Disney-Marvel la maggior parte dei partecipanti percepisce che, nonostante l'acquisizione, Marvel abbia mantenuto un'identità comunicativa coerente con quella originaria. L'83% dei rispondenti concorda sul fatto che il brand Marvel, anche sotto Disney, continui a *"parlare con la stessa voce"*. Molti lo esprimono con risposte decise – *"Sì, ha mantenuto il suo stile narrativo"*, *"Sì, assolutamente"*, *"ha mantenuto i suoi valori fondamentali"* – indicando una forte sensazione di continuità. Altri riconoscono piccole evoluzioni nello stile comunicativo, ma senza snaturamento: *"Ci sono stati alcuni cambiamenti nello stile, ma dal mio punto di vista in positivo, lasciando comunque più o meno inalterata l'identità del brand"*. Questa testimonianza evidenzia consapevolezza di

qualche novità introdotta dopo la fusione, considerata però un'evoluzione naturale, innovativa, che non intacca il nucleo identitario di Marvel. Analogamente, un partecipante osserva: *“Penso che nonostante la fusione l'identità del brand Y sia stata rispettata. È normale che alcuni elementi si evolvano... ma non trovo che i valori originari siano stati stravolti.”*. Si delinea dunque una percezione di continuità valoriale: i valori e la mission di Marvel sono rimasti quelli di sempre, segno che la comunicazione post-fusione non ha imposto una “nuova identità” confliggente bensì ha integrato Marvel nell'orbita Disney senza snaturarla, facendola risultare coerente a ciò che era prima.

Interessante notare che diversi informant attribuiscono questa coerenza anche alla affinità tematica naturale tra Disney e Marvel. Circa il 10% delle risposte positive sottolinea che la coerenza comunicativa è facilitata dal fatto che Disney e Marvel condividono certi valori e un immaginario compatibile. Ad esempio, qualcuno afferma: *“I valori dei due brand possono andare in sincrono.”*, indicando che nell'immaginario del pubblico esisteva già una base di compatibilità valoriale e tematica: entrambe le aziende raccontano storie di fantasia/supereroi con forti valori di intrattenimento per famiglie; dunque, l'acquisizione non ha creato un contrasto, anzi è apparsa quasi *naturale*. Un altro partecipante nota che l'acquisizione ha arricchito Marvel di risorse senza farle perdere identità: *“L'acquisizione da parte di Disney ha fornito a Marvel le risorse e le opportunità per espandere il proprio universo narrativo, mantenendo intatti stile, tono e valori che hanno reso il brand iconico.”*. In questa frase, molto significativa, si riconosce che dopo la fusione l'universo Marvel si è ampliato (grazie ai nuovi mezzi e capitali Disney) ma ciò è avvenuto nel rispetto degli elementi distintivi di Marvel – lo *stile*, il *tono narrativo* e i *valori iconici* sono rimasti intatti. In sostanza, gli intervistati vedono sinergia invece che conflitto: Marvel sotto Disney continua a “sembrare Marvel”, probabilmente con maggiori risorse produttive ma con una comunicazione allineata alla sua tradizione. Alcuni fanno riferimento anche a elementi di innovazione introdotti da Disney: circa il 15% di chi percepisce coerenza aggiunge che si notano *novità* o *evoluzioni* (ad es. nuove linee narrative, stile più moderno), ma tali innovazioni non compromettono la coerenza di fondo. Come sintetizza un partecipante: *“La fusione è stata positiva per entrambi, entrambe le parti hanno aggiunto qualcosa all'altra mantenendo comunque la propria identità.”*. Ciò conferma l'idea di un'integrazione riuscita: Disney e Marvel hanno

ciascuna portato valore aggiunto (Disney apportando risorse e know-how, Marvel la propria creatività e il suo universo), ma nessuna delle due ha annullato l'identità dell'altra. Solo una piccola minoranza (circa il 17%) si dichiara incerta o dubbiosa sulla coerenza comunicativa, con risposte come *“Non ne sono certo”* oppure *“No”* (in quest'ultimo caso senza dettagli). Complessivamente, però, il segnale è chiaro: agli occhi del pubblico la comunicazione post-acquisizione Disney–Marvel è risultata coerente e rispettosa dell'identità Marvel. Ciò è in linea con i principi dell'Integrated Marketing Communication (IMC): mantenere uniformità e coerenza nei messaggi su tutti i touchpoints aiuta a preservare un'identità di marca solida durante i cambiamenti. In tal senso, Disney–Marvel sembra aver applicato con successo tali principi, enfatizzando la continuità nella narrativa e nello stile per rassicurare i fan. La letteratura supporta questa scelta strategica: Foroudi et al. (2017) sottolineano che nelle fasi di trasformazione aziendale bisogna garantire uniformità di messaggio, poiché *“la coerenza comunicativa [...] contribuisce ad accrescere la brand equity”* e getta basi solide per la relazione di lungo periodo con i clienti (Duncan, 2002).

All'opposto, il caso Daimler–Chrysler vede un consenso quasi unanime sulla mancanza di coerenza nella comunicazione post-fusione. Praticamente tutti i partecipanti ritengono che il brand acquisito (Chrysler) non abbia mantenuto il proprio stile dopo l'unione con Daimler. Molte risposte sono categoriche nella loro negatività: *“No, non lo ha mantenuto”*, *“Assolutamente no”*, *“Per nulla”*, a sottolineare un netto giudizio di incoerenza. Altri dettagliando percepiscono che la comunicazione del brand è *cambiata in peggio*, perdendo gli elementi caratteristici di prima. Un consumatore afferma: *“[Chrysler] non ha mantenuto il suo stile narrativo”*, mentre un altro parla di *“adattamento forzato”* – termini che indicano una sensazione di innaturalità nella nuova comunicazione, quasi che Chrysler sia stata costretta ad adottare uno stile altrui (quello di Daimler) poco adatto alla sua natura. Emblematiche le testimonianze di alcuni clienti che dichiarano di non *riconoscere più* il brand dopo la fusione. Ad esempio: *“Dopo l'acquisizione, sinceramente non riconosco più lo stile narrativo e il tono di voce del brand Y. Prima trasmetteva un'identità fortemente americana, chiara e distintiva in cui mi riconoscevo. Ora la comunicazione è meno mirata, più distante e anche i prodotti sembrano pensati per un altro mercato. Ha perso i tratti che lo rendevano riconoscibile”*

*e vicino a me.*”. Questa risposta, molto dettagliata, evidenzia diversi aspetti chiave della percezione di incoerenza: (1) il *tono di voce* e lo *stile* non sono più riconoscibili come quelli originali; (2) l’identità prima era percepita come “fortemente americana, chiara e distintiva”, ora invece si è offuscata ed è divenuta più anonima/globalizzata (“*prodotti pensati per un altro mercato*”); (3) il brand non risulta più *vicino* al cliente affezionato, segno di una rottura del legame emotivo (che esploreremo meglio più avanti). Il fatto che un cliente dica di *non riconoscere più il brand* indica una frattura identitaria così forte da far percepire il “nuovo” Chrysler come un’entità diversa dall’originale. Un altro partecipante esprime idea simile: “*Secondo me il brand ha progressivamente spento la sua identità, facendo decadere i suoi valori distintivi e perdendo credibilità tra i suoi consumatori affezionati.*”. Emergono concetti di *identità spenta* e *valori distintivi decaduti*, accompagnati dal grave effetto della perdita di credibilità presso la clientela storica. In altre risposte si legge che “*la comunicazione non è stata coerente*” e che “*il brand X è stato poco veritiero e coerente nelle comunicazioni post-fusione*”, suggerendo la sensazione di messaggi poco autentici e trasparenti. Complessivamente, l’immagine delineata è quella di un processo di fusione in cui la voce di Chrysler è stata soffocata da quella di Daimler, portando a comunicazioni non in linea con l’identità cui i clienti Chrysler erano abituati. Solo pochissime eccezioni rompono questo coro negativo: ad esempio un partecipante risponde “*Abbastanza*”, indicando forse che qualche elemento di stile si è in parte mantenuto. Tuttavia, queste opinioni discordanti rappresentano casi isolati su un totale di quasi venti risposte.

Le implicazioni di questa percezione di incoerenza sono significative. Dal confronto dei due casi, emerge chiaramente una relazione stretta tra percezione di coerenza comunicativa e livello di fiducia/coinvolgimento del consumatore. Dove i clienti percepiscono che il brand continua a comunicare con la *stessa voce* di prima, il sentiment generale rimane positivo e la fiducia pressoché intatta; viceversa, se dopo la fusione la *voce* del brand cambia radicalmente, si innesca sfiducia, delusione e senso di alienazione. In altre parole, i consumatori tendono ad ancorare la propria fiducia nella marca alla coerenza dell’identità che essa comunica. Questo allineamento riflette quanto sostiene la teoria: coerenza e fiducia sono legate in modo causale nei processi comunicativi di marca. Ricevere messaggi uniformi e consoni all’identità genera familiarità e fiducia, mentre

messaggi disgiunti o contraddittori creano confusione e minano la chiarezza identitaria, erodendo conseguentemente la fiducia (Duncan, 2002). I riscontri empirici confermano tali dinamiche: nel caso Chrysler, la percezione di incoerenza ha minato al punto la fiducia che alcuni consumatori *non riconoscono più* il brand come autentico, giudicando la comunicazione “*poco veritiera*”. Al contrario, la forte coerenza comunicativa percepita nel caso Disney–Marvel ha probabilmente sostenuto (o addirittura rafforzato) la fiducia degli appassionati Marvel nella nuova gestione Disney. Questo punto cardine – mantenere una linea comunicativa coerente con l’identità di marca nel post-M&A – emerge come un fattore determinante per preservare il capitale di fiducia e, in ultima analisi, la brand equity agli occhi del consumatore. La letteratura sul branding in contesti di fusione suggerisce proprio di evitare di “tradire” l’identità del brand acquisito (Schultz & Schultz, 2004), in modo da portare i clienti a percepire la fusione come *continuativa* più che *disruptive*. Nel caso in esame, Disney–Marvel ha seguito questo principio narrando l’operazione come un arricchimento reciproco senza snaturamento (analogamente a quanto fatto da Disney con Pixar in una precedente acquisizione di successo), mentre Daimler–Chrysler sembra non esserci riuscita, causando la rottura della *brand identity* percepita di Chrysler e una conseguente caduta della fiducia.

Già dall’analisi delle risposte alle prime due domande si delineano due scenari diametralmente opposti. La spartizione verrà confermata poi dall’analisi dei capisaldi della *brand equity*, e successivamente dall’analisi delle risposte sul *legame emotivo* dei partecipanti al survey.

### **4.1.3 Percezione dell’evoluzione della brand awareness**

La terza parte dell’analisi qualitativa esamina come i partecipanti percepiscono l’evoluzione della notorietà del brand acquisito a seguito della fusione e della relativa comunicazione. In altri termini, si indaga se, e in che misura, la comunicazione post-M&A abbia influenzato la brand awareness, ovvero la familiarità e riconoscibilità del marchio presso il pubblico. La brand awareness è un componente fondamentale del brand equity, poiché rappresenta la presenza del brand nella mente dei consumatori (la capacità di riconoscerlo e ricordarlo). Operazioni di fusione e acquisizione possono avere impatti

opposti su questa dimensione: da un lato, possono amplificare la visibilità di un marchio (grazie a nuove piattaforme, co-branding e copertura mediatica); dall'altro, possono confondere il pubblico e far calare la notorietà, ad esempio in caso di cambiamento di nome o oscuramento e diluizione di uno dei due brand, o come nel nostro caso, semplicemente dal tipo di comunicazione utilizzato per rendere nota l'operazione. Le risposte raccolte riflettono questa dualità: nel caso Disney–Marvel prevale nettamente l'idea che la brand awareness di Marvel sia aumentata o si sia rafforzata, mentre nel caso Daimler–Chrysler domina la percezione di una diminuzione significativa della notorietà di Chrysler, fino a parlare di scomparsa dell'identità originale.

Per quanto riguarda il caso Disney–Marvel la maggioranza dei partecipanti indica che la comunicazione post-fusione (e l'operazione Disney–Marvel in generale) ha avuto un impatto positivo sulla visibilità e riconoscibilità di Marvel, ampliandone la presenza sul mercato. Circa l'83% dei rispondenti parla esplicitamente di *crescita* o *rafforzamento* della notorietà. Alcuni usano espressioni sintetiche come *“immagine pubblica rafforzata”* o giudizi generali positivi (*“positivo per logo, immagine pubblica”*), indicando che elementi chiave dell'identità Marvel (il logo, l'immagine percepita) hanno beneficiato della fusione risultando più forti o più diffusi di prima. Molti altri argomentano più diffusamente l'aumento di awareness. Un partecipante osserva: *“La comunicazione post-acquisizione ha rafforzato la riconoscibilità di Marvel mantenendo il logo iconico, ampliando la coerenza narrativa e rendendo il brand più accessibile e globale grazie allo stile Disney.”*. Questo commento offre spunti importanti: conferma che la riconoscibilità di Marvel è percepita in crescita e ne attribuisce il merito sia alla continuità degli elementi iconici (il logo Marvel è rimasto quello di sempre, quindi la base di notorietà costruita negli anni non è andata persa), sia all'ampliamento della narrazione su scala globale grazie a Disney (Marvel è diventato più “accessibile e globale” tramite lo stile Disney, raggiungendo pubblici più ampi). In pratica, l'intervistato sta dicendo che Marvel ha conservato il suo DNA riconoscibile, ma ora lo comunica a un'audience mondiale sfruttando la potenza di fuoco Disney, e questo ha incrementato la notorietà complessiva. Un altro partecipante sottolinea proprio il fattore di portata mediatica: *“Ha raggiunto più persone tramite la fusione.”*, evidenziando l'aspetto più intuitivo dell'aumento di awareness; l'unione con Disney ha permesso al brand Marvel di

raggiungere un pubblico molto più vasto, presumibilmente perché Disney ha integrato Marvel nei propri canali distributivi e comunicativi (dai film al merchandising, dai parchi a tema allo streaming). In altre parole, la visibilità del marchio Marvel è aumentata esponenzialmente grazie a Disney.

Diversi partecipanti richiamano anche strumenti e canali specifici attraverso cui è avvenuto questo incremento di notorietà. Non in contesto di comunicazione ma più generale e “postumo” rispetto alla fusione, un tema emergente è quello delle piattaforme di streaming e dei nuovi media digitali. Alcune risposte citano esplicitamente la diffusione di contenuti Marvel su *Disney+* (la piattaforma di streaming Disney) come leva di crescita della brand awareness. Un partecipante, ad esempio, commenta che l’aumento di awareness è avvenuto *“prevalentemente per la diffusione di contenuti sulle piattaforme, quindi per la visibilità e la pubblicità”*, riconoscendo il ruolo cruciale delle nuove piattaforme digitali: portando Marvel su *Disney+* (con serie TV originali e il catalogo di film Marvel disponibile globalmente in streaming), il brand ha raggiunto pubblici nuovi e ha generato maggiore familiarità col marchio. Questo suggerisce come, agli occhi del pubblico, oggi la presenza mediatica capillare sia percepita come un fattore determinante di brand awareness, quasi un sinonimo di valore di marca. Un altro intervistato corrobora questa idea evidenziando sia i mezzi sia le capacità comunicative di Disney: *“Penso l’abbia [la fusione] rafforzata in misura notevole, anche grazie ai mezzi economici fuori dal comune e all’abitudine [di Disney] a comunicare con più fasce della popolazione con i suoi prodotti.”*. Qui si riconoscono due aspetti: da un lato le ingenti risorse economiche di Disney (che consentono campagne di ampia portata, produzioni globali, etc.), dall’altro il know-how di Disney nel comunicare efficacemente verso diversi segmenti di pubblico. Entrambi i fattori hanno contribuito, secondo il partecipante, ad aumentare la diffusione del brand Marvel. In conclusione, i consumatori percepiscono che sotto Disney il brand Marvel ha goduto di maggiore esposizione mediatica, maggiori investimenti comunicativi e una presenza più capillare, tutti elementi tradottisi in una notorietà accresciuta. Questo risultato concorda con i concetti teorici: un’operazione di co-branding o fusione tra due marchi noti può elevare la brand awareness combinata, “unendo due nomi” e sfruttando la risonanza di entrambi. Nel caso Marvel, il nome non è stato cambiato (strategia di conservazione del brand name che

tutela la notorietà pregressa) ed è stato affiancato dal potere comunicativo di Disney, una formula che, a giudizio dei partecipanti, ha portato a un netto rafforzamento della presenza di Marvel nella mente e nel cuore del pubblico globale.

Pur prevalendo nettamente il giudizio di incremento, alcune voci riportano percezioni più neutre, segno che non tutti hanno avvertito grandi cambiamenti nella notorietà di Marvel, forse perché il brand era già molto noto prima, o perché la comunicazione post-M&A ha semplicemente sostenuto una notorietà esistente. Ad esempio, un partecipante riflette: *“Non credo abbia modificato la riconoscibilità del brand Y, al contrario trovo che, overall, possa averne rafforzato la percezione.”*. In questa frase inizialmente si nega un cambiamento sostanziale (“non credo abbia modificato la riconoscibilità”), per poi ammettere che *in generale* c’è stato un rafforzamento nella percezione. Un altro rispondente è più netto nel ritenere che la comunicazione post-M&A *non* abbia inciso troppo: *“Non credo che sia possibile modificare la riconoscibilità di una marca del genere con la sola comunicazione.”*. Questa posizione minoritaria suggerisce che per alcuni Marvel fosse già talmente iconica che la sua awareness non dipende dalle singole campagne di comunicazione (e dunque la fusione in sé non l’avrebbe né aumentata né diminuita in modo percepibile). In effetti Marvel, prima dell’acquisizione, godeva già di un’enorme notorietà internazionale: certi fan possono aver ritenuto che la fusione abbia consolidato una tendenza già in atto, senza rappresentare un salto improvviso. Tuttavia, anche questi partecipanti scettici spesso riconoscono comunque un trend di consolidamento o lieve crescita (*“rafforzato la percezione”*). Importante evidenziare che nessuno nel caso Disney–Marvel sostiene che la brand awareness sia diminuita; al più, la minoranza (circa 17%) indica *stabilità* o un aumento marginale. Dunque, il quadro complessivo è che la brand awareness di Marvel è percepita come quantomeno invariata o, più probabilmente, incrementata dopo l’M&A, corroborando l’idea che la gestione comunicativa di Disney abbia saputo valorizzare il marchio acquisito in termini di visibilità.

In netto contrasto col caso precedente, le risposte relative a Daimler–Chrysler indicano quasi unanimemente una diminuzione della brand awareness di Chrysler a seguito della fusione. Circa l’82% dei partecipanti afferma che la notorietà e riconoscibilità del marchio

sono calate, e molti di questi parlano addirittura di una *perdita totale di identità* del brand acquisito. Le formulazioni usate sono spesso estreme: “*Non è più riconoscibile*” dichiarano in parecchi, sottintendendo che Chrysler come brand autonomo sia praticamente sparito dalla percezione pubblica. Un partecipante sintetizza: “[*La fusione*] *ha fortemente modificato la riconoscibilità del marchio, in negativo.*”, un altro rincara con “*Perdita netta.*” Altri rispondono telegraficamente “*Negativa*”, “*Male*”, a indicare che l’effetto sulla notorietà è stato valutato come decisamente pessimo. Diversi intervistati spiegano in che senso il brand ha perso awareness: “*Penso abbia diminuito la riconoscibilità in termini generali,*” osserva uno, suggerendo un calo diffuso della notorietà; un altro sottolinea che “*l’acquisizione l’ha modificata in negativo*”, quindi l’effetto del deal sulla awareness è stato peggiorativo. Un elemento ricorrente è l’idea che Chrysler abbia perso la propria individualità in seguito alla fusione, divenendo oscurata da Daimler. Emblematica la risposta: “*È [diventata] parte del brand X.*”, dove il partecipante esplicita che ormai Chrysler viene vista solo come *una parte* subordinata di Daimler, non come brand con una propria identità riconoscibile. Ciò combacia con come il caso Daimler–Chrysler veniva effettivamente percepito sul mercato: spesso Chrysler veniva descritta nei media come “il braccio americano di Daimler”, facendo sentire alcuni consumatori USA *di serie B* all’interno della nuova entità. I nostri dati mostrano esattamente questo sentimento: il brand Chrysler non era più riconosciuto di per sé, ma solo come appendice di Daimler. Alcuni partecipanti collegano la perdita di awareness anche a scelte comunicative discutibili. Uno afferma: “*Penso che l’immagine sia peggiorata*”, evidenziando un deterioramento della brand image (oltre che della semplice notorietà). Un altro critica esplicitamente la comunicazione post-fusione, definendola “*molto scarsa*”, e aggiunge che “*il brand ha perso riconoscibilità.*”. L’implicazione è chiara: una comunicazione inadeguata ha contribuito alla perdita di presenza del marchio. Nel complesso, si delinea la percezione di un fallimento nel preservare il capitale di marca di Chrysler: non solo la fusione non ne ha accresciuto la notorietà, ma anzi Chrysler è sparita dai radar, confusa dentro un’entità più grande.

È importante sottolineare che questo calo di brand awareness viene descritto non solo in termini *quantitativi* (“meno gente riconosce il marchio”), ma anche *qualitativi*, ossia come *compromissione della riconoscibilità*. Molti parlano di immagine confusa, brand

“sotto un altro nome” e perdita di significato. Ad esempio: “*La comunicazione post-acquisizione è stata molto scarsa... il brand ha perso riconoscibilità.*”. Si evidenzia dunque una correlazione tra efficacia della comunicazione e memorabilità del brand: secondo i consumatori, la comunicazione di DaimlerChrysler non è riuscita a mantenere vivo il ricordo di Chrysler come entità a sé stante. Inoltre, alcuni suggeriscono che la decisione di fondere i nomi in “DaimlerChrysler” abbia annullato la visibilità separata di Chrysler. Mentre Disney ha saggiamente mantenuto distinto il nome Marvel nei prodotti (film Marvel presentati da Disney, parchi a tema Marvel, ecc.), nel caso Chrysler molti percepiscono che il nome sia stato assorbito o comunque passato in secondo piano dietro a Daimler. In effetti, la strategia di denominazione adottata può aver influito: unendo il nome aziendale, la nuova comunicazione parlava soprattutto di *DaimlerChrysler* e meno di Chrysler in sé, facendo calare la salienza di quest’ultimo. Dal punto di vista teorico, questo riflette il rischio di *diluizione di brand* nelle fusioni: cambiare nome o non enfatizzare più il marchio acquisito può ridurre drasticamente l’equity pregressa (Kapferer, 2012). Nel caso Chrysler, i partecipanti hanno percepito proprio una diluizione estrema, al punto da considerare compromessa la stessa identità del brand. Al contrario, nel caso Marvel l’operazione è stata comunicata come un’acquisizione in cui Marvel manteneva il proprio nome e la propria identità, godendo però della spinta mediatica Disney: questa combinazione ha generato un chiaro boost di notorietà senza confondere il pubblico sul “chi è chi”. Come osserva la letteratura, la scelta di conservare il marchio acquisito e affiancarlo al corporate brand acquirente (endorsement branding) è spesso consigliabile per capitalizzare sulla brand equity esistente. Disney ha in effetti seguito un approccio di *endorser* (Disney presenta Marvel) preservando il nome Marvel, mentre Daimler ha seguito un approccio di *fusion brand* che però sembra aver portato a una perdita d’identità di uno dei due. I risultati mostrano quindi che la brand awareness di Chrysler è calata drasticamente secondo la percezione dei clienti, andando di pari passo con la sensazione di un’identità di marca dissolta nella nuova entità.

Questi esiti hanno implicazioni per il brand equity complessivo: un aumento di awareness (unito a coerenza e sentiment positivo) nel caso Marvel pone basi per un rafforzamento del capitale di marca, mentre un calo di awareness (unito a incoerenza e sentiment negativo) nel caso Chrysler segnala una diminuzione del valore di marca. Nelle sezioni

seguenti, vedremo come ciò si riflette sulle altre dimensioni del brand equity, quali le associazioni di brand, la qualità percepita e la lealtà.

#### **4.1.4 Percezione delle associazioni di brand e valori**

La quarta domanda esplora l'evoluzione delle brand associations, ovvero l'insieme di immagini, attributi e valori che i consumatori collegano mentalmente al brand dopo la fusione. In sostanza, si è indagato come e se sia cambiata la percezione dell'immagine di marca del brand acquisito in seguito all'M&A e alla relativa comunicazione. Le associazioni di brand sono un pilastro del brand equity (insieme alla awareness, qualità percepita e loyalty), in quanto rappresentano ciò che il brand significa per i consumatori (Aaker, 1991). Una comunicazione post-fusione coerente potrebbe mantenere o addirittura arricchire le associazioni positive esistenti, mentre incoerenza o scelte comunicative sbagliate potrebbero indebolire le associazioni distintive, generando confusione sull'identità del brand. Le risposte dei partecipanti confermano queste aspettative: il caso Disney–Marvel mostra un mantenimento e arricchimento dell'immaginario ed un mantenimento dei valori originari di Marvel, quello Daimler–Chrysler evidenzia una diluizione o perdita delle associazioni peculiari di Chrysler, includendo una forte perdita dei valori originari del brand.

Per il caso Disney–Marvel; dalle risposte emerge che, dopo l'acquisizione, il brand Marvel ha conservato le sue principali associazioni nella mente dei consumatori, continuando a rappresentare ciò che rappresentava prima (supereroi, intrattenimento di qualità, ecc.), con in più alcune associazioni positive aggiuntive derivanti dalla sinergia con Disney. In altre parole, l'operazione è stata percepita come un *allargamento dell'universo Marvel* più che come un suo cambiamento di identità. Molti partecipanti affermano che i valori di Marvel sono rimasti quelli di sempre. Ad esempio, una persona nota: *“Marvel è rimasta Marvel: il marchio ha mantenuto il suo stile... la fusione è stata positiva per entrambi, entrambe le parti hanno aggiunto qualcosa all'altra mantenendo comunque la propria identità.”*. Questa osservazione conferma che i *valori originali* di Marvel e le sue caratteristiche iconiche (eroi, storie, spirito “epico” e creativo) non sono stati intaccati, mentre Disney ha portato risorse e nuovi spunti che arricchiscono l'offerta

Marvel. Un altro partecipante sottolinea come Disney abbia fornito a Marvel l'opportunità di far *brillare ancor di più* i propri punti di forza: *“ha espanso il proprio universo narrativo mantenendo intatti stile, tono e valori che hanno reso il brand iconico.”*. In questa frase si evidenzia sia la continuità negli elementi chiave (stile, tono, valori iconici invariati) sia l'espansione dell'universo narrativo, segno che nelle associazioni mentali dei fan Marvel ora compaiono anche idee di *maggiore ampiezza e varietà* di contenuti grazie al supporto Disney. In effetti, alcuni rispondenti citano nuove associazioni positive post-fusione, come ad esempio una maggior innovazione o un respiro più internazionale, attribuendole all'influenza di Disney. Tuttavia, ed è un punto cruciale, queste nuove associazioni non rimpiazzano né contraddicono le vecchie, piuttosto le integrano. Marvel continua a essere associata ai suoi supereroi, alle sue storie avvincenti e ai valori di eroismo e immaginazione, ma in aggiunta viene associata a una produzione ancor più ricca, a una presenza su piattaforme globali, ecc. Un intervistato riassume bene: *“Disney e Marvel hanno arricchito l'uno il mondo dell'altro, ma Marvel è rimasto Marvel. Hanno lo stesso pubblico di riferimento di prima, solo più ampio.”*. In questo caso si nota come l'identità percepita di Marvel rimanga centrata sullo *stesso pubblico di riferimento di prima* (i fan dei supereroi, le famiglie, i giovani adulti) ma con un pubblico ampliato e nuove opportunità narrative. In termini di brand associations, ciò implica un rafforzamento delle associazioni esistenti (Marvel continua ad evocare ciò che evocava prima, forse con ancora più forza grazie alla spinta Disney) ed eventualmente l'aggiunta di qualche sfumatura (es. un tocco “magico” Disney oppure l'idea di una qualità Disney integrata nell'universo Marvel). Con risposte come *“Data l'indipendenza del team di progettazione mi sento di dire che abbia mantenuto il più possibile i suoi valori, immagini e significati originari; tuttavia è scontato dire che post acquisizione il Brand Y abbia comunque dovuto modificare alcuni dei suoi principali mezzi di comunicazione al fine di integrare e sinergizzare al meglio la società con il BrandX “, oppure “Dopo l'acquisizione, ho continuato a sentirmi legato a Marvel: i suoi valori e l'identità sono rimasti riconoscibili, pur evolvendosi in modo positivo grazie al supporto e alla visione di Disney.”* Si denota che i partecipanti/consumatori hanno notato un'evoluzione ed un adattamento di Marvel verso Disney, ma ciò non comporta un mutamento delle associazioni percepite dal consumatore, i valori nonostante l'evoluzione non cambiano seppur il consumatore è consapevole dell'adattamento. Questo risultato

riflette i vantaggi di un M&A ben comunicato i valori originari sono risultati *complementari* anziché in conflitto. La letteratura sui brand portfolio suggerisce che quando due marchi con identità compatibili si uniscono, le associazioni di marca possono trasferirsi positivamente da uno all'altro, arricchendo il significato percepito di entrambi (Assimakopoulos et al., 2017). Nel caso Marvel, la compatibilità tematica con Disney (family entertainment, fantasia, eroi) ha permesso un transfer positivo: i valori Disney di creatività e magia si sono sommati all'epica Marvel, mentre Marvel ha apportato a Disney un'aura di innovazione e cultura pop. I partecipanti, infatti, percepiscono che *“i valori dei due brand possono andare in sincrono”* e che la fusione è avvenuta nel segno di una continuità valoriale. In sintesi, l'immagine di marca Marvel dopo la fusione viene percepita come coerente alla precedente ma potenziata, nessuna associazione chiave è andata persa, anzi il brand ha guadagnato in portata e opportunità restando se stesso.

Le percezioni riguardanti Daimler–Chrysler indicano invece una erosione delle associazioni di brand ed una perdita valoriale che tradizionalmente definivano l'identità di Chrysler. Prima della fusione, Chrysler evocava nei suoi clienti immagini e valori ben precisi, ad esempio, l'idea di un'automobile americana innovativa ma accessibile, uno stile design peculiare, un orgoglio nazionale per alcuni consumatori statunitensi. Dopo l'unione con Daimler, queste associazioni sembrano essersi confuse o perse. Molti partecipanti riferiscono che *l'immagine di Chrysler non è più la stessa*, faticando a trovare attributi distintivi rimasti. Come visto, alcuni affermano di non riconoscere più l'identità del brand, e ciò implica che le associazioni caratterizzanti (es. “americano”, “vicino ai miei gusti”, “design unico Chrysler”, “spirito pionieristico USA”) si siano annullate o indebolite fortemente. Una risposta citata in precedenza lo descrive chiaramente: *“Ha perso i tratti che lo rendevano riconoscibile e vicino a me.”*. Quei “tratti riconoscibili” erano in sostanza le associazioni chiave che legavano il cliente al brand; averli persi significa che nella mente del consumatore Chrysler non evoca più quelle immagini positive e distintive. Un altro partecipante, come riportato, dice che l'identità del brand si è “spenta”, con i valori distintivi decaduti e una perdita di credibilità. Ciò indica che anche le associazioni valoriali (es. affidabilità, onestà, innovazione) si sono affievolite, al punto da intaccare la percezione di credibilità del marchio; un segnale di grave crisi nell'immagine di marca.

Molti spiegano che ormai Chrysler viene percepita solo come parte di Daimler; quindi, le uniche associazioni residue riguardano Daimler e non più Chrysler come entità autonoma. In pratica, le associazioni tipiche di Chrysler sarebbero state *soppiantate* da quelle di Daimler. Ma questo processo non ha comportato un arricchimento dell'immagine Chrysler (come avvenuto per Marvel con Disney) bensì un suo appiattimento e una perdita di identità. Infatti, i clienti Chrysler probabilmente non si identificano nelle associazioni di DaimlerChrysler (marchio tedesco di auto di lusso), anzi potrebbero percepirle come estranee. Uno dei partecipanti dice infatti che i prodotti sembrano pensati per un altro mercato e che il brand è diventato distante. Questa frase segnala un disallineamento tra le associazioni di marca preferite dal cliente (quelle originarie di Chrysler) e ciò che il brand comunica ora (valori Daimler che non risuonano con quel cliente). In mancanza di una comunicazione che spiegasse chiaramente come i due mondi si sarebbero integrati, molti consumatori hanno probabilmente *supposto* che Chrysler avesse perso la sua anima e fosse destinata a diventare solo “Mercedes americano”.

Va ricordato che Daimler negli anni post-fusione puntò a posizionare Chrysler un po' più in alto come qualità (introducendo standard Mercedes su alcuni modelli), ma comunicativamente questo posizionamento non è stato percepito chiaramente dai clienti, che invece hanno colto soprattutto il *cambio di tono* e di target. Quindi, a differenza del caso Marvel (dove i valori affini hanno prodotto sinergia nelle associazioni), qui i valori dissimili hanno prodotto dissonanza. A livello teorico, questo riflette il concetto di *fit* di brand: quando c'è scarso *fit* fra le immagini di due brand che si uniscono, i consumatori faticano a conciliare le associazioni e spesso reagiscono negativamente (Aaker & Keller, 1990). Nel caso Daimler–Chrysler, il *fit* percepito era basso (auto tedesche di lusso vs auto americane di fascia media), e la comunicazione non ha compensato questo divario, anzi, come detto, ha probabilmente enfatizzato la dominanza di un brand sull'altro. Il risultato è che le associazioni distintive di Chrysler si sono disperse: pochi consumatori nelle risposte sanno dire cosa rappresenti ora Chrysler, se non appunto una parte di Daimler. Alcuni arrivano a mettere in dubbio la *veridicità* e l'autenticità della nuova comunicazione, segno che non riescono a formarsi nuove associazioni convincenti. Ad esempio, definirla “*poco veritiera e coerente*” indica che i messaggi del brand post-fusione non vengono interiorizzati come genuini, e quindi non generano associazioni

positive nella mente del pubblico. In definitiva, il brand Chrysler perde il suo *significato* originario senza guadagnarne uno nuovo convincente: un fenomeno di brand dilution classico, dove l'equity costruita negli anni (associazioni e valori) viene diluita fino quasi a scomparire.

Il confronto tra i due casi è illuminante: per Marvel, l'acquisizione ha confermato e rafforzato le associazioni di marca, alimentando ulteriormente l'universo simbolico Marvel (che ora beneficia anche dell'aura Disney); per Chrysler, la fusione ha distrutto o confuso le associazioni di marca, lasciando un vuoto identitario. Ciò suggerisce che la coerenza comunicativa e la gestione attenta dell'identità sono fondamentali per preservare il brand association in un M&A. Quando i consumatori percepiscono coerenza e compatibilità valoriale (come in Marvel–Disney), le associazioni di marca restano solide e possono persino ampliarsi; ma se percepiscono incoerenza e rottura identitaria (come in Chrysler–Daimler), le associazioni possono crollare rapidamente. Questa dinamica trova riscontro anche in studi sul *brand identity transfer* nelle fusioni: Hayhurst (2015) nota che i brand acquisiti con identità “forte ma fragile” possono subire danni permanenti se l'acquirente non ne rispetta il patrimonio simbolico. Nel caso Chrysler, la mancanza di tatto comunicativo ha portato i consumatori a concludere che il marchio avesse *perso la sua anima*, con conseguenze negative a catena sulla brand equity, come vedremo nelle prossime sezioni su qualità percepita e fedeltà.

#### **4.1.5 Percezione della qualità percepita**

La quinta domanda riguarda la qualità percepita del brand dopo l'operazione di M&A, ossia come i consumatori valutano il livello qualitativo dei prodotti/servizi del brand acquisito in seguito all'operazione. La *perceived quality* è un altro elemento chiave del brand equity (Aaker, 1991) e riflette il giudizio del consumatore sull'eccellenza complessiva dell'offerta della marca. Cambiamenti nella proprietà e nella gestione di un brand possono influenzare queste percezioni di qualità: ad esempio, un acquirente prestigioso potrebbe far salire le aspettative di qualità, oppure, viceversa, potrebbero far temere un calo qualitativo. Inoltre, la qualità percepita è legata alla fiducia: se la comunicazione rinforza la fiducia nella continuità del brand, i consumatori tenderanno a

credere che la qualità rimarrà alta o migliorerà; se invece la fiducia viene meno, anche la percezione di qualità ne risente, perché i consumatori dubitano della capacità del brand di mantenere gli standard.

Nel caso Marvel, i partecipanti in larga misura non manifestano timori di calo della qualità, anzi molti si aspettano un mantenimento o addirittura un miglioramento della qualità dei prodotti Marvel grazie all'intervento di Disney. Già nelle risposte di sul sentiment alcuni partecipanti avevano spontaneamente citato il concetto di qualità: ad esempio, come visto, un fan Marvel ha parlato di *“notevole miglioria di qualità ed idee”* attesa dalla fusione. Questa affermazione suggerisce che i consumatori si attendessero investimenti e innovazioni capaci di far salire ulteriormente il livello qualitativo dell'offerta Marvel (soprattutto per i film, in fervente ascesa in quel periodo). In generale, l'entusiasmo e la fiducia espressi verso l'operazione indicano che i partecipanti presumevano una continuità negli aspetti positivi di Marvel (cosa che poi nella realtà è effettivamente avvenuta), qualità compresa, con in più i benefici dell'organizzazione Disney. Molti conoscevano la reputazione di Disney per l'alto standard produttivo e la cura nei dettagli: ciò potrebbe averli portati a pensare che Marvel, entrando in Disney, avrebbe mantenuto o innalzato la qualità delle proprie produzioni (film con budget più alti, effetti speciali migliori, distribuzione più capillare, etc.). Un partecipante, ad esempio, ha sottolineato la disponibilità di *“mezzi economici fuori dal comune”* di Disney e la sua esperienza nel raggiungere vari pubblici: queste osservazioni implicano che, con simili risorse, la qualità delle produzioni Marvel potesse beneficiarne (valutando più risorse come maggiore possibilità di prodotti migliori). Nessuno tra i partecipanti allo scenario Marvel ha espresso il timore che l'acquisizione potesse peggiorare la qualità dei contenuti del brand; al contrario, la minoranza scettica si concentrava su altri aspetti (es. possibili difficoltà creative, come lo scettico che citava le sceneggiature scadenti). Si può quindi dedurre che la percezione della qualità del brand Marvel sia rimasta quantomeno invariata, se non tendente al positivo, nell'immediato post-M&A. Alcuni partecipanti potrebbero non aver percepito cambiamenti tangibili di qualità nel breve termine (dato che l'operazione non produce effetti immediati sui prodotti esistenti), ma l'importante è che non si è erosa la fiducia nella qualità: i partecipanti hanno continuato a riconoscere Marvel come sinonimo di intrattenimento di qualità, con in più la prospettiva di ulteriori

miglioramenti grazie a Disney. Questo atteggiamento riflette ciò che in letteratura è noto come *halo effect* del corporate parent: Disney, essendo associata a qualità elevata, funge da “alone” positivo che si estende a Marvel (Janecek, 2004). Inoltre, la comunicazione rassicurante e coerente ha contribuito a consolidare l’idea che Marvel sarebbe rimasta Marvel anche nel livello qualitativo: i partecipanti non hanno percepito segnali di compromessi o snaturamenti che potessero intaccare la bontà dei prodotti Marvel. Anzi, con la continuità creativa garantita e le maggiori risorse, la *value proposition* di Marvel appare rafforzata. Possiamo dunque affermare che la qualità percepita di Marvel post-fusione sia stata positiva, tendenzialmente rafforzata o comunque confermata, in coerenza con le aspettative di valore che i consumatori già associavano al brand.

Per Chrysler, la situazione è più complessa. In teoria, l’unione con Daimler avrebbe potuto suggerire un *innalzamento* della qualità, dato che la produttrice di Mercedes è sinonimo di qualità ingegneristica e lusso. Tuttavia, dalle percezioni espresse dai partecipanti, questa potenzialità non si è tradotta in un miglioramento percepito di qualità, anzi, sembra che pochi abbiano riconosciuto benefici qualitativi, mentre diversi hanno implicitamente temuto effetti negativi. Come mai? Probabilmente perché la comunicazione incoerente e il sentiment negativo hanno prevalso sulle valutazioni razionali, unito alla percezione della mancanza di indipendenza da parte del brand acquisito. La forte sfiducia e delusione insieme alla percezione di incoerenza/alienazione hanno creato un contesto emotivo in cui i consumatori non si aspettano nulla di buono dalla fusione, qualità compresa. In altre parole, quando un cliente si sente tradito nell’identità del brand, diventa difficile che creda a eventuali miglioramenti qualitativi promessi: la mancanza di fiducia fa sì che ogni affermazione venga vista con scetticismo. Non a caso, un partecipante ha dichiarato “*ero poco fiduciosa una volta appresa la notizia*”; tale mancanza di fiducia riguarda non solo l’identità ma anche la capacità del brand di mantenere standard qualitativi o di fare scelte giuste. Alcune risposte riportano commenti sul peggioramento dell’“immagine” o del percepito complessivo del brand (“*immagine peggiorata*”), e ciò può includere anche la dimensione qualitativa. Uno degli intervistati, criticando la comunicazione, lascia intendere che la scarsa trasparenza abbia impedito di capire cosa sarebbe successo alla qualità dei prodotti: non essendoci stata

“una vera comunicazione” verso i clienti fedeli, questi ultimi sono rimasti nel dubbio e nel timore.

È possibile che alcuni clienti Chrysler avessero inizialmente la speranza che Daimler migliorasse la qualità delle vetture Chrysler (es. migliori tecnologie, maggiore affidabilità, lusso, esclusività). Ma la gestione comunicativa non sembra aver capitalizzato su questa potenziale buona notizia: ad esempio, non risultano nelle risposte riferimenti a “*qualità tedesca*” o simili. Ciò suggerisce che Daimler non comunicò efficacemente ai clienti Chrysler eventuali upgrade qualitativi, oppure che tali messaggi non furono creduti. Anzi, l’assenza di coerenza percepita e il senso di abbandono hanno probabilmente *offuscato* qualsiasi valutazione razionale sulla qualità: per un consumatore deluso emotivamente, anche i prodotti futuri del brand possono essere guardati con sospetto. In mancanza di fiducia, alcune persone potrebbero aver ipotizzato che Daimler avrebbe privilegiato Daimler relegando Chrysler a ruolo di secondo piano, magari *tagliando costi* su quel fronte, scenario che avrebbe conseguenze negative sulla qualità. Non ci sono citazioni dirette su questo aspetto, ma è un ragionamento plausibile date le paure espresse di essere clienti di secondo piano.

Complessivamente, dunque, la qualità percepita di Chrysler post-fusione non risulta migliorata nella mente dei consumatori, anzi tende al peggioramento o all’incertezza. Alcuni intervistati, di fronte alla domanda sulla qualità, hanno risposto in modo vago o neutro (es. “non saprei”, “vedremo”), mentre altri hanno collegato gli aspetti qualitativi al sentimento negativo generale. Il fatto che nessuno nelle risposte raccolte segnali un *aumento* di qualità è indicativo: significa che il potenziale vantaggio qualitativo derivante dalla fusione non è stato percepito o apprezzato. Questo rappresenta un fallimento nella comunicazione di quel valore. Dalla prospettiva teorica, potremmo dire che Daimler–Chrysler non è riuscita a trasferire il proprio *brand equity di qualità* (Mercedes) su Chrysler agli occhi dei clienti di quest’ultima, un processo che in letteratura viene chiamato *brand equity transfer* (Rao et al., 2004). Perché ciò avvenga, servono condizioni di fiducia e fit che qui mancavano. Invece di un *halo effect* positivo (come Disney su Marvel), si è verificato quasi un *reverse halo*: i problemi di identità hanno oscurato le possibili migliorie, così la percezione generale è che Chrysler abbia perso colpi anche in

qualità o comunque *che non sia più garantita* come un tempo. In aggiunta, va considerato che la qualità percepita è legata anche al posizionamento: se Chrysler veniva percepita come marchio americano affidabile per il ceto medio, perdendo quell'identità forse viene percepita come un ibrido mal definito, il che non giova alla valutazione della qualità.

Tirando le somme; Marvel ha mantenuto e potenzialmente accresciuto la sua reputazione di qualità (grazie alla fiducia in Disney e alla continuità percepita), mentre Chrysler non ha visto capitalizzare la partnership con Daimler in termini di qualità percepita, al contrario, l'incertezza identitaria ha fatto emergere dubbi o indifferenza verso la qualità. Questo dimostra quanto sia fondamentale, in un M&A, *comunicare chiaramente* anche i benefici funzionali (come un aumento di qualità) e farlo in un clima di fiducia: se i consumatori non sono rassicurati sull'identità e sulle intenzioni, difficilmente riconosceranno miglioramenti tecnici. Nel caso Disney–Marvel, la fiducia e l'entusiasmo hanno predisposto i fan a vedere il positivo (inclusa qualità); nel caso Daimler–Chrysler, sfiducia e scetticismo hanno impedito di apprezzare anche ciò che poteva essere migliorativo. La qualità percepita, dunque, si conferma dimensione del brand equity fortemente influenzata da aspetti emotivi e comunicativi, non solo dalle caratteristiche tecniche reali.

#### **4.1.6 Percezione della fedeltà al brand**

La sesta domanda riguarda la brand loyalty, ossia la lealtà dei consumatori verso il brand dopo la fusione o acquisizione. Si esplora se gli intervistati si sentono ancora fedeli al marchio acquisito, se intendono continuare a seguirlo/acquistarlo, o se invece la fusione ha incrinato il loro legame al punto da allontanarli. La brand loyalty è un elemento cruciale del brand equity, perché clienti leali garantiscono vendite ripetute, diffusione positiva del passaparola e una resilienza del brand nel tempo (Aaker, 1991; Oliver, 1999). Un cambiamento aziendale significativo come un M&A può mettere alla prova la lealtà: i fan storici potrebbero rafforzare il proprio supporto se vedono l'operazione come positiva, oppure sentirsi traditi e abbandonare la marca se la vedono come negativa, cosa che avviene nella maggior parte dei casi di M&A (Biraglia et al., 2022). I risultati, anche

qui, mostrano due scenari opposti: loyalty intatta (o accresciuta) nel caso Disney–Marvel, loyalty erosa nel caso Daimler–Chrysler.

I partecipanti del caso Disney–Marvel indicano chiaramente che il loro legame con il brand resta saldo dopo la fusione, rimarcando fedeltà invariata e fan engagement continuo. L’entusiasmo, la curiosità e la fiducia descritti si traducono in un desiderio di continuare a seguire il brand e sostenerlo. Nessuno manifesta l’intenzione di abbandonare Marvel; al contrario, molti partecipanti sembrano *ancor più motivati* a fruire dei contenuti Marvel, incuriositi dalle nuove possibilità sotto Disney. In pratica, la fedeltà di marca non risulta scalfita dall’M&A, un risultato coerente con la percezione di un’identità Marvel preservata e di un incremento di valore. Alcuni partecipanti sottolineano di essere “sempre stati fan Marvel” e che la fusione non cambia questo fatto, se non in meglio: “*Continuerò a guardare i film Marvel, anzi forse ne usciranno di più interessanti*” (parafraresi da risposte aperte). In sostanza, la loyalty comportamentale (intesa come intenzione di acquisto/fruizione) rimane invariata o aumenta, e la loyalty attitudinale (intesa come attaccamento emotivo) appare rafforzata dalla soddisfazione per la gestione del brand. Questo riscontro riflette il legame tra emozione positiva e fedeltà: dove lo shock emozionale è stato positivo, la fedeltà non solo perdura ma può approfondirsi. I fan Marvel, sentendosi rispettati nelle loro aspettative, confermano la propria lealtà. Dal punto di vista teorico, ciò è in linea con il modello di Oliver (1999) sulla fedeltà: la soddisfazione (e in questo caso anche la fiducia) funge da precursore della lealtà a lungo termine. Marvel, mediante l’accorta gestione Disney (anche nella realtà) ha evitato qualsiasi rottura del rapporto di fiducia con la fan base; anzi, comunicando coerenza e prospettive entusiasmanti, ha probabilmente incrementato il *commitment* dei suoi clienti. Possiamo dire che i consumatori percepiscono Marvel *ancora come il “loro” brand*, e quindi rimangono fedeli come prima, se non di più.

Nel caso Daimler–Chrysler, invece, i segnali indicano un serio logoramento della brand loyalty. Gli stessi partecipanti, che prima della fusione erano clienti affezionati (legame fornito dallo scenario stesso), manifestano sentimenti che suggeriscono un allontanamento. La perdita di fiducia e l’alienazione identitaria descritte nell’analisi delle risposte precedenti implicano che molti non si sentono più legati emotivamente al

“nuovo” Chrysler. Ad esempio, come riportato, un cliente afferma: *“il marchio... ha perso i tratti che lo rendevano [...] vicino a me”*, un chiaro segnale di distacco emotivo. Senza sentirlo più “vicino”, è probabile che questo cliente non rimarrà fedele al brand come un tempo. Diversi partecipanti lasciano intendere che potrebbero orientarsi altrove: pur non dicendolo esplicitamente, la forte delusione (*“frustrazione e rabbia”*) e la percezione di tradimento implicano una rottura della relazione di fiducia necessaria alla loyalty. In termini attitudinali la lealtà verso il brand si è ridotta o azzerata. Questo è evidente quando i consumatori parlano di Chrysler ormai solo come “parte di Daimler”, il loro legame era con la *Chrysler indipendente*, non con una sottomarca di un conglomerato. Ora che percepiscono Chrysler come un’entità estranea, viene meno la motivazione personale a restarle fedeli. E’ poi noto per quanto riguarda la loyalty comportamentale che, nella realtà dei fatti, le vendite unitarie di Chrysler sono gradualmente scese post-M&A se non per qualche modello di punta. La teoria *del commitment-trust* (Morgan & Hunt, 1994) evidenzia che la fiducia è fondamentale per la loyalty: se la fiducia viene meno, i clienti non sentono obblighi o motivazioni per restare fedeli. Nel nostro caso, la fiducia in Chrysler è crollata con l’M&A, portando molti a *disimpegnarsi* dal brand. Alcune risposte suggeriscono addirittura sentimenti di tradimento, che spesso portano all’abbandono. Tali clienti probabilmente non rinnoveranno la fiducia all’azienda. Pochissimi tra i rispondenti Chrysler sembrano intenzionati a restare leali: solo uno afferma in modo stringato *“Sì, rimango fedele”* (risposta isolata), mentre la maggioranza esprime dubbi o sentimenti negativi incompatibili con la loyalty. Possiamo quindi concludere che la brand loyalty verso Chrysler abbia subito un duro colpo: *lo zoccolo duro* dei clienti si sente tradito e *meno incline a restare con il brand*.

Questa contrapposizione rispecchia ancora una volta il legame tra dimensioni emotive/cognitive e comportamento del consumatore. Dove Disney–Marvel ha mantenuto coerenza e fiducia, la relazione con i fan è rimasta intatta e la loyalty non ha vacillato; dove Daimler–Chrysler ha introdotto incoerenza e sfiducia, la relazione con i clienti si è incrinata, minando la loyalty. Dallo studio risalta difatti una corrispondenza tra legame emotivo e fedeltà: entusiasmo e fiducia generano continuità di loyalty, mentre scetticismo e delusione portano a disaffezione e potenziale abbandono. Da notare che la

loyalty non è solo un comportamento ma anche un atteggiamento: molti partecipanti Chrysler, pur non dicendo esplicitamente “non acquisterò più”, hanno già *mentalmente preso le distanze* dal brand, preludio di un possibile calo di vendite e di quota di mercato nel lungo termine (cosa nella realtà avvenuta), come spesso accade quando il brand equity viene intaccato in una fusione (Haley, 2017).

#### **4.1.7 Legame emotivo o percezione di assimilazione**

In questa sezione si analizza in che modo i partecipanti abbiano percepito, dopo l'operazione di M&A, la conservazione o la perdita del legame emotivo, dato principalmente dalla sensazione di assimilazione, con il brand acquisito. Tale legame rappresenta un elemento centrale del brand equity affettivo (Thomson, MacInnis & Park, 2005), in quanto determina la qualità della relazione e la propensione futura al riacquisto o all'engagement spontaneo. La presenza o l'assenza di questo legame può anche influenzare direttamente la brand loyalty (Oliver, 1999) e l'attitudine a lungo termine verso il brand. I risultati dell'indagine mettono in evidenza due traiettorie opposte nei casi considerati: da un lato Marvel, che mantiene una relazione stabile con la propria fanbase; dall'altro Chrysler, la cui acquisizione è percepita come assimilazione e perdita identitaria. Tale polarità non solo riflette i differenti esiti comunicativi dei due processi di M&A analizzati, ma offre uno spunto profondo per comprendere come le scelte strategiche, simboliche e narrative nel post-merger possano determinare la sopravvivenza del legame emotivo tra brand e consumatore.

Nel caso Disney–Marvel, emerge con chiarezza una percezione di continuità affettiva. Secondo l'analisi qualitativa, l'87% dei partecipanti ha espresso la sensazione che il legame con il brand fosse stato “preservato”, grazie a una gestione rassicurante e coerente da parte di Disney. Pur in presenza di un 10% che ha notato una certa “*disneyzzazione*” del prodotto, preservando il legame emotivo, “*con riserva*”. Una risposta, ad esempio, cita: “*Mi sento ancora vicino a Marvel come prima*” o *Mi sento ancora molto legato a Marvel: il cuore delle storie e dei personaggi è rimasto intatto e riconoscibile, e l'impronta Disney ha portato maggiore cura e respiro epico. Ho però percepito qualche sfumatura più family-friendly, che a tratti ha attenuato l'atmosfera grintosa della vecchia*

*Marvel, suscitando in me un pizzico di malinconia per quei toni caratteristici marvel.*”, indicando che il legame è presente e rinnovato, ma si ritrova un pizzico di adattamento data la flessione di Marvel su Disney. La maggior parte ha però ritenuto che l’operazione non avesse compromesso l’autenticità dell’universo Marvel. Frasi come *“Mi sento ancora più legato”* o *“Sempre legato”* segnalano non solo che la relazione simbolica tra fan e brand è rimasta intatta, ma che in alcuni casi, il legame sentito è più forte del pre-acquisizione. Questo è stato possibile grazie a una strategia comunicativa centrata sulla valorizzazione dei tratti fondanti di Marvel (eroismo, creatività, universo narrativo coerente), senza segni evidenti di sostituzione valoriale. Le rassicurazioni fornite da Disney in fase di integrazione sono state percepite come credibili e hanno impedito la comparsa di una sensazione di assimilazione. La fusione è stata quindi vissuta come una sinergia positiva piuttosto che una minaccia. In termini di *perceived brand authenticity* (Napoli et al., 2014), il brand Marvel è apparso ai consumatori ancora autentico, anche nel nuovo assetto proprietario.

All’opposto, il caso Daimler–Chrysler mostra una frattura significativa. Il 91% dei partecipanti ha dichiarato un “forte distacco emotivo” verso Chrysler dopo l’operazione, e oltre la metà ha collegato tale distacco a una percezione esplicita di assimilazione. Risposte come *“Non mi sento più legato a Chrysler”*, *“Mi sento tradito”* o *“È diventato un marchio qualunque, non il mio”* o ancora meglio *“Dopo l’acquisizione non mi sento più legata al Brand Y come prima. Ho avuto l’impressione che abbia perso gran parte della sua identità originaria e che sia stato progressivamente assorbito dal Brand X. Ho percepito un cambiamento forte, soprattutto nel modo in cui si presenta e si racconta. È come se fosse diventato un’estensione dell’altro marchio e non più un brand con una personalità propria. Questo mi ha fatto sentire distante, quasi esclusa da un legame che prima era spontaneo* “riflettono una crisi di identità del brand e la percezione che lo stesso non sia più indipendente ma una mera appendice di Daimler. L’ibridazione culturale percepita, la scomparsa dei tratti americani del marchio (per lo meno percepita), e l’apparente europeizzazione delle linee di prodotto sono stati interpretati come segnali di cancellazione del DNA originale di Chrysler. In altre parole, i partecipanti non hanno visto un’evoluzione, ma una sostituzione. La mancanza di una comunicazione coerente e trasparente e di un piano narrativo volto a salvaguardare l’unicità del brand ha

ulteriormente amplificato questa sensazione. Alcuni intervistati affermano: “Come affermato in precedenza il cambiamento l’ho percepito proprio perché il brand ha perso quasi del tutto la sua identità originaria” oppure “Chrysler ha perso identità ed io ho perso fiducia“. L’effetto emozionale non è stato quindi solo di delusione, ma di lutto: i consumatori non hanno sentito che Chrysler fosse cambiata, ma che fosse finita, perché assimilata.

La dicotomia tra i due casi mostra come, a parità di operazione (acquisizione di un brand storico), siano le scelte comunicative e valoriali post-M&A a determinare la traiettoria del legame emotivo. In Marvel, si è lavorato per rafforzare la continuità percettiva, mantenendo i codici culturali del brand e offrendo una narrazione coerente. In Chrysler, al contrario, è mancata una narrazione rassicurante: l’assenza di chiarezza sull’identità futura del brand ha alimentato un senso di appropriazione non consensuale. Dove i consumatori percepiscono un allineamento tra valori pre e post-acquisizione, il legame emotivo si consolida; dove percepiscono assimilazione, si genera alienazione. Questo è coerente con la teoria del commitment-trust (Morgan & Hunt, 1994), secondo cui la fiducia e il senso di appartenenza sono alla base della relazione duratura tra consumatore e brand. I dati emersi confermano che la comunicazione post-M&A non può limitarsi a trasmettere messaggi razionali: deve gestire in modo consapevole le aspettative emotive e identitarie dei consumatori. La differenza tra un brand percepito come “*ancora sé stesso*” e uno percepito come “*assimilato*” ha impatti profondi sulla customer-based brand equity. Nel caso Disney–Marvel, il brand è vissuto come arricchito ma riconoscibile, nel caso Daimler–Chrysler, come assimilato e svuotato di significato. Da qui discende la conclusione che la coerenza narrativa e la salvaguardia del codice emotivo originario siano essenziali per la tenuta del legame affettivo nei processi post-M&A, evitando la sensazione di assimilazione per il consumatore.

#### **4.1.8 Il ruolo della comunicazione post-M&A nella percezione del brand**

L’ultima domanda, in linea con l’obiettivo centrale della ricerca, riguarda esplicitamente come e quanto la comunicazione post-M&A abbia influenzato la percezione dei consumatori riguardo al brand acquisito. In altre parole, si chiede ai partecipanti di

riflettere sul ruolo delle modalità comunicative adottate dalle aziende nell'orientare le loro opinioni e atteggiamenti verso il marchio dopo l'M&A. Questa domanda funge da momento di sintesi e meta-valutazione: i consumatori, dopo aver espresso sentiment, giudizi di coerenza, e valutazioni sulle componenti del brand equity, riconoscono l'impatto (positivo o negativo) che la comunicazione aziendale ha avuto sulle loro percezioni complessive? E se sì, quali elementi? Le risposte ottenute rinforzano quanto emerso implicitamente finora, rendendo i consumatori ancora più consapevoli del peso della comunicazione. Anche qui, i due casi fungono da esempi contrapposti di buona comunicazione che crea valore vs cattiva comunicazione che distrugge valore.

Gli intervistati Marvel, pur non soffermandosi molto sul tema (probabilmente perché la comunicazione efficace è stata da loro “digerita” senza attriti), riconoscono che una comunicazione ben gestita ha facilitato la loro accettazione della M&A e ha mantenuto intatta la loro percezione positiva del brand. Alcuni, quando invitati a valutare il ruolo della comunicazione, hanno osservato che Disney è stata abile nel comunicare l'acquisizione in modo rassicurante. Ad esempio, un partecipante nota (in sostanza): *“Se Disney avesse cambiato tutto di punto in bianco, forse avrei reagito male; invece hanno comunicato continuità e questo mi ha fatto accettare la cosa”*. Un altro dice: *“Hanno saputo spiegare bene la fusione, facendoci capire che era per il meglio del brand”* (parafraresi da risposte). Queste riflessioni indicano che i fan sono consapevoli che la narrazione rassicurante e coerente fornita da Disney ha giocato un ruolo nel mantenere le loro percezioni favorevoli. In pratica, attribuiscono (almeno in parte) alla comunicazione coerente il merito di non averli alienati ed evitato la percezione di assimilazione. Alcuni evidenziano come *tutto sia rimasto coerente sui social, nei loghi, nei film* (facendo riferimento anche a contesti vissuti, reali), la familiarità del brand experience non è stata interrotta, e ciò è stato decisivo per non “perdere” il legame con i fan. Dal loro punto di vista di consumatori, quindi, la comunicazione post-M&A di Disney–Marvel è stata efficace nel preservare il brand agli occhi del pubblico. Possiamo dire che, secondo i fan, la comunicazione ha agito da *leva strategica di brand management*: integrata con le azioni concrete (produrre buoni film, ecc.), ne ha amplificato gli effetti positivi. Questo risultato è pienamente in linea con quanto sostenuto in letteratura: ad esempio, Foroudi et al. (2017) evidenziano che una comunicazione integrata e coerente nelle fasi di cambiamento

aziendale aiuta a *sostenere la brand equity* e la relazione con i clienti. I fan Marvel, pur senza citare la teoria, ne confermano il principio con la loro esperienza diretta.

I partecipanti Chrysler sono decisamente più espliciti nel riconoscere il ruolo (purtroppo negativo) che la comunicazione post-M&A ha avuto nel formare le loro percezioni del brand; in questo caso, nel deformarle. Molti attribuiscono alla cattiva comunicazione gran parte della colpa per la perdita di fiducia e di identità del marchio. Un partecipante dichiara apertamente: *“La comunicazione post-acquisizione è stata molto scarsa... il brand ha perso riconoscibilità.”*, collegando dunque direttamente la scarsità comunicativa al calo di brand awareness e di chiarezza identitaria. Un altro commenta con amarezza che il brand è stato *“poco veritiero e coerente nelle comunicazioni post-fusione”*, implicando che si è sentito ingannato o comunque disorientato dalla comunicazione fuorviante. Diversi partecipanti, nelle loro risposte libere, tornano più volte sul tema comunicazione per spiegare il perché della loro delusione: *“non c’è stata una vera comunicazione verso chi, come me, ha un legame emotivo con il brand”*, questa frase riassume il sentimento di molti, ovvero che la *mancaza di dialogo* con i clienti fedeli li abbia fatti sentire esclusi e traditi, portandoli a reagire negativamente a tutto il resto. In pratica, i consumatori attribuiscono alla comunicazione incoerente e carente il ruolo di *innesco* della spirale negativa). Nella loro percezione, se Daimler avesse comunicato meglio, forse l’operazione avrebbe potuto essere compresa e accettata in altra maniera. Qualcuno ipotizza (in sostanza): *“Se avessero lasciato più autonomia a Chrysler e comunicato diversamente, forse non avrei reagito così”*. Sebbene sia un contra fattuale, rivela che i clienti intravedono nella comunicazione un fattore cruciale: *cambiando la comunicazione, si sarebbe potuto salvare il brand ai loro occhi*. Purtroppo, non è andata così, e loro stessi lo riconoscono chiaramente.

Dal confronto di queste riflessioni finali emerge con forza la risposta alla domanda di ricerca iniziale: una comunicazione post-M&A coerente, trasparente e rispettosa dell’identità di marca influenza positivamente la percezione dei consumatori, contribuendo a preservare (e talvolta accrescere) il brand equity, mentre una comunicazione incoerente o insufficiente ha un impatto fortemente negativo, traducendosi in un’erosione del brand equity. I due casi studiati forniscono evidenze

emblematiche di questo principio. Disney–Marvel mostra come una strategia comunicativa ben orchestrata, enfatizzando la continuità valoriale, coinvolgendo emotivamente i fan e sfruttando sinergicamente i touchpoints mediatici, possa rendere un’acquisizione non solo accettabile, ma addirittura benvista dal pubblico, con effetti positivi sui fattori chiave del brand (notorietà in espansione, immagine integra, fiducia solida, loyalty conservata). Dall’altro lato, Daimler–Chrysler evidenzia che ignorare le esigenze comunicative dei consumatori (ad esempio non fornendo messaggi chiari, cambiando tono di voce, o trascurando il dialogo con la community di marca) può trasformare una fusione potenzialmente promettente in un *disastro* in termini di percezione pubblica, alienando la clientela e distruggendo il capitale di marca accumulato.

In conclusione, i risultati di questa ricerca qualitativa sottolineano quanto la comunicazione integrata e coerente sia un elemento determinante nel plasmare le reazioni dei consumatori durante processi di fusione e acquisizione. Non è sufficiente compiere buone scelte strategiche sul piano finanziario o di prodotto: se queste scelte non vengono comunicate adeguatamente, il rischio è di vanificarne i benefici perdendo il supporto del mercato. Al contrario, una comunicazione strategica ben gestita può fungere da *ponte* tra il *prima* e il *dopo* della fusione, mantenendo viva la fiducia dei clienti e traghettando nel nuovo contesto tutto il valore di marca costruito nel tempo. Il brand equity, in ultima analisi, “vive” nella mente e nel cuore dei consumatori: mantenerlo intatto attraverso un cambiamento epocale come un M&A richiede di parlare ai consumatori in modo onesto, coerente e coinvolgente. I case studies Marvel e Chrysler lo confermano: il primo ha saputo farlo e ne è uscito vincitore in termini di percezioni di brand, il secondo no e ne ha pagato le conseguenze in termini di perdita di valore percepito. Questi insight forniscono un contributo sia manageriale che accademico: managerially, enfatizzano l’importanza di un piano di comunicazione focalizzato sul *brand meaning* in operazioni di M&A; accademicamente, arricchiscono le evidenze empiriche sul legame tra IMC (Integrated Marketing Communications) e brand equity in situazioni di trasformazione aziendale. Future ricerche potranno estendere queste conclusioni ad altri settori e contesti, ma il messaggio che emerge da questo studio rimane chiaro: la coerenza comunicativa

post-fusione è la chiave per trasferire con successo la fiducia dei consumatori nel “nuovo” corso del brand, preservandone il capitale e magari gettando le basi per accrescerlo.

#### **4.1.9 Comunicazione post-M&A e impatto sulla Brand Equity**

Le sezioni precedenti hanno esaminato singolarmente le componenti chiave della brand equity (conoscenza di marca, associazioni, qualità percepita, fedeltà) e come esse siano state influenzate nei due casi di fusione analizzati. È utile ora ricapitolare e integrare questi risultati per avere una visione d'insieme dell'impatto complessivo. In entrambi i casi, infatti, le diverse dimensioni della brand equity si sono mosse in maniera coerente e interdipendente, riflettendo la presenza o meno di una strategia comunicativa efficace. Questa sintesi finale ci permette di collegare esplicitamente i risultati con la letteratura sulla brand equity e di rispondere alla RQ in modo organico.

Nel caso Disney–Marvel, la comunicazione post-acquisizione coerente e continuativa ha avuto un effetto positivo e moltiplicativo su tutte le dimensioni della brand equity considerate

La brand awareness di Marvel è rimasta elevata ed è anzi cresciuta, grazie alla visibilità combinata con Disney e al mantenimento del nome e simboli Marvel (nessuna confusione sul marchio). Questo ha fatto sì che Marvel continuasse ad occupare una posizione prominente nella mente dei consumatori, preconditione perché il brand resti nel loro *consideration set*.

Le brand associations sono rimaste fortemente ancorate all'identità originale di Marvel (eroi, valori narrativi, immaginario) e si sono arricchite di nuove associazioni positive (es. maggior grandezza delle produzioni, integrazione nell'universo Disney) senza conflitti. I consumatori hanno continuato a *riconoscere* Marvel per ciò che rappresentava, sentendosi rassicurati e legati.

La qualità percepita dei contenuti Marvel non ha subito flessioni; al contrario, la coerenza e i maggiori investimenti l'hanno consolidata. Questo ha rafforzato la fiducia del pubblico nella marca: Marvel rimane sinonimo di qualità, elemento cruciale che alimenta la fedeltà.

Infine, la loyalty è rimasta invariata o accresciuta. I fan Marvel hanno continuato a supportare il brand attivamente (guardando i nuovi film, acquistando prodotti) e hanno espresso addirittura maggior fiducia verso il futuro, in virtù dei segnali positivi ricevuti.

Queste quattro dimensioni insieme delineano una Brand Equity complessiva in salute e potenziata nel caso Marvel. È come se l'operazione di M&A, gestita con comunicazione coerente a ciò che era il brand prima dell'acquisizione, avesse "attivato un circolo virtuoso": l'entusiasmo iniziale e la coerenza comunicativa hanno portato a un alto livello di attenzione e fiducia (awareness + associazioni forti), che a loro volta hanno permesso di apprezzare la qualità e di mantenere la fedeltà, chiudendo il cerchio con un attaccamento emotivo persino rafforzato. In termini di coerenza comunicativa possiamo dire che Marvel ha mantenuto sia la "testa" che il "cuore" dei consumatori: la testa, perché ricordano e riconoscono ancora il brand e ne apprezzano la qualità; il cuore, perché continuano ad averne fiducia e amore. Tutto ciò grazie a un *bridge* comunicativo che ha traghettato gli elementi positivi preesistenti nel nuovo contesto, aggiungendone di nuovi senza rotture.

Nel caso Daimler–Chrysler, al contrario, l'assenza di una comunicazione coerente e centrata sul consumatore ha innescato un crollo integrato di tutte le componenti della brand equity di Chrysler:

La brand awareness è calata sensibilmente: il marchio è diventato meno visibile e meno presente nella mente del pubblico, anche a causa di scelte (nome aziendale unificato, focus su Mercedes) che non hanno tutelato la notorietà pregressa di Chrysler.

Le brand associations si sono disperse: i valori e l'immagine distintiva di Chrysler sono stati oscurati dall'identità dominante di Daimler, lasciando i consumatori senza punti di riferimento familiari. In molti casi, le associazioni positive si sono trasformate in associazioni negative (es. da "innovativo/americano" a "secondario/assimilato").

La qualità percepita dei prodotti Chrysler è stata valutata in diminuzione, in parte oggettivamente (cambi nella gamma, percezione di standardizzazione) e in parte come

riflesso dell'insoddisfazione generale: un brand percepito come indebolito viene giudicato meno qualitativo, a prescindere dai meri aspetti tecnici.

La loyalty dei clienti verso Chrysler è crollata: molti hanno perso fiducia e interesse, scegliendo di non rimanere fedeli al marchio. In pratica Chrysler ha visto erodersi la sua base di clienti affezionati, costruita negli anni, perché non sono state fatte azioni sufficienti per trattenerli emotivamente e razionalmente.

L'insieme di questi elementi dipinge una Brand Equity complessiva gravemente compromessa per Chrysler post-fusione. Anche qui si è attivato un "circolo", ma vizioso: il forte scetticismo iniziale e la comunicazione incoerente hanno fatto perdere visibilità e valore percepito al brand (awareness e associazioni in calo), generando insoddisfazione verso l'offerta (qualità percepita giù) e infine spingendo via i clienti fedeli (loyalty dissolta), con il risultato di un distacco emotivo quasi totale. È un esempio concreto di come una fusione mal gestita possa letteralmente *distruggere capitale di marca*: anni di investimenti in awareness, immagine e fedeltà possono evaporare in poco tempo se i consumatori vivono l'M&A come la "fine" del brand che conoscevano.

Questa comparazione integrata evidenzia un messaggio fondamentale: la comunicazione post-M&A gioca un ruolo determinante nel plasmare l'evoluzione della brand equity. I nostri risultati supportano e arricchiscono la letteratura esistente in merito. Pochi studi avevano finora analizzato empiricamente il legame tra comunicazione di fusione e percezioni di brand equity dal lato dei consumatori (Ash, 2023). Lo studio mostra chiaramente che i modelli classici di brand equity (Aaker, Keller) trovano riscontro anche in contesti di cambiamento straordinario: le dimensioni di awareness, associazioni di marca, qualità e loyalty *possono subire variazioni significative a seguito di una fusione/acquisizione*, e tali variazioni sono mediate dalla qualità della comunicazione e della gestione del brand nella fase post-M&A. In particolare, emergono due possibili traiettorie opposte: una traiettoria "virtuosa", in cui una comunicazione coerente preserva o addirittura rafforza la brand equity (come nel caso Marvel), e una traiettoria "viziosa", in cui una comunicazione incoerente porta a erosione di brand equity (come nel caso Chrysler).

In conclusione, alla domanda di ricerca “*come una strategia di comunicazione coerente e continuativa post-M&A influenza la percezione dei consumatori (attraverso la brand equity) aiutandoli a mantenere il legame con il brand ed evitando la sensazione di perdita di identità?*”, possiamo rispondere che una tale strategia ha un’influenza fortemente positiva e protettiva sulla brand equity e sul legame marca-consumatore. Nel nostro studio, dove questa strategia è stata applicata (Disney–Marvel), i consumatori hanno mantenuto il legame con il brand acquisito senza sentirsi defraudati dell’identità originaria, anzi hanno visto l’operazione come un arricchimento della storia di marca. Dove invece la strategia comunicativa è mancata (Daimler–Chrysler), i consumatori hanno percepito una perdita di identità del brand e hanno conseguentemente allentato o reciso il loro legame.

## **4.2 Contributi accademici**

Dal punto di vista teorico, il presente studio offre diversi contributi originali e interessanti al filone di ricerca su brand management e operazioni di M&A. In primo luogo, la ricerca colma un gap nella letteratura evidenziato da recenti review: l’attenzione al punto di vista dei consumatori sul brand nel post-M&A. Come sottolineato da Ash (2023), molti studi sulle fusioni e acquisizioni si concentrano su aspetti finanziari, strategici interni o sulle performance di breve periodo, mentre “*pochi studi si focalizzano sul processo e sugli esiti post-fusione per il brand*”. Lo studio estende la conoscenza proprio in questa direzione, offrendo uno sguardo approfondito su come i consumatori reagiscono, a livello di percezioni di marca, quando due aziende si uniscono. In particolare, adottando il framework della Customer-Based Brand Equity, abbiamo potuto rilevare in dettaglio come ciascuna dimensione del capitale di marca venga influenzata in contesti di M&A, un ambito in cui tali metriche erano state raramente applicate. Questo rappresenta un contributo metodologico e concettuale: applichiamo i modelli classici di brand equity (Aaker, 1991; Keller, 1993) a situazioni di cambiamento straordinario, dimostrando la loro validità nel spiegare anche fenomeni di fusione e acquisizione. I risultati indicano che i concetti di *brand awareness*, *association*, *perceived quality* e *loyalty* rimangono strumenti utili per analizzare la salute di un brand anche durante una transizione societaria, e che il loro andamento può essere interpretato alla luce delle azioni

comunicative intraprese dall'azienda. In tal senso, lo studio estende la teoria di Aaker e Keller: suggeriamo che ai loro modelli, sviluppati in contesti statici o di marketing convenzionale, possa essere aggiunto il fattore "cambiamento straordinario" con relative variabili, chiave quello della coerenza comunicativa, per spiegare dinamiche temporanee della brand equity.

Un secondo contributo riguarda la conferma e l'approfondimento di concetti proposti in studi precedenti ma finora poco supportati da evidenza empirica. Ad esempio, Merrilees e Miller (2008) hanno teorizzato sei principi per il *corporate rebranding* successivo a eventi come fusioni, enfatizzando tra questi la necessità di continuità e coerenza per ottenere l'endorsement degli stakeholder. Il case study Marvel fornisce un chiaro riscontro a tali principi: la continuità degli elementi chiave di Marvel (nome, valori, simboli) ha incoraggiato i consumatori ad accettare il "rebranding" sotto Disney, proprio come suggerito teoricamente (Alford, 1998; Merrilees & Miller, 2008). Inoltre, il caso Chrysler illustra in negativo le conseguenze di ignorare questi principi, rafforzando quindi le indicazioni normative di Merrilees & Miller: la mancanza di coerenza comunicativa ha impedito agli stakeholder (i clienti, nel nostro caso) di endorsare il nuovo brand unificato. Allo stesso modo, Muzellec e Lambkin (2006) avevano evidenziato come spesso nei processi di M&A i manager trascurino la gestione della marca e della comunicazione esterna, considerandole aspetti secondari: i nostri risultati mostrano quanto questa trascuratezza possa essere deleteria, fornendo un argomento empirico a sostegno delle tesi di quegli autori. In particolare, riscontriamo che *la "dissonanza" tra comunicazione dichiarata e percezioni del pubblico* (es.: proclamare una fusione paritaria, poi difatti conseguita come una vera e propria acquisizione, come percepito in DaimlerChrysler) mina la fiducia dei consumatori, un meccanismo che valida concetti di brand consistency presenti nella letteratura di marketing strategico (Merrilees & Miller, 2008; Miller et al., 2014).

Un terzo contributo accademico del nostro studio risiede nell'aver evidenziato alcuni meccanismi psicologici specifici che mediano la reazione dei consumatori durante le fusioni. Dall'analisi qualitativa emergono temi trasversali che arricchiscono il dibattito teorico: ad esempio, il ruolo delle emozioni iniziali e della fiducia nell'acquirente.

Abbiamo osservato che i consumatori giudicano la fusione anche in base alla reputazione e alla fiducia pregressa verso l'azienda acquirente: nel caso Marvel, molti erano sereni proprio perché Disney godeva già della loro fiducia come brand solido e “amico della famiglia”. Ciò introduce la nozione che la brand equity dell'acquirente può trasferirsi e fungere da “garanzia” per quella dell'acquisito, un fenomeno di *spillover* positivo finora poco esplorato. Viceversa, se l'acquirente non gode di fiducia o è percepito come troppo diverso (come Mercedes per i consumatori Chrysler americani), può innescarsi un *effetto di rigetto*. Un altro elemento emerso è l'importanza della percezione di sincerità vs opportunismo nella comunicazione aziendale: i nostri partecipanti hanno giudicato molto severamente la comunicazione percepita come ipocrita e sbilanciata (es. quella di DaimlerChrysler), mentre hanno premiato una comunicazione sentita come genuina e rispettosa dei fan (Disney–Marvel). Ciò si riallaccia al concetto di *brand authenticity*: lo studio suggerisce che, in contesti di fusione, l'autenticità percepita della narrazione aziendale (ad es. ammettere le sfide ma condividere una visione comune, piuttosto che fare mera propaganda su una “*fusione tra pari*” che si rivela essere un'acquisizione a tutti gli effetti) può influire sul mantenimento del legame coi consumatori. Questo dettaglio arricchisce la teoria sullo storytelling d'impresa: autori come Fog et al. (2005) argomentavano che narrazioni autentiche guidano le percezioni del pubblico; i nostri casi mostrano che una narrazione di M&A fatta in modo *empatico e trasparente* (Marvel) è stata accolta, mentre la mancanza di narrazione (Chrysler) ha lasciato spazio a storie “narrate dai media” spesso negative. In tal senso, teoricamente proponiamo che lo storytelling integrato post-M&A diventi un elemento chiave nei modelli di brand management in periodi di transizione, in linea con le tesi emergenti sul ruolo delle narrazioni nel guidare il customer-based brand equity.

Infine, lo studio contribuisce alla letteratura fornendo un approccio comparativo su due casi reali emblematici, evidenziando fattori contingenti che possono moderare l'impatto di una fusione sulla brand equity. Ad esempio, sottolineiamo come la *natura del settore* e la *notorietà di partenza dei brand* possano influire: una fusione nell'entertainment con brand amati dal largo pubblico crea reazioni emotive forti (in positivo e negativo) e visibilità mediatica massiva, mentre in altri contesti (settori industriali B2B) le dinamiche potrebbero essere diverse. Lo studio, pur concentrandosi su due casi specifici, getta le

basi per formulare ipotesi teoriche generali: ad esempio, ipotizziamo che *quanto più un brand acquisito ha una community di consumatori affezionati, tanto più la comunicazione post-M&A dovrà essere curata per non alienarli*. Oppure, che *la similarità culturale tra acquirente e acquisito modera la percezione di coerenza*: Disney e Marvel avevano valori affini (intrattenimento, fantasia) e infatti l'integrazione è stata percepita come naturale, mentre Daimler e Chrysler avevano culture diverse e questo ha richiesto sforzi maggiori (non attuati) di integrazione comunicativa. Queste ipotesi, derivate dai dati, rappresentano nuove domande di ricerca per la comunità accademica, stimolando ulteriori studi quantitativi o qualitativi su campioni più ampi di fusioni.

Concludendo, dal punto di vista accademico questa tesi: (a) *amplia il campo* degli studi sulla brand equity inserendolo nel contesto delle fusioni e acquisizioni, (b) *conferma e illustra* con evidenza empirica concetti di coerenza comunicativa precedentemente suggeriti in letteratura, e (c) *introduce nuove prospettive* (es. trust nell'acquirente, sincerità percepita, similarità culturale) che arricchiscono il quadro teorico e potranno essere approfondite in ricerche future. Tali contributi sottolineano la necessità di un approccio interdisciplinare al brand management nelle M&A, unendo strategia, marketing e psicologia del consumatore per comprendere appieno come il *brand equity* si conservi o si disperda durante i grandi cambiamenti aziendali.

### **4.3 Contributi manageriali**

Oltre ai contributi teorici, i risultati di questa ricerca offrono preziose implicazioni pratiche per manager e professionisti coinvolti in operazioni di M&A. In particolare, emergono *linee guida concrete* su come gestire la comunicazione post-M&A per preservare il *brand equity* e mantenere la fiducia dei clienti. Dalla comparazione dei due casi analizzati, possiamo derivare una serie di raccomandazioni operative:

In primis, dato lo studio, si certifica consigliabile mantenere la coerenza e la trasparenza dei messaggi: i manager dovrebbero assicurarsi che, dopo una fusione, il brand acquisito continui a parlare con una voce riconoscibile e coerente. È fondamentale evitare dichiarazioni o slogan che poi vengono smentiti dai fatti, ad esempio, promettere una

“fusione tra pari” ma fare poi sparire uno dei marchi provoca disillusione (come percepito in DaimlerChrysler). Al contrario, comunicare onestamente la natura dell’operazione e le intenzioni verso il brand acquisito costruisce fiducia. Nel caso Marvel, Disney ha da subito chiarito che intendeva *valorizzare* Marvel e non assorbirlo: questo ha creato aspettative realistiche poi confermate. La lezione per i manager è: *non generare dissonanza tra parole e azioni*. Se si enfatizza che “nulla verrà stravolto per i fan”, bisogna poi mantenere quella promessa nella pratica (prodotti, stile, logo). Qualsiasi discostamento verrà notato e minerà la credibilità. Trasparenza significa anche ammettere eventuali cambiamenti necessari, spiegandone il perché ai clienti, piuttosto che farli percepire come decisioni calate dall’alto senza considerazione per il pubblico. Tramite la comunicazione è poi consigliabile porre il consumatore al centro dell’attenzione: spesso i comunicati di M&A sono pieni di dati finanziari, sinergie attese, linguaggio corporate poco rilevante per il consumatore comune. La ricerca suggerisce che invece bisogna comunicare come si evolverà il *brand* dal punto di vista del cliente. Nel caso Disney–Marvel, gran parte della comunicazione verso il pubblico lasciava intendere benefici concreti per i fan. Managerialmente, ciò implica enfatizzare nei messaggi post-M&A i vantaggi per la clientela: ampliamento della gamma prodotti, miglioramento della qualità grazie allo scambio di know-how, mantenimento dei servizi preferiti, ecc. Questa prospettiva *customer-centric* rende il pubblico più incline ad accettare il cambiamento, perché lo percepisce come portatore di valore personale. Al contrario, comunicati focalizzati su “*leadership di mercato*” o “*crescita del fatturato*” (linguaggio autoreferenziale) possono lasciare i consumatori sospettosi o semplicemente poco interessati.

È fondamentale inoltre costruire uno storytelling coerente e coinvolgente: come evidenziato, lo storytelling è uno strumento potentissimo per dare un senso positivo alla fusione. I manager dovrebbero sviluppare una narrazione che unisca il passato e il futuro del brand, rassicurando sul fatto che l’identità originaria non andrà perduta ma entrerà in una *nuova fase* avvincente. Ad esempio, si potrebbe presentare la fusione come un’evoluzione del brand, non un cambio, in cui i valori amati rimarranno la base ma si apriranno nuove opportunità. Nel caso Marvel, Disney ha di fatto raccontato ai fan che avrebbe finalmente reso giustizia (attraverso i propri mezzi) ai loro personaggi preferiti.

Questo tipo di narrazione entusiasmante ha funzionato. Un'impresa può adottare metafore positive (due famiglie che si uniscono, un viaggio verso nuovi orizzonti) che diano al pubblico un frame interpretativo ottimistico. L'importante è che la storia sia credibile e allineata con i valori: nel caso Chrysler, parlare di “ *fusione tra eguali* ” era poco credibile viste le dimensioni culturali ed economiche diverse, e infatti i clienti non l'hanno bevuta. Meglio sarebbe stato forse narrare con trasparenza le sfide e impegnarsi in una storia di  *rilancio condiviso* . Coinvolgere i team di marketing e comunicazione creativa sin dalle prime fasi dell'M&A è cruciale per elaborare questa storia e integrarla in tutti i canali.

Pratica importante è anche quella del monitoraggio della percezione generale dei consumatori: consiglio gestionale derivante implicitamente dallo studio è di tenere il polso della customer base durante tutto il processo di integrazione. Oggi i social media e le community online permettono di ascoltare in tempo reale cosa pensano i consumatori. I manager dovrebbero predisporre un sistema di feedback (social listening, sondaggi ai clienti chiave, ecc.) per capire se il messaggio sta passando correttamente o se ci sono fraintendimenti/rumors da correggere. Ad esempio, se emergono lamentele diffuse su “il brand non è più lo stesso”, l'azienda può reagire con campagne mirate a sottolineare la continuità dei valori fondanti del brand acquisito o fuso. Nel caso Marvel, Disney ha avuto la fortuna (o la bravura) di avere dalla sua la stragrande maggioranza dell'opinione fan positiva; ma in casi più controversi, è inevitabile affrontare anche critiche. Rispondere prontamente e con empatia alle preoccupazioni dei consumatori può recuperare diversi clienti dubbiosi. Mostra che l'azienda ascolta e si cura dei suoi fan, anche in tempi di cambiamento.

Infine è importante allineare gli stakeholders per migliorare l'efficienza della comunicazione interna: sebbene questa tesi sia focalizzata sui consumatori, un'implicazione manageriale importante riguarda la comunicazione interna. Dipendenti, forza vendita, customer service, tutti devono comprendere e abbracciare il messaggio da trasmettere ai clienti. Un front-line (es. un venditore in concessionaria) disallineato potrebbe, senza volerlo, comunicare informazioni contraddittorie o un tono sbagliato che confonde ulteriormente i clienti. Dunque, i manager dovrebbero investire nel  *training*  interno post-M&A: sessioni per spiegare la vision della nuova realtà, workshop per

condividere i valori di entrambi i brand, linee guida su come rispondere alle domande dei clienti sulla fusione. Questo crea un fronte compatto e credibile. Ad esempio, Disney pare abbia integrato gradualmente i team Marvel rispettandone la cultura, e di conseguenza chiunque (dai registi agli addetti al marketing Marvel) comunicava verso l'esterno in modo coerente con la linea ufficiale. Nel caso DaimlerChrysler, si dice che ci furono anche attriti culturali interni; un dipendente poco convinto potrebbe aver trasmesso scetticismo anche ai clienti. Quindi *“parlare con una sola voce”* verso il pubblico richiede prima un allineamento interno solido.

Seguendo questi principi, i manager potranno gestire in maniera più efficace la delicata fase post-M&A, proteggendo la brand equity per cui magari l'azienda ha investito cifre ingenti nell'operazione di M&A. In definitiva, curare la comunicazione e l'esperienza del brand agli occhi del cliente non è un elemento accessorio, ma un fattore determinante per il successo commerciale a lungo termine dell'operazione: come dimostrato, conservare la fedeltà dei clienti e l'integrità del brand può fare la differenza tra una fusione che crea valore e una che lo distrugge.

#### **4.4 Limitazioni e implicazioni future**

Come ogni studio, anche questa ricerca presenta alcune limitazioni che vanno riconosciute per contestualizzare la portata dei risultati.

In primo luogo, si tratta di uno studio su casi (Disney–Marvel e Daimler–Chrysler) appartenenti entrambi a contesti *B2C* molto noti al grande pubblico; le dinamiche osservate potrebbero differire in settori diversi (ad esempio nel *B2B* industriale o in acquisizioni minori di cui i consumatori finali restano quasi ignari). Questa centralità del brand nei settori *B2C* rende la comunicazione post-M&A una leva strategica visibile e primaria. Tuttavia, ciò potrebbe non essere valido in operazioni condotte in ambiti differenti, come il settore *B2B*, le fusioni tra istituzioni finanziarie (come banche o SGR) o di consulenza in cui l'esposizione del brand al consumatore (e quindi il brand equity della società) è ridotta o assente. In tali casi, l'identità aziendale non coincide necessariamente con un brand riconosciuto dal pubblico, e la comunicazione rivolta agli

stakeholder può seguire logiche differenti, più tecniche o riservate, meno soggette a pressioni reputazionali e narrative impattanti il brand, ma ad esempio più dirette alla comunicazione dei risultati raggiunti. Questo costituisce un limite strutturale dello studio, che andrebbe superato attraverso future ricerche comparative su casi appartenenti a settori e configurazioni di mercato differenti. Inoltre, entrambe le operazioni studiate coinvolgono brand con forte identità (uno in positivo e uno in negativo): abbiamo volutamente scelto casi estremi e emblematici per massimizzare l'evidenza dei fenomeni, ma fusioni "medie" potrebbero mostrare impatti più sfumati sulla brand equity.

Un'altra limitazione riguarda l'orizzonte temporale e la natura retrospettiva delle risposte: i partecipanti hanno rievocato percezioni relative a operazioni avvenute diversi anni fa (Marvel 2009, Chrysler 1998/2000). Questo può comportare *bias di memoria* o razionalizzazioni a posteriori. Per ridurre questo effetto è stato somministrato uno scenario che facesse rivivere la storia dell'operazione in entrambi i casi ed il suo destino, tuttavia, rimane il fatto che non si tratta di reazioni "a caldo" raccolte nell'immediato momento post-M&A. In futuro, sarebbe utile poter seguire un caso in tempo reale. Allo stesso modo, lo studio non ha misurato quantitativamente l'entità dei cambiamenti di percezione (non sappiamo, ad esempio, di "quanto" sia calata l'intenzione di acquisto in termini percentuali): ci siamo focalizzati sull'aspetto interpretativo e qualitativo. Questo può essere visto come un limite dal punto di vista dell'inferenza statistica, anche se al contempo è un punto di forza in termini di profondità esplorativa.

Un limite ulteriore sta nel perimetro che ci siamo dati: ci siamo concentrati sui consumatori finali e sulle loro percezioni, senza indagare le cause organizzative interne delle scelte di comunicazione (es. non abbiamo intervistato manager Disney o Daimler) né gli effetti sul mercato finanziario (andamento delle vendite, quotazioni, ecc.). Questo poteva andare oltre lo scopo della tesi, ma riconosciamo che offre una visione parziale del fenomeno M&A, che coinvolge più stakeholder, soprattutto da un punto di vista finanziario. Ad esempio, l'operazione DaimlerChrysler fu considerata fallimentare anche per ragioni economico-finanziarie oltre che di branding; nel nostro lavoro ci siamo limitati a dedurre cause/effetti legati alla percezione del brand, ma non possiamo affermare in modo isolato che la cattiva comunicazione *da sola* abbia causato il fallimento

(certamente però ne è stata concausa sul lato clienti). Allo stesso modo, non abbiamo esplorato il ruolo dei *dipendenti* o *altri stakeholder* (investitori, media) nella formazione delle percezioni di brand: ci siamo basati sul *customer viewpoint*, che tuttavia potrebbe essere influenzato indirettamente da quei fattori (es. i media hanno definito Chrysler “braccio di Daimler” e ciò può aver influenzato i consumatori).

Riconoscere questi limiti è importante anche per tracciare le direzioni di ricerca futura che potrebbero ampliare e approfondire i nostri risultati.

Un primo filone di studi futuri potrebbe essere sviluppare studi longitudinali su singoli casi: monitorare nel tempo (prima, durante, dopo la fusione) le metriche di brand equity presso i consumatori, per vedere l’evoluzione reale e magari cogliere anche la *durata* degli effetti (es. il caso Disney–Marvel ha avuto un boost di awareness per quanti anni? Il caso Chrysler ha avuto un declino immediato seguito da stabilizzazione o continuo?). Un approccio del genere richiede accesso a dati storici di brand tracking o sondaggi ripetuti, ma fornirebbe un quadro dinamico molto utile.

Ulteriori ricerche potrebbero poi esplorare altri settori e contesti culturali. Ad esempio, come viene percepita la fusione di due banche dal loro pubblico di correntisti? Oppure, che accade alla brand equity in un’acquisizione “silenziosa” in cui il brand acquisito viene subito rinominato (ci sono casi in cui il consumatore quasi non si accorge del cambio di proprietà finché il brand continua ad esistere)? Confrontare fusioni nazionali vs internazionali potrebbe far emergere il ruolo del nazionalismo (vedasi il caso Kraft–Cadbury) o dell’etnocentrismo dei consumatori (nel nostro caso affiorava per Chrysler USA vs Daimler tedesca). Anche uno studio cross-culturale su come reagiscono i consumatori di paesi diversi alla medesima fusione sarebbe illuminante: è possibile che in mercati emergenti i consumatori siano più tolleranti verso acquisizioni globali, o viceversa che in culture molto tradizionaliste la perdita di un brand locale generi reazioni ancora più forti.

Infine, suggellando il legame poco approfondito tra le scienze di marketing e finanziarie potrebbe avere senso approfondire l’aspetto interfunzionale: studi che mettano in relazione la gestione del brand con gli *outcome* finanziari o di mercato delle M&A. Ad

esempio, potrebbe rivelarsi che le operazioni in cui la brand equity dei marchi coinvolti è alta e ben gestita poi performano meglio in borsa o in termini di quota di mercato combinata. Se si trovasse un collegamento quantitativo tra punteggi di brand equity post-fusione e ROI dell'operazione, ciò darebbe ancora più peso alle argomentazioni per investire nella comunicazione.

In conclusione, su questo punto, le limitazioni della nostra ricerca aprono spazio a numerose direzioni future: *survey* su larga scala, studi longitudinali e multi-caso, analisi settoriali, esperimenti sul framing comunicativo, e integrazioni con altri ambiti (HR, finanza) potrebbero tutti contribuire a costruire una teoria più completa su come gestire il brand nei processi di fusione e acquisizione. Data la frequenza delle M&A (e la frequenza del fallimento delle stesse) nel panorama economico globale, riteniamo che colmare queste lacune sia un compito importante sia per gli accademici che per i practitioner.

## Conclusioni

In conclusione, questa tesi ha evidenziato il ruolo cruciale di una gestione attenta della comunicazione post-fusione nel determinare le reazioni dei consumatori e il destino del capitale di marca coinvolto. Attraverso un'analisi qualitativa approfondita di due casi emblematici, abbiamo risposto alla domanda di ricerca dimostrando che una strategia di comunicazione coerente e continuativa dopo un'operazione di M&A può preservare, e talvolta rafforzare, la percezione dei consumatori verso il brand acquisito, mantenendo vivo il loro legame emotivo e di fiducia, mentre una comunicazione incoerente o negligente conduce con molta probabilità a un'erosione della brand equity e a un sentimento di perdita di identità da parte del pubblico.

Nel caso Disney–Marvel, un esempio virtuoso, la fusione è stata comunicata e implementata mettendo al centro la continuità dei valori e il rispetto dei fan: di conseguenza, i consumatori hanno continuato a riconoscere Marvel come il brand che amavano, beneficiando anzi di nuovi contenuti e opportunità senza percepire rotture. Tutte le dimensioni del capitale di marca, notorietà, immagine, qualità percepita, fedeltà, sono rimaste solide o addirittura migliorate, segno che il *goodwill* costruito da Marvel nel tempo è stato portato intatto nella nuova era targata Disney. I fan non hanno vissuto alcuna “perdita” del loro mondo Marvel, bensì l'hanno visto evolversi positivamente. Al contrario, nel caso Daimler–Chrysler, una fusione gestita senza una visione orientata al brand, i consumatori hanno percepito da subito la scomparsa dell'identità Chrysler sotto l'ombra di Daimler: ciò ha innescato una reazione a catena di calo di fiducia, disaffezione e confusione, che ha infine quasi azzerato il legame emotivo con il marchio americano. La brand equity di Chrysler è stata dissipata, mostrando come anni di patrimonio di marca possano essere rapidamente compromessi se non si comunica adeguatamente e se non si guidano i clienti nel cambiamento.

Questi risultati portano a un messaggio finale chiaro sia per la teoria sia per la pratica: nelle operazioni di fusione e acquisizione, il brand non è un elemento accessorio da trattare in un secondo momento, ma un asset strategico da proteggere con la stessa cura dedicata agli aspetti finanziari e operativi. Integrare prospettive di marketing centrato sul consumatore sin dalla pianificazione dell'M&A, ad esempio valutando l'affinità dei

brand, prevedendo un piano di comunicazione, coinvolgendo i responsabili brand nella due diligence, può fare la differenza tra portare nella nuova entità non solo gli impianti e i prodotti dell'azienda acquisita, ma anche il suo capitale umano di clienti fedeli, oppure perdere per strada quel capitale. In definitiva, una fusione ben comunicata è una fusione meglio accettata: portare i clienti "a bordo" del cambiamento significa assicurarsi che i valori intangibili (fiducia, reputazione, affetto) che danno vita a un brand viaggino assieme agli asset tangibili nell'integrazione, creando le basi per un successo a lungo termine.

La speranza è che il presente lavoro contribuisca a far crescere la consapevolezza, in ambito accademico e manageriale, dell'importanza di questo ponte comunicativo. Le storie di Marvel e Chrysler insegnano che quando due mondi aziendali si uniscono, è fondamentale unire anche i mondi dei significati per i consumatori: se l'operazione viene narrata e vissuta come una continuazione coerente di quelle storie di marca che i clienti hanno imparato ad amare, allora essi continueranno a scriverne i capitoli successivi insieme all'azienda; se invece il filo narrativo si spezza, quei clienti potrebbero voltare pagina verso altri orizzonti, lasciando dietro di sé un brand impoverito. Il percorso comune di un M&A di successo include dunque i consumatori al fianco dell'azienda: questa tesi ha mostrato come la comunicazione e il brand management possano fungere da bussola in quel viaggio, affinché alla meta, l'integrazione compiuta, giunga non solo una nuova organizzazione più grande, ma anche una comunità di clienti ancora fidelizzati e pronti a dare valore alla nuova realtà.

## **Bibliografia**

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

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, 42(4), 8–23.

Angwin, D., Mellahi, K., Gomes, E., & Peters, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *Thunderbird International Business Review*, 58(4), 447-462.

Badrtaiei, J., & Bates, D. L. (2007). Effect of organizational cultures on mergers and acquisitions: The case of DaimlerChrysler. *Management Decision*, 45(2), 338-348.

Balmer, J.M.T., & Dinnie, K. (1999). “Merger madness: The final coup de grâce – Corporate identity, corporate communication, mergers.” *Journal of General Management*, 25(4), 71–86.

Baloglu, S. (2002). Dimensions of customer loyalty: Separating friends from well wishers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 47-59.

Basu, K. (2006). “Merging Brands after Mergers.” *Proceedings of the Northeast Decision Sciences Institute Conference*.

Biraglia, A., Fuchs, C., Maira, E., & Puntoni, S. (2022). Do acquisitions harm the acquired brand? Identifying conditions that reduce the negative effect. *Journal of Marketing*, 86(6), 1–20.

Branding Strategy Insider. (2018). Every Merger and Acquisition Needs a Brand Story. [Online] Disponibile su [brandingstrategyinsider.com](http://brandingstrategyinsider.com) (ultimo accesso 2025).

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Brooks, M., Rosson, P., & Gassmann, H. (2005). "After the M&A: Influences on Corporate Visual Identity Choice." Working Paper, Dalhousie University.

Byrne, J. (2010). "*Kraft acted 'irresponsibly' in Cadbury takeover, claims UK report.*" *ConfectioneryNews*, 5 Aprile 2010.

Capron, L. (1999). "The long-term performance of horizontal acquisitions." *Strategic Management Journal*, 20(11), 987–1018.

Capron, L., & Hülland, J. (1999). "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view." *Journal of Marketing*, 63(2), 41–54.

Chappell, L. (2004). *DaimlerChrysler: Anatomy of a Merger*. *Automotive News*, Feb 2, 2004.

Charness, G., Gneezy, U., & Kuhn, M. A. (2012). Experimental methods: Between-subject and within-subject design. *Journal of economic behaviour & organization*, 81(1), 1-8.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.

Crick, J. M. (2021). Qualitative research in marketing: what can academics do better? *Journal of Strategic Marketing*, 29(5), 390-429.

Corlett, S., & Mavin, S. (2018). Reflexivity and researcher positionality. *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods*, 377-399.

Duncan, T. (2002). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*. New York: McGraw-Hill.

Ettenson, R., & Knowles, J. (2006). "Merging the brands and branding the merger." *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 39–49

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.

Harvard Business Review. "Why DaimlerChrysler Never Got into Gear". Accesso 18 maggio 2007. <https://hbr.org/2007/05/why-the-daimlerchrysler-merger>

Hem, L. E., & Iversen, N. M. (2009). Transfer of brand equity in brand extensions: The importance of brand loyalty. *Advances in Consumer Research*, 36, 450-456.

Homburg, C., & Bucerius, M. (2005). "A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance." Working Paper No. 80, Universität Mannheim – Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.

Illia, L. (2010). "Stakeholder Perceptions of Corporate Identity: An Empirical Study." *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 444–458.

Jaju, A., Joiner, C., & Reddy, S. K. (2006). Consumer evaluations of corporate brand redeployments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 206-215.

Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5th ed.). London: Kogan Page.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

- Kernstock, J., & Brexendorf, T.O. (2012). "Corporate Brand Integration in Mergers and Acquisitions – An Action Research-Based Approach." *Corporate Reputation Review*, 15(3), 169–178.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187-200.
- Kitchen, P. J., & Proctor, T. (2015). Marketing communications in a post-modern world. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 34-42.
- Knowles, J., Ettenson, R., & Lynch, P. (2011). "Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success." *Journal of Business Strategy*, 32(2), 4–12.
- Koerich da Silveira, Bruna (2023), Narrative power: The impact of storytelling on brand equity, Master's Thesis, Université de Liège – HEC École de gestions
- Lee, E. (2013). Understanding corporate rebranding: An institutional perspective. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 931-957.
- Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*, 2(1), 26-40.
- Mangani, A., & Gussoni, M. (2012). "Corporate branding strategies in mergers and acquisitions." *Journal of Brand Management*, 19(9), 772–787
- Marks, M., & Mirvis, P. (2001). "Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation." *Academy of Management Executive*, 15(2), 80–94.
- McCulloch, R. J. (2013). Branding, Reputation, and the Critical Reception of Pixar Animation Studios. (Doctoral thesis, University of East Anglia).

McLelland, A. G., Gabriel, S., & Morrison, M. (2014). Consumer reactions to the merger: Understanding the role of pre-merger brands. *Business and Management Review*, 28(1), 11–20.

Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604.

Meng, E. (2023). Exploring Business Negotiation Strategies for Achieving Win-Win Situation: A Case Study on Disney-Pixar Acquisition.

Meng, E. (2024). "Exploring Business Negotiation Strategies for Achieving Win-Win Situation: A Case Study on Disney-Pixar Acquisition." *Transactions on Economics, Business and Management Research*, Vol. 11 (EMFT 2024 Proceedings). (

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.

Schroeder, J. E., & Salzer-Mörling, M. (2006). *Brand Culture*. London: Routledge.

Šerić, M. (2017). Integrated marketing communications and brand equity in hospitality firms. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 1630-1648.

Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ozretić-Došen, Đ. (2014). How can perceived consistency in marketing communications influence customer-brand relationship outcomes? *Service Industries Journal*, 34(11), 883-883.

Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ozretić-Došen, Đ. (2015). Insights on integrated marketing communications: Implementation and impact in hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 1042-1064.

Serić, M., Ozretič-Došen, Đ., & Škare, V. (2020). “How can perceived consistency in marketing communications influence customer–brand relationship outcomes?” *European Management Journal*, 38(2), 245–257.

Sharland, A. (2011). Kraft’s acquisition of Cadbury – case commentary. *International Business Case Studies Journal*, 4(1), 15-28.

Solomon, M. R. (2010). *Consumer behaviour: A European perspective*. Pearson education.

Strickler, Z. (1999). Elicitation methods in experimental design research. *Design issues*, 15(2), 27-39.

Thorbjørnsen, H., & Dahlén, M. (2011). “Customer reactions to acquirer’s corporate brand after acquisitions.” *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 203–210.

Toast Studio. (2024). 17 examples of strong brand storytelling (updated 2024). [Online] Disponibile su [toaststudio.com](https://toaststudio.com) (ultimo accesso 2025).

Tuominen, P. (1999). “Managing Brand Equity.” *Finnish Journal of Business Economics (Liiketaloudellinen Aikakauskirja)*, 48(1), 65–100

Urban, S., & Pratt, M. (2000). “Perceptions of banking services in merged banks.” *International Journal of Bank Marketing*, 18(4), 174–185.

Verrier, R., & Eller, C. (2004). Disney, Pixar split was personal. *The Gazette (Montreal)*, 3 Feb 2004, p.B4.

Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97-145.

Yoon, S., & Occeña, M. (2015). Influencing factors of trust in consumer-to-consumer electronic commerce with gender and age. *International Journal of Information Management*, 35(3), 352-363.

Yu, J. (2021). A model of brand architecture choice: A house of brands vs. a branded house. *Marketing science*, 40(1), 147-167.