

Tra tradizione e innovazione: il riposizionamento del brand Disney

Prof. Alba D'Aniello

RELATORE

Carola Nepote 280461

CANDIDATO

Indice

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1 BRANDING: DEFINIZIONE E RILEVANZA NEL MARKETING CONTEMPORANEO.....	3
1.1 L'EVOLUZIONE DEL BRANDING E IL SUO RUOLO NEL MERCATO	3
1.1.1 L'IMPORTANZA DEL BRAND.....	5
1.1.2 IL RUOLO DEL BRAND NEL MERCATO ITALIANO	8
1.1.3 L'INFLUENZA DEL BRAND SULLE SCELTE DEI CONSUMATORI: INCLUSIVITÀ, SOSTENIBILITÀ E TECNOLOGIA	9
1.2 IL RIPOSIZIONAMENTO DI MARCA: UNA SFIDA STRATEGICA.....	16
1.2.1 RISCHI STRATEGICI ED ECONOMICI	18
1.2.2 RISCHIO REPUTAZIONALE	19
CAPITOLO 2 IL POSIZIONAMENTO DI MARCA: TEORIE, MODELLI E DINAMICHE STRATEGICHE.....	21
2.1 IL CONCETTO E GLI ELEMENTI CHIAVE DEL POSIZIONAMENTO.....	22
2.2 IL BRAND COME STRUMENTO DI POSIZIONAMENTO	29
2.3 NUOVI APPROCCI AL POSIZIONAMENTO: BRAND STORYTELLING, BRAND JOURNALISM E BRANDING CULTURALE.....	35
2.4 LE LEVE STRATEGICHE DEL RIPOSIZIONAMENTO.....	44
CAPITOLO 3: IL RIPOSIZIONAMENTO DISNEY TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE	51
3.1 EVOLUZIONE STORICA DEL BRAND DISNEY.....	52
3.2 IL LANCIO DI DISNEY +	61
3.3. PARTNERSHIP E ALLEANZE STRATEGICHE: IL NUOVO VOLTO COMMERCIALE DI DISNEY	65
3.4. INCLUSIVITÀ E RAPPRESENTAZIONE: TRA INTENTO VALORIALE E RISPOSTA DEL PUBBLICO.....	70
CONCLUSIONI.....	76
BIBLIOGRAFIA	78

Introduzione

Nell'era dell'iperconnessione, caratterizzata da mercati dinamici e in continua evoluzione anche, ma non solo, per effetto delle nuove tecnologie, le imprese non possono che sviluppare un'adeguata capacità di adattamento ai bisogni emergenti, ridefinendo la propria identità e rinnovando continuamente la proposta di valore. Per tale motivo, il riposizionamento assume rilevanza crescente, in quanto strumento strategico che consente, se adeguatamente utilizzato, di riconquistare rilevanza e attrattività nel mercato, alla luce delle esigenze emergenti. L'obiettivo del presente elaborato è quello di approfondire questa dinamica, per comprendere come le aziende possano ridefinire la propria identità e posizione nel mercato. Dopo aver parlato del branding e delle difficoltà nel cambiare posizione di mercato, la ricerca si focalizzerà sull'analisi della letteratura accademica riguardante principalmente il posizionamento e il riposizionamento del brand, evidenziando le principali strategie utilizzate dalle imprese per trasformare la propria percezione sul mercato in un'epoca in cui il contesto digitale evolve rapidamente. Il ruolo dei social media e dell'intelligenza artificiale sta infatti accelerando ulteriormente i processi di riposizionamento, rendendo cruciale per le aziende monitorare costantemente la propria immagine e interagire in modo efficace con i consumatori.

Nella parte finale della tesi, lo studio si focalizzerà sul brand Disney, che nel corso degli anni ha attraversato più fasi evolutive attraverso acquisizioni strategiche, innovazione digitale, attenzione alla cultura e collaborazioni con altri marchi. Come può un brand iconico e consolidato come Disney riposizionarsi con successo senza perdere la propria identità? Questo studio vuole ampliare la conoscenza già esistente, esaminando il caso Disney per comprendere i benefici e i rischi del riposizionamento in un'industria fortemente connessa all'identità e alla percezione del pubblico. Attraverso un'analisi delle strategie adottate dal brand (acquisizioni, diversificazione, inclusività e partnership mirate), la ricerca offrirà nuove prospettive su come le grandi aziende possano gestire il cambiamento, mantenendo al contempo la propria brand equity.

Per quanto riguarda la metodologia, si concentra su un'analisi qualitativa che include lo studio della letteratura accademica, articoli di settore, report di mercato e l'analisi di documenti aziendali. In conclusione, l'analisi offrirà una chiara comprensione delle strategie che le aziende utilizzano per aggiornare il proprio brand, mettendo in luce le

difficoltà che devono superare per rimanere competitive in un contesto in continua evoluzione.

CAPITOLO 1 BRANDING: DEFINIZIONE E RILEVANZA NEL MARKETING CONTEMPORANEO

1.1 L’evoluzione del branding e il suo ruolo nel mercato

Il termine "brand" deriva dall'antico "brandr", che significa "bruciare", richiamando l'antica pratica di marchiare a fuoco il bestiame per identificarne la proprietà.¹ La capacità di marchiare un prodotto per testimoniarne l'origine è riconducibile anche alla modalità attraverso cui venivano riconosciuti i prodotti tramite le incisioni su ceramiche, come in Cina e in Egitto (Starcevic, 2015). L'incisione in alcuni casi identificava non solo il produttore, ma anche il distributore.

Durante l'Impero Romano, i brand commerciali possedevano una scritta denominata "titulus pictus", che serviva ad indicare la provenienza del prodotto, che tipo di prodotto era, il nome di chi lo produceva e altre informazioni utili. La dicitura veniva applicata direttamente su prodotti come il pane (Beard, 2008) oppure su confezioni e imballaggi (Curtis, 1984). Inoltre, venivano utilizzati dei mosaici all'entrata dei negozi o sui prodotti per indicarne il brand (Twede, 2016).

Dopo la prima metà del tredicesimo secolo è diventata obbligatoria (Martino, 1996) l'apposizione di marchi su alcuni beni, come i gioielli. Questo serviva ad indicarne la provenienza, la qualità e il produttore. Successivamente, l'aumento della produzione su larga scala e l'utilizzo di processi industriali hanno fatto sì che la funzione del brand non si limitasse più esclusivamente alla vendita, ma dovesse assolvere anche parte della gestione dei prodotti, del trasporto e del magazzinaggio. Inoltre, doveva permettere ai consumatori di riconoscere la qualità dei prodotti creati in luoghi lontani dal proprio domicilio.

Secondo molti studiosi, il primo caso di marchio registrato ufficialmente dal governo britannico è stato realizzato nel 1876 dal birrificio Bass Ale.

Un altro esempio emblematico di marchio storico è quello di Richard Twining, che nel 1787 introdusse un logo rimasto inalterato nel tempo, simbolo della lunga tradizione e della continuità del marchio: le due figure cinesi sono il simbolo delle origini del the,

¹ <https://maxvalle.it/brand-differenze-con-marca-e-marchio/>

mentre il leone dorato è un omaggio al fondatore e fa riferimento al loro primo negozio di tè e caffè, chiamato Golden Lyon².

Altri marchi, invece, hanno scelto di evolvere nel tempo, modificando il design del proprio logo. Shell, nonostante le numerose trasformazioni dal 1900, è rimasta una delle aziende più iconiche al mondo.

Il brand diventa sempre più importante per la longevità delle imprese, tanto che secondo Business Week, circa il 30% dei brand con maggior valore sono stati introdotti prima del 1900. Alcuni esempi sono costituiti da General Electric (1876), Coca Cola (1892) e Mercedes (1890).

Un successivo sviluppo avviene nel 1946, quando il Branding entra a far parte dei dodici elementi chiave del marketing mix, che poi verranno raggruppati da McCarthy (1964), nelle quattro grandi aree ancora oggi utilizzate: product, price, promotion e placement.

Dunque, dalla storia del Branding possiamo avvicinarci sempre più al concetto in chiave moderna di brand, definito dall'American Marketing Association come “un nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti”³. Tuttavia, esistono diverse definizioni di branding e l'assenza di un paradigma unico e condiviso ha favorito l'evoluzione del concetto di brand.

Alla luce dei frequenti cambiamenti di mercato, guidati soprattutto dalla rapida evoluzione tecnologica, i brand devono aggiornarsi costantemente per rimanere al passo con le esigenze dei consumatori, sempre più informati e dotati di strumenti avanzati per il confronto. Di conseguenza, i marchi devono essere immaginati, costruiti e trasformati⁴, non limitandosi solo alla mera creazione di un'identità visiva.

Inoltre, stiamo attraversando un momento storico in cui l'intelligenza artificiale promette di cambiare molti aspetti della nostra vita, influenzando decisioni e idee. Le imprese che vogliono rimanere rilevanti, in un mondo in cui le macchine possono imitare la creatività umana, devono fronteggiare questo rapido avanzamento tecnologico⁵. "Il mondo è folle, capovolto e in costante movimento. E questo è il momento più normale che vivremo mai.

² <https://twinings.co.uk/blogs/news/history-of-twinings>

³ <https://delion.it/blog/digital-advertising/il-brand-che-cose-e-perche-e-importante-comunicarne-gli-aspetti-differenzianti/>

⁴ <https://interbrand.com/approach/>

⁵ https://www.repubblica.it/tecnologia/2025/03/08/news/seth_godin_marketing_strategia_idee_intelligenza_artificiale-424050932/

Se stai aspettando che le cose si calmino, non stai guardando cosa sta realmente accadendo. Le organizzazioni che prospereranno saranno quelle che mettono la resilienza davanti ai profitti a breve termine. Quando troviamo l'empatia per fare il duro lavoro di migliorare la vita dei nostri clienti, non solo facciamo qualcosa che conta, ma garantiamo anche il nostro stesso successo" (Seth Godin, 2025).

1.1.1 L'importanza del brand

I marchi fanno parte della nostra vita di tutti i giorni: dal risveglio al mattino, alla scelta del vestiario, durante l'ora del pranzo, fino alla scelta di decisioni importanti. Li utilizziamo per comunicare con gli altri, per rendere più significative le nostre azioni e per supportare le nostre decisioni.

La moltiplicazione dei canali di interazione tra aziende e consumatori ha portato ad uno scambio costante tra le due parti e reso cruciale la costruzione di una vera e propria relazione con il cliente attraverso strategie tempestive e personalizzate.

Una ricerca di Google del 2017 ha evidenziato come più del doppio delle interazioni con il brand avvengano tramite smartphone⁶. Inoltre, circa l'89% dei consumatori ha dichiarato di essere propenso a raccomandare un brand dopo un'esperienza positiva tramite smartphone, mentre il 60% degli intervistati ha rivelato una propensione all'acquisto inferiore dopo un vissuto sul mobile negativo con il brand. All'interno di questo scenario fortemente volubile "I brand rappresentano un'ancora di salvezza continuando a portare valore sia ai consumatori, sia alle aziende" (Perrey, Mazzù, 2011). Non solo influenzano la capacità di generare valore nel breve e nel lungo periodo, ma costituiscono anche una forma di assicurazione in caso di crisi.

Il brand rappresenta, inoltre, un asset strategico per aziende e consumatori. Una marca forte non svolge solo la funzione di differenziazione, ma influenza anche le decisioni d'acquisto dei consumatori, la reputazione e il valore economico dell'impresa. Secondo il Brand Finance Soft Power Index 2025, il valore del brand riflette la forza economica e lo sviluppo della nazione madre a livello globale.

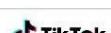
⁶ <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/consumer-mobile-brand-experiences/>

In particolare, le aziende italiane beneficiano molto della percezione positiva del brand a livello nazionale. I settori che contribuiscono maggiormente alla creazione di valore del brand includono l'automotive, il lusso e l'agroalimentare, con marchi riconosciuti a livello internazionale come Ferrari, Gucci e Barilla⁷.

Tuttavia, nella classifica Brand Finance Global 500 del 2025 è scarsa la presenza dei marchi italiani che pesano circa l'1% del valore complessivo dei 500 brand. Il valore complessivo degli asset intangibili delle imprese italiane fatica a superare il 41% dell'intero valore dell'impresa, mentre il livello medio globale nel 2024 si è aggirato intorno al 54%.

Vengono premiati, ancora una volta, dalla classifica dei principali marchi mondiali ordinati per valore del trademark, i brand tecnologici. Infatti, Apple si conferma come il brand con il valore più alto al mondo con un valore fissato al 1° gennaio 2025 pari a 574,5 miliardi di dollari (+11% rispetto al 2024), segue Microsoft (461,1 miliardi di dollari, + 35%), Google (413,0 miliardi di dollari, + 24%), Amazon (356,4 miliardi, +15%) e Walmart (137,2 miliardi di dollari, +42%). Nella top ten si segnala anche l'ingresso di Nvidia, che in un solo anno ha raddoppiato il valore del trademark, raggiungendo così gli 87,9 miliardi di dollari⁸.

Tabella 1: Classifica dei brand di maggior valore nel 2025

2025 Rank	2024 Rank	Logo	Brand	Country	2025 Brand Value	Brand Value Change	2025 Brand Rating
1	1	=		Apple	 \$574,510 m	+11.2%	AAA
2	2	=		Microsoft	 \$461,069 m	+35.4%	AAA+
3	3	=		Google	 \$412,981 m	+23.9%	AAA+
4	4	=		Amazon	 \$356,386 m	+15.4%	AAA
5	6	▲		Walmart	 \$137,183 m	+41.7%	AAA
6	5	▼		Samsung Group	 \$110,593 m	+11.3%	AAA
7	7	=		TikTok/Douyin	 \$105,790 m	+25.6%	AAA-
8	8	=		Facebook	 \$91,457 m	+20.8%	AAA-
9	30	▲		NVIDIA	 \$87,871 m	+97.5%	AAA
10	12	▲		State Grid Corporation of China	 \$85,626 m	+20.4%	AAA+

Fonte: Brand Finance Global 500 2025

⁷ <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-global-soft-power-index-2025-china-overtakes-uk-for-the-first-time-us-remains-top-ranked-nation-brand>

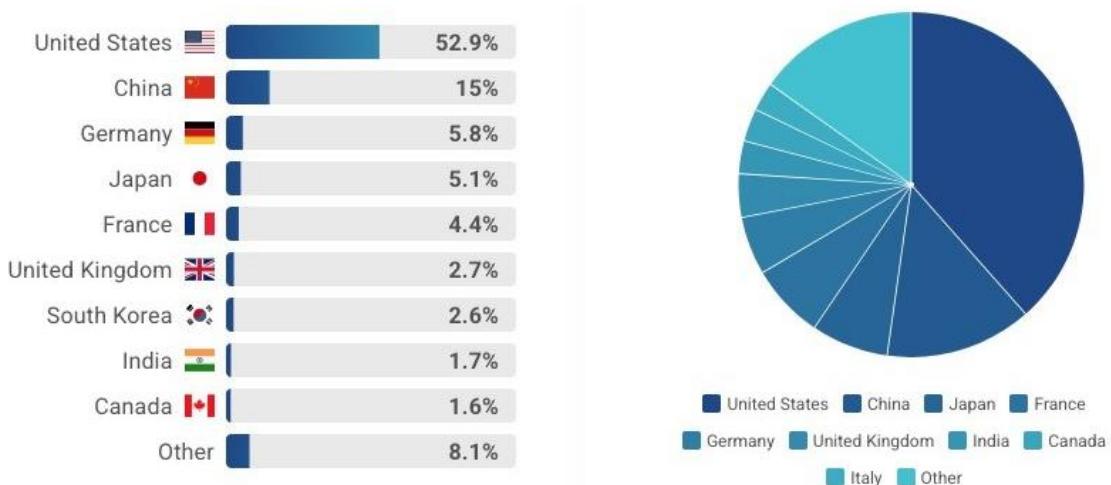
Con un valore superiore a 3.200 miliardi di dollari, Apple è anche l'impresa con il maggiore valore assoluto di asset intangibili non a bilancio, pari al 97% di tutto il suo valore; successivamente seguono Microsoft e Nvidia con valori intangibili che misurano quasi 3.000 miliardi di dollari e Alphabet con valore intangibile superiore a 1.600 miliardi.

Secondo il report Brand Finance Global Intangible Finance Tracker 2024, il valore complessivo delle aziende quotate nel mondo è salito del 19%; aumento dovuto soprattutto all'incremento del 35% del valore degli asset intangibili non registrato a bilancio.

Massimo Pizzo, senior consultant di Brand Finance, commenta: «Ancora una volta dalle nostre analisi emerge l'importanza del brand che, salvo in casi eccezionali come quelli di Apple, è l'asset intangibile più pesante nella composizione del valore delle imprese e, come la maggior parte degli altri intangibili, normalmente non è a bilancio».

Inoltre, egli spiega come la scarsa rilevanza dei brand italiani sia dovuta sia dalla dimensione medio piccola delle imprese italiane (che quindi investono poco su brand e asset intangibili), sia dalla tipologia di business in cui il peso degli asset intangibili è basso a causa di limitate prospettive di crescita⁹.

Grafico 1: Distribuzione del valore del brand e del numero di brand per paese (2025)



Fonte: Brand Finance 500 2025

⁹ <https://brandirectory.com/reports/global/2025>

<https://brandfinance.com/press-releases/gli-asset-intangibili-di-apple-e-degli-altri-brand-guidano-la-crescita-delle-imprese>

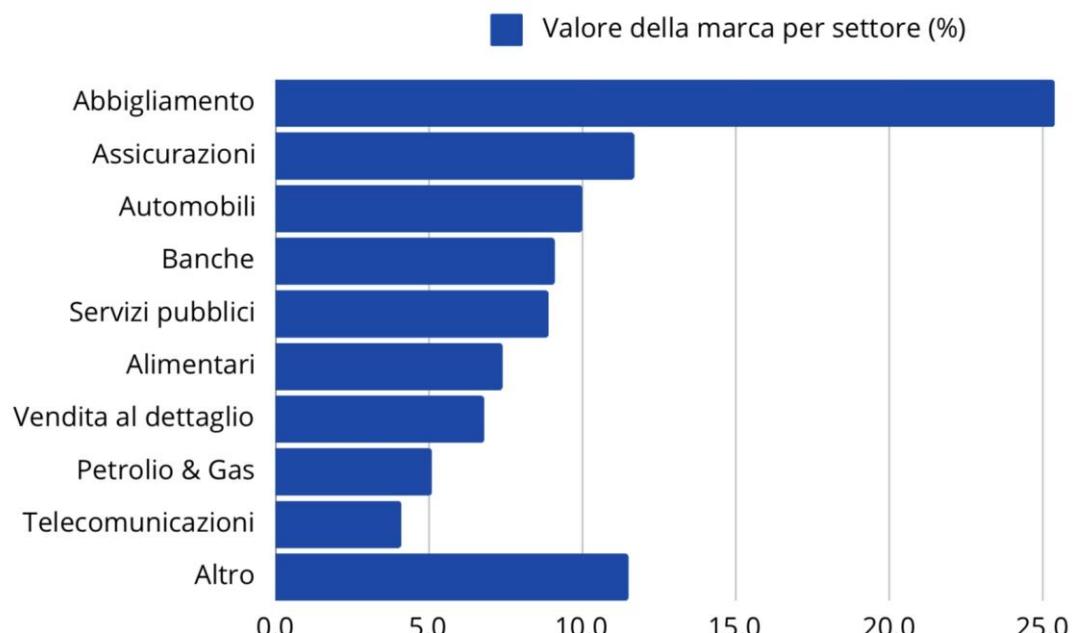
1.1.2 Il ruolo del brand nel mercato italiano

A livello nazionale, il brand è un elemento fondamentale in quanto, secondo molti studi, incide sulla percezione della stabilità economica del paese. L'Italia si posiziona al nono posto della classifica di Brand Finance Soft Power Index 2025, posizionamento fondamentale per le imprese italiane che possono sfruttare la propria reputazione e notorietà per espandersi nei mercati esteri.

Il valore complessivo dei principali brand italiani ha visto un aumento del 9% dal 2023 al 2024, confermando il trend positivo che sta cavalcando il nostro paese.

In particolare, il settore del lusso eccelle sugli altri, vedendo impiegati 20 brand con un valore complessivo che supera il 25% della classifica generale. Seguono le assicurazioni e i brand automobilistici.

Grafico 2: Il valore della marca per settore in Italia (2024)

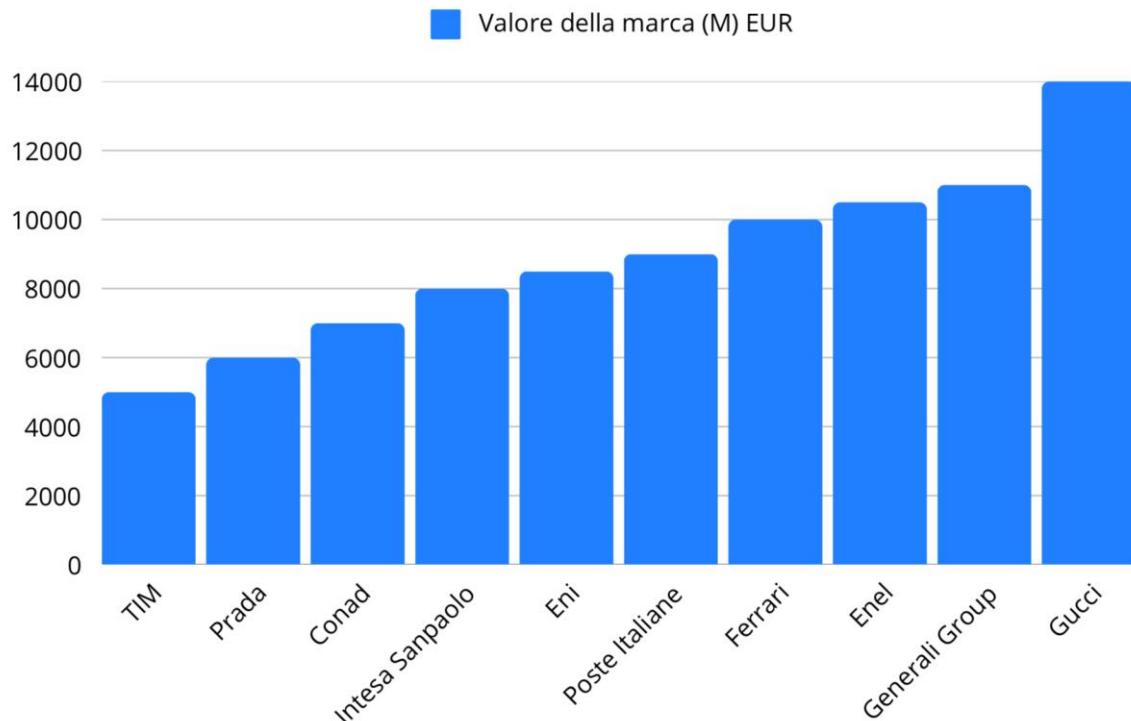


Fonte: Brand Finance Italy 100 2024

Nonostante un calo del 19%, dovuto al riposizionamento più elevato, Gucci continua a dominare la classifica italiana. Al contrario, il gruppo Generali grazie ad un rafforzamento del marchio è riuscito ad influenzare positivamente la brand value, scalando la seconda posizione. Enel ha subito un declino dell'8% dovuto ad un'erosione della percezione da

parte dei consumatori. Altro brand degno di nota è sicuramente Ferrari che con un incremento del 38%, dovuto dall'estrema forza del brand e dall'attenzione alla sostenibilità, si posiziona al quarto posto della classifica¹⁰.

Grafico 3: Brand italiani di maggior valore (2024)



Fonte: Brand Finance Italy 100 2024

1.1.3 L'influenza del brand sulle scelte dei consumatori: inclusività, sostenibilità e tecnologia

Oggi i consumatori prestano sempre più attenzione ai valori del brand prima di acquistare un prodotto, mentre il legame con elementi visivi come insegne sta diventando meno profondo. Ciò è stato dimostrato attraverso una ricerca chiamata “Migliore Insegna” promossa da Largo Consumo e condotta da Ipsos, il cui obiettivo è misurare la connessione emotiva tra i consumatori e le insegne attraverso il metodo CAWI¹¹.

¹⁰ <https://brandirectory.com/reports/italy/2024>

¹¹ https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservatorio/italia/mercati/2025/03/06/news/retail_e_consumatori_il_valore_dei_brand_guida_le_scelte_d_acquisto-424046593/

I risultati dell'edizione del 2025 hanno evidenziato come il 69% dei consumatori italiani acquista marchi che rispecchiano i propri valori sociali e culturali, mentre mostra come il legame con le insegne si stia assottigliando, con una diminuzione del 35% dei consumatori che si ritengono soddisfatti dell'assortimento dei prodotti. I clienti premiano gli sforzi dei negozi nel promuovere comportamenti sostenibili e responsabili, il che migliora l'immagine del marchio. In aggiunta, la ricerca ha evidenziato come internet sia un veicolo essenziale per far conoscere i valori del brand in maniera semplice e diretta, creando relazioni più forti e coinvolgenti.

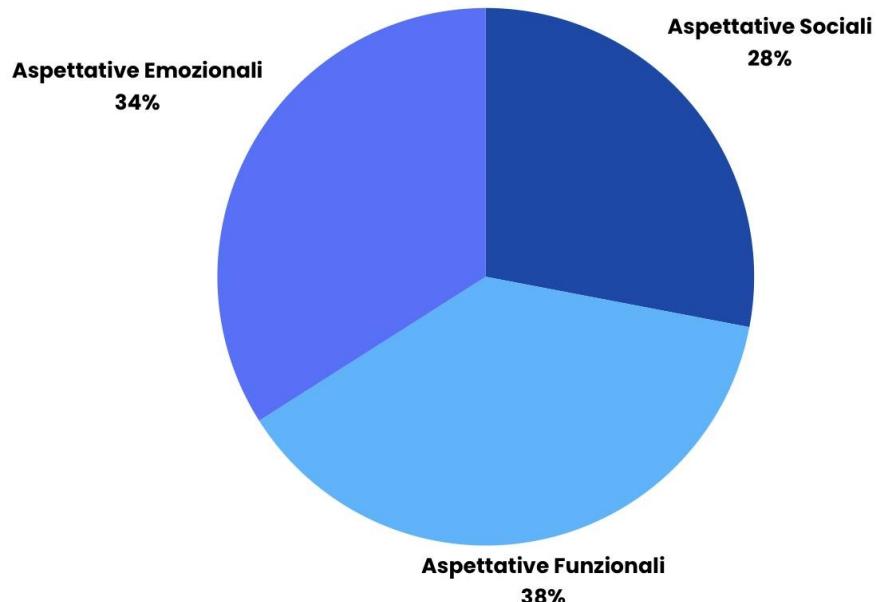
In generale, i consumatori sviluppano aspettative sia su ciò che un brand offrirà loro, sia sulle emozioni che proveranno nell'interazione con esso. I marchi che riescono a soddisfare, o addirittura superare, queste aspettative ottengono un vantaggio competitivo decisivo.

Tuttavia, la scelta del brand da parte dei consumatori è alquanto imprevedibile, in quanto fortemente influenzata dal contesto, ovvero, da ciò che stanno vivendo gli individui a livello micro e da ciò che sta accadendo nel nostro pianeta a livello macro. Una ricerca di Ipsos ha dimostrato che i fattori contestuali influenzano la scelta del brand per oltre il 50%. “Per questo motivo, crediamo che sia indispensabile abbandonare i modelli statici di crescita del marchio a favore di modelli più dinamici di scelta del marchio, che tengano conto del contesto in continua evoluzione in cui vivono e operano le marche e i loro consumatori” (Naert, 2024).

Tra le aspettative che i consumatori creano nei confronti del brand, ne distinguiamo principalmente tre tipologie: funzionali, sociali ed emozionali. Le aspettative sociali pesano circa il 28% sulla scelta del brand. Ciò dimostra che, quando si ha un impatto sociale positivo ne verrà tratto beneficio non solo dal brand in generale, ma la performance ottimale ricadrà anche sul patrimonio netto complessivo della società¹².

¹² https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-04/IpsosViews_HowContextCanInspireBrandGrowth.pdf

Grafico 4: Importanza relativa delle aspettative funzionali, emotive e sociali



Fonte: Ipsos

Inclusione

La Generazione Z e i Millennial sono sempre più attenti al tema della diversità. È stato dimostrato che il commitment del cliente verso il brand è fortemente influenzato dalla capacità del marchio di promuovere valori inclusivi e rilevanti in termini di diversità.

Secondo il Brand Inclusion Index 2024 di Kantar, ricerca condotta in ben 18 paesi, il 75% dei consumatori è influenzato, per quanto concerne le decisioni d'acquisto, dal livello di inclusione del brand¹³. Nel frattempo, il numero di brand che vengono associati al concetto di inclusione cresce del 65% e le organizzazioni maggiormente impegnate hanno registrato il 24% in più di ricavi¹⁴. “E’ la dimostrazione di come l’inclusione non sia solo un valore sociale, ma anche un vantaggio competitivo. Queste scelte influenzano il mercato e rafforzano la fiducia” (Vecchioni, 2025), afferma la presidentessa della Fondazione Diversity.

I cinque marchi che stanno vincendo la sfida in termini di diversità a livello mondiale grazie ad una customer experience equilibrata e ad una pubblicità inclusiva sono: Google, Amazon, Nike, Dove e McDonald’s.

Google è stato proclamato vincitore assoluto di questa sfida principalmente grazie alla sua cultura aziendale e alla capacità di eliminare discriminazioni e pregiudizi in termini

¹³ <https://www3.kantar.com/BII2024>

¹⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/l-ondata-brand-anti-woke-non-travolge-per-ora-l-europa-AG1g6YqC>

di strategie di marketing. La direttrice del team di Product Inclusion and Equity di Google afferma: “In Google creiamo prodotti per il mondo. Le persone per cui progettiamo provengono da diverse razze, luoghi, etnie, posizioni socioeconomiche, abilità e altro ancora. L'equità non è un momento o un punto nel tempo, dovrebbe essere incorporata in tutto ciò che diciamo, facciamo e costruiamo. Quando siamo intenzionali nella creazione di infrastrutture da costruire per tutti, con tutti, è allora che avviene l'inclusione dei prodotti” (Jean-Baptiste, 2020)¹⁵.

Per quanto riguarda gli altri brand, Nike è stato particolarmente apprezzato per il suo aiuto alla comunità LGBTQ+, mentre Dove è stato valutato positivamente per come rappresenta le donne, indipendentemente dal loro aspetto.

A livello nazionale, il brand riconosciuto come maggiormente inclusivo è stato Amazon, a cui seguono Nike, Disney, Coop e Dove. Infatti, anche in Italia spopola il tema della diversità, ritenuta rilevante dall’82% degli italiani che ritengono per il 78% di essere influenzati da questo fattore nel comportamento d’acquisto. Nonostante ciò, il 65% pur vedendo dei reali cambiamenti in questi termini, ritiene che ci sia ancora molto su cui lavorare¹⁶.

Dunque, l’inclusione non è solo una scelta, ma è diventato un qualcosa di fondamentale per i brand che vogliono rimanere rilevanti in un mercato che presta sempre più attenzione ai valori sociali. I marchi che riusciranno a includere l’inclusione nelle loro strategie aziendali avranno più chance di creare un legame forte e duraturo con i loro clienti.

Sostenibilità

Le decisioni prese durante la COP29¹⁷ a Baku presentano nuove sfide e occasioni per le aziende. Prendere parte ai mercati del carbonio potrebbe rendere le aziende più competitive, attrarre investimenti e diminuire le emissioni di gas serra. Inoltre, il Global Stocktake incoraggia le aziende a garantire che i loro piani siano allineati agli obiettivi climatici globali. Integrare la sostenibilità nelle strategie aziendali non è solo una scelta

¹⁵ <https://design.google/library/building-for-everyone>

¹⁶ https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservatorio/italia/trend/2024/11/06/news/quanto_vale_l_inclusione_in_italia-423601834/
<https://www.intervista.it/aziende/la-brand-inclusion-sempre-piu-rilevante-per-la-scelta-del-marchio-i-dati-del-brand-inclusion-index-kantar-2024/>

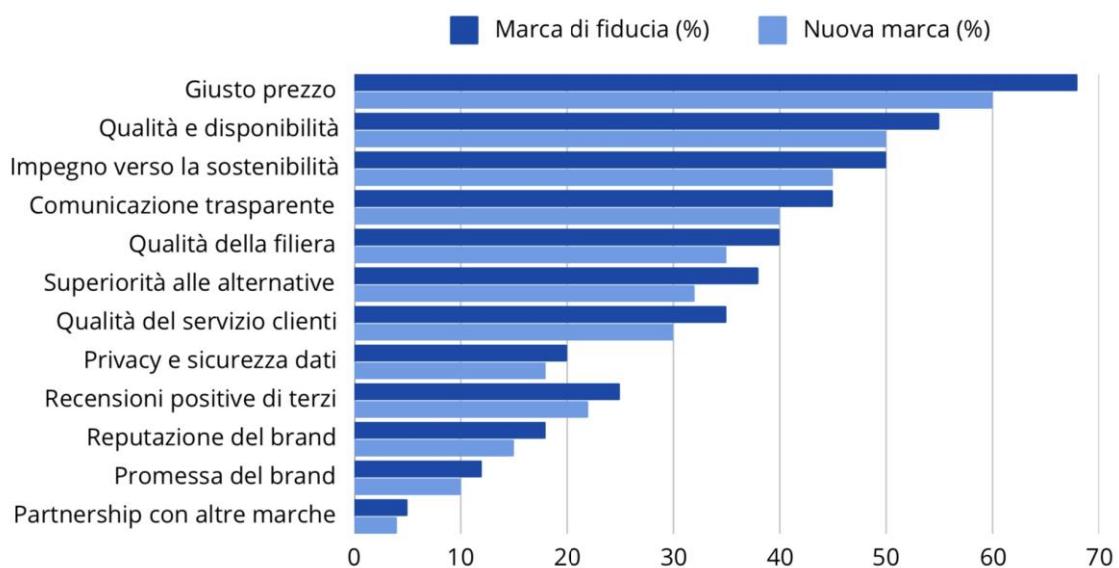
¹⁷ Conference of Parties: la riunione annuale dei Paesi che hanno ratificato la Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (UNFCCC).

etica, ma anche un vantaggio competitivo. Tuttavia, la transizione verso un nuovo modello produttivo ed energetico richiede ingenti investimenti, e i continui aggiornamenti normativi rendono più complessa la pianificazione di una strategia a lungo termine¹⁸.

A partire dal 2025, a molte imprese sarà richiesto di redigere un bilancio di sostenibilità che illustri in che modo le imprese convengano alle questioni ambientali, sociali e di governance (ESG). Rispondere a queste tematiche è importante non solo sotto il profilo normativo, ma costituisce un'opportunità per le aziende di fidelizzare i propri clienti, garantendo una maggior trasparenza e andando, di conseguenza, a migliorare la reputazione del brand nel suo complesso¹⁹.

A conferma di ciò, un'indagine di Deloitte condotta nel 2024, ha evidenziato come la sostenibilità si posizioni al terzo posto tra i fattori che scaturiscono lealtà nei consumatori (dopo prezzo e qualità).

Grafico 5: Classifica dei fattori che influenzano la lealtà dei consumatori



Fonte: Deloitte, Osservatorio "Il cittadino consapevole", 2024

Più di otto italiani su dieci, oltre ad apprezzare maggiormente i brand improntati verso la sostenibilità, presta attenzione all'impatto dei prodotti sull'ambiente. Inoltre, per quasi la

¹⁸ <https://www.ayming.it/insights/news-ayming-institute/cop29-di-baku-le-sfide-globali-e-le-opportunita-strategiche-per-le-imprese/>

¹⁹ Bilancio di Sostenibilità Obbligatorio: Cosa Cambia per le Aziende nel 2025 (2025). Accessibile da: <https://www.wolterskluwer.com/it-it/expert-insights/esg-sostenibilita>

totalità degli intervistati, la trasparenza in materia di sostenibilità delle imprese viene considerata come un aspetto fondamentale. Per lo stesso motivo, il 71% delle persone intervistate ha affermato che, quando un’azienda tratta temi ESG condivisibili, la loro lealtà verso il brand aumenta; tuttavia, se così non fosse, il 51% degli italiani mostrerebbe una minore lealtà nei confronti della marca.

Altro fattore a cui le imprese devono prestare attenzione riguarda il green washing, ovvero, la “discrepanza” tra valori dichiarati e reali. Questo fenomeno può danneggiare profondamente la reputazione delle aziende dato che ad oggi la consapevolezza sulla sostenibilità è ampiamente diffusa. Costruire una relazione con il cliente richiede tempo e risorse, ma una sola dichiarazione ingannevole potrebbe compromettere l’intero lavoro dell’azienda²⁰.

Il risultato di un’indagine svolta dal settimanale americano “Time” in collaborazione con Statista, vede tra le 500 imprese maggiormente impegnate in pratiche sostenibili 18 aziende italiane, tra cui Moncler al 27 esimo posto²¹. Il raggiungimento di questa ambita posizione è stato permesso principalmente dal suo sistema di riciclaggio e dall’utilizzo di energia rinnovabile in tutte le operazioni.

In generale, le aziende italiane stanno dimostrando un crescente impegno verso la sostenibilità, integrando pratiche ecologiche e sociali nelle loro operazioni quotidiane. Questo impegno, oltre a rispondere ad esigenze normative riflette la volontà delle imprese di fidelizzare i clienti e di creare una solida reputazione del brand.

Tecnologia

Attualmente, le aziende, con l’enorme quantità di dati che trattano possono offrire esperienze sempre più personalizzate, provando a seguire la logica “Wrapped” di Spotify. È ciò che stanno iniziando a fare brand come Esselunga, che nel 2024 ha lanciato l’iniziativa “Your EsseLove Year”, inviando ai propri clienti un video riepilogativo dei loro acquisti annuali.

²⁰ Il cittadino consapevole (2024). <https://www.deloitte.com/it/it/issues/trust/cittadino-consapevole-report-trust.html>

²¹ World’s best companies in sustainable growth 2025. <https://time.com/collection/worlds-best-companies-sustainable-growth-2025/>

Dunque, il modello Spotify sta pian piano ridefinendo la nostra relazione con le marche e l'intelligenza artificiale supporta questo processo di trattamento dei dati indicandoci le tariffe più vantaggiose in relazione ai prodotti che acquistiamo con più frequenza.

In generale, le aziende tech vengono sempre più apprezzate dai consumatori. Secondo l'indagine condotta da Polling Europe con metodologia CAWI su un campione di cittadini dell'Unione Europea, l'opinione dei consumatori verso le aziende tech è generalmente positiva. Tra le più apprezzate ritroviamo Amazon con un gradimento del 73%, Apple con il 64% e Meta con il 57%. Al contrario, imprese come Tik Tok e X non hanno riscosso un particolare consenso: rispettivamente con il 42% e il 38%.

Rispetto ai leader delle grandi aziende tech, vengono apprezzati Jeff Bezos (38% di opinioni positive) e Mark Zuckerberg (42% opinioni positive), mentre per Elon Musk (36% di opinioni positive) prevalgono il 49% di opinioni negative, in quanto ultimamente percepito, in particolare dal Nord Europa, come un pericolo per la democrazia. Per quanto riguarda Tim Cook, la maggior parte delle persone si è astenuta dal giudizio, data la sua scarsa notorietà²².

Il progetto di ricerca “Trend or Hype 2025”²³ di Publicis Groupe ha evidenziato come il 60% dei consumatori non crede che la tecnologia sia una minaccia. A sostegno di ciò, un consumatore su due è disposto a sacrificare la propria privacy in cambio di servizi che migliorino la qualità della vita, purché vi sia trasparenza e tutela della riservatezza²⁴. “Nella relazione tra marca e consumatore la tecnologia è un’abilitatrice delle esperienze che influenza significativamente i consumi. Dalla pubblicità personalizzata alle app, dagli store digitali alle attività di retail media, la tecnologia fornisce contenuti e servizi. Oggi le aziende per parlare con le singole persone e non con cluster eterogenei sfruttano la tecnologia e l’intelligenza artificiale per razionalizzare le piattaforme utilizzando i dati dei consumatori per costruire relazioni di valore nel tempo, non più per spingere singoli atti di vendita” spiega Roberto Leonelli, CEO di Italia Publicis Groupe. Tuttavia, egli spiega anche come ormai le aziende posseggano fin troppi dati, dando vita al fenomeno di “data debt”, in cui la gestione dei dati è maggiormente onerosa del loro impatto sulla strategia aziendale ed è qui che l’intelligenza artificiale gioca un ruolo fondamentale.

²² <https://www.ilsole24ore.com/art/aziende-tech-europa-prevalgono-opinioni-positive-AGIXfhC>

²³ https://brand-news.it/wp-content/uploads/2025/03/Trend-or-Hype-2025_compressed.pdf

²⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/contenuti-e-servizi-misura-brand-seguono-modello-spotify-AGNDLiAD>

Attraverso questa tecnologia, i marketer possono raccogliere e sistemare le informazioni che provengono dai dati dei consumatori online. In questo modo, le imprese riescono a comprendere le aspettative dell'audience sotto diversi punti di vista. L'intelligenza artificiale può aiutare la connessione con i clienti durante il loro percorso di acquisto, aumentando il numero di visitatori sul sito e le vendite, e migliorando notevolmente anche l'esperienza del customer care. Dalla TV connessa agli annunci online, i professionisti del marketing possono usare la tecnologia per capire come vengono viste le campagne pubblicitarie e notare come cambiano le abitudini delle persone sfruttando il feedback sugli annunci in tutti gli ambienti digitali. Inoltre, grazie alla velocità dell'intelligenza artificiale, invece di dover aspettare la fine delle campagne, possono vedere informazioni dettagliate in tempo reale e migliorare la pubblicità quando necessario²⁵ (Zampori, 2023). Per questo motivo, già nel 2024, un terzo delle grandi imprese italiane ha utilizzato tecnologie di intelligenza artificiale, con un aumento delle imprese con almeno 10 addetti a questo tipo di tecnologia dal 5% all'8,2%, ma comunque sotto la media del 13,5% dell'Unione Europea.

Più in generale, analizzando le imprese italiane in base agli investimenti digitali già effettuati o pianificati per il prossimo biennio, emerge che la maggior parte delle aziende con almeno 10 dipendenti ha investito in 1-4 ambiti digitali tra il 2021 e il 2024 (52,6%), mentre circa il 38% prevede di farlo nel periodo 2025-2026²⁶.

Il rapporto tra brand e tecnologia sta diventando sempre più complesso e centralizzato sull'utilizzo di dati e intelligenza artificiale. La sfida principale sarà usare un elevato numero di dati, insieme all'intelligenza artificiale, per favorire azioni utili e sostenibili che migliorino l'esperienza dei consumatori.

1.2 Il riposizionamento di marca: una sfida strategica

Il posizionamento rappresenta la progettazione dell'offerta e dell'immagine di un'impresa, in modo che occupi un posto ben preciso nella mente dei consumatori. L'analisi del posizionamento permette di determinare la posizione di un brand rispetto ai concorrenti nelle mappe mentali dei consumatori, che rappresentano le diverse soluzioni

²⁵ <https://forbes.it/2023/06/26/dati-e-intelligenza-artificiale-la-nuova-era-della-pubblicita-online-secondo-quantcast/>

²⁶ https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/01/Statreport_ICT2024-1.pdf

ai loro bisogni. Se i brand riescono a differenziarsi con successo, allora saranno riconoscibili e distintivi.

Quando parliamo di positioning statement stiamo dichiarando noi come vorremo essere percepiti, identificando la promessa di valore (*value proposition*) che ci impegniamo a rispettare nei confronti dei nostri clienti, che può basarsi su benefici funzionali, psicologici/simbolici o economici. Per ottenere un posizionamento efficace è importante che sia chiara tanto all'esterno quanto all'interno dell'azienda.

Se adottassimo un approccio dinamico, il posizionamento del brand non è statico ma si evolve nel tempo. I consumatori target cambiano, e di conseguenza potremmo trovarci nella condizione di riposizionare il brand. Il riposizionamento è un'operazione complessa, poiché richiede di ricostruire la rete di associazioni già esistente nella mente dei consumatori. Inoltre, riposizionare un brand può significare anche scegliere di non rivolgersi più allo stesso segmento di mercato. In questo processo, è fondamentale porsi le domande giuste per definire il nuovo posizionamento, tenendo conto del panorama competitivo in evoluzione:

1. Per chi, per quando e per dove? Modificare il mercato di destinazione, ampliare le occasioni d'uso o trovare nuovi punti vendita dove i consumatori possono acquistare o consumare il prodotto può essere un modo per migliorare la performance finanziaria.
2. Quale valore? Il riposizionamento prevede l'introduzione di nuove proposte di valore per rispondere alle esigenze in evoluzione dei consumatori. È importante attenzionare il fatto che le nuove affermazioni siano in linea con il significato esistente del marchio, altrimenti verrebbe persa credibilità.
3. Perché e come? Il riposizionamento del marchio può mantenere invariata la dichiarazione di valore fondamentale, ma renderla più convincente attraverso l'aggiunta di un nuovo ingrediente o il miglioramento di una caratteristica chiave.
4. Relativamente a chi? In alcuni casi, il riposizionamento implica un confronto con un nuovo gruppo di concorrenti. In questo scenario, i brand manager devono ridefinire l'ambito competitivo del brand per posizionare il marchio in modo più efficace.

1.2.1 Rischi strategici ed economici

Sebbene il processo di riposizionamento possa portare numerosi vantaggi, comporta anche dei rischi. Il mercato è in continua evoluzione e ciò che funziona oggi, potrebbe non funzionare domani. Per questo motivo è essenziale monitorare il mercato e raccogliere feedback dai clienti²⁷.

Il riposizionamento deve essere coerente con i valori del brand e rispettare i desideri, le esigenze e le aspettative dei consumatori target. In generale, una strategia efficace è quella di coinvolgere tutti gli attori del mercato (stakeholder), nel processo di comprensione sulle aspettative del brand. Un cambiamento nel posizionamento potrebbe anche scaturire resistenze all'interno dell'azienda. Per evitare ciò, è consigliabile per le aziende adottare una struttura di tipo orizzontale che coinvolga attivamente i dipendenti dell'azienda, cosicché possano comprendere al meglio la necessità del cambiamento, ma soprattutto parteciparvi.

Per quanto riguarda i rischi legati agli attori esterni, il principale riferimento è volto ai clienti storici dell'azienda che, in caso di un cambiamento radicale, potrebbero non riconoscersi più nei nuovi valori proposti dal brand. In questo caso, risulta essenziale un utilizzo strategico dei canali di comunicazione che vadano ad illustrare le motivazioni alla base della scelta del brand.

Un'altra tecnica potrebbe essere quella di attuare un riposizionamento graduale, in modo da avere un maggior controllo sul cambiamento ed evitando un impatto troppo forte che vada ad alienare i clienti esistenti. Attraverso questa strategia, il pubblico si adatterà più facilmente al nuovo messaggio proposto dal marchio e l'impresa sarà in grado di gestire i feedback lungo il percorso.

Oltre ai rischi legati alla resistenza interna e alla percezione del nuovo posizionamento del brand da parte dei consumatori, un altro fattore critico è l'impatto economico, dato che il processo, se non ben calibrato, potrebbe non raggiungere i risultati sperati. Per attenuare questo tipo di rischio, risulta fondamentale una profonda pianificazione finanziaria.

²⁷ <https://www.mm-one.com/inbound-marketing/brand-positioning-benefici-errori-da-evitare-e-strategie-efficaci/>

Soltanto attraverso queste accortezze e la ricerca di un equilibrio, le aziende possono utilizzare il riposizionamento come uno strumento strategico a loro favore e quindi, ottenere una crescita che sia sostenibile nel lungo periodo.

1.2.2 Rischio reputazionale

La reputazione di un brand fa riferimento al risultato delle percezioni, valutazioni ed aspettative che i diversi stakeholder sviluppano nei confronti di un’azienda o di un brand.” Il vostro brand è ciò che le persone dicono di voi quando non siete nella stanza” (Jeff Bezos). Questa percezione è influenzata da diversi fattori, tra cui la storia dell’azienda, la sua comunicazione, le scelte adottate nel tempo²⁸, recensioni online, passaparola, presenza sui social media e copertura mediatica²⁹.

Tramite il web e i social media, oggi i consumatori possono condividere le proprie esperienze con il brand a milioni di utenti in un solo click, influenzando il marchio in modo positivo o negativo. “Le opinioni sul web hanno dimostrato di influenzare più del 67% delle decisioni d’acquisto”³⁰. Le aziende, tuttavia, devono affrontare una sfida: il fatto che le esperienze negative circolano molto più velocemente di quelle positive, con un maggior impatto sulla reputazione del brand. Per compensare un feedback negativo, ci vogliono 40 pareri positivi (Thomas, 2018)³¹.

Il rischio reputazionale di un marchio quando decide di riposizionarsi riguarda la possibilità che gli stakeholders, i consumatori o l’intero mercato vedano questo cambiamento in modo negativo. Per ridurre questi rischi, le aziende devono pianificare attentamente la modalità con cui intendono cambiare la loro immagine, parlare in modo chiaro con il pubblico e sostenere il nuovo modo di presentarsi con azioni pratiche che siano in linea con la nuova identità del brand. Warren Buffett, celebre imprenditore, afferma: “Ci vogliono venti anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla”. Le persone tendono a giudicare di più e a ricordare le cose brutte piuttosto che quelle belle. È importante restare fedeli ai propri valori e principi per mantenere una buona immagine.

²⁸ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/>

²⁹ <https://www.startupmag.it/interviste-ed-eventi/>

³⁰ https://it.wikipedia.org/wiki/Web_reputation#:~:text=In%20ambito%20commerciale%2C%20Forbes%20ha,%25%20delle%20decisioni%20d'acquisto.

³¹ <https://www.inc.com/andrew-thomas/the-hidden-ratio-that-could-make-or-break-your-company.html>

Nell'attuale contesto, le collaborazioni tra brand sono diventate un elemento chiave per la crescita e la competitività delle imprese. Tuttavia, non tutte le alleanze strategiche vanno a buon fine, comportando dei gravi rischi reputazionali che possono andare a ledere la percezione dei consumatori nei confronti del brand e che di conseguenza, indeboliscono la forza del marchio e il suo posizionamento nel mercato.

Il co-branding è una collaborazione temporanea tra marche (solitamente due) per lanciare un prodotto frutto di un progetto comune, con l'intento di approfittare dell'immagine e della reputazione dell'altro brand per ampliare il raggio d'azione della propria marca. Prima di effettuare una collaborazione di questo tipo è importante verificare che i valori dei brand coinvolti siano affini, altrimenti i consumatori potrebbero interpretarla come incoerente; inoltre, un singolo passo falso di una delle marche potrebbe compromettere la reputazione delle altre. Anche le joint venture presentano questo tipo di criticità; se i partner non condividono gli stessi valori o sono posizionati su diversi livelli reputazionali nella mente dei consumatori, ciò creerebbe confusione, e la collaborazione non andrebbe a buon termine.

Un altro rischio riguarda l'estensione del brand di categoria, che consiste nell'utilizzare il nome di marca per introdurre nuovi prodotti all'interno di una nuova categoria. È un tipo di operazione che va valutata in modo accurato, in quanto c'è un rischio di diluizione della marca.

Altre strategie come il franchising e il licensing possono comportare delle problematiche nell'attività di gestione del marchio. In entrambi i casi, gli utilizzatori dovrebbero seguire standard predefiniti per evitare di compromettere l'integrità del marchio.

In generale, se un'azienda riposiziona il proprio marchio con l'intento di essere percepita in modo diverso dai consumatori, potrebbe capitare che si verifichino associazioni di marca sbagliate o confuse. Questo succede quando le persone continuano a pensare al marchio come a quello che era prima, legandolo ai suoi valori o alle sue caratteristiche passate. Tutti questi tipi di attività possono creare confusione e rendere meno efficace il tentativo di riposizionamento.

CAPITOLO 2 IL POSIZIONAMENTO DI MARCA: TEORIE, MODELLI E DINAMICHE STRATEGICHE

All'interno del marketing strategico, il posizionamento del brand rappresenta l'ultima fase di un percorso che inizia con la suddivisione del mercato e l'identificazione del pubblico a cui l'impresa decide di rivolgersi.

Il primo step è rappresentato dalla segmentazione del mercato, ovvero, la suddivisione di un gruppo eterogeneo di clienti in sottogruppi omogenei al fine di individuare i segmenti su cui concentrare gli investimenti di marketing. Un segmento di mercato è costituito da un gruppo di consumatori che condividono un determinato insieme di bisogni e desideri. Le aziende non creano segmenti; li scoprono soltanto. Il mercato è formato da consumatori eterogenei, indipendentemente dal fatto che un'azienda decida o meno di segmentarlo.

Le quattro basi di segmentazione più comunemente utilizzate sono: geografica, demografica, psicografica e comportamentale (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002). La scelta della base dipenderà da fattori come: "il tipo di prodotto, la natura della domanda, il metodo di distribuzione, i media disponibili per la comunicazione di mercato e la motivazione degli acquirenti" (Chisnall 1985)³².

Alla luce di ciò, se abbiamo utilizzato una segmentazione efficace arriviamo al cuore della strategia: il targeting.

Il targeting richiede: la valutazione dell'attrattività di ogni segmento di mercato, la selezione di uno o più segmenti da perseguire e la progettazione di programmi di marketing per servirli. La scelta del segmento o dei segmenti (anche in una prospettiva dinamica) a cui l'impresa decide di rivolgere i propri sforzi viene effettuata sulla base di: attrattività generale del segmento, concorrenza, obiettivi aziendali e risorse disponibili. Secondo Kotler (2020), l'unica strategia vincente è quella di determinare con attenzione il mercato target in base alla redditività dei segmenti ed indirizzarvi un'offerta superiore, tenendo conto del budget a disposizione dell'azienda³³.

³² Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54.

³³ Yusuf, M., Yanuarrahmat Shah, T., Pusaka, S., & Sunaryanto, K. (2022). Analysis of Segmenting, Targeting, Positioning and Marketing Mix Strategies on the Yonly Glass Processor and Application GlassBusiness Plan. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 5(01), 77-83.

Soltanto una volta definito il target di riferimento, sarà possibile sviluppare un corretto posizionamento che differenzi il brand da quello dei competitor.

2.1 Il concetto e gli elementi chiave del posizionamento

Il concetto di posizionamento risale agli anni '60, quando diventò popolare nel marketing dei prodotti di consumo per mano di pionieri come Alpert e Gatty (1969), che identificarono il posizionamento come la differenziazione dei vari marchi basata sulle percezioni dei consumatori. Tuttavia, gli autori contemporanei (Hooley et al., 1998; Kotler, 2003; Blankson e Kalafatis, 2004) sostengono che Truout e Rias siano stati i primi a definire il concetto di posizionamento attraverso l'articolo "Positioning is a game people play in today's me-too market place", che fu pubblicato nel 1969 all'interno della rivista Industrial Marketing. Nell'articolo spiegano come il posizionamento sia "una strategia per occupare un territorio o riempire uno spazio nella mente dei clienti target" (Ries, Trout, 1969). Successivamente, hanno esteso la popolarità del concetto attraverso la pubblicazione di una serie di articoli sulla rivista Advertising Age, intitolati "The Positioning Era Cometh" e nel 1982 del libro "Positioning: The Battle for Your Mind". Le due pubblicazioni trasformarono profondamente la percezione della pubblicità aziendale da parte degli individui. I due autori teorizzano come il posizionamento sia ciò che viene fatto alla mente dei consumatori, non la modifica del prodotto o servizio. La principale sfida riguarda il posizionamento dell'offerta nella mente del consumatore con l'intento di spostare il focus dell'importanza del marketing dal prodotto alla battaglia della nostra mente. Inoltre, affermarono che l'approccio da cui parte il posizionamento non consiste nella creazione di qualcosa di nuovo, ma nel manipolare ciò che già esiste nella mente degli individui.

Guardando ad un quadro più ampio, in letteratura ci sono molte affermazioni che rimarcano l'importanza del posizionamento. Aaker e Shansby (1982) supportano il concetto di posizionamento definendolo come elemento centrale delle imprese e ponendolo allo stesso livello della missione aziendale. Dovel (1990), sulla stessa linea di pensiero, sostiene sia la spina dorsale di un business plan. Wilson e Fenwick (1978), Wind (1980), Johansson e Thorelli (1985), Perreault e McCarthy (1996) e Keller (2009) affermano che il posizionamento è il pilastro della strategia di marketing. In particolare,

Maggard (1976) lo definisce come un veicolo attraverso il quale alcuni concetti di marketing possono essere integrati in maniera maggiormente esaustiva.

Crawford (1985) afferma che tutti gli elementi della strategia aziendale devono essere coerenti con la dichiarazione di posizionamento, mentre Richarne (2007) sostiene che dovrebbe essere addirittura adottato come quinta “P” di ordine superiore sulla base delle altre quattro, in modo che funga da connettore della strategia d’impresa.

McAlexander e Schouten (1989) definiscono l’isolamento parziale dalla pressione di altre aziende, come un vantaggio chiave di una strategia di posizionamento.

Ad oggi, vista l’enorme quantità di comunicazione e di prodotti disponibili, è necessario che un marchio si posizioni efficacemente per riscuotere successo (Marsden, 2002). La crescita e la durata di un marchio dipendono dalle scelte di posizionamento effettuate (Fuchs e Diamantopoulos, 2010; Pham e Muthukrishnan, 2002; Punj e Moon, 2002). Questo riguarda non solo i nuovi marchi, ma anche quelli già conosciuti che vogliono crescere nel loro mercato o distinguersi dagli altri attraverso il riposizionamento (Trommsdorf, 2002). In sostanza, il branding e il posizionamento sono elementi correlati, in quanto, il posizionamento rappresenta un fattore chiave nella gestione del brand (Blankson e Kalafatis, 2007; de Chernatony, 2009; Esch, 2010). Inoltre, questo agisce su diversi aspetti del comportamento del consumatore, tra cui: la fedeltà al brand, la brand equity e la brand value (Hartmann et al., 2005; Kalra e Goodstein, 1998; Knox, 2004). Può anche influenzare la sensibilità al prezzo (Kalra e Goodstein, 1998), il sentimento di affetto verso il brand (Jewell, 2007) e la salienza del marchio ((Alba and Chattopadhyay, 1986).

La letteratura si è proposta di esaminare, oltre gli indicatori legati ai consumi, anche l’efficacia del posizionamento in termini di performance finanziaria. Cravens e Piercy (2009) sostengono che un buon posizionamento dei prodotti è essenziale per avere e mantenere buone performance. Molti studi hanno dimostrato che il modo in cui un’azienda si presenta e si colloca sul mercato influisce direttamente sui suoi guadagni (Blankson et al., 2008; Blankson e Crawford, 2012; Brooksbank, 1994; Clement e Werner-Grotemeyer, 1990; Day et al., 1990; Devlin et al., 1995; Ennew e Mirza, 1995; Fisher, 1991; Kalafatis et al., 2000; Kalra e Goodstein, 1998; Lee e Liao, 2009; Suzuki, 2000). Pertanto, una delle scelte più importanti che un’azienda deve effettuare riguardo ai propri prodotti è decidere come posizionarli sul mercato.

Nonostante la vasta letteratura, il concetto di posizionamento è uno dei più complessi e frantendibili. Questa situazione è dovuta principalmente dal fatto che studiosi e professionisti del marketing non sono d'accordo su cosa significhi esattamente. La mancanza di una spiegazione chiara e concisa (Arnott, 1992; Blankson e Kalafatis, 2004; Crosier, 1981; DiMingo, 1988; Holmes, 1973; Maggard, 1976; Smith e Lusch, 1976), e le difficoltà che i professionisti incontrano nel mettere in pratica il processo di posizionamento (de Chernatony, 1994) hanno causato confusione sul significato del concetto stesso (Pollay, 1985). Aaker e Shansby (1982) furono tra i primi a notare la confusione che ruotava attorno al concetto e affermarono: "il posizionamento significa diverse cose per diverse persone". Per alcuni, significa scegliere un gruppo di clienti a cui rivolgersi, per altri riguarda l'immagine del prodotto, mentre per altri ancora si tratta di scegliere quali caratteristiche del prodotto mettere in evidenza.

Bainsfair (1990), a sostengo di ciò, disse che il posizionamento è una parola che tutti usano, ma pochi davvero capiscono. Secondo Rigger (1995), non avere una definizione chiara rende difficile sia per i professionisti che per gli studiosi creare metodi giusti per misurare e utilizzare il posizionamento. Questo scenario instabile ha fatto sì che venissero creati vari termini, come posizionamento, posizione, posizionamento del prodotto e posizionamento di mercato. Secondo Arnott (1994), questi termini sono solo modi diversi di dire la stessa cosa e si aiutano a vicenda. Smith e Lusch (1976) fanno una distinzione tra "posizione del prodotto" e "posizione del marchio". La "posizione del prodotto" si riferisce alle caratteristiche concrete di un prodotto rispetto ad altri, mentre la "posizione del marchio" riguarda come le persone vedono e percepiscono il marchio rispetto ai suoi concorrenti. In questo caso, l'immagine che i consumatori hanno del marchio è più importante del prodotto stesso. Tuttavia, se consideriamo le cose in modo più generico, le espressioni "posizionamento del prodotto" e "posizionamento del marchio" vengono spesso usate come se fossero la stessa cosa (Kazmi, 2007).

Fuchs (2008) pensa che il posizionamento sia un campo di studio importante, ma altrettanto complicato per il futuro. Gli studiosi di marketing hanno creato diverse tecniche e modelli utili per capire come posizionare un prodotto. Tuttavia, dal punto di vista delle idee e delle prove concrete, la ricerca sul posizionamento è poca e in ritardo. Chew (2005) afferma anche che ci sono pochi modelli teorici per aiutare a studiare il

posizionamento e che la maggior parte degli scritti su questo argomento è basata su opinioni personali.

Le cinque prospettive con cui il posizionamento è stato maggiormente preso in considerazione dagli autori sono:

1. **Concorrenza:** si basa sulla concezione che il posizionamento sia da supporto nella creazione dell'immagine di un prodotto, distinguendolo da quello dei concorrenti. Questa prospettiva è stata integrata nella definizione di posizionamento da vari autori, tra cui Kapferer (2004), che afferma: “Il posizionamento significa mettere in evidenza le qualità uniche che distinguono un prodotto e che lo rendono unico rispetto a quello dei concorrenti”. Allo stesso modo, Kotler (2003) spiega che il posizionamento è il modo in cui un’azienda crea la sua offerta e la sua immagine per essere riconosciuta in modo chiaro e unico nel mercato di riferimento.
2. **Slot vuoto/mente:** spiega come l’obiettivo del posizionamento sia quello di trovare e riempire uno spazio vuoto nella mente dei consumatori target. Questa prospettiva trova origine nel lavoro di Ries e Trout (1969) ed è stata ripresa in diverse definizioni: “Il posizionamento del prodotto è il processo attraverso cui vengono create e modificate le percezioni del prodotto nella mente dei clienti” (Crawford et al., 1983), “Il posizionamento implica non solo l’occupazione di un posto nella mente dei consumatori, ma anche il possedimento” (Wright, 1997).
3. **Percezione del consumatore:** si fonda sul principio che l’atto di posizionamento cerchi di influenzare i pensieri e le opinioni sull’offerta dell’impresa. Il concetto è stato integrato in diverse definizioni, tra cui quella di Sengupta (1990): “La mente dei consumatori è considerata come uno spazio percettivo geometrico in cui brand e prodotti, attraverso il posizionamento, occupano diversi punti dello spazio”. Seguendo la stessa linea di pensiero, viene definito da Arnott (1994) come: “Il processo proattivo, deliberato e iterativo di costruzione, trasformazione e monitoraggio delle percezioni dei consumatori riguardo un oggetto commercializzato”.
4. **Differenziazione:** questa visione sottolinea come il rendere l’offerta unica sia un punto cruciale del processo di posizionamento. Concetto espressamente utilizzato nella definizione di Myers (1996): “Il posizionamento esprime il problema di differenziare il proprio prodotto o servizio rispetto alle offerte dei concorrenti”.

Allo stesso modo, Zikmund e D'Amico (1989) lo definiscono come “un processo per identificare le caratteristiche più rilevanti di un prodotto che lo distinguono dai brand concorrenti”.

5. **Vantaggio competitivo:** è basata sul presupposto che scegliere come posizionarsi sul mercato può dare un vantaggio rispetto alla concorrenza. Si tratta di creare un modo unico di offrire valore, che nessun altro concorrente attuale o futuro sta usando. In particolare, Palmer (1994) afferma: “Il posizionamento è il modo in cui un'organizzazione cerca di differenziare i propri prodotti da quelli della concorrenza per guadagnare un vantaggio competitivo all'interno del mercato”. Nel 1998 anche Hooley ha spiegato lo stesso concetto, affermando che: “è l'atto di progettare l'offerta e l'immagine di un'azienda in modo che abbiano un vantaggio competitivo distintivo e significativo”.

Sulla base di queste cinque prospettive, è possibile formulare una definizione che le integri tutte: il posizionamento è una strategia che mira a identificare la percezione desiderata del prodotto o brand da parte dei consumatori e a occupare uno spazio distintivo nella loro mente, creando e comunicando un'immagine unica e differenziata rispetto ai concorrenti, al fine di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato.

Tuttavia, si rendono necessari ulteriori studi e ricerche per comprendere al meglio il significato di posizionamento³⁴.

Alcuni autori, tra cui quelli sopracitati, hanno sintetizzato dei punti chiave che è importante tenere a mente durante il processo di scelta ed evoluzione del posizionamento:

- La posizione strategica dell'impresa dovrebbe essere compresa dai clienti, distinguere l'azienda dai suoi concorrenti e rispecchiare realmente i valori, le strategie e la capacità dell'azienda (Aaker & McLoughlin, 2007).
- Un'azienda deve creare un posizionamento chiaro per un singolo marchio e non per tutti i marchi simili nel suo mercato. Inoltre, è preferibile che il posizionamento rimani inalterato per tutta la vita del brand o del prodotto (Cravens & Piercy, 2009).
- Il nome dell'azienda non deve essere troppo specifico; deve rappresentare la sua missione e non essere uguale a quello di un'altra azienda già esistente. Inoltre, è opportuno evitare di usare solo lettere iniziali come nome d'impresa poiché poco significative e prive di valore (Trout & Ries, 1972).

³⁴ Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169.

- Un'estensione di linea, se non necessaria, può creare confusione e impattare negativamente le vendite (Trout & Ries, 1972). Tuttavia, avere un'ampia gamma di prodotti disponibili all'interno del marchio dimostra serietà, accettazione, capacità di leadership e spesso facilità l'esperienza d'acquisto del cliente (Aaker & McLoughlin, 2007).
- I prodotti devono essere venduti in un mercato specifico, perché i brand che cercano di attirare tutti in un mercato troppo ampio non riescono a farsi effettivamente notare (Trout & Ries, 1972). Treacy e Wiersema (1993) hanno sostenuto la tesi, sottolineando che le aziende di successo si concentrano su nicchie di mercato più piccole, mentre Miles e Snow (1978) hanno osservato che le aziende sono molto attente alle opportunità e si concentrano principalmente su vasti e nuovi mercati.
- La gestione non dovrebbe dimenticare cosa ha reso il marchio prestigioso e dovrebbe cercare di astenersi dal creare confusione nella mente del cliente (Trout & Ries, 1972). Ciò potrebbe indebolire l'efficacia delle azioni di posizionamento (Cravens & Piercy, 2009).
- Il posizionamento dovrebbe potersi adattare ai cambiamenti dell'ambiente e sfruttare strategie flessibili appropriate per l'impresa (Trout & Ries, 1972).
- I manager non dovrebbero cercare di sfidare direttamente il brand migliore del mercato. Focalizzarsi su un settore specifico o comprendere quali sono i punti deboli dei concorrenti più forti e sfruttarli risultano strategie migliori (Trout & Ries, 1972).
- Nel caso di un'azienda già consolidata sul mercato risulta maggiormente difficile posizionarsi con successo attraverso l'offerta di un'altra categoria di prodotto (Trout & Ries, 1972). Tuttavia, i vantaggi già assorbiti potrebbero aiutarla a diventare più sostenibile (Ghemawat, 1986). Inoltre, le competenze dell'azienda potrebbero subire un miglioramento se utilizzate in condivisione (Hamel & Prahalad, 1990).
- Il successo dell'impresa non dipende tanto dall'invenzione di un prodotto/servizio o dalla capacità di fare marketing, ma dall'abilità di stabilire il proprio posizionamento prima degli altri concorrenti (Trout & Ries, 1972; Cravens & Piercy, 2009). Nonostante ciò, alcuni autori sostengono che sia più semplice la

creazione di una percezione positiva se l'azienda offre un prodotto o servizio innovativo (Aaker & McLoughlin, 2007)³⁵.

Altra distinzione da tenere a mente è quella con il concetto di differenziazione, definita da Porter (1985) come una delle strategie che una marca può adottare per guadagnare un vantaggio competitivo. Nel mondo del marketing, il concetto di posizionamento viene spesso confuso con la strategia di differenziazione. Nonostante siano due concetti strettamente correlati, il posizionamento rappresenta il risultato delle decisioni di differenziazione (Rao, Monroe, 1989). La differenziazione si sostanzia nel processo di aggiunta di significato agli attributi del prodotto, ma da sola non basta. Anche se il prodotto o servizio fosse eccellente, è fondamentale dichiarare la sua unicità e il suo valore rispetto ai concorrenti; caratteristiche che per essere evidenziate devono essere coerenti con la dichiarazione di posizionamento dell'azienda. Soltanto attraverso l'unione di questi due elementi in maniera efficacie, le imprese potranno riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo³⁶. Nel caso di brand nuovi o poco conosciuti, la differenziazione gioca un ruolo chiave, in quanto, i marketers hanno due alternative: posizionare il brand in modo differente rispetto ai competitors all'interno del mercato, oppure creare un nuovo sottogruppo di mercato, in cui il marchio possa distinguersi.

Per comunicare in modo efficace il posizionamento di un brand, è essenziale considerare la distinzione tra: posizionamento convenzionale, reale e percepito. Il posizionamento atteso o prevedibile rappresenta il valore percepito dai consumatori nei confronti del brand, mentre il posizionamento reale è quello che l'azienda o il marchio spera che i clienti comprendino. Per costruirlo, si usano strumenti come la pubblicità televisiva, il marketing e la pubblicità in generale. Questi sono i veicoli principalmente utilizzati per stabilire una posizione sul mercato (Krishnan, Lilien, Rangaswamy, 2003).

La pubblicità gioca un ruolo centrale nel posizionamento (Dillon, Seggev, 1986). Ogni annuncio pubblicitario ha qualcosa di speciale e innovativo. La parte creativa mostra informazioni sul marchio in modo accattivante, per attirare l'attenzione delle persone e indirizzarle verso il posizionamento del brand (Easingwood, Mahajan, 1989).

³⁵ Prasad Chowdhury, P. (2013). Key strategies and issues of positioning: A review of past studies. *American academic & scholarly research journal*, 5(1).

³⁶ Akpoyomare, O. B., Adeosun, L. P. K., & Ganiyu, R. A. (2012). Differentiation and positioning strategy: A toss of the same coin. *International Journal of Management and Sustainability*, 1(2), 31-44.

Rivkin e Trout (1996) sostengono che le pubblicità che usano solo immagini, senza una chiara definizione di posizionamento, possono creare confusione nei consumatori. Questo potrebbe far sì che non sentano l'esigenza di comprare quel prodotto o marchio.

La differenza tra il posizionamento progettato e reale deriva da quanto bene è stato eseguito il piano pubblicitario (Blankson, Kalafati, Roth, 2007). Mantenere una posizione vera e coerente, come mostrato nelle pubblicità, nel passaparola e nelle idee che le persone hanno, aiuta i consumatori a formare la loro opinione su un marchio. Questo è il posizionamento percepito, che include: i sentimenti, i valori, le opinioni e le impressioni che i consumatori provano nei confronti di un brand (Ellson, Ries, Trout, 1986). Il posizionamento percepito può cambiare a seconda delle caratteristiche personali degli individui. Ognuno interpreta il messaggio del brand in base alle proprie esperienze, valori e alla vita che conduce (Friedmann, Lessig, 1987; Schiffman, Kanuk, 2007).

In generale, il posizionamento di un marchio è un processo che richiede da 3 a 5 anni e può richiedere ingenti investimenti, soprattutto lato pubblicitario (Bhat, Reddy, 1998). Per questo motivo, possono crearsi problemi seri quando si ha un piano di posizionamento ben definito, ma il modo in cui viene messo in atto non funziona.

L'incertezza su come si presenta un marchio può influenzare in modo negativo le decisioni degli acquirenti. Quando non si è sicuri della qualità del brand, il consumatore sente di correre un rischio e cerca di ottenere più informazioni possibili prima di comprare qualcosa (Money, Gilly, Graham, 1998; Shimp, Bearden, 1982). Un marchio ben posizionato è visto come fidato e costante nel mantenere le sue promesse, il che aiuta a rafforzare la sua brand equity (Rao & Ruekkert, 1994; Wernerfelt, 1988)³⁷.

2.2 Il brand come strumento di posizionamento

Quando l'impresa ha stabilito gli elementi di identità del marchio, grazie alla partecipazione congiunta dell'organizzazione, il passo successivo è migliorare gli attributi distintivi del brand agli occhi dei potenziali clienti. Il posizionamento competitivo ha il compito di evidenziare i benefici di un marchio assicurando che risultino rilevanti per i consumatori. La funzione di marketing ha il compito di utilizzare gli strumenti necessari con il fine di migliorare il posizionamento dell'azienda.

³⁷ Azmat, M., & Lakhani, A. S. (2015). Impact of Brand positioning strategies on consumer standpoint (A consumer's Perception). *Journal of Marketing and Consumer Research*, 15, 109-117.

Un'analisi di posizionamento ha l'obiettivo di: rendere chiaramente comprensibile a chi la marca si vuole rivolgere, individuare i benefici concreti del brand (devono essere sostenibili e credibili) ed esplicitare le occasioni d'uso dei propri prodotti.

La partecipazione a ciascuna decisione di acquisto su un mercato competitivo è influenzata da un gran numero di offerte e il posizionamento del marchio svolge un ruolo di semplificazione del processo decisionale di confronto del consumatore, liberandolo dall'onere della ricerca di informazioni. Pertanto, il posizionamento è strettamente legato alla strategia competitiva e ha l'obiettivo finale di ottenere un vantaggio rispetto ad altri attori del mercato.

Identità e posizionamento rappresentano la naturale evoluzione del concetto di marchio: l'identità definisce la struttura del brand in termini di caratteristiche tangibili e intangibili; il posizionamento, invece, stabilisce i limiti all'interno dei quali la marca intende muoversi.

Di seguito saranno illustrate le principali strategie di posizionamento applicabili da un brand. La scelta di una strategia piuttosto che un'altra strategia dipende dai fattori di opportunità, dalle caratteristiche del marchio e dai vantaggi che offre. Tuttavia, è importante sottolineare che, in molti casi, le aziende scelgono una combinazione di diverse strategie di posizionamento, le quali non si escludono tra di loro.

Il posizionamento sugli attributi

Una delle prime strategie di posizionamento del marchio si basa sulle caratteristiche differenziali dei prodotti. Questo approccio evidenzia aspetti funzionali di prestazioni più elevate, come una lavatrice particolarmente silenziosa o a bassa energia o un'auto dotata di ABS e controllo della stabilità elettronica. Tuttavia, il limite principale di questo tipo di posizionamento sta nella facilità con cui i concorrenti riescono a rigenerare i vantaggi forniti dall'azienda. Un esempio simbolico è la somiglianza tra l'acqua minerale Leta e il suo principale concorrente Ferrarelle, per quanto riguarda: imballaggi, caratteristiche del prodotto, prezzi e metodi di distribuzione.

Pertanto, il successo di questa strategia dipende dalla capacità dell'azienda di proteggere il proprio vantaggio competitivo. Ciò può avvenire grazie a importanti investimenti nella comunicazione o attraverso associazioni di marca ad elementi sinonimi di innovazione. Questa tipologia di posizionamento richiede un'organizzazione aziendale completa, con

una particolare attenzione al time to market. A tal fine, è fondamentale investire nella ricerca e nello sviluppo e condurre analisi di mercato per comprendere le esigenze e le abitudini dei consumatori, oltre alle tendenze emergenti.

Il posizionamento sui benefici

Al fine di evitare che il brand venga percepito soltanto in termini funzionali, e quindi facilmente imitabili, molte aziende preferiscono posizionarsi in base ai benefici forniti al consumatore, anziché su caratteristiche del prodotto. In questo caso, l'enfasi è posta in concetti più astratti come il comfort, il rispetto per l'ambiente, o l'essere al passo con la moda. La marca non si limita a garantire prestazioni elevate, ma diventa un mezzo per migliorare il benessere del consumatore in generale.

Alcuni tipi di prodotti, inoltre, non sono adatti per il posizionamento in base a proprietà specifiche. Un profumo, ad esempio, non può essere giudicato solo in termini di prestazioni, ma è correlato alle promesse di fascino ed eleganza. In questi casi, il marchio rappresenta la chiave per accedere a un universo simbolico di aspirazioni più soddisfacenti ed emozioni maggiormente profonde.

Tuttavia, anche il posizionamento basato sui benefici non è esente dal rischio imitativo. Un esempio sono i prodotti correlati alla salute a basso contenuto di grassi o zuccheri, che ad oggi fanno parte della gamma di prodotti di molte aziende alimentari.

Un'ulteriore complicazione riguarda il fatto che le aziende devono essere in grado di riconoscere rapidamente i segni di cambiamento nelle abitudini del mercato; altrimenti, il rischio è di continuare a rincorrere gli interessi dei consumatori senza criterio, apportando modifiche al brand quando non necessarie. Prima di attuare una strategia di riposizionamento, quindi, è essenziale valutare le opportunità concrete di questa scelta e assicurarsi che la marca possa mantenere almeno lo stesso grado di vantaggio competitivo nel tempo.

Il posizionamento sul value for money

Il posizionamento sul valore del denaro è una forma specifica di posizionamento che combina i due metodi precedenti, ma aggiunge una variabile cruciale: il prezzo. L'attenzione si concentra sulla migliore opzione rapportata tra costi e benefici, trasmettendo l'idea che il consumatore stia pagando la giusta cifra in relazione ai benefici

che gli verranno apportati dal prodotto o servizio. In questo caso l'azienda ha due opzioni. Nel primo caso, può decidere se puntare su prezzi significativamente più bassi rispetto ai concorrenti offrendo una proposta essenziale, come avviene per le compagnie aeree low cost, rivolgendosi ai consumatori che prediligono come vantaggio il risparmio economico. Nel secondo caso, l'impresa può decidere di applicare un prezzo più alto come giustificazione di vantaggi superiori (ad esempio qualità, garanzie o reputazione del brand).

Attraverso l'utilizzo di una proposta di valore efficace basata su bassi prezzi, l'impresa riuscirà a beneficiare delle economie di scala. Tuttavia, dati gli standard più elevati dei consumatori, dovrà cercare di arricchire in qualche modo l'offerta con un minimo di qualità ed essere in grado di costruire una propria identità per evitare il fenomeno della spersonalizzazione del brand.

Il posizionamento sul problem solving

Un altro approccio strategico al posizionamento consiste nel sottolineare le capacità speciali di un marchio in termini di risoluzione dei problemi.

Da questo punto di vista, il marchio è considerato non solo un fornitore di prodotti o servizi, ma anche una soluzione affidabile per risolvere un problema specifico del consumatore. Ad esempio, Volvo si è riuscito a posizionare nel mercato automobilistico come brand in grado di risolvere i problemi di sicurezza riguardanti le auto.

Quando un marchio assume il ruolo di risolutore di problemi, tende a essere considerato un punto di riferimento, aumentando significativamente la capacità di stabilire un collegamento a lungo termine con i consumatori, specialmente quando il problema che l'azienda va a risolvere è considerato come cruciale dal consumatore.

Questo tipo di posizionamento è particolarmente efficace perché in grado di ridurre l'insicurezza promuovendo la fedeltà dei consumatori nei confronti del brand, anche perché, quando gli individui sono insicuri, tenderanno ad essere più vulnerabili e devoti al brand che riesce a risolvere i loro problemi. Inoltre, si rivela particolarmente vantaggioso per le imprese già consolidate nel proprio settore e che quindi, detengono già un livello di fedeltà maggiore da parte dei consumatori.

Un esempio è IBM, che tramite un riposizionamento del brand, non si propone più solo come fornitore di tecnologia, ma come un supporto per le aziende in termini di riduzione dei costi e aumento della produttività.

Il successo del posizionamento problem solving si basa su due fattori principali. Il primo, riguarda il fatto che il vantaggio deve essere sostanziale, altrimenti la marca rischia di essere percepita come poco differenziata e percepita come le altre. La seconda condizione riguarda il fatto che la soluzione deve essere offerta da pochi players sul mercato, o al limite da un numero molto ristretto, in questo modo il valore del vantaggio non si ridurrà e la forza del brand sarà amplificata.

Il posizionamento sull'occasione d'uso

Alcuni marchi creano la loro identità così come la loro riconoscibilità connettendosi a particolari opportunità d'uso, attimi speciali, che sono immediatamente associati ad un bisogno temporaneo. Esempi assolutamente calzanti sono Nescafé, leader assoluto nella produzione di ogni singolo caffè solubile, oppure Kellogg's, che domina interamente il mercato dei cereali per la colazione.

La strategia di opportunità d'uso è un tipo di posizionamento inusuale rispetto alle classiche categorie di mercato, dato che la marca non punta a consumatori con qualità specifiche, ma a chiunque vive una situazione in cui sorge un bisogno immediato e contestuale. Questo tipo di posizionamento implica che il marchio sia riconosciuto universalmente per la capacità di soddisfare ogni bisogno estemporaneo, che può emergere in un momento specifico o in un luogo determinato. Pertanto, tutti i marchi posizionati sull'occasione d'uso si rivolgono precisamente a un mercato più piccolo. Questo accade non tanto per il numero di clienti, ma per la quantità comprata, la quale dipende dall'espressione di un bisogno limitato nel tempo.

Un elemento cruciale di tale tattica è che non ci devono essere molte marche collocate sulla medesima occasione d'uso perché, quando i clienti imparano a legare un bisogno a una marca, quest'ultima diventa quasi "detentrice" di quel bisogno, ma contemporaneamente rischia di esserne anche "ostaggio".

Per questo motivo, il posizionamento basato sull'occasione d'uso deve essere il risultato di una strategia mirata, in conformità con i doveri della società. Se non è completamente studiato, può rivelarsi in una posizione fragile e facilmente vulnerabile nel caso di attacchi

competitivi, soprattutto se la società cerca di diversificare le sue attività commerciali. Se un marchio è posizionato in un'occasione di utilizzo e cerca di espandere le sue azioni per un altro segmento di mercato, è a rischio di perdere le forti associazioni che si erano create prima dell'evoluzione. Per evitare ciò, è importante che il marchio continui a rafforzare la sua relazione con i consumatori, sfruttando la coesione e la qualità del prodotto fornito.³⁸

Dato che il posizionamento di un brand può evolvere col tempo, è fondamentale disporre degli strumenti di analisi e supervisione del mercato per valutare se opportuno adattare, e in quale momento, delle strategie di riposizionamento. Uno degli strumenti più diffusi in assoluto per analizzare la percezione di un brand o di un prodotto da parte dei consumatori è la mappa percettiva, nota anche come mappa di posizionamento. Questo strumento permette di rappresentare visivamente il modo in cui i consumatori percepiscono i brand presenti sul mercato nonché di analizzare le distanze competitive tra i vari concorrenti. La distribuzione di tutti i marchi nei diversi quadranti specifici della mappa stessa aiuta a comprendere appieno se la competizione tra brand avviene per contrapposizione diretta (nell'ambito dello stesso quadrante) oppure per differenziazione chiara (in quadranti distinti e ben separati). La mappa di posizionamento si presenta come un grafico cartesiano a due dimensioni, in cui ciascun asse contrappone sempre due ben precise caratteristiche opposte. Ad esempio, nel settore della moda, le marche si possono valutare secondo aspetti come prezzo ed esclusività. La selezione di tutti questi elementi permette di capire bene la posizione dei brand in rapporto alla visione dei clienti, allo scopo di valutare delle tattiche di riposizionamento. Brand con tattiche divergenti si collocano ai margini della mappa di percezione. Ai due estremi della mappa si collocano, quindi, brand che adottano strategie alquanto diverse. Da un lato, marchi come Hermès e Chanel rappresentano il lusso assoluto, caratterizzato da una elevata esclusività e una distribuzione particolarmente selettiva, che si riflette nel prezzo. Dall'altro lato, marchi come Zara nonché H&M dominano quasi incontrastati l'intero mercato del fast fashion, offrendo prodotti decisamente accessibili ed indirizzati ad un pubblico estremamente vasto, con una precisa strategia basata sulla velocità di produzione e sul continuo rinnovamento di tutte quante le collezioni.

³⁸ Pratesi, C.A., Mattia G. (2006). *Branding. Strategie, organizzazione, comunicazione e ricerca per la marca*. McGraw-Hill.

Figura 1: Mappa di posizionamento dei brand del settore moda



Fonte: elaborazione personale

In genere, un'azienda stabilisce il posizionamento del suo prodotto sottolineandone aspetti unici rispetto ai rivali, quali funzioni, pregio, aspetto o solidità, per rimarcare un margine competitivo nel mercato³⁹.

2.3 Nuovi approcci al posizionamento: brand storytelling, brand journalism e branding culturale

Negli ultimi anni, alcuni autori hanno proposto degli approcci principalmente creativi e qualitativi, in grado di dare maggior valore al posizionamento della marca, tra cui: il brand storytelling, il brand journalism e il branding culturale.

Questi approcci mirano a formare un legame più intenso tra il marchio e i clienti, spostando l'attenzione dalla semplice differenziazione dei prodotti alla costruzione di un'identità condivisa. In tale ambito, il modello di Customer-Based Brand Equity (CBBE) di Keller (2001) è utile per capire come un marchio andrebbe costruito interamente in base alle conoscenze ed alle percezioni di tutti i clienti.

³⁹ <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-positioning/#:~:text=Definizione%20di%20Brand%20positioning%20su,consumatore%20rispetto%20all%20marche%20concorrenti>

Il CBBE concepisce il processo di branding come una lunga serie di step graduali, partendo dal basso e salendo verso l'alto, mediante una piramide di sei elementi chiave. La struttura della piramide mette in luce una doppia prospettiva: da un lato, esiste un cammino logico che indirizza la creazione del marchio, mentre dall'altro nasce un approccio più emotivo. Il raggiungimento del vertice della piramide, cioè la piena risonanza del brand, si verifica solo se ciascun elemento viene adeguatamente implementato.

Figura 2: Piramide della risonanza



Fonte: Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F. & Costabile, M. (2017). *Marketing Management*.

Quindicesima ed. Pearson.

Il primo livello concerne la salienza del brand, vale a dire la facilità con cui i consumatori lo riconoscono nonché lo richiamano alla mente in svariate situazioni di acquisto o consumo. Successivamente, il concetto di performance si concentra su quanto il prodotto o servizio riesca a soddisfare tutte le esigenze funzionali del cliente. Parallelamente, l'immagine del brand riguarda le caratteristiche più simboliche e soggettive, ovvero il modo in cui il marchio risponde ai bisogni psicologici e sociali del pubblico. A questi aspetti si vanno ad aggiungere i giudizi espressi dai consumatori, che riflettono le loro opinioni personali e le sensazioni emotive che esso è effettivamente in grado di suscitare.

L'ultimo livello, ovvero la risonanza, rappresenta il massimo coinvolgimento del legame psicologico tra brand e clienti.

All'interno delle attività di brand storytelling, brand journalism e branding culturale, si punta a guidare il consumatore tramite tutte queste fasi, usando narrazioni autentiche e valori condivisi per creare un legame emotionale forte.

Lo storytelling del brand permette di trasmettere appieno una storia che è parte integrante dell'identità del brand stesso, il brand journalism fornisce alcuni contenuti utili che creano una connessione diretta con il pubblico di riferimento e il branding culturale permette di inserirsi nelle conversazioni sociali rilevanti.

Questi approcci lavorano in sinergia insieme alla piramide CBBE, contribuendo di conseguenza alla costruzione di una solida immagine del brand che non solo soddisfa appieno i bisogni funzionali, ma che si allinea anche efficacemente ai valori ed alle emozioni dei consumatori stessi. Una volta che un brand ha consolidato del tutto la sua notorietà ed ha costruito veramente un'immagine forte, il passaggio successivo è quello di stimolare al massimo le emozioni dei consumatori, portandoli così ad associare il marchio a sensazioni positive. Harley-Davidson, Apple ed eBay sono esempi di brand che sono stati in grado di creare una forte risonanza emotiva, convertendo gli acquirenti in veri e propri portavoce della marca.

Al fine di poter raggiungere questo preciso obiettivo, è necessario lavorare bene su tutte quante le dimensioni della risonanza. Le varie strategie comunicative devono pertanto focalizzarsi sul creare e sul massimizzare gli elementi, generando un effetto sinergico che conduca ad un grado sempre superiore di lealtà e coinvolgimento. In questo modo, la risonanza di ogni brand si trasforma in un legame duraturo ed autentico, in cui il consumatore non solo acquista un prodotto specifico, ma lo percepisce come parte integrante della sua stessa identità⁴⁰.

Brand Storytelling

Tra le varie definizioni di posizionamento, questo viene anche descritto come un processo che consiste nel tratteggiare specifici benefici o attributi del brand e quindi, in un certo senso, nel narrare una storia⁴¹.

⁴⁰ Keller, K. L. (2013). Building strong brands in a modern marketing communications environment. In *The evolution of integrated marketing communications* (pp. 65-81). Routledge.

⁴¹ Ronald Grover, "Selling by Storytelling", *Business Week*, May 25, 2009.

Le storie sono sempre state parte della vita delle persone. Ci aiutano a esprimere i nostri sentimenti e a connetterci con gli altri. Attraverso la narrazione, persone e aziende mostrano i loro valori e la loro cultura, definendo chi sono e cosa rappresentano. Un marchio forte si basa su valori chiari e profondi, in grado di suscitare emozioni nei clienti (Fog et al., 2010).

La narrazione è fondamentale per far conoscere i valori di un brand. Questo aiuta le persone a comprendere meglio la cultura, la storia, le origini (Fog et al., 2010) e la visione del brand (Del Rowe, 2017). Raccontare una storia che parla della propria identità aiuta la marca a creare un legame emotivo con le persone, sfruttando valori e sentimenti condivisi.

In realtà, sia il branding che lo storytelling si fondano su una base comune: i valori (Fog et al., 2010). Un marchio si caratterizza per i suoi valori, e raccontare la sua storia aiuta a farli conoscere in maniera produttiva e coinvolgente, con il fine che i clienti possano comprenderli e farli propri, rinforzando così l'identità e il posizionamento del brand.

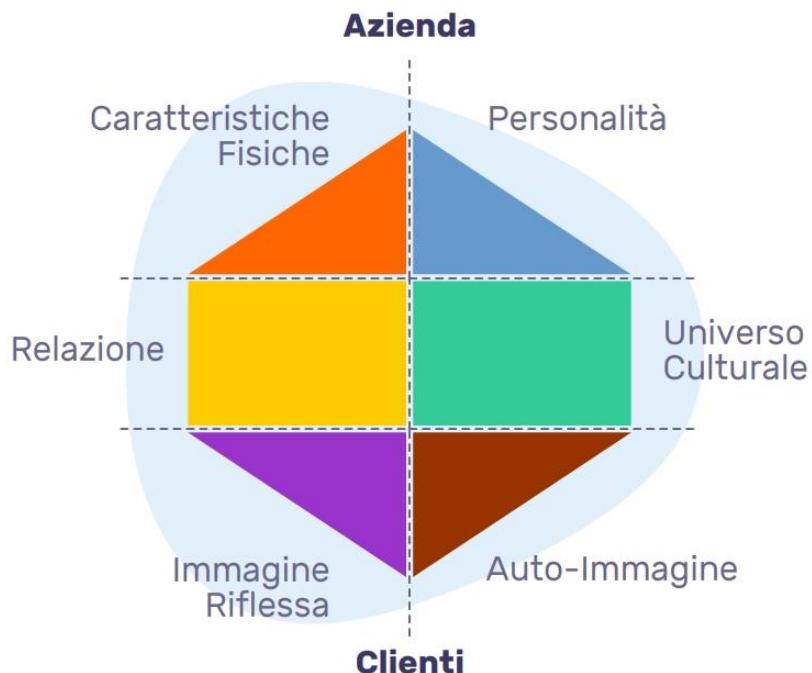
Fog et al., (2010) mostrano anche come i marchi, attraverso la comunicazione, abbiano un impatto sulla vita di tutti i giorni delle persone. La storia di un marchio non aiuta solo le persone a capire chi è l'impresa a cui si rivolgono, ma fa sì che i suoi prodotti diventino dei veicoli attraverso cui i consumatori esprimono la loro identità. In altre parole, il marchio diventa una parte della storia personale del cliente. Questo spiega perché il branding e il racconto di storie siano molto legati.

Ad oggi, per lasciare un segno sul mercato, non basta più avere un ottimo prodotto: le aziende devono anche saper raccontare una storia (Del Rowe, 2017). I clienti effettuano le proprie scelte d'acquisto facendosi guidare dal cuore (Bergman, 2017). Per questo motivo, il viaggio che il consumatore intraprende durante la narrazione può influenzare le sue decisioni, spingendolo non solo ad accogliere il messaggio, ma anche ad agire (Aaker, 2017).

I brand raccontano storie in maniera diversa perché ognuno ne ha una differente (Fog et al., 2010). Tuttavia, non è così semplice riuscire a creare una storia che rispecchi perfettamente i valori del brand e che riesca a colpire emotivamente il consumatore.

Kapferer, in supporto del processo di narrazione, ha sviluppato il Brand Identity Prism con il fine di capire e descrivere meglio ciò che rende speciale un marchio, utilizzando sei aspetti principali.

Figura 3: Brand Identity Prism



Fonte: Digital Pr Store, 2021

Il prisma è diviso in due parti: l'esterno, che comprende fattori influenzati da stimoli esterni o da come percepiamo le cose, e l'interno, che riguarda aspetti creati all'interno dell'azienda e che nascono da stimoli interni.

Secondo Kapferer (2012), la fisicità di un marchio rappresenta ciò che è veramente, il suo aspetto e cosa propone al mercato. È l'insieme delle qualità fisiche che le persone sono portate ad immaginare, nel sentire il nome di un brand.

La personalità del brand consiste nel dare al marchio caratteristiche umane, come la serietà, l'immaginazione o l'accoglienza (Melin, 2002; Kapferer, 2012). Gli studi mostrano che le persone tendono a scegliere marche che hanno una personalità simile a quella che loro stessi desiderano. In aggiunta, Melin (2002) ha evidenziato che il modo in cui le persone scelgono i marchi è simile a come scelgono gli amici.

L'universo culturale mostra i valori, l'entusiasmo del marchio le sue origini (Kapferer, 2012). Può essere vista come il modo di pensare unico dell'azienda ed è alla base dell'immagine che il marchio mostra all'esterno (Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013). La cultura di un'azienda mostra come questa pensa, quali valori ha, le sue convinzioni e come

si comporta. Kapferer (2012) sottolinea che la cultura è molto importante per comunicare e distinguere i marchi.

La relazione rappresenta il modo naturale in cui il carattere del brand si esprime. Si tratta di ciò che i clienti pensano di ottenere quando comprano un prodotto o servizio. È un "valore intangibile" che va oltre il semplice scambio di soldi (Blackston, 2000; Kapferer, 2012; Ponnam, 2007). Questo concetto si riferisce a come clienti e marche si relazionano, esternando sentimenti come: amore, legame, dipendenza, vicinanza e impegno. In poche parole, la relazione descrive come un marchio si comporta e comunica con le persone che lo seguono (Kapferer, 2012).

L'immagine riflessa descrive come le persone vedono un consumatore quando sceglie un certo marchio (Kapferer, 2012). Infatti, quando le persone parlano di un marchio, lo fanno spesso pensando al tipo di persona che lo usa.

Infine, l'auto-immagine rappresenta uno specchio che riflette come ci vediamo attraverso il marchio che scegliamo (Kapferer, 2012). Si riferisce al legame interno che le persone creano con sé stesse grazie a un marchio (Kapferer, 2012; Urde, 2013)⁴².

Brand Journalism

Nel giugno 2004, durante una conferenza organizzata da Advertising Age, è stato introdotto una nuova metodologia di marketing, chiamata: il brand journalism.

Questa strategia fu ideata da Larry Light, all'epoca Chief Marketing Officer di McDonald's, per risollevare l'azienda da una crisi di credibilità, che anziché raccontare la storia del marchio, adottò un approccio narrativo basato sulla cronaca, coinvolgendo così il pubblico in modo più efficace⁴³.

Il brand journalism è un modo versatile e complesso per raccontare la storia di un marchio, adattando il messaggio a seconda di come il brand viene percepito nei luoghi e attraverso culture diverse.

Il significato di un marchio può cambiare anche a seconda della situazione: per una madre con i suoi figli, un McDonald's può essere un posto divertente e comodo, per un lavoratore

⁴² Paquette, A. A. B., Yang, B., & Long, Y. (2017). How is storytelling used to strengthen a brand?. *LBMG Strategic Brand Management-Masters Paper Series*.

⁴³ <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/brand-journalism-cos-e-esempi-come-si-diventa-brand-journalist-0>

in viaggio può rappresentare un'opzione veloce, mentre per un gruppo di giovani, può essere un luogo dove incontrarsi di sera.

All'epoca, il brand journalism causò discussioni accese da parte dei sostenitori al posizionamento tradizionale, i quali rigettarono l'opzione che il marketing potesse cambiare in questo modo. Tuttavia, questo modo di pensare riconosce che le aziende non possono più farsi notare dai consumatori con un solo messaggio per tutti.

Oggi, quando si parla di collaborare e coinvolgere le persone, pensare di avere il controllo su come i consumatori vedono un prodotto è solo un'illusione. Attraverso il brand journalism, un marchio non è solo un semplice concetto, ma qualcosa di più complesso. In un mondo digitale, è impossibile che un messaggio possa essere uguale e significativo per tutti i consumatori.

L'idea di base è quella di pensare come un giornalista e creare una sorta di rivista per il marchio, con contenuti differenti a seconda dello scenario e delle persone a cui ci si rivolge⁴⁴.

Ci sono tre tipi di funzioni che il brand journalism è tenuto ad assolvere. La prima funzione è quella di far conoscere il brand ai consumatori, con l'obiettivo di attrarli verso l'universo simbolico rappresentato dal brand. A favore di questo processo, lo storytelling può essere considerato un supporto, in quanto connette il cliente con la marca in modo graduale e significativo.

La seconda funzione riguarda la trasformazione dei mezzi per la pubblicazione dei contenuti in una sorgente continua di informazioni che riescano a suscitare nel pubblico un'attrazione verso i temi trattati, ma soprattutto nei confronti del brand (Zarriello, 2016). Attraverso questa funzione, le imprese dovrebbero provare a diventare opinion leader nel proprio settore, grazie a contenuti autentici e credibili, come lo sono generalmente le notizie.

La terza funzione ha come obiettivo la crescita del customer care e customer service, spingendo la comunicazione tra brand e cliente sul piano reale. I social media hanno ampliato il ricorso a questa funzione, garantendo uno scambio di informazioni continuo⁴⁵. Tuttavia, il brand journalism è un concetto complesso. Swenson (2012) sostiene che vi è una mancanza di obiettività quando un giornalista viene pagato dal brand e per questo

⁴⁴ Light, L. (2014). Brand journalism: How to engage successfully with consumers in an age of inclusive individuality. *Journal of Brand Strategy*, 3(2), 121-128.

⁴⁵ Giorgino, F., Costabile, M. & Mazzù, M.F. (2018). Brandtelling. Egea.

motivo, il brand journalism non può sostituire il giornalismo indipendente. Inoltre, non si tratta di una strategia accessibile a tutti, poiché richiede la capacità di individuare storie di vita reale che non potrebbero nascere dall'immaginazione di brand manager, copywriter e consulenti (Wybenga, 2013)⁴⁶.

Tutte le forme di brand journalism diventeranno sempre più importanti perché i consumatori stanno diventando meno interessati alla pubblicità tradizionale. Le aziende hanno ormai intuito quanto sia utile creare i propri canali di comunicazione per parlare direttamente con i clienti. Devono prestare particolare attenzione nel non far sembrare i loro scritti troppo pubblicitari se vogliono essere visti come affidabili. Inoltre, dovrebbero considerare di usare diversi tipi di fonti per raggiungere clienti con vari gradi di interesse. In questo modo vi è maggiore possibilità che l'atteggiamento nei confronti del brand sia positivo⁴⁷.

Il brand journalism, attraverso l'integrazione di strumenti di marketing, pubbliche relazioni, comunicazione e giornalismo, aiuta a risolvere le difficoltà nella comunicazione moderna e permette di mantenere l'interesse del pubblico, in particolare delle generazioni Y e Z⁴⁸.

Branding culturale

Il cultural branding appresenta un approccio alternativo al marketing tradizionale, sviluppato da Douglas Holt nel 2004 con il libro “How brands become icons” e definito come: “l’insieme degli assiomi e dei principi strategici che guidano la trasformazione dei brand in icone culturali”. Ma che cosa si intende con icona culturale? Secondo la definizione del The Oxford English Dictionary: “è una persona o una cosa considerata come simbolo rappresentativo, con particolare riferimento a una cultura o ad un movimento; una persona o un’istituzione considerata degna di ammirazione o di rispetto”. I brand iconici sono diventati icone culturali attraverso le storie che i consumatori ritengono importanti per la creazione della loro identità e che li aiutano ad esternare ciò che desiderano essere.

⁴⁶ Lehto, M., & Moisala, V. (2014). Defining Branded Journalism. *Retrieved, 15, 2014.*

⁴⁷ Cole, J. T., & Greer, J. D. (2013). Audience response to brand journalism: The effect of frame, source, and involvement. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 90*(4), 673-690.

⁴⁸ YARNYKH, V. (2019). BRAND JOURNALISM APPROACH IN THE INTEGRATED MODEL OF INFORMATION INFLUENCE. *MEDIÁLNÍ STUDIA, 160.*

Coca Cola fu una delle prime marche che adottò questa forma di branding tramite una presa di posizione riguardo una questione delicata e rilevante, al tempo, per il mondo. Nel 1971, infatti, lanciò un messaggio con l'intento di sensibilizzare le persone sull'importanza dell'armonia per superare le divisioni causate dalla guerra in Vietnam, attraverso uno spot pubblicitario che mostrava un coro di giovani provenienti da diverse etnie.

Un esempio più recente è rappresentato da Nike, che spesso collabora con atleti di origine afroamericana. Con la creazione del brand Jordan nel 1997, Nike ha voluto prendere una posizione forte e chiara, sottolineando il suo impegno per l'inclusività e la giustizia sociale: “Il brand Jordan siamo noi, la comunità nera. Più grande di una sola persona, la cui volontà e il cui lavoro hanno ridefinito il concetto di grandezza. Più grande del campo da basket, dove generazioni di sognatori hanno spiccato il volo. Più grande di qualsiasi sfida, qualsiasi ostacolo e qualsiasi battaglia. Man mano che questa sfida continua, il nostro impegno si trasformerà in azione. Daremo più voce a quelli che vogliono un cambiamento. Collaboreremo per assicurarci che la giustizia economica e sociale prevalga. Faremo conoscere e rivendicheremo la nostra volontà per consentire ai sostenitori di unirsi a noi nella battaglia. Saremo uniti come una sola famiglia, uniti dall'idea che un giorno ci sarà finalmente un cambiamento duraturo. L'azione sopra le parole. I sogni sopra il destino. La comunità sopra tutto il resto”⁴⁹.

I due brand sopracitati avallano l'idea che il branding culturale viene utilizzato perlopiù nelle categorie “lifestyle” che gli individui considerano come mezzo di espressione della loro identità, come ad esempio l'abbigliamento, le automobili, l'intrattenimento, il food & beverage. All'interno di questi settori, le aziende che riescono a creare dei miti attorno al brand o ai suoi prodotti delineano la differenza tra il successo e la mediocrità.

Nel momento in cui i brand riescono a costruire un mito che i consumatori ritengono rilevante per la fortificazione della loro identità, allora i benefici si estenderanno anche sulla reputazione e sul valore dello status della marca.

Il compito dei manager per la costituzione di un brand iconico non è soltanto quello di trovare il mercato dei miti più appropriato, ma quello di sensibilizzare il brand ai cambiamenti culturali e riconoscere l'esigenza di spostare il target di riferimento quando vi è un'occasione.

⁴⁹ <https://www.nike.com/it/jordan/comunita/impegno-per-la-black-community>

Una strategia di branding culturale si differenzia ampiamente dalle strategie di branding convenzionali, in quanto non si caratterizza per benefici funzionali o emozionali forniti dalla marca, ma include i seguenti elementi:

- Orientamento verso il mercato mitico più adatto in base al momento storico e alla coerenza con il brand: l'obiettivo principale è quello di trovare dei contenuti creativi stimolanti in risposta alle emergenti pressioni culturali.
- Composizione del mito identitario: i manager devono definire le preoccupazioni identitarie che il mito andrà a colmare, in quale contesto e con quale strategia.
- Ampliamento del mito identitario: se la strategia ha avuto successo, i consumatori ne saranno entusiasti e rimarranno fedeli al brand, ma soltanto se successivamente il brand riesce a mantenere l'alone che si è formato attorno al mito. Per far sì che un mito rimanga rilevante, deve trasformarsi in maniera creativa e integrare al suo interno i trend contemporanei.
- Reinvenzione del mito identitario: i cambiamenti socioeconomici e ideologici determinano il fallimento dei miti anche più coinvolgenti, spingendo gli individui verso la ricerca di nuovi miti. Ciò rappresenta allo stesso tempo un vantaggio per i nuovi brand, ma un rischio per quelli storici.

L'opportunità più significativa che i brand devono cogliere non riguarda l'intrattenimento, ma la costruzione di miti che i clienti possano internalizzare, a seconda delle loro priorità, in un contesto in cui la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale mettono sempre più a rischio l'identità. Per fare questo, “i brand devono rappresentare miti che affrontino le contraddizioni più spinose della società” (Holt, 2004)⁵⁰.

2.4 Le leve strategiche del riposizionamento

Il riposizionamento di un determinato prodotto è una strategia frequentemente adottata qualora i risultati di mercato non siano completamente soddisfacenti. Molteplici brand, nel susseguirsi del tempo, hanno riposizionato la propria immagine rispetto alla concorrenza, allo scopo di intercettare nuove opportunità e ottimizzare le performance di vendita.

Un esempio particolarmente degno di nota è quello dello Shampoo Johnson. In principio, il prodotto era rivolto esclusivamente ai bambini ed esaltava in modo particolare la sua

⁵⁰ Holt, D.B. (2023). Cultural Branding: come I brand diventano icone. Luiss.

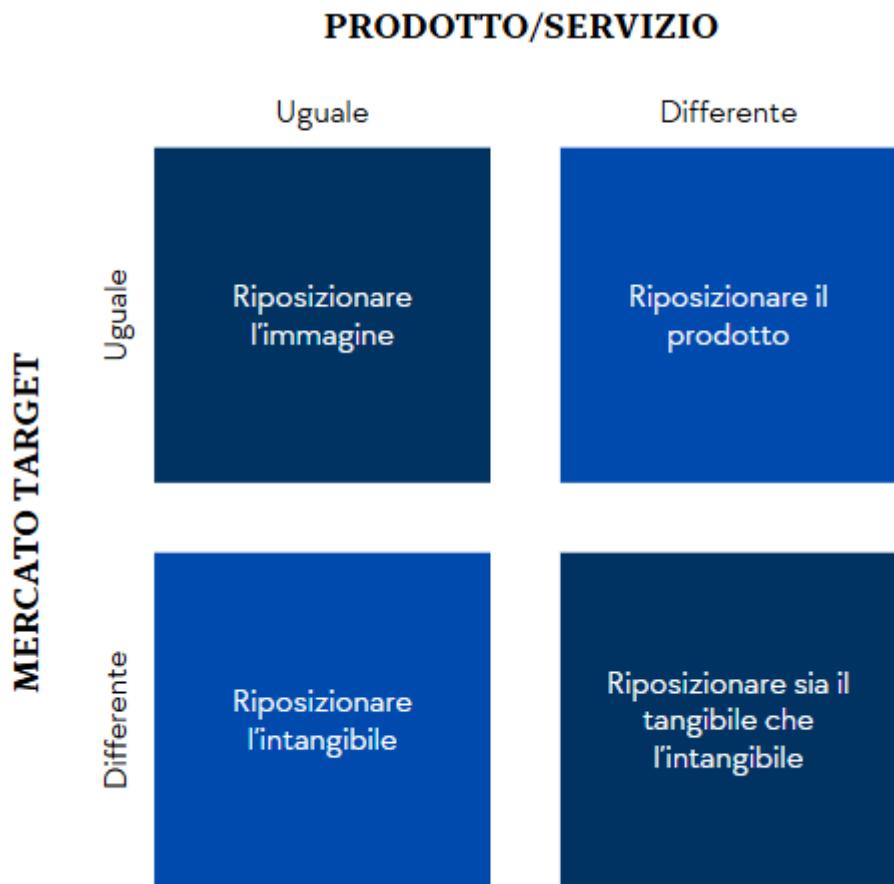
formula delicata, che puntava ad evitare l'irritazione degli occhi. Successivamente, l'azienda optò per riposizionarlo strategicamente, promuovendolo come una soluzione ideale per chiunque lavasse spesso i propri capelli e necessitasse di uno shampoo sufficientemente delicato.

Il riposizionamento può indubbiamente palesarsi una strategia generalmente trionfante per accedere appieno a molteplici nuovi segmenti di mercato. Un esempio significativo è quello di Audi, la quale tra gli anni '80 e '90 ha considerato la transizione verso il segmento premium, competendo in modo diretto con marchi come BMW e Mercedes. Questa decisione ha comportato non unicamente una mera riconsiderazione dell'immagine del marchio, ma altresì un profondo mutamento organizzativo al fine di soddisfare appieno le necessità di un target decisamente più esigente. Contemporaneamente, svariati altri marchi automobilistici implementavano strategie del tutto analoghe: Jaguar si adoperava per allettare una clientela più giovanile, mentre Porsche mirava ad un segmento di mercato con un potere d'acquisto relativamente inferiore rispetto al passato.

Tuttavia, un riposizionamento non è sempre sinonimo di successo. È imprescindibile che una società detenga la certezza di poter raggiungere una posizione di mercato innovativa e di concorrere in modo efficiente, garantendosi, contestualmente, una redditività che sia duratura. In effetti, molteplici tentativi di riposizionamento si sono rivelati vani. Un esempio lampante è Gap, la popolarissima catena di abbigliamento, la quale ha provato a svecchiare la propria immagine per fronteggiare il calo delle vendite. Il marchio ha del tutto abdicato alla sua proposta di abbigliamento accessibile e dallo stile sobrio per orientarsi verso un'estetica indubbiamente più audace e all'avanguardia. Tuttavia, tale trasformazione ha completamente alienato l'abituale clientela senza in alcun modo attrarre l'auspicato nuovo target, alimentando ulteriormente la crisi. Quindi, alla fine, Gap dovette riconsiderare la sua idea di partenza.

Il riposizionamento può concernere una molteplicità di aspetti, tra cui il target di riferimento e il vantaggio competitivo detenuto nei confronti della concorrenza. Analizzando attentamente la matrice che incrocia questi due fattori chiave (mantenimento o modifica del target unitamente al livello di differenziazione del prodotto/servizio), emergono quattro strategie generiche di riposizionamento.

Figura 4: Matrice di riposizionamento



Fonte: Pellicelli, G. (2023). *Il marketing*. Wolters Kluwer.

Riposizionare l'immagine

Tale approccio implica la conservazione sia del prodotto che del target designato. Si interviene unicamente sulla prospettiva concernente il marchio. In svariate circostanze, un dato prodotto può offrire delle prestazioni del tutto pari o persino superiori alla concorrenza, ma non possedere affatto l'immagine più adeguata ad attrarre la domanda desiderata.

Un esempio lampante è quello relativo a San Pellegrino. L'acqua minerale italiana, per la prima volta accuratamente incapsulata nel 1899, intraprese la sua diffusione internazionale fin dal 1905. Durante gli anni Ottanta, la società Nestlé ottenne una quota partecipativa nell'azienda, arrivando gradualmente al controllo totale entro il 1997. Precedentemente al riposizionamento, San Pellegrino era celebre in Francia specialmente

nei ristoranti italiani, nonostante il mercato fosse dominato principalmente dal marchio Badoit. Nestlé ha saputo cogliere ogni singola opportunità, investendo in svariate campagne pubblicitarie suggestive; in tal modo, ha capitalizzato il crescente interesse per la gastronomia mediterranea e italiana. Molteplici raffigurazioni di pasta, svariate terrazze soleggiate, alcuni paesaggi più collinari ed alcuni riferimenti relativi alla moda italiana, corredati apposta dallo slogan “L’acqua minerale delle Alpi italiane dal 1899”, hanno contribuito a rafforzare l’identità del brand. L’esito positivo è stato altresì favorito dalle sinergie del gruppo Nestlé, il quale si occupa della distribuzione nel canale HoReCa (hotel, ristoranti, caffè) di ulteriori marchi, quali Perrier e Vittel.

Questo esempio dimostra in che modo il riposizionamento dell’immagine, congiuntamente ad una gestione particolarmente accurata, possa rinvigorire un marchio nonché potenziarne la presenza all’interno di nuovi mercati. Ad ogni modo, ciascun piano di riposizionamento richiede un’accurata stima dei rischi e delle opportunità. Tutto ciò allo scopo di non perdere clienti fedeli e di riuscire ad acquisirne molti altri ancora.

Riposizionare il prodotto

In questa strategia, l’impresa, in quanto tale, modifica il proprio specifico prodotto o servizio, così da poterlo conformare al meglio alle svariate esigenze e alle complesse aspettative del target di mercato. Ciò implica un intervento su ogni singolo elemento, un aspetto cruciale, del marketing mix.

Un esempio rappresentativo riguarda la storia della MINI. Quando l’autovettura venne introdotta nel 1959, ottenne un successo immediato, ma nel decennio degli anni '80, il marchio dovette affrontare una crisi, che sfociò nell’arresto della produzione nel 1998. Tuttavia, la BMW non si lasciò scappare l’occasione di assicurarsi uno dei brand più iconici dell’intero settore automobilistico. L’intero patrimonio di MINI, un’eredità prestigiosa in ogni sua parte, offriva notevoli opportunità. La sfida cruciale per BMW riguardava l’accesso a molti dei settori di mercato più densi nonché competitivi in Europa. Lì si misurava con alcuni marchi come Renault, Volkswagen, Nissan, Peugeot, Citroën, Ford, Toyota nonché Fiat, unitamente ai brand premium come Mercedes Classe A ed Audi A2. Al fine di essere in grado di affrontare tale concorrenza, il management di BMW decise che il successo della nuova MINI dipendeva, in via prioritaria, da una posizione di mercato ben definita così come distintiva. Il risultato finale fu proprio la creazione di una

specifica nicchia, vale a dire quella delle “superMINI”, una vera e propria innovazione, la quale puntava a distinguere il prodotto stesso dalle altre auto rivali, che erano ritenute meno innovative e poco dinamiche.

La strategia era orientata a due basilari segmenti di riferimento: il primo gruppo era composto perlopiù da molti giovani tra i 25 e i 35 anni, i quali avrebbero scelto la MINI come prima auto in assoluto, preferendola a vetture di pari prezzo come Toyota, Renault o Smart. Il secondo gruppo includeva degli eventuali compratori più adulti, uomini e donne sui quarant'anni, con figli ormai grandi, che avrebbero scelto la MINI come seconda o terza auto.

Un elemento cruciale della strategia di posizionamento fu una campagna pubblicitaria di notevole risonanza, con un investimento di 14,4 milioni di sterline. La campagna, appellata “Mini adventures”, illustrava un'avventura straordinaria che guidava il pubblico alla ricerca di numerose città perdute, oltre a coinvolgere i protagonisti in una missione per salvare il mondo da un'invasione aliena.

Negli stessi Stati Uniti d'America, la strategia di marketing fu alquanto diversa. Invece di investire in pubblicità televisiva, BMW scelse una campagna che presentava la MINI come una valida alternativa ai SUV. Un esempio di questa tipologia di campagne fu l'installazione di MINI al di sopra di una flotta di Ford Excursion, ovvero di uno dei più imponenti sport utility vehicle esistenti, al fine di contrastare l'immagine dei SUV di grandi dimensioni ed enfatizzare in modo efficace la compattezza e l'agilità della MINI.

Riposizionare l'intangibile

Questa strategia implica il mantenimento dello stesso prodotto o servizio, ma con un cambiamento pressoché radicale del target di mercato, andando ad identificare un nuovo segmento specifico a cui rivolgere gli sforzi. Le indagini di mercato possono rivelare un potenziale abbastanza ampio di domanda proprio in alcuni segmenti diversi rispetto a quelli originariamente scelti, suggerendo che le esigenze di questi segmenti possano essere soddisfatte a pieno con il prodotto già esistente. In un caso del genere, è sempre necessario un riposizionamento dell'immagine del brand, al fine di attrarre maggiormente il nuovo pubblico di riferimento, attraverso l'utilizzo di tecniche promozionali mirate.

Un caso abbastanza rappresentativo è proprio quello del marchio Barbour. Nel lontano 1894, in una città industriale della Gran Bretagna, John Barbour ideò un giaccone che

fece la storia. In quella zona, il clima rigido e le frequenti tempeste rendevano difficile la vita, spingendolo a proteggere i navigatori dalle intemperie. Al fine di vendere al meglio ogni singolo prodotto, aprì un negozio di articoli da lavoro con l'insegna Barbour; contestualmente, il giaccone veniva commercializzato con il conosciuto marchio Beacon. Realizzato interamente con un tessuto oliato ed ispirato del tutto alla tecnologia delle vele dei battelli, il giaccone era impermeabile ed era progettato appositamente per resistere tanto al vento quanto al mare, rivolgendosi inizialmente soprattutto a marinai, agricoltori nonché appassionati di attività all'aperto come la caccia, la pesca e l'equitazione.

Con il passare del tempo, le giacche Barbour acquisirono più popolarità anche fuori South Shields, entrando nei negozi di country clothing, noti punti vendita del Regno Unito, specializzati in abbigliamento per sport tradizionali. Durante tutti quanti gli anni '60, il brand Barbour fu lanciato al fine di favorire ampiamente le vendite tramite corrispondenza. I due marchi, Beacon e Barbour, convivessero durante un determinato lasso di tempo, ma alla fine del decennio del 1960 Beacon fu del tutto abbandonata.

Barbour avviò una sua espansione alquanto veloce e, nel 1974, diventò proprio il fornitore ufficiale di tutta la famiglia reale, ottenendo così il primo brevetto dello stesso Duca di Edimburgo. Un simile riconoscimento fu reiterato svariate volte nel 1982 dalla Regina Madre e nel 1987 dal Principe di Galles. La fama di Barbour si estese enormemente oltre i confini inglesi che trasformò i prodotti offerti dal marchio in un must-have, diventando un portafoglio di capi essenziali per il guardaroba di molti uomini e donne.

Il successo di Barbour, oltre che sulla sua forte immagine ben definita, si fonda su due imprescindibili elementi centrali fondamentali: la vendita e l'assistenza successiva post-vendita. I distributori selezionati erano piuttosto ridotti e scelti con cura, privilegiando quelli dotati di una buona immagine e con forte affinità verso la cultura britannica.

La filosofia di Barbour ha sempre puntato su un prodotto che non potesse mai passare di moda, con una vita media di circa 15-25 anni per ogni singolo capo. La vera qualità del servizio è perciò un ulteriore punto di forza da tenere presente: ogni anno vengono rinnovati circa 45.000 capi di abbigliamento, con ben 70 dipendenti dedicati esclusivamente a questa specifica attività.

La filosofia di Barbour è alquanto chiara: non è necessario stimolare costantemente tutti i consumi per rimanere leader del mercato, bensì mantenere una forte immagine e garantire un servizio post-vendita di grande eccellenza e a chiunque.

Riposizionare sia il tangibile che l'intangibile

Quando un'impresa modifica sia il prodotto/servizio, sia il target di mercato, il riposizionamento avviene tramite una combinazione di nuove prestazioni ed una nuova immagine. Nel concreto, l'impresa sviluppa nuovi prodotti per rispondere a segmenti di mercato emergenti oppure precedentemente ignorati. Il riposizionamento che si basa su un nuovo prodotto può essere motivato anche dalla necessità di ridurre i costi per competere meglio con rivali che offrono sempre prezzi inferiori.

In altri casi, il riposizionamento ha lo scopo di abbandonare un'immagine ormai deteriorata e sostituirla con una del tutto nuova. Nel caso in cui la causa di questo riposizionamento sia una crisi del prodotto o del servizio stesso, allora sarà necessario anche andare a modificare le sue caratteristiche. Sarebbe difficile ottenere un vero riposizionamento qualora non si apportino cambiamenti riguardanti anche il prodotto.

Un esempio calzante riguarda il caso di ValuJet, una compagnia aerea che, dopo il tragico incidente di uno dei suoi aerei (con 110 morti a bordo in Florida), vide la propria immagine completamente distrutta. ValuJet era ormai da anni al centro dell'attenzione per via della sua rapida conquista delle rotte più trafficate, grazie soprattutto alla sua politica di prezzi bassi. Tuttavia, quell'incidente causò una vera e propria crisi di immagine che sarebbe risultata difficile da superare senza gravi ripercussioni.

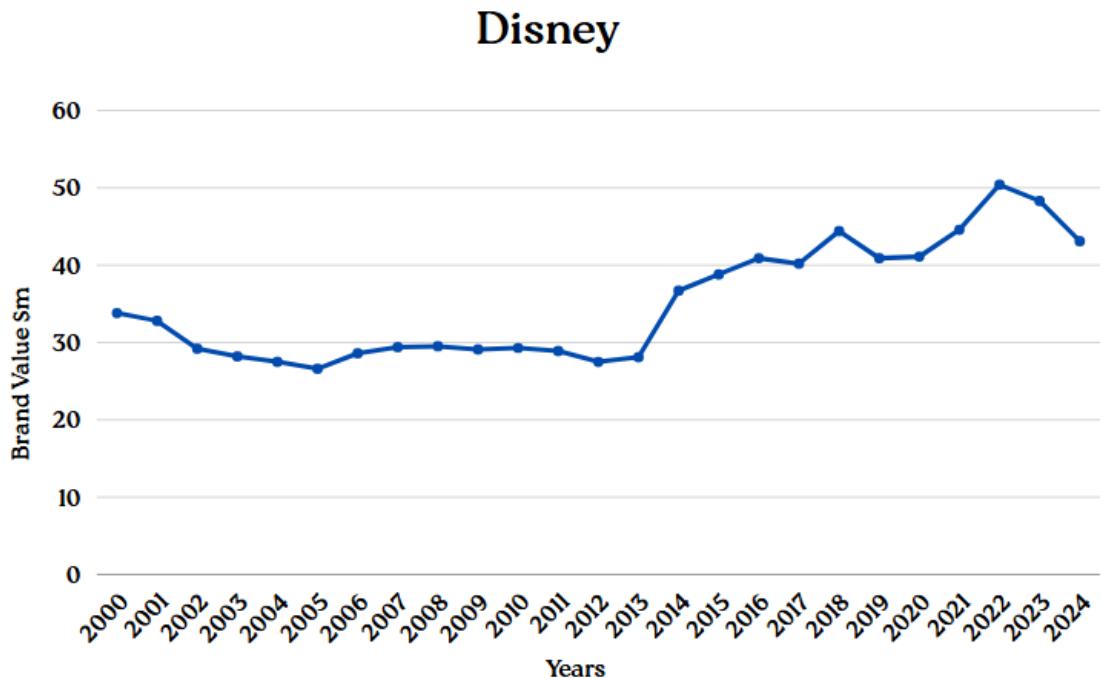
Per questo motivo, due anni dopo il disastro, ValuJet mutò in AirTran Airways, nel tentativo di riprendersi. Non si trattò solo di un cambio di nome, ma di un vero e proprio rinnovamento. La flotta venne ripristinata integralmente con nuove insegne e la compagnia iniziò a offrire un servizio di livello premium, con l'introduzione di ben 16 posti in Business Class su tutti i voli. Inoltre, fu attivato un intero sistema di prenotazioni e un programma frequent flyer completo, mentre in passato ValuJet era nota per offrire voli senza alcuna prenotazione e senza alcun servizio extra. La storia di Valujet dimostra come il riposizionamento possa coinvolgere tanto il prodotto quanto l'immagine del brand, trasformando radicalmente l'approccio globale delle aziende e cercando di superare al meglio una crisi reputazionale⁵¹.

⁵¹ Pellicelli, G. (2023). Il marketing. Wolters Kluwer.

CAPITOLO 3: IL RIPOSIZIONAMENTO DISNEY TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

Negli ultimi anni, una fase complessa, contraddistinta da tensioni interne con pressioni esterne che ne hanno intaccato l'immagine nonché, in parte, il valore percepito, ha attraversato il brand Disney, da decenni uno dei marchi più potenti e riconoscibili al mondo. Un calo nel valore del marchio Disney, sia a livello finanziario sia a livello reputazionale, è stato registrato secondo diverse classifiche internazionali. In particolare, passando da un valore di 50,325 miliardi di dollari nel corso del 2022 a 42,8 miliardi nel corso del 2024, il brand ha subito una perdita di ben sette posizioni nella classifica Interbrand dei Best Global Brands⁵².

Grafico 6: Disney Brand Value



Fonte: Interbrand Best Global Brands 2024 Disney

Questa contrazione riflette appieno un periodo di grandi trasformazioni per l'azienda visto il calo degli abbonati, la stretta sulla condivisione delle password, l'aumento dei

⁵² <https://interbrand.com/best-brands/>

<https://learn.interbrand.com/hubfs/Best-Global-Brands-2023-Report.pdf>

<https://interbrand.com/newsroom/interbrand-launches-best-global-brands-2022/>

prezzi per le versioni senza pubblicità e la rimozione di contenuti molto amati dalle piattaforme Disney+ e Hulu hanno portato a perdite significative nella divisione direct-to-consumer, unite a ondate di licenziamenti, legate ai cambiamenti nel settore dello streaming video. Malgrado queste difficoltà, il brand continua a posizionarsi come uno dei più forti nel settore dei media. Effettuando un confronto con altre piattaforme di streaming, il valore del brand Netflix si mantiene sotto i 25 miliardi di dollari, registrando anche lui un calo, pur restando l'unica piattaforma video che è attualmente in attivo. Invece, una crescita piuttosto costante viene registrata da YouTube, ma rimane comunque all'incirca 15 miliardi al di sotto del valore del brand Disney. Ciò dimostra come il marchio di Disney continua a rappresentare un punto di riferimento a livello globale pur in un contesto altamente competitivo e in rapida evoluzione⁵³.

Alla base di questo indebolimento si trovano molteplici fattori, dalla frammentazione del mercato dell'intrattenimento all'emergere di nuove sensibilità culturali, sino alle difficili scelte strategiche che l'azienda ha dovuto affrontare nel tentativo di mantenere la propria rilevanza in un contesto in continuo mutamento.

Il capitolo analizza approfonditamente il percorso di riposizionamento del brand Disney alla luce di queste trasformazioni. L'obiettivo è quello di comprendere se l'azienda stia realmente riuscendo a ridefinire la propria identità, preservando appieno il proprio patrimonio valoriale. Esploreremo come Disney stia cercando di rispondere a tutte le nuove sfide del mercato e quali rischi ed opportunità ne derivino in termini di equity del brand, partendo dalla sua evoluzione storica, passando per il lancio di Disney +, le variazioni di contenuto, le alleanze strategiche, ed infine, per il suo adattamento alle politiche di inclusività.

3.1 Evoluzione storica del brand Disney

Nel corso dell'estate del 1923, Walt Disney si trasferì in California, portando con sé grandi sogni ma mezzi economici limitati. A Kansas City aveva realizzato un cortometraggio che univa live action e animazione, dal titolo *Alice's Wonderland*, e scelse proprio questo progetto come episodio pilota per proporre ai potenziali distributori una serie di cartoni, ovvero gli *Alice Comedies*. Subito dopo il suo arrivo a Los Angeles, riuscì a trovare un accordo con M. J. Winkler, un distributore di New York, che in data 16

⁵³ <https://www.statista.com/statistics/1324425/disney-brand-value/>

ottobre 1923 firmò un contratto per la distribuzione della serie stessa. Questa data viene universalmente considerata come l'inizio ufficiale dell'attività della società Disney. Inizialmente lo studio venne battezzato Disney Brothers Cartoon Studio, dato che non fu fondato soltanto da Walt Disney, ma anche da suo fratello Roy, come soci del tutto paritari. Tuttavia, su suggerimento proprio di quest'ultimo, il nome fu presto modificato in Walt Disney Studio, per enfatizzare appieno il ruolo creativo del fondatore.

Le *Alice Comedies* furono prodotte per quasi quattro anni, fino al 1927, quando Walt decise di dedicarsi del tutto a una nuova serie animata. Nacque proprio così il personaggio di *Oswald the Lucky Rabbit*, protagonista di una serie che ottenne un certo successo: in meno di un anno vennero realizzati ben 26 episodi. Ma, nel tentativo di pattuire un budget maggiore per la stagione a venire, Disney venne a scoprire che il distributore aveva arruolato di nascosto molti dei suoi animatori, allo scopo di creare la serie, tagliando fuori Walt. Fu proprio in quel preciso momento che Disney si accorse, mentre stava rivedendo il contratto, di non possedere del tutto i diritti su *Oswald*. Da quel momento, il fondatore promise a sé stesso di garantirsi sempre la proprietà delle sue creazioni, per non dover incorrere in eventi spiacevoli.

Il primo studio Disney si trovava in uno spazio affittato sul retro di un'agenzia immobiliare lungo Kingswell Avenue, a Hollywood. Con i primi successi, Walt riuscì presto a trasferirsi in un locale più grande, adiacente, affittando un intero negozio. Però, anche questo spazio ben presto divenne insufficiente, e nel 1926 l'azienda si trasferì verso una nuova sede sulla Hyperion Avenue, sempre ad Hollywood.

Nello studio di Hyperion, subito dopo la perdita di *Oswald*, Disney creò un nuovo personaggio: *Topolino*. In collaborazione anche con l'animatore Ub Iwerks, ne progettò per intero l'aspetto e definì appieno una personalità in grado di conquistare il cuore di tutto il pubblico. I primi due cortometraggi con *Mickey* furono prodotti come film del tutto muti e, per questo, alquanto difficili da vendere nel nuovo panorama cinematografico dominato dal sonoro. Invece, il terzo film, “*Steamboat Willie*”, fu realizzato con audio sincronizzato ed esordì al Colony Theater di New York il 18 novembre 1928, ottenendo recensioni entusiastiche. *Mickey Mouse* diventò subito una star del cinema d'animazione, dando il via a una lunghissima serie di successi.

Nonostante il trionfo riportato, Walt Disney non si fermò, ma continuò a sperimentare nuove vie. Lanciò una seconda serie animata, le *Silly Symphonies*, nella quale ogni

episodio presentava trame e personaggi differenti. Questi corti si distinguevano per il tono più emotivo nonché musicale, e per niente orientato alla comicità immediata tipica di *Mickey*. Le *Silly Symphonies* divennero a tutti gli effetti un vero e proprio laboratorio creativo, preparatorio per la realizzazione di tutti quanti i futuri lungometraggi animati. Nel 1932, il cortometraggio *Flowers and Trees*, che apparteneva proprio a questa serie, fu il primo in assoluto a utilizzare la tecnica del Technicolor e vinse il primo Oscar che fu assegnato nella categoria del "miglior cortometraggio animato", premio che la Disney avrebbe conquistato poi per diversi anni consecutivi.

Di pari passo con il successo cinematografico, il team Disney comprese appieno il potenziale commerciale dei suoi personaggi animati. L'attività di merchandising prese il via, un'iniziativa inaspettata. Difatti, un imprenditore di New York propose a Walt 300 dollari per il diritto di utilizzare l'immagine di *Mickey Mouse*, l'iconico personaggio, su quaderni scolastici. L'accordo venne accettato, e quello fu proprio l'inizio di una grande espansione commerciale; molti pupazzi, svariate stoviglie, alcuni spazzolini, qualche radio e parecchi altri prodotti iniziarono a riportare l'immagine di *Topolino*. Nel 1930 si ebbe la pubblicazione del primo libro su *Mickey Mouse* ed anche l'inizio dei fumetti sui giornali.

Nel corso del 1934, Disney annunciò ai suoi collaboratori il suo ambizioso progetto, ovvero, la produzione di un lungometraggio animato che raccontava la storia di *Snow White and the Seven Dwarfs*. Nonostante le iniziali perplessità, riuscì a trasmettere il potenziale del racconto. La produzione del film richiese tre anni e si concluse con la sua première, il 21 dicembre 1937. Fu un successo totalmente inaspettato: il film divenne il maggiore incasso dell'epoca, fino all'uscita di *Gone with the Wind*, e consolidò del tutto la sostenibilità economica della compagnia. Walt intuì che il futuro dell'azienda sarebbe stato nei lungometraggi, sebbene i cortometraggi continuassero a essere importanti.

Dopo *Biancaneve*, furono avviati molti nuovi progetti, ma l'ingresso degli Stati Uniti nella Seconda Guerra Mondiale rallentò bruscamente l'intero sviluppo. *Pinocchio* e *Fantasia*, film usciti nel 1940, furono opere di valore tecnico straordinario, ma non recuperarono, comunque, i costi di produzione a causa del crollo del mercato globale. In risposta a ciò, *Dumbo* fu realizzato proprio nel 1941 con un budget ridotto, mentre *Bambi* (1942), pur essendo artisticamente ambizioso, costrinse di fatto lo studio a contenere le spese. Per molti anni, la produzione di lungometraggi di alta qualità fu messa in pausa.

Durante il conflitto, la Disney realizzò, su richiesta del Dipartimento di Stato, due film ambientati in Sud America: *Saludos Amigos* e *The Three Caballeros*. Inoltre, creò numerosi filmati educativi e propagandistici per l'esercito. Dopo la guerra, lo studio stentò a recuperare lo slancio di prima. Negli anni subito dopo, furono creati film "a episodi", come *Make Mine Music* e *Melody Time*, formati da antologie di corti. Fu in tale periodo che Disney esplorò anche il cinema dal vivo, con pellicole tipo *So Dear to My Heart*, le quali tuttavia includevano alcuni elementi animati per soddisfare le aspettative del pubblico. Allo stesso tempo, Walt diede il via a un nuovo filone con la stessa serie *True-Life Adventures*, la quale introduceva uno stile documentaristico innovativo dedicato proprio alla natura e alla vita animale.

Nel 1950, Disney visse un anno di grandi successi: *Treasure Island*, il primo film live-action, uscì, delineando un nuovo percorso per lo studio. Contemporaneamente, l'azienda ritornò al suo stile classico con il film animato *Cenerentola*, debuttando con il suo primo speciale televisivo natalizio. L'azienda, la quale aveva attraversato un periodo difficile, iniziava di nuovo a crescere.

Dopo due speciali natalizi, Walt Disney decise di investire piuttosto seriamente nel mezzo televisivo, lanciando nel 1954 la serie antologica *Disneyland*. Tale programma, destinato a fare la storia, andò in onda su tutti e tre i principali network americani, cambiando titolo ben sei volte durante i suoi 29 anni di programmazione. Un altro grande debutto ebbe luogo nel 1955 con *The Mickey Mouse Club*.

Walt Disney, uomo ambizioso, non era mai soddisfatto dei traguardi raggiunti. Con l'abbastanza crescente successo dei suoi film e programmi televisivi, iniziò a coltivare l'idea di espandersi anche in nuovi ambiti. In particolare, fu sempre affascinato da tutto ciò che riguardava il mondo dei parchi di divertimento. Come padre, ricordava le visite al luna park con le figlie e puntualmente si ritrovava solo ad aspettare su una panchina, mentre loro si godevano il momento. Sognava quindi di un luogo in cui genitori e figli potessero divertirsi insieme. Da questa visione nacque proprio l'idea di *Disneyland*.

Dopo anni di pianificazione nonché lavori, il parco aprì le sue porte il 17 luglio 1955 e fu un modello per tutti quanti i parchi di divertimento futuri nonché divenne un vero fenomeno internazionale, visitato da centinaia di milioni di persone. Walt in persona affermò che *Disneyland* non sarebbe mai giunto al suo completamento fintanto che vi

fosse immaginazione nel mondo, e tale filosofia è ancora oggi valida. Le attrazioni sono aggiornate e aggiunte di continuo, e il parco è oggi più amato che in passato.

Tornando al panorama cinematografico, negli anni '50 uscirono alcuni film iconici come *20.000 leghe sotto i mari*, e *The Shaggy Dog*, il primo di tutta una serie di commedie stravaganti. Inoltre, la televisione celebrò la figura del personaggio di *Zorro* con una serie che riscosse una grande popolarità.

Il film di *Mary Poppins*, che uscì nel 1964, rappresentò proprio l'apice di tutta l'arte cinematografica di Walt, combinando live-action e animazione in un modo del tutto innovativo. Tuttavia, il 15 dicembre 1966 si concluse definitivamente un'epoca: Walt Disney morì, lasciando dietro di sé un'eredità immensa.

I vari progetti lasciati da Walt permisero all'azienda di poter proseguire per molti anni, sotto l'attenta guida del fratello Roy. *Il libro della giungla* (1967) e *Gli Aristogatti* (1970), tra i maggiori film di successo, dimostrarono la continua qualità dell'animazione. Anche *Un maggiolino tutto matto* (1969) si rivelò tale dal punto di vista commerciale. Nel corso del 1969, la Disney si avvicinò di più al mondo dell'istruzione mediante la fondazione di una divisione dedicata proprio ai materiali educativi.

Il successo di Disneyland portò Walt a immaginare un secondo parco sulla costa orientale degli Stati Uniti. Prima della sua scomparsa, la compagnia acquistò una certa quantità di terreno in Florida, dove nacque il progetto di Walt Disney World. Inaugurato il 1º ottobre 1971, non si trattava più solamente di un parco tematico, ma di una vera e propria destinazione turistica, con hotel, campeggi, campi da golf e centri commerciali. In un breve lasso di tempo, Walt Disney World divenne una delle più ambite mete turistiche di tutto il mondo.

Dopo l'apertura del parco in Florida, Roy O. Disney, che aveva supervisionato la sua realizzazione, morì alla fine del 1971. Per l'intero decennio successivo, l'azienda fu guidata da Card Walker, nonché da Donn Tatum e da Ron Miller, che realizzarono uno degli ultimi progetti di Walt, ovvero, l'Experimental Prototype Community of Tomorrow (EPCOT), città del futuro che univa le aree tematiche Future World e World Showcase, e che venne inaugurato il 1º ottobre 1982 dopo l'investimento di oltre un miliardo di dollari.

In aggiunta, nel corso degli anni '80, il dipartimento creativo dedicato ai parchi stava lavorando al primo parco Disney al di fuori degli Stati Uniti: Tokyo Disneyland, che aprì il 15 aprile del 1983, riscuotendo subito un enorme successo.

Nel mentre, l'intero panorama cinematografico americano stava cambiando del tutto. I film per famiglie, da sempre il cuore della Disney, perdevano terreno rispetto alle varie produzioni per adolescenti e adulti. Per rispondere a questa tendenza, nel 1984 la Disney lanciò anche l'etichetta *Touchstone Pictures*, inaugurata proprio con il film *Splash*. Nello stesso periodo di tempo, a causa della percezione che il valore delle azioni Disney fosse inferiore a quelli che sono gli asset reali dell'azienda, due "corporate raider" tentarono di acquisire la compagnia stessa. Furono l'arrivo di Michael Eisner come amministratore delegato e di Frank Wells in qualità di presidente a salvare l'integrità dell'azienda. Infatti, la nuova dirigenza intuì subito una strategia che mirava ad accrescere il patrimonio Disney e, nel 1983, l'azienda lanciò The Disney Channel. Tuttavia, Eisner e Wells ritenevano che fosse importante mantenere una presenza anche sulla TV tradizionale e i film classici vennero distribuiti in videocassetta. La strategia del "sell-through" permise loro di raggiungere le vette delle classifiche di vendita.

Nel 1988, per la prima volta in assoluto, la Disney superò tutti gli altri studi di Hollywood per incassi al botteghino. La compagnia si espansero anche in nuovi ambiti, fondando la Hollywood Pictures e acquistando la Wrather Corp (proprietaria del Disneyland Hotel), mentre per quanto riguarda il settore del merchandising, acquistò Childcraft e aprì molti Disney Store di grande successo.

L'animazione tornò a conquistare tutto il grande pubblico con film come *La Sirenetta* (1989), superata poi da *La bella e la bestia* (1991) e successivamente anche da *Aladdin* (1992). Nel campo musicale, la Disney fondò la sua Hollywood Records, ampliando così la sua intera offerta musicale; quest'ultima si rivolgeva ai generi più vari, come rap e colonne sonore.

Nel 1991, la Disney entrò nel mondo editoriale con la nascita di Hyperion Books, nonché Hyperion Books for Children e Disney Press, pubblicando tanti titoli sia a tema Disney che non e tra le altre cose, acquistò anche la rivista scientifica Discover.

Tornando al tema legato ai parchi divertimento, in Europa, il 12 aprile 1992, nacque il parco che al giorno d'oggi noto come Disneyland Paris, che già nel primissimo anno attirò circa 11 milioni di visitatori.

Il successo della Disney nell'animazione continuò nel 1994 con l'uscita di *Il Re Leone*. Nel corso degli anni immediatamente successivi, lo studio lanciò tutta una serie di altri film animati, tra cui *Pocahontas* (1995), *Il gobbo di Notre Dame* (1996), *Hercules* (1997), *Mulan* (1998), *Tarzan* (1999) e *Fantasia 2000* (1999). Parallelamente, la Disney si impose nel campo dell'animazione digitale anche con *Toy Story*, film rivoluzionario, che inaugurò un'iconica serie di sequel.

Nel 1994, la Disney fece il suo ingresso a Broadway con un adattamento teatrale di *La bella e la bestia*. A questo fecero seguito poi nel 1997 una innovativa messa in scena ispirata a *Il Re Leone*, e nel 2000 ci fu il debutto del musical *Aida*.

Per quanto riguarda il lato commerciale, la rete di Disney Store si espansero in modo notevole: nel 1996 i punti vendita erano più di 450, ma nel 1999 si passò a 725.

Un evento aziendale significativo avvenne all'inizio del 1996, quando Disney completò l'acquisizione del gruppo mediatico Capital Cities/ABC per 19 miliardi di dollari, la seconda operazione più grande nella storia americana fino ad allora. Questo accordo consentì alla Disney di controllare la principale rete televisiva degli Stati Uniti d'America, nonché dieci stazioni TV, ventuno radio, sette quotidiani e quattro reti via cavo.

Nel 1998, a Walt Disney World, fu inaugurato un parco tematico nuovo: il Disney's Animal Kingdom. Il parco, il più esteso della Disney con 500 acri, offriva esperienze uniche, come il Kilimanjaro Safaris, che ricreava fedelmente la savana africana, con il gigantesco Tree of Life come simbolo centrale.

In questi anni, Robert A. Iger assunse la presidenza della compagnia, che superò per la prima volta i 25 miliardi di dollari di fatturato. L'intrattenimento regionale fu ampliamente potenziato con l'apertura dei centri DisneyQuest e di ESPN Zone proprio nel 1998. In quello stesso anno, la Disney Magic, che era la prima nave da crociera della compagnia, salpò per i Caraibi, con tappa sulla stessa isola privata della Disney, ovvero Castaway Cay.

Con l'uscita di produzioni animate tradizionali come *Le follie dell'imperatore*, *Atlantis*, *Lilo & Stitch*, *Il pianeta del tesoro* e *Koda fratello orso*, si aprì il nuovo millennio. Continuò, inoltre, la collaborazione con Pixar, che portò ad un certo successo, proprio come quello del film *Monsters & Co.*

Il formato DVD acquisì popolarità crescente, specie dopo l'introduzione di contenuti extra. Come conferma di ciò, il DVD di *Biancaneve e i sette nani*, pubblicato nel 2001, vendette ben oltre un milione di copie nel solo primo giorno.

Nel corso del 2001, Disney inaugurò ben due nuovi parchi tematici durante quello stesso anno. A febbraio aprì Disney's California Adventure e, in Giappone, a settembre fu inaugurato il Tokyo DisneySea, con attrazioni ispirate alle leggende del mare.

Nel 2003, la società segnò un importante traguardo, nonché primato: *Pirati dei Caraibi: La maledizione della prima luna* e *Alla ricerca di Nemo* incassarono oltre 300 milioni di dollari, e la Disney fu il primo studio a superare i 3 miliardi di dollari globali in un anno. Nel 2004, la Disney acquisì i diritti sui *Muppets* e *Bear nella grande casa blu* e, nel medesimo anno, i cinema accolsero *Gli Incredibili*. ABC visse una nuova era davvero d'oro con le serie di tanto successo *Desperate Housewives*, *Lost* e *Grey's Anatomy*.

Il 2006 fu un grande anno per l'azienda. *High School Musical* andò in onda su Disney Channel nonché divenne un vero fenomeno mondiale. A maggio, la Disney acquisì ufficialmente la Pixar, mentre tra giugno e luglio uscirono *Cars* e *I Pirati dei Caraibi: La maledizione del forziere fantasma*, che superò ogni record di incassi.

Nel 2007, la Pixar tornò protagonista con *Ratatouille*, mentre in Cina la Disney prese parte alla sua prima co-produzione locale, *The Secret of the Magic Gourd*. A pari passo, il terzo capitolo di *Pirati dei Caraibi: ai confini del mondo*, seguì il trend già instauratosi e ottenne i maggiori incassi internazionali dell'anno. *High School Musical 2* rinforzò la popolarità del brand, laddove *Hannah Montana* rese effettivamente Miley Cyrus una celebrità globale. Nei vari parchi a tema, il marchio Pixar fu molto valorizzato tramite nuove attrazioni ispirate proprio a *Finding Nemo*.

Nel corso del 2008, Disney riacquistò interamente la proprietà dei negozi Disney Store da The Children's Place ed inaugurò il primo e vero centro di formazione linguistica Disney in Cina, Disney English. Al cinema, il pubblico accorse numeroso per film come *WALL-E* e *Bolt*, mentre su Disney Channel, *Camp Rock* e *Phineas and Ferb* riscossero un particolare successo. Inoltre, a Broadway, il musical *La Sirenetta* affascinò il pubblico con la sua magia.

Il 2009 fu proprio un anno decisivo per Disney, soprattutto con l'acquisizione di Marvel Entertainment, un'operazione che ha trasformato in maniera permanente il panorama dell'intrattenimento. Questa acquisizione ha permesso a Disney di ampliare il proprio

universo narrativo, affiancando agli iconici personaggi femminili come le principesse, una nuova gamma di supereroi capaci di conquistare anche il pubblico maschile, rafforzando così la capacità del brand di parlare a un'audience sempre più ampia e diversificata.

Durante lo stesso anno, *Up* vinse ben due premi Oscar e *Il principe e il ranocchio* segnò proprio il ritorno alla tradizione dell'animazione disegnata a mano, mentre nel 2010 *Alice in Wonderland* e *Toy Story 3*, vinsero entrambi due premi Oscar. Un altro progetto davvero importante fu il videogioco *Epic Mickey*, che conquistò il cuore di molti fan. L'azienda mostrava l'intenzione di presidiare ogni ambito dell'intrattenimento.

Il 2011 segnò un altro grande passo con l'apertura della Disney Dream, una nave da crociera che diventò subito simbolo dell'esperienza Disney. In aggiunta, la Disney Wonder venne trasferita sulla costa occidentale, a Disneyland.

L'azienda acquistò tutti i diritti del franchise di *Avatar* per i suoi parchi tematici e iniziò i lavori per Shanghai Disneyland. Nel mentre, al cinema uscivano *Pirati dei Caraibi: Oltre i confini del mare*, *Cars 2* nonché *Winnie the Pooh*.

Nell'anno successivo uscirono al cinema di film come *Brave*, *Ralph Spaccatutto* e *Frankenweenie*. A Walt Disney California Adventure, aprì Cars Land, mentre la nave Disney Fantasy salpò per la sua prima crociera in assoluto.

A livello aziendale, Disney acquisì del tutto Lucasfilm Ltd., ampliando ancora di più il suo impero.

Tra il 2013 e il 2014, *Iron Man 3* e *Thor: The Dark World* ebbero un successo enorme, mentre *Frozen* incantò il pubblico con la sua trama commovente e ottenne svariati riconoscimenti. Inoltre, ci fu l'uscita del film *Maleficent*, seguito dal successo di *Guardians of the Galaxy* e *Big Hero 6*. Quest'ultimo vinse anche lui l'Oscar come miglior film d'animazione.

Nel corso del 2015, la Disney stupì ancora di più il pubblico con il film live-action di *Cinderella*, mentre *Inside Out* emozionò tutti con il suo mix di divertimento e riflessioni sul mondo interiore. Nel mese di dicembre, *Star Wars: The Force Awakens* attirò milioni di spettatori e divenne un fenomeno di livello globale che cominciò a concretizzarsi nei parchi Disney durante il 2016. Nel mentre, *Rogue One: A Star Wars Story*, *Moana* nonché *Doctor Strange* continuarono a dominare il botteghino.

Durante il 2017, uscirono i film *Guardians of the Galaxy Vol. 2* e *Coco*, che divennero successi sia critici che commerciali, tant'è che *Coco* vinse l'Oscar come il miglior film d'animazione. Nel dicembre di quell'anno, *Star Wars: The Last Jedi* continuò sempre a far sognare tutti quanti i fan della saga.

Il 2018, fu un anno simbolico per quanto riguarda il percorso evolutivo dell'azienda: da un lato, la celebrazione delle origini con l'omaggio a *Minnie Mouse* sulla Walk of Fame; dall'altro, la spinta verso il futuro, con film come *Black Panther* e *Avengers: Infinity War* che hanno ridefinito i confini dell'intrattenimento cinematografico moderno. In parallelo, la dovuta attenzione al mondo dell'animazione classica rielaborata in chiave contemporanea ha confermato la volontà del brand di coniugare tradizione e innovazione. Tutti quanti questi segnali preannunciavano l'arrivo di un momento di svolta, cioè il lancio di Disney+; questo lancio avrebbe segnato ufficialmente l'ingresso di Disney nell'era dello streaming e nel modello della distribuzione diretta al consumatore, con l'obiettivo di costruire un legame più immediato con il proprio pubblico, superando i canali tradizionali⁵⁴.

3.2 Il lancio di Disney +

Nel novembre 2019, The Walt Disney Company ha lanciato la sua piattaforma streaming, creando Disney+, un servizio funzionante tramite abbonamento per fornire contenuti on demand direttamente al pubblico mondiale. Gestito dalla divisione responsabile della distribuzione mediatica e dell'intrattenimento del gruppo, Disney+ è stato progettato proprio per divenire un canale privilegiato tramite il quale diffondere le produzioni cinematografiche televisive provenienti dai principali brand dell'universo Disney, tra cui Star, Pixar, Marvel, Star Wars e National Geographic.

Oltre al vasto archivio disponibile, la piattaforma si è distinta fin da subito per la realizzazione di alcuni titoli originali, ideati per arricchire del tutto l'offerta nonché per fidelizzare tutti gli abbonati.

Il lancio e l'evoluzione di Disney+ però non si limitano a rappresentare una mera estensione del business, bensì incarnano una profonda trasformazione del posizionamento del brand Disney.

⁵⁴ <https://d23.com/disney-history/#timeline>

Disney, da marchio associato a un immaginario infantile e familiare, si è affermata progressivamente come media company globale e digitale. Offre contenuti per target differenti, in grado di competere con colossi dello streaming come Netflix, Amazon Prime Video e Apple TV+. Tramite Disney+, il brand ha ampliato del tutto la propria offerta, includendo contenuti un po' più maturi grazie alla sezione Star, e posizionandosi di come fornitore di intrattenimento per adulti, senza rinunciare alla propria base storica. Questo ampliamento dell'audience costituisce un tassello chiave e importante del riposizionamento: Disney non è più soltanto il “mondo delle fiabe per bambini”, ma un universo multiforme, capace di rispondere a svariati gusti, interessi ed età differenti.

Dunque, il lancio della piattaforma non ha rappresentato soltanto un'espansione del portafoglio aziendale, ma è stato parte di un più ampio processo di trasformazione di tipo strategico, il cui obiettivo principale era quello di rispondere a tutti i cambiamenti strutturali dell'industria dell'intrattenimento nonché puntare su un modello orientato alla digitalizzazione e al contatto diretto col pubblico. Attraverso anche questo canale, Disney ha avuto modo di diversificare di più le fonti di entrata, ma soprattutto pure di raccogliere dati dettagliati sugli utenti. Dati utili al fine di orientare le scelte di business in modo più mirato e consapevole. In questo senso, Disney+ si configura proprio come una leva essenziale per la stessa innovazione e per l'ulteriore sviluppo sostenibile del gruppo nel lungo periodo.

Oltre alle produzioni globali e ai contenuti originali, un elemento distintivo nella strategia di Disney+ è stata proprio l'attenzione crescente verso la localizzazione dei contenuti. In mercati come quello dell'India, Disney+ ha integrato Hotstar, servizio già affermato a livello locale, combinando sport in diretta (come il cricket) e produzioni regionali con l'offerta globale del gruppo. Similmente, in Europa sono state promosse svariate produzioni originali in lingua locale con il fine di rispondere a gusti culturali specifici e rafforzare la presenza del brand nei singoli territori. Questo approccio rappresenta una precisa strategia di adattamento ai vari mercati locali, volta a consolidare appieno la competitività della piattaforma su vasta scala globale.

Fin dal momento della sua prima introduzione, la crescita del numero di abbonati ha superato di gran lunga le aspettative iniziali dell'azienda. In meno di due anni, la piattaforma ha superato i 100 milioni di utenti totali a livello globale, raggiungendo così con largo anticipo gli obiettivi che la società si era posta per il 2024. Tuttavia, dal 2023

in poi, la stessa curva di crescita ha mostrato segnali di rallentamento, con una lieve diminuzione degli abbonati registratisi alla fine dell'anno (scesi a circa 150 milioni rispetto ai 164 milioni registrati l'anno precedente). Nei primi sei mesi del 2024, la situazione si è un po' stabilizzata, con un numero totale di utenti che si aggira intorno ai 153 milioni. Tuttavia, rispetto a Disney+, piattaforme come Netflix e Amazon Prime Video, vedono crescere costantemente gli abbonamenti, seppur con un ritmo più contenuto rispetto al passato⁵⁵.

Nel corso del 2024, Disney+ ha introdotto alcune modifiche al suo modello di abbonamento in Italia, cercando di rispondere alle difficoltà di un mercato in continua evoluzione. Dopo aver introdotto, di fatto, in linea con quanto già accaduto negli Stati Uniti, un sistema di piani differenziati, la piattaforma ha deciso di aumentare notevolmente tutti quanti i prezzi, aggiungendo al tempo stesso una nuova opzione con contenuti supportati da pubblicità. Il piano annuale più completo, ribattezzato “Premium”, è passato da 89,90 euro a 119,90 euro, segnando un incremento di circa 30 euro in un solo anno. Nel 2020 il costo era di 59,99 euro. Pertanto, in quattro anni, si registra un raddoppio.

Oltre a questo, sono stati introdotti proprio tre piani distinti: “Standard con pubblicità” (5,99 euro al mese), “Standard” (8,99 euro) e “Premium” (11,99 euro mensili). I pacchetti più economici limitano determinate funzionalità: per esempio, il piano con pubblicità non consente affatto il download dei contenuti, ed unicamente quello Premium garantisce la qualità video in 4K e pure l'audio Dolby Atmos, precedentemente inclusi nei piani base. Accanto alla ridefinizione della offerta, un altro intervento di tipo significativo ha riguardato il controllo stesso sulla condivisione degli account. A partire proprio da settembre 2024, infatti, Disney+ ha ufficializzato una politica alquanto più rigida sull'utilizzo condiviso degli abbonamenti, introducendo una nuova opzione che permette di aggiungere alcuni profili extra a pagamento. Tale decisione rientra in una strategia già comunicata nei mesi scorsi, che mira a limitare la condivisione non corretta degli account tra vari utenti e ad accrescere i guadagni del servizio, prendendo spunto da altre piattaforme come Netflix⁵⁶.

⁵⁵ Luo, S. (2024). Research on the Analysis of Disney+ Consumer Behavior and Marketing Strategy Based on R Language. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 207, p. 01010). EDP Sciences.

⁵⁶ <https://www.forbes.com/advisor/it/internet-mobile/disney-plus-costo-abbonamento/>

In generale, questi interventi, come per esempio l'aggiornamento dei prezzi, come l'introduzione della pubblicità e la limitazione della condivisione, rappresentano un tentativo di Disney di bilanciare la qualità e la sostenibilità economica dell'offerta. Non sono però mancati segnali di abbonati scontenti, soprattutto perché il costo di vari servizi streaming può superare facilmente i 100 euro al mese⁵⁷.

Parallelamente a queste modifiche, un altro aspetto rilevante emerso con il lancio di Disney+ è la sua interfaccia utente, che gioca un ruolo chiave nel riposizionamento del brand Disney. La home page della piattaforma è strutturata al fine di enfatizzare i contenuti più moderni nonché commercialmente rilevanti. Tra questi contenuti di sicuro spiccano le produzioni live-action, i film e le serie dei franchise Star Wars, Marvel e Pixar, e anche gli stessi contenuti per un pubblico adulto sotto l'etichetta Star. Viceversa, i classici cartoni animati della Disney si trovano in altre sezioni secondarie essendo accessibili in modo facile solo mediante la selezione di determinati filtri.

Non è affatto una scelta estetica questo posizionamento visivo poiché esso sottolinea pienamente la volontà dell'azienda Disney, ovvero quella di evolversi da un marchio storico legato unicamente all'intrattenimento familiare e infantile a una realtà multiforme capace di attrarre un pubblico diversificato e più ampio. Disney Plus vuole essere percepita come una piattaforma estremamente versatile, in grado di soddisfare tutte le fasce di pubblico; quindi, la scelta di mettere in evidenza i contenuti più orientati al pubblico adulto o comunque più generalista risponde a una precisa strategia di brand positioning, mentre i contenuti classici vengono messi in secondo piano, segnalando una trasformazione della sua identità.

Questa percezione che Disney vuole instillare nei suoi utenti si riflette appieno in questa mancanza di contenuti originali legati ai cartoni animati Disney sulla schermata principale: Disney non è più soltanto la casa dei film per bambini ma un brand che si evolve costantemente, un provider di intrattenimento per tutti quanti, dagli appassionati di sport, grazie alla completa integrazione di eventi come il cricket in India, al giovane adulto che segue le storie di supereroi fino alle famiglie che desiderano una varietà di contenuti di ogni genere.

⁵⁷https://www.repubblica.it/tecnologia/2024/02/19/news/quanto_costa_disney_plus_come_abbonarsi_pubblicita-422159761/

Pertanto, la disposizione dei contenuti sulla schermata principale comunica un messaggio chiaro: Disney non è solo un marchio che racconta sogni, ma è anche una delle più grandi aziende di intrattenimento in grado di soddisfare diverse esigenze culturali e sociali, adattandosi all'era digitale e ai nuovi modi di consumo di contenuti da parte degli utenti.

3.3. Partnership e alleanze strategiche: il nuovo volto commerciale di Disney

Le partnership strategiche hanno avuto un ruolo di primaria importanza per lo sviluppo commerciale di Disney.

L'azienda, sin dagli inizi, ha cercato alleanze per amplificare nonché rafforzare il proprio posizionamento nel mercato globale e ha sempre mirato a mantenere una visione molto chiara e coerente del proprio brand, puntando a collaborazioni che riflettessero appieno i suoi valori e la sua identità e che non fossero solo lucrative, con particolare riguardo all'adattamento a nuovi contesti e all'espansione operativa. Questo approccio ha generato numerose collaborazioni che hanno reso il marchio Disney non solo uno dei più potenti e noti a livello globale, ma anche uno dei più abili a innovare e a differenziare le proprie attività.

L'orientamento verso collaborazioni strategiche che risultassero ben allineate all'identità del brand affonda le sue radici proprio negli anni '80, quando Disney iniziò a percepire i primi segnali di disallineamento tra le sue alleanze commerciali ed i valori fondanti del marchio di fronte a una crescita esplosiva delle licenze e del merchandising. In particolare, l'azienda cominciò a preoccuparsi del fatto che Topolino e Paperino, due dei suoi personaggi iconici, rischiavano di diventare troppo esposti venendo utilizzati in modo inappropriate ed in certi casi, risultava difficile comprendere la logica dietro alcune collaborazioni, poiché i personaggi apparivano su un numero esageratamente elevato di prodotti. Inoltre, alcuni consumatori cominciavano a percepire che Disney stesse sfruttando fin troppo il suo nome a causa della sua visibilità e diffusione.

In risposta a ciò, l'azienda intervenne in modo piuttosto pronto al fine di fronteggiare tale situazione e garantire che ogni singolo prodotto e servizio sviluppato da terzi rafforzasse davvero le associazioni chiave del suo marchio e rispettasse un'immagine coerente. Per questo motivo adottò un brand mantra interno basato su "divertimento, famiglia, intrattenimento" che aveva lo scopo di fungere da filtro alle iniziative proposte. Il divertimento, l'inclusività familiare e l'intrattenimento di alta qualità erano i tre valori

fondamentali del brand e ogni singola collaborazione doveva rispettarli e promuoverli pienamente. Dunque, le decisioni di co-branding e le licenze erano fortemente influenzate dalla necessità di dovere garantire la coerenza con l'immagine del marchio, evitando alleanze, che, per quanto allettanti potessero essere, avrebbero posto in discussione tale identità⁵⁸.

Nello specifico, un chiaro esempio di come il brand mantra abbia influenzato le scelte del brand riguarda una proposta di co-branding con un fondo comune d'investimento in Europa. Disney ha deciso di rifiutare tale proposta, nonostante potesse sembrare interessante in termini di associazione con la "famiglia" dato che molti investitori sono motivati dal desiderio di assicurare sicurezza economica per i propri cari. Questa scelta è dovuta al fatto che l'associazione, pur essendo legata al concetto di "famiglia", era priva dell'elemento "intrattenimento", uno dei tre elementi fondamentali del mantra⁵⁹.

Una associazione con il settore finanziario non era pienamente in linea con l'obiettivo di Disney di promuovere delle esperienze di intrattenimento e di divertimento soprattutto per il suo pubblico, al tempo, prettamente familiare. Il rischio era proprio quello di allontanare del tutto il marchio dalla sua identità distintiva, per così dire, di intrattenimento familiare.

Tuttavia, ad oggi, a causa dell'evoluzione del mercato, l'azienda ha iniziato ad ampliare del tutto la sua visione strategica delle partnership aprendo maggiormente la porta a collaborazioni più diversificate ed innovative, come quelle con settori tecnologici, finanziari e digitali. Disney ha bilanciato una certa aderenza ai suoi valori con la medesima esigenza di adattarsi alle nuove dinamiche del mercato, in quanto tale processo ha segnato un cambiamento significativo nella gestione del brand stesso che consiste nel considerare alleanze che andassero ben oltre i confini del tradizionale "brand mantra" con il progredire della sua strategia di diversificazione.

A sostegno di ciò, a febbraio 2025 è stato siglato un accordo strategico pluriennale con Visa. Questo evento rappresenta un punto di svolta cruciale nella gestione di tutte le partnership del colosso dell'intrattenimento. L'accordo non rappresenta unicamente uno scambio commerciale bensì si basa su una visione condivisa che unisce i valori del marchio Disney con l'esperienza finanziaria e tecnologica data da Visa.

⁵⁸ Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

⁵⁹ Keller, K.L., Busacca, B. & Ostillio, M.C. (2006). La Gestione Del Brand: Strategie e Sviluppo. Il Sole 24 ore Libri.

Tramite questa collaborazione, Visa è diventata il payment partner ufficiale di Disneyland Paris, dei Disney Store e del Disney Theatrical Group, ed insieme alla compagnia Disney intraprenderà proprio un percorso che punta a migliorare l'esperienza del suo pubblico in Europa, in Medio Oriente ed in Africa. L'accordo non solo rende Visa il partner ufficiale per i pagamenti ma estende anche ai clienti Visa una serie di vantaggi e promozioni esclusive, tra cui l'accesso a prevendite riservate e inviti esclusivi a esperienze personalizzate.

La stessa idea di un incontro tra la magia e le opportunità rappresenta proprio il cuore di questa partnership, come suggerisce lo slogan coniato appositamente per l'occasione: “Qui la magia incontra le possibilità”, che riesce a catturare in modo perfetto l'essenza della collaborazione, creando un ponte tra il mondo reale e quello magico, basato su una visione di lungo termine⁶⁰.

In linea con l'evoluzione della propria strategia di partnership nonché con la volontà di ampliare ulteriormente il proprio raggio d'azione, Disney ha effettuato un'operazione molto rilevante nel settore dello streaming. Dopo le acquisizioni di colossi quali Pixar, Marvel, Lucasfilm e 21st Century Fox, Disney ha continuato a perseguire una strategia di rafforzamento nonché diversificazione dei propri asset, segnando tappe fondamentali nell'espansione nonché nel riposizionamento del brand. Nel 2025 The Walt Disney Company e FuboTV Inc. hanno annunciato una fusione tra Hulu + Live TV e FuboTV, generando una nuova entità operativa sotto il marchio Fubo, con Disney azionista di maggioranza al 70%. Disney continua davvero a rafforzare la sua presenza nel mercato dei servizi direct-to-consumer, ma tale mossa conferma un passaggio significativo, allontanandosi progressivamente dalla tradizionale immagine legata all'intrattenimento familiare e con il fine di abbracciare un'offerta più ampia rivolta a un pubblico più adulto come quello sportivo. Infatti, l'accordo prevede il lancio di un intero pacchetto nuovo di contenuti sportivi e broadcast. Questo pacchetto si concentra proprio sui principali canali sportivi di proprietà Disney come ESPN, in aggiunta anche ai servizi che sono già esistenti⁶¹.

⁶⁰<https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx?iddoc=43153557#/showdoc/43153557/Disney?ref=pullsearch>

⁶¹ <https://it.investing.com/news/company-news/disney-acquisisce-la-maggioranza-di-fubo-con-la-fusione-di-hulu--live-tv-93CH-2639279>

Altro caso che riguarda l'evoluzione strategica sotto il punto di vista commerciale di Disney è la collaborazione con Apple, sottoscritta inizialmente con lo scopo di integrare tutti i contenuti Disney+ all'interno dell'ecosistema di Apple. Disney+ è diventata la prima applicazione in Italia in assoluto con integrazione diretta nell'app Apple TV nel giugno 2021. Tramite l'app Apple TV, tale integrazione migliorava l'esperienza di fruizione per gli abbonati, oltre a consentire agli utenti di visualizzare suggerimenti personalizzati ed accedere direttamente ai contenuti Disney+⁶².

Tuttavia, la possibilità per tutti quanti i nuovi utenti di sottoscrivere abbonamenti a Disney+ tramite lo specifico App Store di Apple è stata interrotta da Disney nel corso del 2024. Evitare tutte le commissioni del 15-30% imposte da Apple sugli acquisti in-app è ciò che ha motivato questa scelta. È necessario, pertanto, che i nuovi abbonati si registrino in modo diretto proprio sul sito ufficiale di Disney+⁶³

Per quanto concerne sempre il campo delle alleanze tecnologiche, negli ultimi anni, una collaborazione importantissima insieme a Google ha permesso a Disney di fortificare la propria strategia di digitalizzazione e monetizzazione delle piattaforme.

Dopo che le due aziende hanno avviato una partnership globale nel 2018, Disney ha adottato Google Ad Manager come piattaforma principale per la gestione della pubblicità digitale su tutti quanti i suoi brand, inclusi Disney, ABC, ESPN, Marvel, Pixar e Star Wars. Grazie a questa scelta, Disney ha potuto ottimizzare parecchio la distribuzione degli annunci pubblicitari in modalità cross-piattaforma e offrire agli inserzionisti soluzioni avanzate di misurazione delle performance⁶⁴.

Nel corso del 2024 la collaborazione si è ampliata ulteriormente: Disney ha integrato la piattaforma pubblicitaria DRAX (Disney Real-Time Ad Exchange) con Google Display & Video 360. Questo tipo di integrazione consente agli inserzionisti di acquistare del pubblicitario proprio su Hulu e Disney+ direttamente per il tramite degli strumenti di Google. Ciò ha permesso un miglioramento nell'efficacia del targeting e un acquisto pubblicitario più accessibile per quanto riguarda i contenuti premium di Disney⁶⁵.

⁶² https://www.pianetacellulare.it/articoli/applicazioni/52125_app-apple-tv-integrazione-disney-plus-italia.php

⁶³ <https://www.hdblog.it/spettacolo/articoli/n596971/disney-plus-apple/>

⁶⁴ <https://blog.google/products/admanager/disney-and-google-strategic-relationship/>

⁶⁵ <https://blog.google/products/marketingplatform/360/maximize-ctv-performance-with-display-video-360-and-disney/>

Successivamente, nel corso del 2025, Google Display & Video 360 è stata certificata da Disney come piattaforma pienamente abilitata alla gestione della pubblicità in diretta durante eventi sportivi e di intrattenimento. L'impatto di tutte le campagne pubblicitarie durante i momenti chiave degli eventi live viene di fatto massimizzato da questo riconoscimento che permette agli inserzionisti di intervenire in tempo reale⁶⁶.

Attraverso queste ultime due decisioni prese in merito alle collaborazioni, Disney ha consolidato la propria posizione nel mercato della pubblicità digitale, sfruttando le tecnologie di Google e riducendo la propria dipendenza da intermediari come Apple.

Le collaborazioni di lunga data, andando a rinforzare e ad amplificare il proprio posizionamento, sono degli esempi emblematici di come l'azienda abbia comunque sempre mirato a mantenere una coerenza con la propria identità, sfruttando alleanze come quelle con il settore del lusso o con marchi come Pandora. Sin dagli inizi, Disney ha scelto di rimanere fedele alla sua immagine di intrattenimento familiare nonché di qualità, collaborando con marchi che ne condividessero la visione ed i valori.

La collaborazione con Pandora è davvero un esempio significativo di questa strategia qui presente. A partire dal 2015, il brand danese di gioielli ha creato alcune linee di gioielli a tema Disney che includono sia charms che bracciali ispirati a tutti i personaggi iconici dell'universo Disney. Questa strategia di co-branding non solo ha permesso ai fan di collezionare nonché vivere un'esperienza legata ai propri personaggi Disney preferiti, ma ha dato a Disney la possibilità di inserirsi in un contesto di lusso accessibile, offrendo ai consumatori la possibilità di avere un pezzo di "magia" quotidiana con sé.

Disney ha continuato ulteriormente ad espandere tutto il suo raggio d'azione tramite collaborazioni con dei marchi di alta moda come Gucci, Givenchy, Swarovski, oltre che con Pandora. In questo modo l'azienda è riuscita a coniugare la magia e l'esclusività dei suoi personaggi con il prestigio e anche l'eleganza dei prodotti di lusso con l'obiettivo di attrarre un pubblico alla ricerca del lusso e dell'esperienza unica, ma che desidera anche mantenere un legame emotivo con il mondo Disney, che è stato capace di penetrare appieno il mercato del lusso senza però mai perdere di vista la propria identità.

La strategia diversificata di Disney, che negli ultimi anni ha visto un'espansione ben oltre l'intrattenimento familiare, lega strettamente tutte queste collaborazioni. Adesso Disney

⁶⁶ <https://web.swipeinsight.app/posts/display-video-360-receives-disney-s-live-advertising-certification-14646>

prova a innovarsi e ad ampliare i suoi orizzonti, sconfinando in settori come il lusso, la tecnologia e l'ospitalità, mentre prima le collaborazioni si focalizzavano soprattutto sul merchandising classico. Un ulteriore passo in tale direzione è rappresentato, ad esempio, dalla creazione di "Storyliving by Disney", ovvero un nuovo progetto che rappresenta l'apertura verso il settore immobiliare da parte della compagnia, superando di fatto l'intrattenimento tradizionale. Disney propone delle comunità residenziali a tema che vengono chiamate "Storyliving". Queste comunità sono state progettate proprio al fine di immergere del tutto gli abitanti nella "magia" Disney, giorno dopo giorno. Architettura di lusso, nonché tecnologie smart e attività ispirate ai valori e allo storytelling tipico del brand si fondono nel primo esempio concreto, il quartiere "Cotino" a Rancho Mirage, in California. Disney cura ogni singolo aspetto della vita quotidiana non solo per le costruzioni ma dall'intrattenimento alle attività sociali, come parte di una estensione esperienziale del proprio universo narrativo⁶⁷.

Disney, facendo tesoro della propria identità di sempre, ma sapendosi adattare al contempo anche a tutte le tendenze ed esigenze di un mercato in costante cambiamento, mostra in modo chiaro come abbia saputo integrare il suo brand in contesti nuovi e sempre più diversificati. L'estensione di alleanze con settori tradizionali come quello del lusso, affiancate da collaborazioni con ambiti come la tecnologia e l'ospitalità, rappresentano in effetti una strategia mirata proprio a bilanciare l'innovazione con la tradizione. Questo approccio strategico pur consentendo all'azienda di rimanere rilevante, potrebbe anche comportare il rischio di perdere gran parte della sua identità originale.

3.4. Inclusività e rappresentazione: tra intento valoriale e risposta del pubblico

Negli ultimi decenni, da The Walt Disney Company è stato intrapreso un percorso graduale di trasformazione volto proprio per abbracciare e promuovere i principi di Diversità, Equità ed Inclusione (DEI). Disney ha cominciato ad introdurre una narrativa più attenta alla pluralità di culture ed identità fin dagli anni '90, sebbene nei suoi primi anni di attività il brand riflettesse quasi totalmente la visione culturale dominante del tempo, caratterizzata da rappresentazioni stereotipate e limitate. I primi tentativi al fine

⁶⁷ <https://www.storylivingbydisney.com/>

di dare spazio anche a protagonisti provenienti da contesti etnici diversi sono stati rappresentati da film come *Pocahontas* (1995) e *Mulan* (1998). Negli anni successivi, l'impegno è gradualmente aumentato per riflettere una società più globale e diversificata, toccando non solo l'ambito specifico dei contenuti cinematografici, ma anche le strategie di comunicazione e le politiche aziendali interne.

Durante questi ultimi dieci anni, in un contesto politico e culturale che si dimostra sempre più sensibile verso le tematiche di inclusività, questo processo ha avuto una sua accelerazione davvero significativa. Nel cercare di rinnovare il proprio ruolo effettivo come narratore di storie sempre più universali, Disney ha in realtà adottato un approccio certamente più deciso nella creazione di quei prodotti che rappresentano diversità di genere, minoranze etniche e nuove forme familiari. Film come *Moana* (2016), il quale narra di una principessa dalle origini polinesiane, e *Black Panther* (2018), il quale rappresenta la storia di un eroe africano, sono proprio un esempio di tutto ciò. Tale tentativo di riposizionamento, tuttavia, ha messo in luce la difficoltà di equilibrare l'innovazione sociale con l'eredità della sua tradizione narrativa, esponendo l'azienda a numerose critiche e controversie.

Uno dei maggiori casi emblematici di queste tensioni è *La Sirenetta* (2023), il remake live-action, nel quale scegliere l'attrice afroamericana Halle Bailey per il ruolo di Ariel ha diviso nettamente il pubblico. L'iniziativa è stata accolta quale importante passo avanti nella rappresentazione razziale nei grandi franchise cinematografici; tuttavia, ha suscitato forti reazioni negative non solo negli Stati Uniti tramite il fenomeno del “review bombing” ed attraverso campagne social come #NotMyAriel, ma anche in mercati asiatici come la Cina e la Corea del Sud.

L'opposizione verso la nuova Ariel, secondo quanto è stato riportato dal *The Guardian*, affonda le proprie radici nella funzione identitaria che i classici Disney rivestono all'interno della cultura americana, dato che non può essere ridotta alla sola insoddisfazione nei confronti di un cambiamento estetico. La narrativa nazionale statunitense viene consolidata, di fatto, da quei film della Disney che presentano eroi ed eroine per lo più bianchi come modelli di riferimento del tutto universale. Una rottura di tale schema è stata rappresentata pienamente dall'introduzione di una protagonista nera in questo contesto, provocando resistenze emotive da una parte del pubblico, meno propensa ad accettare dinamiche di inclusione razziale.

Viene ampiamente sottolineato nell'articolo che tale reazione indica proprio la difficoltà di alcuni spettatori nell'accettare una ridefinizione di tutti i miti culturali americani e che la presenza di una giovane donna nera come simbolo di crescita ed autoaffermazione è stata percepita da alcuni come una minaccia al modello di società che va preservato. La scelta di Halle Bailey, difatti, favorendo una rappresentazione più plurale ed inclusiva delle figure eroiche, rappresenta un passo significativo verso la decostruzione dell'associazione automatica fra canone narrativo ed identità bianca, nonostante le critiche.

Infine, il *The Guardian* evidenzia proprio come una dimensione innovativa *La Sirenetta* l'abbia da sempre avuta: già l'opera del 1989 si era distinta per via della sua capacità di sfidare quelle che sono le norme tradizionali di genere e per il ruolo centrale che era attribuito alla ricerca dell'autodeterminazione personale. Sotto tale prospettiva, la scelta di Disney di innovare il personaggio di Ariel con un'attrice afroamericana appare per niente come un'iniziativa isolata od opportunistica, ma come parte di un più ampio processo di rinnovamento nella sua continua evoluzione culturale⁶⁸.

Dopo le polemiche che hanno accompagnato il live-action della *Sirenetta*, Disney decise di non fermarsi e proseguì sulla strada di diversità e inclusività col remake di *Biancaneve* (2025), in cui il ruolo di protagonista è stato affidato a Rachel Zegler, un'attrice di origini colombiane. La scelta ha suscitato immediate critiche, soprattutto da parte di tutti coloro che ritenevano che *Biancaneve* "con la pelle scura" non fosse fedele all'immagine tradizionale. Inoltre, alcune dichiarazioni della stessa Zegler hanno coinvolto molto la discussione, che è andata ben oltre l'aspetto fisico della protagonista. Zegler ha definito la Biancaneve originale alquanto "datata" in una recente intervista, criticando un po' la dinamica della relazione tra la protagonista e il principe. Nel film del 1937, secondo Zegler, il principe è proprio un personaggio che "pedina la protagonista" in modo parecchio inquietante. L'interpretazione del ruolo da parte di Zegler è di una giovane donna che davvero aspira a poter divenire leader e che sogna la realizzazione personale, e non soltanto un "vissero felici e contenti". Nonostante sia liberatoria per alcuni, questa visione ha suscitato disappunto in molti, tra cui coloro che ritengono che personaggi come Biancaneve debbano rimanere fedeli alle origini.

⁶⁸ <https://www.theguardian.com/commentisfree/2023/jun/09/the-little-mermaid-global-backlash-black-ariel>

A rendere la situazione ancora di più complessa, si sono aggiunte anche le polemiche che riguardano i *Sette Nani*. Un altro polverone lo ha sollevato la decisione di Disney di modernizzare questi personaggi, rimpiazzandoli con figure digitali, invece che con attori in carne e ossa. Peter Dinklage ha criticato la rappresentazione dei nani definendola "una storia retrograda" in quanto tale. In risposta proprio a tali dichiarazioni, Disney ha affermato di avere consultato la comunità delle persone affette da nanismo per una rappresentazione più accurata nel corso della produzione. L'uso di effetti speciali, però, ha destato, di fatto, altre preoccupazioni tra tutti quanti coloro che ritenevano che eludesse l'impiego di attori con disabilità fisiche, privandoli così di un'importante opportunità professionale.

Ad amplificare ulteriormente lo scalpore del film sono state le profonde divergenze politiche tra le due protagoniste che hanno portato il film al centro di un dibattito più ampio sulla politica internazionale sia Rachel Zegler, la quale si è dichiarata pubblicamente favorevole alla causa palestinese, sia Gal Gadot, la quale invece ha espresso sempre il suo sostegno a Israele. Un chiaro esempio di come al giorno d'oggi la politica sia diventata un elemento via via più pervasivo nel mondo del cinema sono le manifestazioni che si sono verificate durante la cerimonia della stella di Gadot sulla Hollywood Walk of Fame, con scontri tra gruppi propalestinesi e pro-israeliani.

Il remake di Biancaneve è diventato più di un semplice adattamento cinematografico, in questo contesto di tensione culturale e politica. Oggi molto più che mai, è il simbolo di un'industria che si trova a dover rispondere appieno alle sfide e a tutte le domande poste dalla società contemporanea riguardo all'inclusività, alla rappresentazione e alla diversità⁶⁹.

Tuttavia, il cambiamento intrapreso da Disney nella gestione di tutte quante le politiche di diversità e inclusione è semplicemente un piccolo atto finale di tutta una tendenza più ampia che adesso sta toccato molte tra le importanti aziende americane sotto l'influenza della retorica e di tutte quante le politiche di Donald Trump. Un impatto alquanto significativo sulla gestione aziendale e sulle politiche di *diversity, equity and inclusion* (DEI) è stato dovuto dalla nuova carica del presidente degli Stati Uniti, portando molte realtà a rivedere le proprie priorità aziendali, distaccandosi dalle scelte considerate troppo

⁶⁹ <https://time.com/7267440/snow-white-disney-rachel-zegler-gal-gadot/>

politiche o divisive. Anche Disney, dopo colossi quali Google, Amazon ed anche Meta, ha scelto di mutare il suo approccio verso diversità ed inclusione, dando più spazio agli obiettivi aziendali stretti.

Infatti, durante la presidenza di Brendan Carr, la Commissione Federale per le Comunicazioni degli Stati Uniti (FCC) ha avviato un'indagine sulle pratiche di DEI della Disney. L'indagine è finalizzata proprio a verificare se la società stia promuovendo la diversità in modi che potrebbero non rispettare del tutto le normative federali, come sottolinea la lettera inviata proprio dalla FCC a Disney e alla sua divisione Abc News. Carr ha espresso sgomento per le iniziative di Disney, ad esempio la realizzazione di film con una *Sirenetta* nera. Ha poi chiesto che la società ponga fine a qualsiasi tipo di iniziativa che possa essere considerata come discriminatoria, come *Biancaneve "latina"*. Disney, secondo quanto è stato riportato da Axios, ha provveduto ad inviare una lettera ai suoi dipendenti al fine di annunciare il cambiamento di rotta: l'azienda si concentrerà ora in modo maggiore sugli obiettivi aziendali rispetto a tutti quegli aspetti di DEI che erano stati prioritizzati negli anni passati. Però, non si tratta affatto di un cambiamento radicale come quello di Boeing, la quale ha smantellato del tutto il proprio dipartimento DEI, o di Meta, la quale ha sospeso tutti quanti i propri obiettivi di rappresentanza. Seppur concreto, il cambiamento di Disney non si dovrebbe dimostrare nel lungo periodo come una rottura totale con il passato.

Il trattamento dei contenuti su Disney+ concerne proprio uno degli aspetti più visibili di questo cambiamento. In passato, avvisi che allertavano tutti gli spettatori sulle "rappresentazioni negative" di molti popoli o culture accompagnavano film come *Dumbo* (1948) e *Peter Pan* (1953). Adesso apparirà un'etichetta più generica, invece di tali avvisi specifici, avvertendo solo circa la possibile presenza di "stereotipi o rappresentazioni negative", mantenendo una certa distanza da tematiche politiche più divisive, facendo sì che l'azienda faccia marcia indietro rispetto alla linea politica intrapresa nel corso degli ultimi anni, la quale mirava a sensibilizzare il pubblico sui temi della diversità e delle disuguaglianze.

Altre conseguenze della politica Trump sono rappresentate dal fatto che la Disney ha deciso di andare a sostituire l'indicatore di Diversity and Inclusion con un nuovo parametro, quello di Talent Strategy, che integra alcuni principi di DEI adattandoli però a quelli che sono gli obiettivi strategici dell'azienda, e dalla rimozione della iniziativa

denominata "Reimagine Tomorrow", un progetto che promuoveva talenti e storie di minoranze. In tutti gli ambienti repubblicani e da molti esponenti della politica conservatrice, questo progetto era visto come una spinta ideologica assai marcata, quindi era stato molto criticato.

Infine, Disney sta apportando delle modifiche alla propria struttura interna. Questa modifica interessa i gruppi di lavoro aziendali focalizzati sui dipendenti. I Business Employee Resource Groups saranno rimpiazzati dai Belonging Employee Resource Groups, con il fine di creare un ambiente di lavoro più inclusivo senza concentrarsi troppo su alcune specifiche identità culturali o sociali.

Resta da vedere, però, se tali modifiche basteranno a convincere i dipendenti ed i consumatori che l'inclusione non è stata del tutto abbandonata da Disney. Il cambiamento del linguaggio e delle politiche è alquanto simbolico e di fatto segna un allontanamento. Per molti anni, l'impegno era stato visto come uno dei tratti più distintivi dell'azienda. In un periodo in cui politica e inclusività dividono le persone, Disney dovrà bilanciare affari e valori senza alienare le sue audience⁷⁰.

Il brand, malgrado tutte queste difficoltà, a piena conferma di una percezione del tutto positiva dei suoi sforzi, si è collocato comunque nel 2024 proprio al nono posto a livello globale e al quarto posto in Italia nel Brand Inclusion Index di Kantar⁷¹. Tutti questi riconoscimenti, tuttavia, non si traducono in un consenso universale: da un lato le nuove generazioni sembrano apprezzare pienamente l'impegno verso una maggiore inclusività, dall'altro, una parte del pubblico più legata alla tradizione guarda con diffidenza ai cambiamenti.

In questo scenario, Disney dovrà cercare di riuscire a conciliare le pressioni sociali e regolamentari con le aspettative di un pubblico più variegato, cercando di preservare al tempo stesso l'essenza della propria identità. Un cammino verso un'inclusione autentica, sostenibile nonché capace di unire anziché dividere, potrà essere tracciato con coerenza solo in questo modo.

⁷⁰ <https://www.mediatrends.it/anche-disney-ridisegna-le-sue-politiche-inclusive-mediatrends/>,
<https://www.ilfattoquotidiano.it/2025/03/29/indagine-anche-sulla-disney-verifiche-sulle-pratiche-di-diversita-e-inclusione/7933143/>

⁷¹ <https://www.insidemarketing.it/brand-inclusion-index-2024-kantar/>,
https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/trend/2024/11/06/news/quanto_vale_l_inclusione_in_italia-423601834/

Conclusioni

Durante questa ricerca, abbiamo esaminato in dettaglio le caratteristiche, le sfide e le opportunità che il riposizionamento del marchio presenta per le aziende moderne. In un contesto in continua evoluzione, segnato da rapidi cambiamenti tecnologici, culturali e sociali, abbiamo osservato come il branding sia diventato un dialogo continuo tra il marchio e i consumatori, un processo che non è più unidirezionale. In questo scenario, il riposizionamento emerge come uno strumento cruciale per la sopravvivenza e il rinnovamento strategico delle imprese, ma comporta anche rischi significativi in termini di percezione pubblica e coerenza identitaria.

Attraverso l'analisi della letteratura accademica, abbiamo compreso che il posizionamento del marchio è una costruzione complessa, che si basa su elementi sia tangibili che intangibili. Inoltre, il riposizionamento rappresenta una riorganizzazione del significato del marchio nella mente dei consumatori, non si tratta solo di cambiare messaggio o target. Le aziende possono adottare diverse strategie per riposizionarsi con successo, come acquisizioni, diversificazione, innovazione digitale e un'attenzione particolare alla rappresentazione e all'inclusività. Un'altra tattica importante è la gestione oculata del capitale di marca esistente. In particolare, la trasformazione dei media digitali e l'emergere dell'intelligenza artificiale stanno cambiando radicalmente le dinamiche tra imprese e consumatori, rendendo il riposizionamento un processo continuo e attivo, piuttosto che un'attività isolata nel tempo.

Il caso studio esaminato, The Walt Disney Company, rappresenta un esempio straordinario di come un marchio profondamente radicato nell'immaginario collettivo possa evolversi senza perdere la propria essenza. Nel corso degli anni, Disney è riuscita a espandere la sua posizione sul mercato, mantenendo viva la sua identità. L'acquisizione di aziende come Pixar, Marvel, Lucasfilm e 21st Century Fox ha consentito a Disney di ampliare il proprio portafoglio, raggiungendo nuovi pubblici e rafforzando la sua presenza nell'universo dell'intrattenimento globale. Con il lancio di Disney+, la multinazionale ha dimostrato di saper rispondere alle nuove esigenze del consumo

digitale, adattandosi a un settore in continua evoluzione e diventando un concorrente diretto delle principali piattaforme di streaming.

Un aspetto particolarmente affascinante emerso dall'analisi è la capacità di Disney di adattarsi ai cambiamenti nei valori sociali, affrontando temi come diversità, inclusione e rappresentazione. Anche se queste scelte hanno suscitato dibattiti e, a volte, reazioni contrastanti, evidenziano come il riposizionamento non sia solo una strategia commerciale, ma anche una dichiarazione culturale e politica. Inoltre, la strategia di co-branding e le partnership dimostrano come il marchio possa amplificare il proprio significato, entrando nella vita quotidiana delle persone e diventando parte delle loro storie personali.

Tuttavia, l'esperienza di Disney mette in luce anche alcune sfide. La tensione tra innovazione e tradizione, tra espansione e fedeltà ai valori originali, è una costante che richiede una gestione attenta e lungimirante. C'è sempre il rischio di perdere autenticità o di allontanare una parte del pubblico storico. In questo contesto, il riposizionamento del marchio deve necessariamente basarsi su un ascolto profondo del mercato, sull'uso strategico dei dati e su una comunicazione chiara e trasparente.

In conclusione, questa ricerca dimostra che il riposizionamento non è un'opzione secondaria, ma una leva fondamentale nella strategia di branding, specialmente in un'epoca in cui il cambiamento è rapido e l'ibridazione tra settori rende sempre più difficile mantenere la rilevanza del marchio. Il caso Disney è un esempio virtuoso, ma anche complesso, di come sia possibile riposizionarsi senza perdere la propria essenza, offrendo spunti preziosi per tutte le aziende che affrontano le sfide dell'evoluzione dei mercati moderni.

"We keep moving forward, opening new doors, and doing new things, because we're curious and curiosity keeps leading us down new paths" (Disney, W. 1954).

Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press. Accessibile da: <https://time.com/7267440/snow-white-disney-rachel-zegler-gal-gadot/>
- Akpoyomare, O. B., Adeosun, L. P. K., & Ganiyu, R. A. (2012). Differentiation and positioning strategy: A toss of the same coin. International Journal of Management and Sustainability, 1(2), 31-44.
- Anche Disney rivede le sue politiche inclusive (2025). Accessibile da: <https://www.mediatrends.it/anche-disney-ridisegna-le-sue-politiche-inclusive-meditrends/>
- App Apple TV integra Disney Plus anche in Italia (2021). Accessibile da: https://www.pianetacellulare.it/articoli/applicazioni/52125_app-apple-tv-integrazione-disney-plus-italia.php
- Aziende tech, in Europa prevalgono le opinioni positive (2025). Accessibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/aziende-tech-europa-prevalgono-opinioni-positive-AGIXfhyC>
- Azmat, M., & Lakhani, A. S. (2015). Impact of Brand positioning strategies on consumer standpoint (A consumer's Perception). Journal of Marketing and Consumer Research, 15, 109-117.
- Best global brands 2022 (2022). Accessibile da: <https://interbrand.com/newsroom/interbrand-launches-best-global-brands-2022/>
- Best global brands 2023 (2023). Accessibile da: <https://learn.interbrand.com/hubfs/Best-Global-Brands-2023-Report.pdf>
- Best global brands 2024 (2024). Accessibile da: <https://interbrand.com/best-brands/>
- Bilancio di Sostenibilità Obbligatorio: Cosa Cambia per le Aziende nel 2025 (2025). Accessibile da: <https://www.wolterskluwer.com/it-it/expert-insights/esg-sostenibilita>

- Brand Finance Global Soft Power Index 2025: China overtakes UK for the first time, US remains top-ranked nation brand (2025). Accessibile da: <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-global-soft-power-index-2025-china-overtakes-uk-for-the-first-time-us-remains-top-ranked-nation-brand>
- Brand Inclusion Index 2024 (2024). Accessibile da: <https://www3.kantar.com/BII2024>
- Brand journalism: definizione ed esempi pratici (2022). Accessibile da: <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/brand-journalism-cos-e-esempi-come-si-diventa-brand-journalist-0>
- Brand positioning: benefici, errori da evitare e strategie efficaci (2023). Accessibile da: <https://www.mm-one.com/inbound-marketing/brand-positioning-benefici-errori-da-evitare-e-strategie-efficaci/>
- Brand Reputation. Accessibile da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/>
- Brand value of Disney worldwide from 2020 to 2024 (2024). Julia Faria. Accessibile da: <https://www.statista.com/statistics/1324425/disney-brand-value/>
- Brand: significato e le differenze con marca e marchio (2023). Accessibile da: <https://maxvalle.it/brand-differenze-con-marca-e-marchio/>
- Building for everyone (2020). Annie Jean-Baptiste. Accessibile da: <https://design.google/library/building-for-everyone>
- Cole, J. T., & Greer, J. D. (2013). Audience response to brand journalism: The effect of frame, source, and involvement. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 90(4), 673-690.
- Contenuti e servizi su misura, i brand seguono il modello Spotify (2025). Giampaolo Colletti e Fabio Grattagliano. Accessibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/contenuti-e-servizi-misura-brand-seguono-modello-spotify-AGNDLiAD>

- COP29 di Baku: le sfide globali e le opportunità strategiche per le imprese (2024). Emanuele Inzerillo. Accessibile da: <https://www.ayming.it/insights/news-ayming-institute/cop29-di-baku-le-sfide-globali-e-le-opportunita-strategiche-per-le-imprese/>
- Da 60 a 120 euro l'anno in 4 anni: nuovo aumento di prezzo per Disney Plus. E ora c'è anche la pubblicità (2024). Emanuele Capone. Accessibile da: https://www.repubblica.it/tecnologia/2024/02/19/news/quanto_costa_disney_plus_come_abbonarsi_pubblicita-422159761/
- Dati e intelligenza artificiale: la nuova era della pubblicità online secondo Quantcast (2023). Matteo Borgogno. Accessibile da: <https://forbes.it/2023/06/26/dati-e-intelligenza-artificiale-la-nuova-era-della-pubblicita-online-secondo-quantcast/>
- Definizione di brand positioning. Accessibile da: <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-positioning/#:~:text=Definizione%20di%20Brand%20positioning%20su,consumatore%20rispetto%20alle%20marche%20concorrenti.>
- Disney acquisisce la maggioranza di Fubo con la fusione di Hulu + Live TV (2025). Accessibile da: <https://it.investing.com/news/company-news/disney-acquisisce-la-maggioranza-di-fubo-con-la-fusione-di-hulu--live-tv-93CH-2639279>
- Disney and Google expand strategic relationship (2018). Philipp Schindler. Accessibile da: <https://blog.google/products/admanager/disney-and-google-strategic-relationship/>
- Disney History. Accessibile da: <https://d23.com/disney-history/#timeline>
- Disney+ non permette più di abbonarsi tramite Apple: ecco cosa cambia (2024). Accessibile da: <https://www.hdblog.it/spettacolo/articoli/n596971/disney-plus-apple/>
- Display & Video 360 Receives Disney's Live Advertising Certification (2025). Accessibile da: <https://web.swipeinsight.app/posts/display-video-360-receives-disney-s-live-advertising-certification-14646>

- Giorgino, F., Costabile, M. & Mazzù, M.F. (2018). Brandtelling. Egea.
- Gli asset intangibili di Apple e degli altri brand guidano la crescita delle imprese (2025). Massimo Pizzo. Accessibile da: <https://brandfinance.com/press-releases/gli-asset-intangibili-di-apple-e-degli-altri-brand-guidano-la-crescita-delle-imprese>
- Global 500 2025 (2025). Accessibile da: <https://brandirectory.com/reports/global/2025>
- Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54.
- Holt, D.B. (2023). Cultural Branding: come i brand diventano icone. Luiss.
- How context can inspire brand growth? (2024). Steven Naert. Ipsos. Accessibile da: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-04/IpsosViews_HowContextCanInspireBrandGrowth.pdf
- How mobile brand experiences help (or hurt) business results (2017). Accessibile da: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/consumer-mobile-brand-experiences/>
- Il Brand: che cos’è e perché è importante comunicarne gli aspetti differenzianti (2021). Lucia Emiliani. Accessibile da: <https://delion.it/blog/digital-advertising/il-brand-che-cose-e-perche-e-importante-comunicarne-gli-aspetti-differenzianti/>
- Il cittadino consapevole (2024). Accessibile da: <https://www.deloitte.com/it/it/issues/trust/cittadino-consapevole-report-trust.html>
- Il guru del marketing Seth Godin: “Nell’era dell’IA non contano le idee, ma come le realizziamo” (2025). Pier Luigi Pisa. Accessibile da: https://www.repubblica.it/tecnologia/2025/03/08/news/seth_godin_marketing_strategia_idee_intelligenza_artificiale-424050932/
- Indagine anche sulla Disney, verifiche sulle pratiche di diversità e inclusione (2025). Accessibile da: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2025/03/29/indagine-anche-sulla-disney-verifiche-sulle-pratiche-di-diversita-e-inclusione/7933143/>

- Italy 100 2024 (2024). Massimo Pizzo. Accessibile da: <https://brandirectory.com/reports/italy>
- Keller, K. L. (2013). Building strong brands in a modern marketing communications environment. In The evolution of integrated marketing communications (pp. 65-81). Routledge.
- Keller, K.L., Busacca, B. & Ostilio, M.C. (2006). La Gestione Del Brand: Strategie e Sviluppo. Il Sole 24 ore Libri.
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F. & Costabile, M. (2017). Marketing Management. Quindicesima ed. Pearson.
- L'impegno del brand Jordan. Accessibile da: <https://www.nike.com/it/jordan/comunita/impegno-per-la-black-community>
- L'ondata dei brand anti woke non travolge (per ora) l'Europa (2025). Giampaolo Colletti e Fabio Grattagliano. Accessibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/l-ondata-brand-anti-woke-non-travolge-per-ora-l-europa-AG1g6YqC>
- La brand inclusion sempre più rilevante per la scelta del marchio. I dati del Brand Inclusion Index Kantar 2024 (2024). Silvia Feanza. Accessibile da: <https://www.intervista.it/aziende/la-brand-inclusion-sempre-piu-rilevante-per-la-scelta-del-marchio-i-dati-del-brand-inclusion-index-kantar-2024/>
- La magia che unisce Visa e Walt Disney (2025). Accessibile da: <https://archivistorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx?iddoc=43153557#/showdoc/43153557/Disney?ref=pullsearch>
- La storia di Twinings. Accessibile da: <https://twinings.co.uk/blogs/news/history-of-twinings>
- Lehto, M., & Moisala, V. (2014). Defining Branded Journalism. Retrieved, 15, 2014.
- Light, L. (2014). Brand journalism: How to engage successfully with consumers in an age of inclusive individuality. *Journal of Brand Strategy*, 3(2), 121-128.

- Luo, S. (2024). Research on the Analysis of Disney+ Consumer Behavior and Marketing Strategy Based on R Language. In SHS Web of Conferences (Vol. 207, p. 01010). EDP Sciences.
- Maximize CTV Performance with Display & Video 360 and Disney (2024). Kristen O'Hara. Accessibile da:
<https://blog.google/products/marketingplatform/360/maximize-ctv-performance-with-display-video-360-and-disney/>
- Paquette, A. A. B., Yang, B., & Long, Y. (2017). How is storytelling used to strengthen a brand?. LBMG Strategic Brand Management-Masters Paper Series.
- Pellicelli, G. (2023). Il marketing. Wolters Kluwer.
- Prasad Chowdhury, P. (2013). Key strategies and issues of positioning: A review of past studies. American academic & scholarly research journal, 5(1).
- Pratesi, C.A., Mattia G. (2006). Branding. Strategie, organizzazione, comunicazione e ricerca per la marca. McGraw-Hill.
- Prezzi Disney Plus: costo e piani dell'abbonamento (2024). Maria Benedetta Giuliani e Alberto Riva. Accessibile da:
<https://www.forbes.com/advisor/it/internet-mobile/disney-plus-costo-abbonamento/>
- Quanto vale l'inclusione in Italia? (2024). Cristina Lazzati. Accessibile da:
https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservanza/italia/trend/2024/11/06/news/quanto_vale_l_inclusione_in_italia-423601834/
- Quanto vale l'inclusione in Italia? (2024). Cristina Lazzati. La Repubblica. Accessibile da: https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservanza/italia/trend/2024/11/06/news/quanto_vale_l_inclusione_in_italia-423601834/
- Retail e consumatori: il valore dei brand guida le scelte d'acquisto (2025). Sibilla Di Palma. La Repubblica. Accessibile da:
https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservanza/italia/mercati/2025/03/06/news/retail_e_consumatori_il_valore_dei_brand_guida_le_scelte_d_acquisto-424046593/

- Ronald Grover, “Selling by Storytelling”, Business Week, May 25, 2009.
- Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. PSU Research Review, 5(2), 141-169.
- Storyliving by Disney. Accessibile da: <https://www.storylivingbydisney.com/>
- The global backlash against The Little Mermaid proves why we needed a Black Ariel (2023). Tayo Bero. Accessibile da: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2023/jun/09/the-little-mermaid-global-backlash-black-ariel>
- The secret ratio that proves why customer reviews are so important (2018). Andrew Thomas. Accessibile da: <https://www.inc.com/andrew-thomas/the-hidden-ratio-that-could-make-or-break-your-company.html>
- Tre consumatori su quattro scelgono i brand in base a quanto sono inclusivi: lo conferma il Brand Inclusion Index 2024 di Kantar (2024). Virginia Dara. Accessibile da: <https://www.insidemarketing.it/brand-inclusion-index-2024-kantar/>
- Trend or hype 2025 (2025). Publicis Groupe Italia. Accessibile da: https://brand-news.it/wp-content/uploads/2025/03/Trend-or-Hype-2025_compressed.pdf
- Un terzo delle grandi imprese utilizza tecnologie di Intelligenza Artificiale (2024). Accessibile da: https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/01/Statreport_ICT2024-1.pdf
- Unlocking growth opportunities with the brand at the center. Accessibile da: <https://interbrand.com/approach/>
- Web Reputation. Accessibile da: https://it.wikipedia.org/wiki/Web_reputation#:~:text=In%20ambito%20commerciale%2C%20Forbes%20ha,%25%20delle%20decisioni%20d%27acquisto.
- Why Disney’s Snow White Remake Is Creating Controversy (2025). Olivia B. Waxman.
- World’s best companies in sustainable growth 2025 (2024). Accessibile da: <https://time.com/collection/worlds-best-companies-sustainable-growth-2025/>

- YARNYKH, V. (2019). BRAND JOURNALISM APPROACH IN THE INTEGRATED MODEL OF INFORMATION INFLUENCE. *MEDIÁLNÍ STUDIA*, 160.
- Yusuf, M., Yanuarrahmat Shah, T., Pusaka, S., & Sunaryanto, K. (2022). Analysis of Segmenting, Targeting, Positioning and Marketing Mix Strategies on the Yonly Glass Processor and Application GlassBusiness Plan. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 5(01), 77-83.