



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Dipartimento  
di Scienze Aziendali

# Marketing

## Capitolo 10 – Il perno dell'offerta: il brand system

Francesca Magno

23/12/2024

---

# Agenda

1. Il branding
2. Le funzioni di produzione
3. La marca e l'acquisto
4. Il brand system
5. La gestione del brand



---

# 1. Il branding

*Il branding: «funzione di produzione» che produce un valore immateriale che si integra a quello del prodotto*



# Le due funzioni di produzione

La definizione della product offering poggia su due funzioni di produzione:

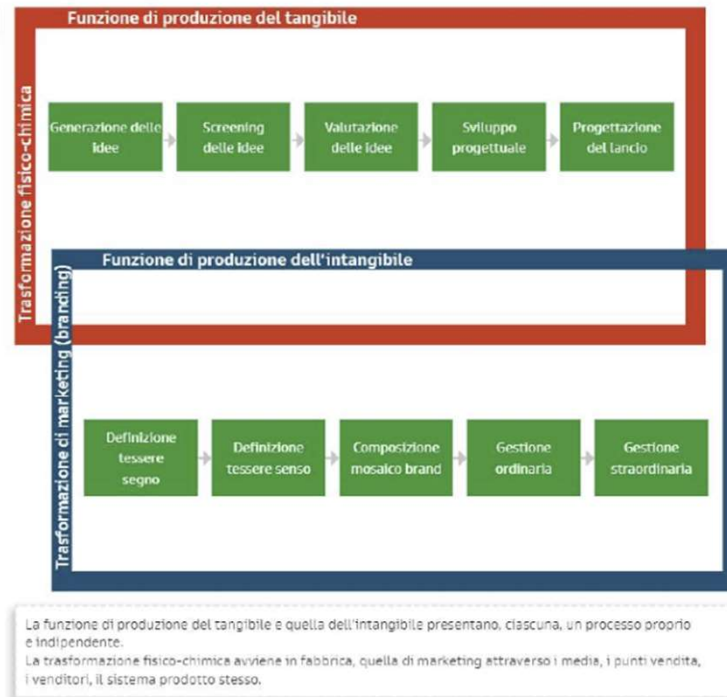
- La funzione di produzione del tangibile: il sistema di trasformazione manifatturiera che genera il prodotto e che esprime un **valore prevalentemente funzionale-emozionale**, ossia legato all'uso del prodotto e alla sua performance, e solo marginalmente anche al valore simbolico (legato a componenti intangibili come l'estetica del product design o del packaging)
- La funzione di produzione dell'intangibile: il sistema di creazione di valori intangibili chiamato branding. un processo che genera e governa gli **elementi simbolico-linguistici** che conferiscono un'identità unica e distinta dal product concept e che ne riassumono la promessa di prestazione a beneficio del compratore



# Le due funzioni di produzione

Figura 10.1

Le due funzioni di produzione.



TRASFORMAZIONE CHIMICO-FISICA: AVVIENE IN FABBRICA

TRASFORMAZIONE DI MARKETING: ATTRAVERSO MEDIA, PUNTI VENDITA, VENDITORI, IL SISTEMA PRODOTTO

# Il branding

Il Brand System opera sul bene/servizio una **seconda trasformazione** che va ad aggiungersi a quella del processo produttivo.

Questa seconda trasformazione del prodotto («metamorfosi di marketing»), va letta in senso

- commerciale: dota il prodotto di alcuni elementi che ne facilitano la vendibilità (es. colore distintivo per attirare l'attenzione)
- cognitivo perché veste il prodotto di elementi che impattano sulla mente dello shopper sul piano cognitivo e sulla memorizzazione (es. suoneria immediatamente richiama il brand di un cellulare=> sound branding)
- simbolico-emozionale, aggiunge delle valenze simboliche ai prodotti indispensabili per creare il valore complesso che l'essere umano ricerca



# Il branding

Il brand system è oggi un elemento indispensabile della complessiva formula competitiva o business model dell'impresa che accresce il valore della product offering e, di conseguenza la sua possibilità di affermarsi nelle scelte di acquisto del compratore.

**La marca fa la differenza.** dà la possibilità al produttore di posizionarsi in rapporto ai propri concorrenti e di far conoscere le qualità distintive - il punto di differenza - che rivendica per il proprio output. è strumento della lotta concorrenziale e permette all'impresa di distinguersi e al consumatore di orientarsi tra le diverse offerte

**La marca vale.** L'awareness e l'immagine di una marca accumulano valore del tempo per effetto delle azioni compiute nel corso del tempo diventando un asset importante del patrimonio aziendale soprattutto in caso di operazioni di M&A (Mergers & Acquisitions = Fusioni e Acquisizioni; operazioni di trasferimento del controllo di un'attività mediante acquisto di proprietà o fusione)

Brand awareness: grado di notorietà della marca percepito nella mente del consumatore. Aaker, sostiene che si raggiunge il livello massimo il brand è top of mind, il primo ad essere chiamato in causa nella mente del consumatore in caso di acquisto di una determinata categoria di beni) => Coca cola nei soft drink

Brand image: rappresentazioni mentali associate a un brand name/logo.



---

# Il branding

**La marca attraversa il tempo, il prodotto no.** la marca non è una rendita, ma vive e prospera solo se in grado di apportare un vero valore aggiunto al consumatore evolvendosi in armonia con i tempi.

**La marca garantisce sul prodotto.** la marca è una firma che identifica un produttore e lo responsabilizza in modo continuativo nei confronti della clientela alla quale si riferisce. Il produttore deve vigilare affinché il livello di qualità a cui viene associata quella marca non venga mai meno, solo così per l'acquirente la marca continuerà ad essere sinonimo di fiducia, qualità e garanzia





# Il branding

La **marca orienta l'acquirente**. La marca è il segnale che indica l'esistenza di un complesso specifico di caratteristiche in un dato prodotto e funge da elemento di orientamento delle scelte di acquisto del consumatore in funzione dei propri desideri e delle situazioni di consumo

La **marca è comoda**. La marca è un mezzo pratico e comodo che il consumatore utilizza per memorizzare le caratteristiche tangibili e non dei prodotti. Se facilmente memorizzabile, questo consentirà al consumatore di adottare un comportamento ripetitivo e routinario che ne semplifica il processo decisionale

La **marca è uno strumento di comunicazione sociale**. Il consumatore mostra di essere alla ricerca di prodotti che lo aiutino ad *esprimere verso l'esterno il proprio essere come un individuo unico*. In questo senso la marca è anche un mezzo di comunicazione sociale che consente di far sapere qual è il sistema di valori della persona e permette a quest'ultima di appropriarsi del mondo simbolico legato alla specifica marca scelta



---

# Il branding

La **marca guida il gioco della scoperta**. i desideri di novità, sorpresa, avventura diventano molle motivazionali. il processo di scoperta di una marca appaga il desiderio di tentare nuove esperienze, provare i nuovi prodotti e conoscere nuove fonti di soddisfazione

La **marca genera sentimenti**. Alcune marche raccontano segmenti di vita vissuta, esprimono progettualità, accompagnano le persone per un lungo tratto di vita e si agganciano a sentimenti positivi come la fiducia, i ricordi e le aspirazioni, entrando a far parte di un mondo affettivo



# Modelli di scelta e Brand

Gli studi di marketing hanno cercato di identificare alcune situazioni-tipo di acquisto, in ciascuna delle quali le singole componenti della product offering giocano una funzione di driver

MODELLO DI ACQUISTO	VARIABILE DRIVER DI SCELTA	ESEMPIO
<i>preference-oriented</i>	<i>Concept di prodotto</i> <i>Brand system</i> <i>Punto vendita</i>	Una specifica componente del sistema di filtraggio di un acquario domestico Un televisore Bang & Olufsen Una libreria Feltrinelli
<i>economy-oriented</i>	<i>Prezzo</i> <i>Punto vendita</i>	La penna Bic costa poco Hard discount
<i>bargain-oriented</i>	<i>Arbitraggio su tempo</i> <i>Arbitraggio sul punto vendita</i>	Attesa dei saldi Ricerca dell'offerta più bassa
<i>brand-gain oriented</i>	<i>Prezzo strutturalmente ribassato e</i> <i>Brand system</i>	Modello specifico dei <i>Factory Outlet Village</i>

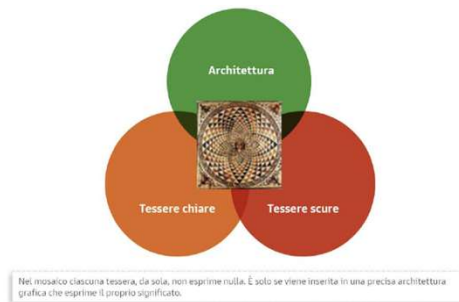


# Il Brand System

il modo giusto di rappresentare la marca nella società dei consumi di oggi è quello del **sistema**: un insieme integrato e coordinato di componenti elementari autonome e sinergiche fra loro.

La Metafora perfetta: «il mosaico». Come il mosaico è un'immagine composta di tante tessere ciascuna delle quali assume significato solo nell'insieme del mosaico; così funziona la marca con le proprie componenti elementari

Un mosaico si compone di un progetto grafico sul quale vengono collocate tessere chiare e scure ciascuna delle quali ha senso solo se collocata in quel preciso punto del mosaico.



Anche il brand system si manifesta con le medesime componenti: l'architettura (il progetto grafico), il disegno complessivo di valore, integra tutte le componenti elementari del brand e conferisce loro valore e unitarietà

# Il Brand System

A livello di architettura, distinguiamo due livelli decisionali:

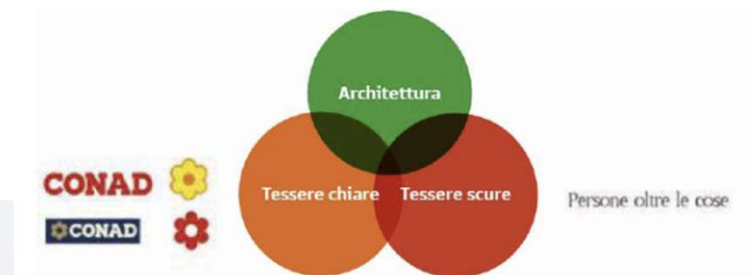
- 1) La Macro-Architettura: esprime il **portafoglio brand system** dell'impresa (*insieme dei brand di cui un'impresa è proprietaria*) per presidiare più fasce di valore, target e ambiti competitivi) e conferisce alle marche possedute una chiara logica e identità. Può aversi, in questa organizzazione, una marca-madre che viene chiamata anche **marca ombrello** sotto la quale si addensano delle altre marche (**sub brand**), con la funzione di ricondurre tutti alla medesima casa. Il marchio-ombrello accoglie degli elementi grafici che, opportunamente declinati, si ripropongono in tutte le marche del portafoglio, così da imprimere, a tutto il portafoglio, la medesima identità.



# Il Brand System

2) La Micro-Architettura: è data dall'impianto del singolo brand system, eventualmente a partire dalla stessa marca-ombrello. Questa composizione mette assieme, in armonia e coerenza con la macro-architettura, due distinti insiemi di tessere:

- **tessere segno**: componenti cognitive che permettono al brand di farsi di conoscere, riconoscere e ricordare. Lasciano una traccia, un segno, nella mente della persona-consumatore con l'obiettivo di impattare positivamente sui suoi processi cognitivi, dell'individuo: conoscenza, memorizzazione, ricordo, comprensione
- **tessere senso**: componenti del brand system che servono a dare significato sia il livello *denotativo*, dell'interpretazione condivisa, che *connotativo*, dell'interpretazione soggettiva. es. brand reputation




## La macro-architettura

È il portafoglio brand con il quale l'impresa presidia più mercati, aree geografiche e target.

L'organizzazione del portafoglio fa emergere alcune qualificazioni della marca:

- ombrella brand è la marca madre (parent brand) sotto la quale si addensano le altre marche (sub brand), secondo un ordine logico che può essere di canale (Es. L'Oreal Professional nel diretto e L'Oreal Paris nel mass market) o di target (Royal Canin Adult).



# La macro-architettura

- corporate brand: il livello superiore di brand che identifica l'impresa oltre che la product offering che essa genera (es. Mondadori)
- line brand: brand che si estende su più tipi di prodotto fra loro complementari (es. Fructis di Garnier prodotti per capelli)
- family brand: copre diverse categorie di prodotto e può articolarsi a sua volta in diversi brand di prodotto (Es. Mulino Bianco che ha le macine e i galletti come frollini, le crostatine come lievitati ecc,)





# La macro-architettura

Aaker e Joachimsthaler propongono 4 possibili soluzioni per progettare un'efficace mappa delle marche collocabili lungo un continuum

PIÙ PRODOTTI ORGANIZZATI INTORNO  
A UN BRAND PRINCIPALE



**BRANDED  
HOUSE**

PIÙ MARCHE ESPLICITAMENTE GARANTITE  
DA UN MEDESIMO BRAND PRINCIPALE



**ENDORSED  
BRANDING**

PIÙ MARCHE LINEARMENTE  
CONNESSE A UN BRAND PRINCIPALE



**SUB  
BRANDING**

PIÙ MARCHE COMPRESSE IN UNO STESSO  
PERIMETRO PROPRIETARIO MA SENZA  
ALCUNA CONNESSIONE FRA LORO



**HOUSE  
OF BRANDS**



# La macro-architettura

Branded House: organizza tutti i brand lungo un fil rouge dato dal brand originario (es. Rai). Più prodotti organizzati intorno a un brand principale

Vantaggi: efficienza maggiore nella gestione delle varie marche e maggiore forza che la marca può avere nel tempo;

Svantaggi: la marca ombrello è piuttosto vulnerabile

Altri Esempi:

Google: Offre Google Search, Google Maps, Google Drive, Google Photos.

Virgin: Virgin Atlantic, Virgin Money, Virgin Media.



# La macro-architettura

House of brands: è l'opposto, l'impresa «si nasconde» dietro i brand coi quali opera sul mercato lasciando che ciascuno di essi giochi la sua partita competitiva.

Vantaggi: focalizzazione della marca sul proprio mercato e protezione di ciascuna marca ad eventuali fatti negativi che interessino le altre (spillover).

Svantaggio: la gestione del portafoglio inefficiente

Esempi:

Procter & Gamble: Tide, Gillette, Pampers, Head & Shoulders.

Unilever: Dove, Lipton, Magnum, Knorr.

Spesso la costruzione di un portafoglio di brand di questo tipo avviene tramite operazioni di M&A (operazioni di trasferimento del controllo di un'attività mediante acquisto di proprietà o fusione)



# La macro-architettura

In una posizione intermedia ma prossima al branded house:

Sub branding: al brand primario viene associato un termine qualificante, la differenza (es. Armani Jeans)

Vantaggio ricercato è la conquista della massima visibilità e reputazione alla marca ombrello

Svantaggio: aumenta la vulnerabilità della marca ombrello in caso di insuccesso di una sub brand

Esempi:

Coca-Cola: Coca-Cola Zero Sugar, Diet Coke.



# La macro-architettura

Endorsed branding: un brand autonomo viene ricondotto sebbene in modo più silenzioso ad un parent brand noto



Residence INN  
BY MARRIOTT



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Dipartimento  
di Scienze Aziendali

---

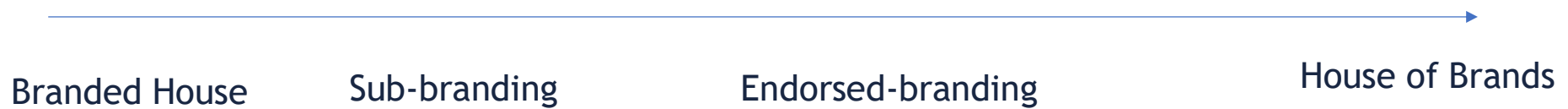
# La macro-architettura

Vantaggio: facilita la penetrazione del mercato della nuova marca e rassicura la domanda grazie all'abbraccio ideale della marca ombrello

Svantaggio: si rischia un'eccessiva diluizione della marca principale e spillover negativi



# La macro-architettura



In generale, la scelta dipende dalle condizioni specifiche in cui si trova l'impresa e il mercato



# La micro-architettura

Si preoccupa di ideare e comporre **tutti i segni della marca in un unicum**, avendo cura che essi abbiano:

- coerenza rispetto alla soluzione organizzativa del portafoglio prescelta (macro-architettura)
- coerenza fra di loro rispetto al posizionamento di valore che il brand andrà a ricoprire sul mercato
- efficacia comunicativa nel senso di usare codici linguistici e iconici appartenenti al campo di esperienza del target e perciò da questi facilmente comprensibili
- flessibilità nel senso di essere facilmente utilizzabili in più e differenti contesti, senza perdere di identità

La microarchitettura produce la singola marca ossia quella che le persone conoscono desiderano, acquistano e utilizzano: quella cui le persone riconoscono un valore





---

# La micro-architettura

Le **tessere segno**: l'obiettivo è far sì che gli stimoli con i quali un brand sollecita la memoria del consumatore siano efficaci, ossia colpiscano l'attenzione e suscitino l'interesse del soggetto che seleziona gli stimoli e li incameri nella sua memoria.

Il ricordo della marca è fondamentale perché, una marca nota ha maggiori probabilità di essere considerata un'alternativa di acquisto.

Bisogna quindi progettare e gestire un brand system in modo che sia capace di interagire nel modo migliore con i processi percettivi e mentali dell'individuo.



# La micro-architettura

I sensi particolarmente coinvolti sono:

Vista: sollecitata dagli elementi grafici come il lettering, da quelli simbolici come il logo e dai colori

Udito: sollecitato dai suoni che vengono ripetuti in contesti di associazione univoca a una determinata marca (dal Jingle a un brano musicale celebre)

Olfatto: meno rilevante rispetto ai precedenti e relegato a situazioni e contesti di esposizione della marca consumatore (assai meno frequente)

In generale maggiore è il numero di sensi stimolati contemporaneamente da un soggetto maggiore è la probabilità di memorizzare la marca



# La micro-architettura

Le accortezze da usare:

Semplicità: Facili da ricordare

Coerenza: in linea con il prodotto, l'impresa e il target

Distintività. capaci di creare un punto di differenza dagli altri

Unicità: possibilità di proteggerli anche legalmente da imitazioni

Flessibilità: attitudine a funzionare in vari contesti di utilizzo (prodotti, culture ecc)



# La dimensione spaziale del mercato



# La dimensione spaziale del mercato

Le **tessere proprietarie** sono elementi ideati, costruiti e gestiti direttamente dall'impresa. Sono di sua proprietà e tendono a restare legate al prodotto per sempre:

brand name: parte testuale della marca. Può puntare su elementi immediati, denominativi (es. 4 salti in padella) oppure dal significato più mediato, connotativo e di fantasia (es. Tic-tac)

brand-logo: parte grafica della marca che riassume colori, immagini, simboli, caratteri (lettering) e concretizza l'identità visiva del brand (visual identity)

brand proposition: brevi frasi che comunicano informazioni di carattere descrittivo, persuasivo, evocativo o visionario. è uno slogan o payoff che definisce la consapevolezza di un brand in maniera immediata e sintetica (Apple: Think Different; Coca-cola: Taste the feeling; Ikea: Create a better everyday life for the many people)

brand sound: componente sonora del messaggio es. jingle, lungo slogan musicale associato al brand in via univoca



# La dimensione spaziale del mercato

Le **tessere contrattualizzate**: elementi legati al brand attraverso forme contrattuali, legate per archi temporali definiti e limitati, anche lunghi:

- brand testimonial: personalità note e dotati di carisma e capacità rappresentativa presso il target di riferimento. Sono legati in modo esclusivo al brand istituendo un legame cognitivo forte con l'obiettivo di accrescere la forza cognitiva del brand system



- brand character: il character è una persona che vive un legame profondo e indissolubile con l'impresa tanto da divenire nel tempo parte stessa della marca. La storia personale è indissolubilmente legata a quella del brand di riferimento (Totti/ASRoma)

# La dimensione spaziale del mercato

Le tessere cognitive a impatto visivo rientrano nel contesto del **Brand Identification System**: progettazione e gestione coordinata delle modalità di presenza degli elementi iconici della marca (logo, lettering ecc) su una moltitudine di supporti che superano il perimetro commerciale.

Gli elementi cognitivi del brand sono applicati a tutti quei contesti di contatto visivo fra il brand stesso e il consumatore, estendendo il campo della presenza al punto vendita (es.ii punti vendita di TIM che richiamano i codici grafici della pubblicità) al packaging (gli snack Ferrero sono visibilmente collegati) gli edifici, automezzi (i furgoni bofrost che riprendono i segni visivi del brand), pubblicità

*Le tessere cognitive tendono a stimolare conoscenza e ricordo del brand*

Le tessere segno rappresentano un contenitore, anche solido, ma privo di significati associati occorre conferire significato tramite le tessere di senso



# La dimensione spaziale del mercato

Le **tessere senso**: riempiono la marca di contenuto e conferiscono significato alle tessere segno che sono inadatte a creare una rappresentazione mentale della marca. Costruiscono un significato che arricchisce il mondo mentale del consumatore e lavorano sul piano della rappresentazione che consente anche di distinguere la marca dal resto dell'offerta esistente

I marketer deve curare i due distinti aspetti di un brand:

- l'awareness: le tessere segno devono imprimere nella mente delle persone l'esistenza di una marca e la sua appartenenza a un determinato perimetro merceologico (Tassoni- Cedrata)
- l'appeal: le tessere senso devono associare certi concetti, ragioni di differenza, unicità, identità, valori, storia, alla marca, e per il target identificato devono rappresentare soluzioni ideali ai loro problemi o il soddisfacimento di un bisogno edonico specifico



---

# La dimensione spaziale del mercato

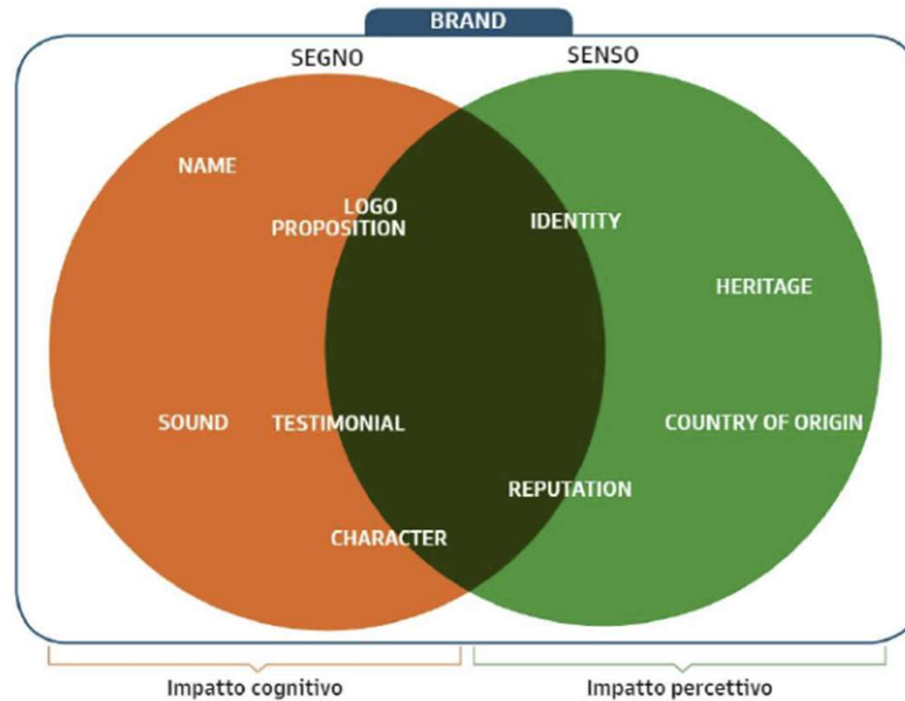
Le tessere segno dotano il brand system di una **brand image** che attiene ai significati, alle utilità (funzionali e simbolico-emozionali) e alle associazioni mentali promesse dai brand ai loro utilizzatori.

Alle tessere senso, al loro modo di combinarsi nel brand system e conferirgli solidità e forza di appeal è affidato il compito di definire e veicolare **l'unique selling proposition** del brand verso lo shopper (promessa fondamentale di valore dell'offerta) che il brand porta sul mercato



# La dimensione spaziale del mercato

**Figura 10.6**  
Il brand fra segno e senso.



Le tessere sono autonome nella forma ma interdipendenti nella sostanza.  
Esiste un piano intermedio nel quale alcune tessere generano un valore comune.

# La dimensione spaziale del mercato

Esistono due tipologie di tessere:

**Tessere interne:** elementi ideati, costruiti e gestiti direttamente dall'impresa che tendono a restare legati al prodotto per sempre. Spesso costruiti con partner esterni (pubblicitari, copywriter, consulenti ecc.)

- brand identity: insieme di contenuti di significato del brand name. È un'idea di significato identitario, codificata dall'azienda e da essa trasferita al target affinché connoti il brand medesimo come desiderato dal management. Si legano con le tessere cognitive nella visual identity, ovvero la codifica visiva dei segni. L'insieme di elementi espressivi utilizzati dall'azienda per veicolare le credenziali di una marca. Fra gli scopi della progettazione della brand identity rientra fissare la posizione del brand system nella ideale mappa di categoria presente nella mente del target
- brand heritage: il patrimonio di notorietà conferito a un brand system grazie alla sua longevità e esistenza sul mercato da un lungo periodo di tempo. Esso capitalizza il tempo nella reputazione veicolando messaggi di affidabilità e competenza e conferisce un posizionamento di rango elevato nella categoria



# La dimensione spaziale del mercato

Le tessere esterne: elementi del brand fuori dalla sfera di controllo dell'impresa ma che incidono sulla sua immagine:

- brand reputation: considerazione benevola/malevola di cui un brand gode in virtù della propria capacità di mantenere la promessa contenuta nell'identità. E' il ritorno di immagine che il brand riceve dopo essere stato vissuto dal cliente ed è un contenuto di autorevolezza che al brand è riconosciuto come risultato dell'esperienza diretta del consumatore. Rientra in questo ambito anche la corporate reputation, reputazione dell'impresa, che può avere conseguenze su quella del brand (es. gli effetti positivi che Apple esercita sui suoi sub-brand)
- Country of Origin Effect (COE): è presente in alcuni mercati ed è un potente endorsement che rafforza la brand image dell'impresa dotandola di credibilità in una determinata produzione. E' il valore aggiunto di cui gode una product offering per il solo fatto di essere realizzata in un paese che gode di un'elevata reputazione in quel campo (Moda-Italia)



# La gestione ordinaria del brand

Il brand management ovvero è la gestione del brand system, comprende una serie di attività analitiche, decisionali e operative che si sviluppano lungo tutto l'arco della vita della marca a partire dalla sua progettazione.

Due scuole di pensiero, distinte sul ruolo che la marca deve avere nelle politiche di marketing dell'impresa:

- impostazione marca centrica: l'idea di fondo è che i consumatori desiderano e scelgono marche e non prodotti. Questo significa affidare alla marca il ruolo guida del mercato ed è possibile immaginare una catena del valore della marca che fa dipendere la performance di mercato dell'impresa (e quindi il suo valore) dalla qualità dell'interazione fra il programma di marketing e le strutture cognitive del cliente
- impostazioni valore centrica: l'idea è che i consumatori desiderano, scelgono e consumano delle strutture di valore complesse e integrate, le product offering, perno delle quali è il prodotto anche se non sempre in posizione di guida del mercato. in ogni caso il prodotto riveste sempre un ruolo anche lievemente preminente, indipendentemente dalla motivazione di acquisto del consumatore, grazie al suo apporto funzionale al consumatore



# La gestione ordinaria del brand

La gestione della marca mira ad alcuni obiettivi:

- operare una trasformazione cognitiva rendendo il product system conoscibile e memorizzabile
- incrementare il valore percepito del product system attraverso l'aggiunta di valore emozionale e simbolico sia autoreferenziale che sociale
- incrementare la percezione di qualità del product concept fungendo da surrogato informativo laddove il consumatore non possenga le conoscenze per comprenderla
- accrescere il potenziale competitivo definendo il punto di differenza rispetto ai competitor attraverso il posizionamento e parlando al target



# La gestione ordinaria del brand

**Efficacia cognitiva.** Le tessere segno del brand system sono progettate per facilitare la memorizzazione e il ricordo.

E' molto importante che il brand sia noto alla memoria dello shopper proprio nel momento dell'acquisto incrementando in questo modo la possibilità che la scelta tra le alternative ricada su questa product offering.

Un certo livello di notorietà può tendere a indurre un certo livello di fiducia nel consumatore.

Esistono brand che avendo innovato i mercati godono del vantaggio del creatore imponendo il loro brand name come nome della categoria e posizionandosi saldamente ai vertici delle vendite, essendo stati i primi a lanciare il prodotto di successo e quindi impressi completamente nella memoria collettiva tanto che il nome va a significare il prodotto stesso e a garantire il consumatore sulla qualità del prodotto (Nutella=crema spalmabile; Scotch: nastro adesivo della 3M)



# La gestione ordinaria del brand

La brand awareness è fra gli obiettivi primari e costanti degli investimenti di marketing delle imprese. Si tende all'utilizzo di pubblicità, seguendo precise regole tecniche di ripetizione con perseveranza nel tempo

La piramide di marca di Aaker



La conoscenza di marca può avere 4 strati:

1. Top of mind: la marca spontaneamente associata per prima a una categoria (Barilla-pasta)
2. Recall: le marche associate a una categoria
3. Recognition: le marche che a fronte di uno stimolo vengono associate a una categoria
4. Unware: le marche sconosciute



# La gestione ordinaria del brand

**Efficacia semantica.** Le tessere senso del brand system sono progettate per facilitare la comprensione, l'accettazione e il ricordo dei contenuti di senso del brand. Un tipo di risposta non solo cognitiva ma anche e soprattutto emotiva. Questa risposta emozionale in nessun caso è certa. Le principali tessere semanticHE coinvolte in questo campo sono due:

- 1) Brand identity: poggia sul **punto di differenza** rispetto ai competitor. Costituisce l'insieme di caratteristiche funzionali e simboliche che il brand possiede in maniera **unica e distintiva** rispetto ai competitori agli occhi del consumatore target. infatti è un processo che ha senso quando l'identity diventa image: il consumatore capisce qual è il punto di differenza del brand, lo considera desiderabile, rilevante, considera il brand credibile, ne associa il ricordo e gli riconosce l'unicità.



# La gestione ordinaria del brand

E' utile però che si identifichi anche un **punto di parità** rispetto ai competitor ovvero quello delle caratteristiche della product offering comuni agli altri, perché il mercato richiede comunque un **minimo profilo da soddisfare con i cosiddetti fattori igienici**, elementi da garantire ma che non hanno attitudine a fare la differenza

La brand identity si progetta a tavolino: i suoi contenuti vengono poi tradotti in codici linguistici simbolici verbali e visivi per divenire poi contenuti comunicativi da scambiare one way (televisione) e two way (canali social)

Scopi:

- associare univocamente l'identità alle tessere cognitive del brand nella mente del consumatore-target
- fissare la posizione del brand system nella mappa di categoria presente nella mente del target
- scegliere nella mappa una posizione distante da quelle degli altri competitori
- mantenere questa distanza nel tempo

L'insieme di queste operazioni prende il nome di posizionamento competitivo



# La gestione ordinaria del brand

## Nike

Grazie a pubblicità emotive, partnership con atleti e presenza costante nei media, è tra i marchi più riconoscibili al mondo.

Google La parola stessa è diventata sinonimo di "cercare su internet", un esempio di brand awareness totale.

McDonald's La combinazione di logo, slogan ("I'm Lovin' It") e presenza globale lo rende un esempio classico di brand awareness capillare.



# La gestione ordinaria del brand

2) Brand reputation: deriva dall' esito percepito della performance della product offering.

L' user beneficiando delle prestazioni della product offering è il soggetto in grado di esprimervi valutazioni.

La reputazione è la valutazione di performance del brand da parte dei consumatori che diviene componente strutturale dell' image. Essa non è controllabile ma solo verificabile:

**un primo territorio di verifica è il customer satisfaction:** metrica indice del livello di assonanza tra le aspettative di prestazione costruite della product offering e il grado di mantenimento di quella promessa effettivamente realizzata. E' necessario: monitorare costantemente il livello di performance percepita e le sue determinanti chiave, verificare l' assonanza tra le determinanti, il brand system e il suo livello di forza, controllare i riflessi della performance sul capitale di reputazione della marca, misurare la fiducia nella capacità di promesse della marca



---

# La gestione ordinaria del brand

**-Il secondo è l'ascolto della rete.** Sui social media si possono condividere opinioni ed esperienze che influenzano le percezioni, le valutazioni e le scelte d'acquisto degli altri utenti.

Sui canali digitali la gestione della brand reputation è complessa e richiede attività di monitoraggio e misurazione.

Le attività di engagement (stato di legame funzionale affettivo tra un brand e target) sui social media di maggiore rilevanza possono creare relazioni stabili e durature con i clienti e anche stimolare il passaparola positivo tra gli utenti.



---

# La gestione ordinaria del brand

La differenza sostanziale tra brand identity e brand reputation: la prima è gestibile in quanto tessera di natura endogena; la seconda è solo verificabile in quanto tessera di natura esogena.

L'impresa si deve preoccupare di costruire e governare un' immagine positiva orientando le proprie performance alla soddisfazione del cliente affinché nel tempo sedimenti una reputazione favorevole e costruendo un' identità sostenibile e di appeal



---

# La gestione straordinaria del brand system

Il branding non è fatto solo di gestione quotidiana ma anche di momenti di discontinuità:

- Brand stretching/extention
- Brand repositioning
- Co-branding
- Rebranding



# La gestione straordinaria del brand system

Brand stretching/extension: applicazione del brand system a più product concept differenti.

Le imprese possono essere nelle condizioni di stressare le proprie marche applicandole a nuovi prodotti, che possono essere varianti all'interno della medesima categoria oppure categorie diverse da quella originaria

1. line/extension: operazione frequentissima e in alcuni settori naturale. Può avvenire in tre direzioni:
  - a) trading down: estensione del brand verso il basso. una marca posizionata nel super premium decide di lanciare una nuova prodotto offering in una fascia inferiore per cogliere nuovi target o presidiare aree di mercato dove il tasso di sviluppo maggiore (Apple: Versione economia SE)
  - b) trading up: estensione del brand verso l'alto. una marca posizionata nel mainstream cerca di offrire esperienze più sofisticate di prodotto ai propri clienti lanciando una varietà superiore (Toyota: linea premium lexus)
  - c) orizzontale: estensione di linea che interessa la medesima fascia di valore e target di riferimento





# La gestione straordinaria del brand system

2. category extension: è una strategia di marketing in cui un marchio utilizza il proprio nome o reputazione consolidata per entrare in una nuova categoria di prodotto diversa da quella originale. Rappresenta la veste marketing delle strategie corporate di diversificazione. Questa strategia amplia il portafoglio business consentendole di operare in più mercati diversi fra loro.

Un'impresa che diversifica è solitamente un'impresa forte

Esempio:

Adidas

Categoria originale: Calzature sportive.

Estensione: Abbigliamento casual, profumi e accessori sportivi.

Esempio di Fallimento:

Colgate e il cibo surgelato



# La gestione straordinaria del brand system

Brand repositioning: riposizionamento del brand system.

È una risposta un problema che si riscontra sul mercato che può concernere:

- l'affievolirsi del mercato stesso es. vendite stabili o declinanti
- la perdita di consonanza del target es. brand invecchiati
- perdita di rilevanza del punto di differenza che caratterizza il brand ma vi possono essere anche riposizionamenti compiuti per cogliere opportunità (meta-mercato del vintage: operazioni di rilancio di posizionamento di brand invecchiati-ciclicità delle mode)



# La gestione straordinaria del brand system

Co-Branding: combinazione di brand system differenti in un medesimo product offering: è l'uso congiunto di due o più brand system in una o più product offering. Si possono avere arricchimenti del product offering di tre tipi:

- funzionale: incrementare la capacità della product offering di generare benefici pratici per il consumatore miscelando più componenti brandizzate insieme = un brand noto si integra nel product concept di un altro con l'intento di rafforzarsi reciprocamente
- simbolico: generare un potenziamento dell'immagine delle marche partner attraverso endorsement reciproco dei brand
- comunicativo: uso congiunto di brand nella comunicazione per accrescere la awareness reciproca

Una delle caratteristiche chiave per il successo dell'operazione è la temporaneità (l'obiettivo è aumentare il valore della marca e sfruttarlo al massimo delle proprie potenzialità ma in archi temporali definiti e circoscritti)



# La gestione straordinaria del brand system

**Rebranding:** la modifica dei componenti della brand system

È l'operazione di cambio del brand.

Richiede un grande investimento ed è delicato in particolare per la gestione della relazione con la clientela. L'operazione può riguardare il corporate brand o un sub brand.

Gli estremi del rebranding sono rispettivamente re-branding evolutivo e rebranding rivoluzionario

Change in marketing aesthetics: cambiamento di natura superficiale apportato alle componenti tecniche del brand (tessere segno) → rebranding evolutivo: adeguamento del brand ai canoni estetici dominanti

Change in positioning → cambiamento profondo che investe i pilastri stessi del valore del brand (tessere senso), che ne modifica la posizione di mercato → rebranding rivoluzionario: cambiamento della natura e del ruolo di mercato del brand

Esempio

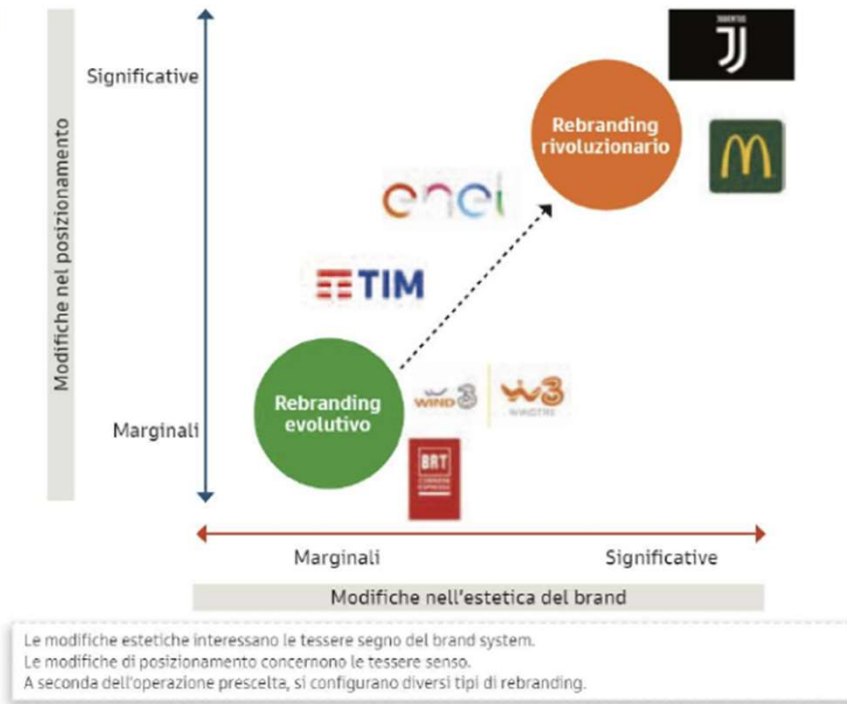
McDonald's ha introdotto il verde nel proprio logo in Europa per comunicare un impegno maggiore verso la sostenibilità

Gucci Da un marchio tradizionale e conservatore, Gucci ha rilanciato il suo brand con un posizionamento moderno e inclusivo sotto la direzione creativa di Alessandro Michele.



# La gestione straordinaria del brand system

**Figura 10.9**  
La mappa di rebranding di Muzellec e Lambkin.



# La gestione straordinaria del brand system

Il passaggio, la nuova condizione di marca, può seguire quattro pattern d'azione:

1. interim/duale: periodo in cui il vecchio e il nuovo brand coesistono
2. prefisso: il nuovo brand è usato inizialmente come prefisso davanti ai brand che poi spariranno del tutto
3. sostituzione: repentina sostituzione che richiede efficace operazione di rassicurazione sia interna che esterna all'azienda
4. amalgamazione: amalgama di due brand che precedentemente avevano vita a sé

