

Alla mia *famiglia*, e in particolare a mia *madre* e mio *padre*,  
che mi hanno permesso di diventare ciò che sono oggi,  
mi hanno supportata sempre e hanno creduto in me anche  
quando io per prima non lo facevo.

A voi, *nonni*. So che siete fieri di me.

A *Marco*, che è stato il mio supporto in questo percorso,  
che crede nel mio potenziale e mi fa sentire in grado di fare tutto.  
A lui che mi ha fatto scoprire un mondo nuovo, un mondo a colori.

E poi, a *me*, per essere testarda e determinata, per i miei sacrifici  
e la mia tenacia che mi hanno permesso di arrivare fin qui,  
perché faccio il possibile per ottenere ciò che voglio.



# INDICE

<b>INDICE .....</b>	<b>.....</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1 BRAND .....</b>	<b>6</b>
1.1 Storia, significati e funzioni del brand .....	7
1.2 Brand building: la scelta degli elementi del brand .....	18
1.2.1 Concept.....	19
1.2.2 Naming .....	19
1.2.3 Payoff.....	22
1.2.4 Logotipo e carattere tipografico .....	24
1.2.5 Colori .....	26
1.2.6 Simbolo (logo).....	28
1.3 Brand Management: gli elementi caratterizzanti .....	31
1.3.1 Brand vision e brand mission.....	31
1.3.2 Brand awareness .....	33
1.3.3 Brand identity e brand image .....	35
1.3.4 Brand loyalty.....	37
1.3.5 Brand equity .....	38
<b>2 ANALISI .....</b>	<b>40</b>
2.1 Analisi del settore .....	41
2.2 Analisi della domanda e segmentazione.....	49
2.3 Analisi della concorrenza .....	54
<b>3 POSIZIONAMENTO .....</b>	<b>58</b>
3.1 Brand positioning e vantaggi competitivi.....	59
3.2 Fondamentali del posizionamento di un brand .....	65
3.3 Comunicare la posizione che si intende occupare .....	69

<b>4</b>	<b>STRATEGIE.....</b>	<b>75</b>
4.1	Strategie corporate .....	76
4.2	Strategie competitive.....	83
4.3	Dalle 4 alle 7P del marketing mix e le 7C del digital branding .....	88
<b>5</b>	<b>SUPPLY CHAIN.....</b>	<b>101</b>
5.1	Storia, definizioni e contesto .....	102
5.2	Il concetto di sistema .....	105
5.3	Catena del valore .....	109
5.4	Linee guida per una Supply Chain efficiente .....	111
5.5	Lean Supply Chain .....	116
<b>6</b>	<b>IL CASO LULUDI .....</b>	<b>120</b>
	<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>162</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>163</b>
	<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>167</b>



## **EXECUTIVE SUMMARY**

L'obiettivo del presente lavoro di Tesi è di tradurre nel concreto il processo che porta alla nascita di un nuovo brand. Se la teoria risulta essere molto chiara, la pratica sembra essere agli occhi di tutti decisamente più complicata.

Per raggiungere l'obiettivo prefissato, la Tesi sarà divisa in sei capitoli.

Il primo capitolo tratterà il significato del brand, la sua evoluzione nella storia, le sue funzioni e, per ultimi, gli elementi costitutivi. Verrà, in questo primo capitolo, anche spiegato il significato di brand management e quali sono i suoi elementi caratterizzanti.

Il secondo capitolo si occuperà, invece, di trattare la fase di analisi, preliminare alla scelta del posizionamento. Si vedranno approfonditamente le principali analisi che un brand deve svolgere: analisi del settore (o mercato), della domanda (seguita da relativa segmentazione) e analisi della concorrenza.

Come naturale conseguenza, nel capitolo terzo, verrà trattato il tema del posizionamento di brand, collegato ai vantaggi competitivi e alle posizioni assunte dai competitors individuati nella fase di analisi. Verranno contestualmente trattati anche i fondamentali per un posizionamento efficace e la comunicazione di tale posizionamento.

Il capitolo quarto, invece, si concentra sulla trattazione delle varie strategie, dal livello più generale delle strategie corporate, passando dalle strategie competitive e terminando con le strategie di marketing attraverso l'analisi del marketing mix e delle componenti del digital branding.

Come ultima parte teorica, sarà presentato il capitolo quinto, il cui scopo è quello di analizzare la supply chain, ovvero gli step di realizzazione e commercializzazione di un prodotto, partendo dall'approvvigionamento delle materie prime e arrivando alla distribuzione del prodotto finito.

Il sesto e ultimo capitolo si propone di traslare nel concreto tutta la teoria precedentemente trattata, analizzando il processo di brand building di Luludi, un nuovo brand di moda e accessori personalizzabili, che ho avuto modo di conoscere e su cui ho lavorato durante la mia esperienza di tirocinio.

All'interno di tale capitolo saranno riportate tutte le attività svolte per la creazione del brand Luludi, comprese ricerche di mercato avvenute tramite secondary sources e market research svolte tramite primary data collection di tipo qualitativo, piuttosto che quantitativo che non risulterebbe rappresentativo della population.

## INTRODUCTION

La mia esperienza di tirocinio curriculare mi ha permesso di lavorare al fianco di Marta Gaido (seconda correlatrice – esterna – del presente lavoro), founder di un nuovo brand di moda e accessori personalizzabili: Luludi.

Il presente lavoro di Tesi vede come oggetto di studio l'analisi del processo di brand building del neonato brand Luludi.

Avendo avuto la possibilità non solo di osservare e seguire il processo da vicino, ma anche di lavorarci in prima persona, l'analisi di cui sopra non si ferma ad un mero studio della teoria ma si estende ad un'applicazione della medesima alla realtà.

Luludi è stato da me scelto come soggetto della presente Tesi di ricerca per una mia già preesistente curiosità nei confronti dell'evoluzione di una semplice idea in un brand vero e proprio e per le consapevolezza che mi ha permesso di assumere in merito proprio a questo percorso.

Luludi, come precedentemente detto, è un nuovo brand di moda e accessori personalizzabili e il suo primo lancio consta di un accessorio dall'aria vintage, il ventaglio.

Di seguito, un po' della storia e dell'affascinante linguaggio di questo oggetto, elementi che hanno spinto M. Gaido a sceglierlo come primo lancio.

Il ventaglio è un accessorio assai antico: vi sono testimonianze del suo utilizzo durante le cerimonie in bassorilievi e pitture già almeno dalla XIX dinastia dell'Antico Egitto.<sup>1</sup>

In tali rappresentazioni figurate egizie, assiro-babilonesi e persiane, appaiono tipi di ventaglio più simili a quelli definiti flabella (lat. flabellum), grandi ventagli cerimoniali realizzati in metallo, cuoio, seta e/o piumaggi.

Fu per prima la civiltà greca, nel V secolo a.C., ad adoperare il ventaglio per uso domestico e, in seguito, fecero lo stesso anche Etruschi e Romani.

---

<sup>1</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/Ventaglio>

Il ventaglio nell'antichità assumeva molteplici forme ma tutte ricordavano uno schema costituito da una foglia, o una piuma, provvista di peduncolo.

Furono i Cinesi ad introdurre i ventagli rigidi nel II secolo a.C. e i Giapponesi ad inventare quelli pieghevoli tra il VII e il IX secolo.

Inventari risalenti alla fine del XIII secolo, prevalentemente di origine francese, e successivi riferimenti di scrittori riportano come il ventaglio si diffuse anche in Europa.

L'uso del ventaglio si diffuse in particolare in Italia nel XV secolo, come testimoniato da numerosi dipinti di scuola veneziana, in Inghilterra, durante il regno di Enrico VIII e dove diventò l'oggetto favorito di Elisabetta I d'Inghilterra, e in Francia, introdotto da Caterina De' Medici.<sup>2</sup>

Nel XVIII secolo, l'artigiano francese Eugène Prost, si trasferì in Spagna, Paese che fece diventare uno dei principali produttori di ventagli a livello mondiale.

Qui il ventaglio non fu da subito esclusivo appannaggio delle donne; gli uomini ne portavano piccoli modelli nelle tasche.

In Europa, si affermò inizialmente come un oggetto aristocratico ed artistico destinato alle dame delle classi superiori, con montature in avorio e madreperla e riprendente eleganti pitture di artisti del calibro di Van Dyck (pittore fiammingo, principalmente ritrattista), raffigurazioni attinte ai poemi epici e bucolici e ai classici latini.

Solo in seguito, il suo uso si estese a tutti gli strati sociali: da una parte divenne oggetto da esibire in grandi feste o decorazione per le pareti, dall'altra divenne standardizzato e leggero ma resistente per essere usato quotidianamente.

Verso la fine del XIX e l'inizio del XX secolo, in Francia e Spagna, il ventaglio si trasformò in uno strumento di comunicazione, per far fronte ad un momento in cui libertà di espressione e socializzazione con il sesso opposto erano per le donne fortemente limitati.

---

<sup>2</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/ventaglio\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/ventaglio_%28Enciclopedia-Italiana%29/)

Pare che alcuni commercianti abbiano diffuso la nozione dei messaggi per accrescere il desiderio di possedere un ventaglio e, conseguentemente, per incrementarne le vendite.<sup>3</sup> All'inizio del XIX secolo, fu architettato un vero e proprio linguaggio del ventaglio: le donne dovevano seguire rigide regole di etichetta stabilite dalla società e questa pressione costante per essere perfettamente docili e composte in pubblico, le portò a trovare una soluzione per poter comunicare con i gentiluomini ("women are armed with fans, as men are with swords"). Nel 1760 il marchese de Caraccioli codificò tale linguaggio in un suo libro.

Di seguito, alcuni tra i gesti e i significati della lingua del ventaglio:

1. Sostenere il ventaglio con la mano destra di fronte al viso: seguimi;
2. Sostenerlo con la mano sinistra di fronte al viso: vorrei conoscerti;
3. Muoverlo con la mano sinistra: ci osservano;
4. Lasciarlo scivolare sulle guance: ti voglio bene;
5. Appoggiarlo sulla guancia destra: sì;
6. Appoggiarlo sulla guancia sinistra: no;
7. Sventagliarsi lentamente: sono sposata;
8. Sventagliarsi rapidamente: sono fidanzata.<sup>4</sup>

La storia e il linguaggio del ventaglio, spiegati qui brevemente, hanno affascinato M. Gaido al punto da rappresentare i motivi alla base della scelta di questo accessorio come primo lancio del brand Luludi, un brand che permette di fare un salto nel passato, rivisitandolo in chiave moderna.

---

<sup>3</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/Ventaglio>

<sup>4</sup> <http://www.ilmanoscrittodelcavaliere.it/2017/03/il-caffe-della-rivoluzione-il-codice.html>

# 1 BRAND

Il brand è, per l'impresa, un valore strategico fondamentale: riguarda tutto ciò che un prodotto o servizio rappresenta per i consumatori ed è la risorsa più durevole dell'impresa, che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture.<sup>5</sup>

Secondo Kevin Lane Keller, padre del modello CBBE (Customer-based brand equity), elaborato nel 1993, il valore del brand si identifica come “*the differential response by consumers, customers, employees, other firms or any relevant constituency to the words, actions, communications, products or services provided by an identified corporate brand entity*”.<sup>6</sup>

Ciò significa che il valore del brand dipende dalla percezione che i diversi stakeholder hanno del brand stesso e questa ha origine dall'attività di branding, la quale permette di creare differenziazione rispetto ai competitor.

Questa idea è la risultante di un processo di evoluzione, ancora oggi in atto, del brand, dei suoi significati e del suo impiego.

---

<sup>5</sup> Kotler, P. & Armstrong, G. (2009). *Principi di marketing*. 17° ed. Pearson.

<sup>6</sup> Juntunen, M., Juntunen, J. & Juga, J. (2011) Corporate brand equity and loyalty in B2B markets: A study among logistics service purchasers. *Journal of Brand Management*, 18, 300–311

## 1.1 Storia, significati e funzioni del brand

“La marca è uno strumento e una storia. [...] La marca è mobile ed instabile, in perenne trasformazione, in un costante stadio evolutivo”.<sup>7</sup>

Il brand è quindi, nella letteratura, paragonato agli esseri viventi; d'altronde, è costituito da un complesso di organi vitali, un insieme di elementi attivi, operanti per la sopravvivenza del brand stesso. È quindi possibile applicare al brand le leggi darwiniane di conservazione della specie: la marca è “attenta e sensibile al mondo circostante, al territorio e ai suoi abitanti, pronta a cogliere ogni occasione favorevole al proprio nutrimento, in attesa del momento giusto per l'attacco, la riproduzione e la continuazione della specie, la marca deve costantemente adattarsi, difendersi, evolversi”.

Dunque, la marca è la risultante di un processo evolutivo e, in tal senso, possono essere identificate le quattro principali fasi alla base dello sviluppo del brand (e del branding).

- Prima fase (1870 – 1914): “il concetto di marchio, secondo i consumatori [...] del XX secolo, era ancora relativamente nuovo” (Strasser, 1989) e questo perché, fino agli ultimi tre decenni del secolo precedente, i marchi dei beni di largo consumo erano limitati a poche industrie, come medicina brevettuale e tabacco, e distribuiti a livello locale. Soltanto nei decenni successivi i brand avevano assunto una certa familiarità per la maggior parte dei consumatori americani e questo era avvenuto grazie all'espansione economica del dopoguerra civile, la quale era stata caratterizzata da:
  - Miglioramenti nei trasporti (espansione del sistema ferroviario) e nelle comunicazioni (telegrafo, servizio postale rapido, contatto telefonico) che permisero una più agevole distribuzione a livello non solo regionale ma perfino nazionale.
  - Efficientamento dei processi produttivi e contestuale miglioramento della qualità diffusi ad una moltitudine di settori.

---

<sup>7</sup> Minestrone, L. (2002). *L'alchimia della marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore*. FrancoAngeli

- Notevoli avanzamenti in materia di imballaggio che resero più semplice la realizzazione di confezioni singole (in contrapposizione al prodotto sfuso) su cui poteva essere apposto il marchio del produttore.
- Cambiamenti legislativi in favore di una più semplice protezione dei marchi commerciali, di fondamentale importanza per l'identità del brand.
- Maggiore fiducia nella pubblicità, in precedenza associata a imprenditori poco rispettabili, che si sviluppò a livello nazionale attraverso riviste e giornali e che iniziò ad essere riconosciuta come attività fonte di guadagno.
- Sviluppo di istituzioni di vendita al dettaglio (come grandi magazzini) che permisero agli americani di diventare consumatori in senso moderno, rendendo lo shopping decisamente più attraente.
- Incremento dei redditi dei consumatori americani, a seguito della crescente industrializzazione e urbanizzazione, e conseguente abbandono dell'autoproduzione in favore dell'acquisto. A questo punto, la varietà dei prodotti era sconcertante e generalmente questi venivano venduti senza marchio e, quando invece i brand erano messi in evidenza sulle confezioni, non erano distribuiti in modo regolare, non erano sufficientemente promossi e non possedevano una chiara identità agli occhi dei consumatori.

Con il tempo e il conseguente sviluppo delle suddette condizioni, i brand iniziarono ad avere identità chiare per i consumatori (grazie ad una maggior cura delle confezioni che divennero distintive per i vari marchi e ad una vigorosa promozione attraverso mezzi pubblicitari locali, regionali e nazionali) che, in questo modo, iniziarono ad orientarsi in modo più cosciente tra le varie offerte.

I brand furono una vera e propria innovazione e, come tale, dovettero affrontare delle resistenze, sia da parte dei consumatori sia da parte di rivenditori.

I consumatori inizialmente provarono un senso di avversione nei confronti di questa innovazione e ad alimentare questo sentimento concorsero sicuramente la fedeltà nei confronti dei rivenditori locali che, in aggiunta, concedevano la possibilità di pagamenti differiti o baratto.



La resistenza degli intermediari, invece, riguardò la riluttanza ad abbandonare il ruolo di “consiglieri” in favore del modello “self-service”; volevano essere i rivenditori a consigliare i prodotti ai consumatori e ciò poteva alimentare la loro resistenza.

La soluzione fu compiere una serie di sforzi push and pull: le attività push consistettero in promozioni di vendita, campioni omaggio, campagne pubblicitarie di sensibilizzazione; quelle pull, invece, in programmi di campionamento in negozio, omaggio di nuovi prodotti, assistenza nella manutenzione degli scaffali.

Fu così che, dal 1910 al 1914, i produttori fecero progressi non indifferenti nella lotta alle resistenze contro i loro marchi. La resistenza, però, non scomparve del tutto ma assunse vesti sempre nuove nel corso del tempo.

- Seconda fase (1915 – 1929): a questo punto i marchi erano ben saldi nella mente dei consumatori e di qui ebbe inizio quella definita come la Golden Age dei brand. I consumatori erano riconoscenti per la migliorata qualità dei prodotti offerti ed erano più fortemente influenzati dalle campagne dei diversi brand. In questo contesto, il brand management era passato dai proprietari/imprenditori ad una nuova funzione aziendale con manager di medio-alto livello con competenze funzionali specializzate. Anche la pubblicità vedeva notevoli miglioramenti, anche grazie al ricorso da parte dei vari brand alle agenzie pubblicitarie. Le campagne pubblicitarie erano diventate delle vere opere d'arte con un grande potere di persuasione e, già nel 1920, furono realizzate alcune delle più efficaci campagne della storia anche per mezzo di strumenti come l'eye-tracking, test di efficacia del layout e le analisi di mercato. La rilevanza che i brand avevano acquisito per i consumatori fu dimostrata, all'inizio degli anni Venti, dalla ricerca “The leadership of advertised brands” (Hotchkiss & Franken), svolta su un campione di 1024 persone, egualmente divise tra uomini e donne, provenienti da quindici università rappresentative degli Stati Uniti, e volta a studiare il grado di familiarità degli intervistati nei confronti dei brand divisi in cento categorie di prodotti. I risultati dello studio sono riportati nella Figura 1 – si può notare come,

per i prodotti in lista, più del 85% dei soggetti conoscesse e ricordasse almeno una marca.

<i>Category</i>	<i>Familiarity With Brands in Category (% of Respondents)</i>	<i>Best Known Brand(s)<sup>b</sup></i>
Chewing Gum	96.0%	Wrigley
Automobiles	95.3%	<b>Ford</b>
Soap	95.1%	<b>Ivory</b>
Baked Beans	93.6%	Heinz
Watches	92.6%	Elgin, Waltham
Soup	92.4%	Campbell
Toothpaste	92.2%	<b>Colgate</b>
Sewing Machines	92.1%	Singer
Pens	91.8%	Waterman
Phonographs	91.7%	Victor (RCA), Edison
Breakfast Food	91.3%	<b>Kellogg's Corn Flakes</b>
Cleanser	90.5%	Old Dutch
Cameras	90.7%	(Eastman) Kodak
Flour	90.4%	<b>Gold Medal</b>
Bacon	89.8%	Swift Premium, Beech-Nut
Chocolates	89.8%	<i>Hershey's</i>
Crackers	89.7%	National Biscuit Co.
Cocoa	89.5%	Baker's
Talcum Powder	89.0%	Mennen, Colgate
Toilet Soap	89.4%	<i>Palm Olive</i>
Candy	88.7%	<i>Huylers</i>
Cigarettes	88.3%	Camel, Fatima
Typewriters	88.0%	Underwood, Remington
Tires	87.4%	<b>Goodyear</b>
Coffee	86.8%	<b>Yuban</b>
Shoes	86.6%	<i>Douglas</i>
Canned Milk	86.5%	Borden, Carnation
Laundry Soap	85.9%	<b>Fels Naptha</b>

Figura 1 - Conoscenza dei brand nel 1923<sup>8</sup>

Importante conclusione dello studio era stata il comprendere come il brand fosse un asset fondamentale tanto per le aziende quanto per i consumatori.

Con il passare degli anni Venti, alcuni brand erano diventati così conosciuti che molte aziende avevano cambiato i loro nomi con quelli dei marchi, come ad esempio American Cellulose and Chemical Manufacturing che prese il nome di Celanese.

- Terza fase (1930 – 1945): la Grande Depressione, iniziata nel 1929, portava con sé alcune difficoltà, come la politica di taglio adottata da alcune catene di vendita al dettaglio, la quale consisteva nel ridurre il numero di brand per migliorare l'efficienza operativa (così molti marchi già deboli furono quasi dimenticati), e la crescente

<sup>8</sup> Hotchkiss & Franken. (1923). *The leadership of advertised brands.*

sfiducia del pubblico più istruito nei confronti della pubblicità, rimproverata di essere manipolativa e di avere come fine l'aumento dei prezzi.

Per gestire la crisi che la Grande Depressione aveva portato con sé, nel 1931, era nata una nuova figura: il brand manager, da un'idea di Neil H. McElroy, un emergente dipendente di Procter & Gamble,

Durante la guerra la maggior parte delle risorse economiche erano servite per supportare gli sforzi militari e ciò aveva indebolito alcuni brand, mentre altri avevano continuato le loro campagne per non nuocere all'awareness del marchio.

Terminata la guerra, alcuni studiosi suggerivano come molti consumatori avessero perso l'abitudine di acquisto; era quindi compito dei brand spingere nuovamente gli individui a diventare consumatori: una ricerca condotta dalla Brand Names Research Foundation, nel 1945, dimostrava come il 78% degli acquisti fosse avvenuto a seguito dell'insistenza o del riconoscimento del marchio.

- Quarta fase (1950 – Presente): il periodo post bellico vedeva come principali trend l'aumento dei redditi personali e, contemporaneamente, l'esplosione di nuovi prodotti, l'incremento della domanda di brand nazionali e il miglioramento dell'impatto della pubblicità a sostegno di tali brand.

Questo periodo, definito come la seconda Golden Age dei brand è stato testimone dell'affermazione dell'idea di brand ancora oggi in vigore.

La figura del brand manager veniva ora ampiamente adottata e persino considerata la norma e nasceva la professione del product manager, poiché la quasi totalità delle aziende, adottando strategie multi-prodotto e multi-brand, richiedeva una struttura organizzativa maggiormente articolata.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Low, G. & Fullerton, R. (1994) Brands, brand management and the brand manager system: a critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31, 173-190

Nel tempo, la fiducia dei consumatori nei confronti della marca si era evoluta e fatta più forte e, secondo alcuni studiosi della materia, è proprio sul tema della scelta e della fedeltà al marchio che si concentra buona parte della ricerca.

Ma, insieme alla fedeltà e alla fiducia, si è evoluta anche la definizione di brand, la quale ha assunto una serie di significati diversi, così descritti nella letteratura:

- Brand come *logo*: l'AMA (American Marketing Association – 1960) ha definito il brand come “un nome, termine, design, simbolo o una combinazione di essi, inteso a identificare i beni o servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli dai concorrenti”. Questa definizione evidenzia come il brand sia uno strumento in grado di segnalare al consumatore la fonte del prodotto e di proteggere dalla concorrenza sia il produttore sia il consumatore.
- Brand come *strumento giuridico*: il brand si configura come una dichiarazione di proprietà e fare branding significa proprio cercare un riconoscimento legale di proprietà sui prodotti/servizi offerti dal brand; è così che si tenta di arginare il problema delle imitazioni. È necessario però, in questo senso, distinguere tra marca e marchio nella traduzione del termine “brand”: mentre la marca ha una dimensione culturale, sociale, semiotica ed economica e consta di un insieme di valori, definendosi nel rapporto con il consumatore ed evolvendosi insieme ai mercati e alla società, il marchio, definito come trademark, ha una dimensione tecnico-giuridica, è necessariamente statico e deve quindi essere registrato.<sup>10</sup>
- Brand come *azienda*: una chiara e facilmente riconoscibile identità aziendale è di vitale importanza per l'ottenimento e il mantenimento di un vantaggio competitivo, motivo per cui, sfruttando l'equity del brand, i prodotti si configurano come un'estensione dell'identità aziendale.
- Brand come *abbreviazione*: i brand posseggono caratteristiche funzionali ma si configurano anche come la somma delle connessioni mentali ed emotive dei consumatori con i brand stessi; permettono quindi di abbreviare, appunto, il processo

---

<sup>10</sup> Masini, M., Pasquini, J. & Segreto, G. (2017). *Marketing e comunicazione: Strategie, strumenti, casi pratici*. Hoepli.

che porta alla decisione di acquisto. I brand forniscono, quindi, scorciatoie per la memoria: è più probabile che i consumatori acquistino marchi con nomi che riconoscono e cui si sentono più legati. Appare di fondamentale importanza la costruzione, tramite attività di marketing, di una forte brand image.

- Brand come *riduttore di rischio*: i consumatori percepiscono diversi livelli di rischio durante il processo di acquisto di beni/servizi, che può essere di tipo economico, funzionale, psicologico, sociale ed esperienziale. Il brand, configurandosi come contratto tra l'organizzazione e i consumatori, deve essere in grado di infondere fiducia in questi ultimi e di comunicare e garantire qualità e buone performance.
- Brand come *sistema di identità*: Jean-Noel Kapferer, nel 1992, tramite il modello definito "Prisma della brand identity", ha definito il brand come la risultante di sei elementi:
  - caratteristiche fisiche: attributi oggettivi ed esteriori associati alla marca i quali comprendono elementi come il logo, i colori, il packaging – esempi: swoosh per Nike, color e blu per Barilla;
  - personalità: ha a che vedere con la natura del brand e, quindi, con il suo tone of voice, il design e con i testimonial a cui decide di affiancarsi per ottenere endorsement (dichiarazione pubblica di approvazione di un bene/servizio da parte di un testimonial-endorser, per l'ottenimento di maggiore visibilità e credibilità) – esempi: tov bizzarro per Diesel e giocoso/che rimanda al concetto di condivisione per Coca-Cola;
  - cultura: sistema di valori alla base del comportamento del brand che dovrebbe essere coerente anche con la sua organizzazione – esempi: valori della famiglia per Barilla, l'accettazione per il diverso di Benetton;
  - relazione: tipo di rapporto (umano, interpersonale, sociale) che intercorre tra il brand e i consumatori – esempi: rapporto di condivisione con il gruppo dei pari per Coca-Cola, ambiente familiare per Barilla;

- immagine riflessa: rappresenta l'io ideale della clientela, il modello nel quale il pubblico si proietta – esempio: uomo coraggioso di Sector, giovane che ama il divertimento per Coca-Cola;
- rappresentazione di sé: è l'autoimmagine del consumatore che deriva dall'utilizzo del brand – esempio: utilizzatore Apple che si sente come una persona che “think different”.
- Brand come *immagine nella mente del consumatore*: Keeble, nel 1991, sostiene che un brand diventa tale solo una volta essere entrato in contatto con il consumatore. Questa definizione si basa sulla convinzione di alcuni studiosi secondo cui il brand è la risultante di un'immagine nella mente dei consumatori di attributi funzionali e psicologici.
- Brand come *sistema di valori*: le decisioni dei consumatori sono profondamente influenzate dai valori personali e culturali e, perciò, ognuno ricerca tali valori nell'esperienza di brand e nel rapporto con esso. Ciò comporta la necessità, per le organizzazioni, di tenere in considerazione il sistema di valori (funzionali, sociali, emotivi, epistemici, condizionali) e i significati che i consumatori ricercano nel brand.
- Brand come *personalità*: se la differenziazione basata sulle funzionalità è di facile emulazione, diverso è per la differenziazione sulla base dei valori e, conseguentemente, della personalità. I brand devono puntare all'unicità, alla creazione di una personalità unica e di difficile emulazione, personalità in cui i consumatori possano riconoscersi.
- Brand come *relazione*: la personalità è il prerequisito per la costruzione di una relazione tra il brand e i consumatori perché permette a questi ultimi di percepire il brand in maniera quasi umana. Si parla, quindi, di personificazione della marca: fa sì che i consumatori non percepiscano passivamente i valori che questa trasmette, ma che creino una vera e propria relazione. La capacità di instaurare una relazione forte con i consumatori è un fattore che definisce il successo di un brand.
- Brand come *valore aggiunto*: il valore aggiunto del brand può essere definito come l'insieme dei benefici non funzionali (economici, sociali, psicologici) al di là delle

caratteristiche funzionali dei prodotti. Tale valore aggiunto può essere prodotto attraverso la differenziazione rispetto ai competitor per l'ottenimento di un vantaggio competitivo che si traduce poi, appunto, in valore aggiunto e quindi in un maggiore valore per l'impresa in termini di guadagni.<sup>11</sup>

La definizione giurisprudenziale di brand sottolinea, invece, come quest'ultimo abbia due funzioni, ovvero "*indicare la provenienza di una data cosa e differenziarla dalle altre marche*".<sup>12</sup>

In passato, a prevalere era la funzione del brand di differenziazione rispetto ai competitor ma oggi, in un contesto sempre più globalizzato, molta attenzione è posta anche sulla prima delle due funzioni citate: ciò porta allo sviluppo del COO effect e quindi ad una sempre maggiore rilevanza del country of origin (paese di origine), che funziona da indicatore della qualità del prodotto e dei simboli ad esso associati e che è diventato un fondamentale fattore competitivo per la commercializzazione dei brand sui mercati esteri.<sup>13</sup>

Una volta analizzati i diversi significati di brand, sia dal punto di vista dell'azienda sia dal punto di vista del consumatore, e le diverse forme che questo può assumere appare opportuno trattare anche quelle che sono le funzioni svolte da quest'ultimo.

In tale prospettiva, sulla base di diversi modelli di brand management degli ultimi due decenni almeno, si può definire il brand come l'insieme di segni, significati ed esperienze. Ognuno di questi elementi svolge per il brand una specifica funzione.

Un importante contenuto della marca è il segno, il quale svolge una *funzione cognitivo-identificativa*: consente, cioè, al consumatore-acquirente, di identificare e distinguere in

---

<sup>11</sup> Chernatony L. & Dall'Olmo Riley F. (1998). Defining "brand": beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443

<sup>12</sup> Kapferer, J. N. (2002). Re-inventare la marca. *Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?*. FrancoAngeli

<sup>13</sup> Vianelli, D., Marzano, F. C. (2012). *L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review*. Working Paper Series. EUT Edizioni Università di Trieste

maniera più agevole i prodotti di un brand da quelli dei competitor, riducendo lo sforzo di analisi delle informazioni durante il processo decisionale di acquisto e di consumo.

La conseguenza immediata si identifica con la creazione della brand awareness, ovvero il grado di notorietà e conoscenza di una marca da parte dei consumatori, le cui preferenze cadranno su quei brand che già conoscono e con cui percepiscono un certo senso di familiarità. È stato, infatti, dimostrato da diverse ricerche che la semplice conoscenza del brand name può indirizzare il consumatore verso la scelta di quel brand anziché di un altro, proprio in virtù della familiarità percepita.

Il significato è la sostanza del valore simbolico ed emozionale del brand e il suo apprezzamento da parte dei clienti definisce l'immagine stessa della marca.

Tale elemento costitutivo del brand svolge una *funzione emotivo-attitudinale*: il significato e le emozioni associate al brand costituiscono una componente valutativa ai fini dell'acquisizione dei benefici ricercati e tale funzione si concretizza negli atteggiamenti maturati dai clienti nei confronti del brand.

È per tale motivo che si parla di sintesi percettiva e di sviluppo della brand image, ovvero una sintesi delle opinioni che i consumatori hanno di un brand e dei suoi prodotti/servizi che si configura come il risultato delle percezioni e che può quindi differire da quella che è la brand identity, ovvero l'identità del brand, il modo in cui l'azienda si presenta ai consumatori.

Tra i contenuti della marca vi sono le esperienze, ovvero la risultante di un insieme di condizioni create con il fine di influenzare positivamente le sensazioni degli individui e che si concretizza nella costruzione di percorsi emotivi ed esperienze sensoriali. L'experience è, quindi, quel contenuto del brand che svolge una *funzione fiduciario-previsionale*: un'esperienza positiva infonde fiducia nel cliente nei riguardi del brand e delle sue prestazioni e porta allo sviluppo della brand loyalty, ovvero la fedeltà dei consumatori alla marca, definibile come preferenza abituale che porta i consumatori al riacquisto, in maniera continuativa, dei prodotti/servizi offerti dal brand a scapito di quelli offerti dai competitor. In un articolo dell'American Marketing Association, la brand loyalty viene, infatti, definita come "l'impegno a ricomprare un determinato prodotto o



servizio in futuro a prescindere delle influenze del contesto e dagli sforzi di marketing che hanno il potenziale per portare a un cambio di comportamento”.<sup>14</sup>

Tale dimensione genera valore sotto diversi punti di vista: permette di ridurre i costi di marketing (è meno dispendioso, in termini economici, mantenere un cliente fedele anziché attirarne uno nuovo che, non fidandosi ancora del brand, deve essere convinto e rassicurato), di attirare nuovi consumatori (un cliente fedele diventa portavoce del brand, innescando un word of mouth – passaparola – positivo, in grado di convincere all’acquisto altri individui, specie in settori in cui l’acquisto è considerato rischioso) e di rispondere in modo ottimale alla concorrenza (per i concorrenti è complicato comunicare con un cliente soddisfatto e fedele perché restio al cambiamento e quindi poco stimolato a conoscere e scegliere le alternative immesse sul mercato dai competitors).<sup>15</sup>

Ciò detto, è semplice capire come il brand sia un asset aziendale assai prezioso che richiede, perciò, un vero e proprio processo di brand management, ovvero un complesso di tecniche e strategie che hanno come obiettivo la creazione di valore aggiunto sulla marca e sulla conseguente percezione da parte dei consumatori.

Il primo passo per fare brand management consiste nella scelta degli elementi del brand.

---

<sup>14</sup> <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-loyalty/>

<sup>15</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., Costabile, M. (2012). *Marketing Management*. 14° ed. Pearson.

## 1.2 Brand building: la scelta degli elementi del brand

La scelta degli elementi costitutivi del brand ha un valore strategico di fondamentale importanza poiché tali elementi rappresentano gli strumenti che permettono identificare e differenziare la marca e accrescerne la brand awareness.

Sono scelti per incrementare il grado di consapevolezza della marca e facilitare la formazione di associazioni forti da parte dei consumatori.

Gli elementi fondamentali sono: concept, naming (o brand name), payoff, logotipo e carattere tipografico, colori e simbolo (logo).

Ognuno di questi elementi deve rispettare una serie di criteri e, quindi essere:

- *Memorable*: una condizione necessaria per la brand equity è il raggiungimento di un elevato livello di brand awareness e consapevolezza del brand; gli elementi devono, perciò, essere facilmente memorizzabili e riconoscibili;
- *Meaningful*: ogni elemento deve trasmettere un significato, il quale può essere descrittivo, riguardante il prodotto, i suoi attributi e potenziali benefici derivanti dal possesso, o persuasivo, che suggerisce qualcosa sulla personalità del brand e del consumatore e sulle sensazioni associate all'utilizzo;
- *Likable*: gli elementi devono essere visivamente piacevoli; possono essere divertenti e interessanti, non necessariamente product related;
- *Trasferable*: meno gli elementi risultano specifici, più facile risulta il loro trasferimento sia a livello di categoria di prodotto sia in termini geografici; questo criterio svolge un ruolo fondamentale in termini di brand extension;
- *Adaptable*: l'evoluzione dei valori e delle idee dei consumatori è sempre più rapida e, di conseguenza, gli elementi che compongono il brand devono necessariamente essere flessibili, per essere in grado di adattarsi ai tempi che cambiano, essere contemporanei e non dover essere completamente rinnovati ciclicamente perché quanto più è adattabile e flessibile ogni elemento, tanto più facile risulta il suo aggiornamento;
- *Protectable*: gli operatori di marketing devono scegliere elementi del brand che possano essere tutelati giuridicamente a livello internazionale e che difendano il brand

dalla concorrenza perché, qualora tali elementi risultassero facilmente riproducibili, l'unicità del brand verrebbe messa a rischio.<sup>16</sup>

### **1.2.1 Concept**

Il primo degli elementi costitutivi del brand è rappresentato dal *concept*, il quale rappresenta punto di partenza per una narrazione efficace del brand è il concept: l'idea del fondatore alla base della nascita della marca.

Questo è un elemento che non si vede concretamente nel brand, non è scritto da nessuna parte, rappresenta l'espressione della mission della marca, una descrizione sintetica ma comunque precisa dei benefici che i consumatori potranno ottenere dall'utilizzo del brand e dei suoi prodotti, e di quali sono le caratteristiche e le unicità di questi ultimi che permettono di ottenere tali benefici.

### **1.2.2 Naming**

Un elemento di fondamentale importanza per ciò che concerne la costruzione del brand è certamente il *brand name*, letteralmente “the name a company gives to one of its products, so that people can easily recognize it”.<sup>17</sup>

Il nome è il primo degli elementi identificativi del brand e l'ancora per il suo posizionamento. Mentre l'immagine associata ad una marca può essere costruita a mezzo della pubblicità e con il tempo, un naming creato e scelto con cura può portare forza intrinseca al brand.

Per ciò che concerne le strategie di naming, Collins (1977) ne ha teorizzate due:

- Principio di Giulietta: il nome di questa strategia deriva dal verso di Shakespeare, tratto da “Romeo e Giulietta”, “that which we call a rose, by any other name would

---

<sup>16</sup>[https://el.unifi.it/pluginfile.php/909784/mod\\_resource/content/1/%284%29%20Choosing%20brand%20elements%20to%20build%20brand%20identity.pdf](https://el.unifi.it/pluginfile.php/909784/mod_resource/content/1/%284%29%20Choosing%20brand%20elements%20to%20build%20brand%20identity.pdf)

<sup>17</sup> Cambridge Dictionary

smell as sweet” e consiste nello scegliere un nome e imporlo, attraverso la ripetizione, nella mente dei consumatori;

- Principio di Joyce: tale strategia consiste nello scegliere un nome con un simbolismo fonetico desiderabile.

Sulla base del Principio di Joyce, nel 1987, Bergh, Adler e Oliver hanno scoperto che l’adattamento del nome all’oggetto (adeguatezza semantica) e brand name con iniziali oclusive (come b, c, d, g, k, p, q, t) erano i più ampiamente utilizzati nei primi duecento brand elencati nella classifica “Marketing and Media Decisions”.

Un importante filone di ricerca ha studiato gli attributi in grado di favorire la memorabilità dei brand names e renderli “top of the mind”.

Paivio, nel 1971, ha dimostrato che le immagini rimangono più in memoria rispetto alle parole; sono quindi ricordati di più e meglio i brand names accompagnati da un disegno o un simbolo (ad esempio, l’immagine di un insetto trafitto con una freccia per Arrow Pest Control), ciò è vero in particolare per prodotti a basso coinvolgimento e tempi di esposizione brevi.

Meyers-Levy (1989) ha scoperto la memorabilità di un marchio è tanto maggiore quanto minore è la dimensione dell’associazione legata alla marca.

Shapiro e Krishnan (1992), invece, dimostrano come l’elaborazione e la ripetizione di una pubblicità influenzino la memoria dei brand names.<sup>18</sup>

Un’ampia indagine della letteratura è riuscita a individuare solamente tre studi relativi al processo di naming.

McNeal e Zeren (1981), ai fini della loro ricerca, hanno posto a ottantadue brand manager una serie di domande aperte inerenti alla creazione di brand name e hanno evidenziato che:

- la maggior parte degli intervistati segue un processo di naming articolato in sei fasi, quali: definizione degli obiettivi del brand name, generazione di nuovi nomi,

---

<sup>18</sup> Kohli, C. & LaBahn, D. W. (1995). *Creating Effective Brand Names: A Study of the Naming Process*.

screening dei nomi per la verifica di adeguatezza, ricerca circa le preferenze dei consumatori, ricerca sui marchi e selezione del brand name;

- i criteri più frequentemente impiegati per la selezione includono la descrizione dei vantaggi del prodotto, la memorabilità, l'adattamento all'immagine aziendale e la disponibilità del marchio (per non andare in contrasto con il trademark legislativo);
- la maggior parte delle aziende intervistate svolge ricerche sui consumatori per valutare possibili brand names;
- il reparto marketing è generalmente più coinvolto nel processo e i partecipanti esterni sono limitati alle agenzie pubblicitarie.

Un secondo studio, condotto da Shipley, Hooley e Wallace (1988), ha posto alla base della ricerca la distinzione tra obiettivi e criteri di branding. Secondo gli autori, le aziende stabiliscono prima obiettivi di branding espliciti (creazione di una particolare image, incremento della fedeltà al marchio, segmentazione) e criteri di branding (memorabilità) e, solo dopo, generano possibili brand names.

Tale studio ha dimostrato come le aziende spendano una notevole quantità di risorse nella selezione del brand name, utilizzando un processo fortemente orientato al marketing, e coinvolgendo il top management; non ha, però, indagato sui compiti effettivamente eseguiti dalle aziende nel processo di generazione e scelta dei brand names.

Un terzo studio in materia, di Shipley e Howard (1993), è stato molto simile al precedente ma si è concentrato sulle aziende industriali.<sup>19</sup>

In sintesi, un buon naming deve essere un mix tra comprensibilità, creatività e unicità e deve poter durare nel tempo, considerato che nessuno rischierebbe di cambiare un brand name affermato dopo anni di vita e, magari, successi.

Il miglior naming è in grado di rappresentare l'azienda e il prodotto allo stesso tempo, permettendo, inoltre, una facilità d'uso a livello di advertising.

Il naming, per poter risultare efficace, deve essere:

---

<sup>19</sup> Kohli, C. & LaBahn, D. W. (1995). *Creating Effective Brand Names: A Study of the Naming Process*.

- nuovo: risulta necessario effettuare un controllo per verificare che non esistano già aziende con il medesimo nome; soprattutto oggi, con lo sviluppo della comunicazione digitale, la scelta di un nome già esistente potrebbe compromettere la reperibilità sui motori di ricerca, complicando la decisione del dominio web e ciò rappresenta un alto rischio da evitare assolutamente;
- originale: è bene non fermarsi alle prime idee ma usare tutta la creatività possibile, sfruttando associazioni mentali, semantica e figure retoriche; ottimale sarebbe, inoltre, cercare di creare una storia attorno al nome; una buona attività di storytelling è tra i migliori metodi di comunicazione e di avvicinamento tra cliente e brand perché in grado di aumentare decisamente la forza della brand identity;
- semplice e, possibilmente, breve: deve essere ricordato tra infiniti altri, deve essere comprensibile e comunicare istantaneamente qualcosa; la semplicità riduce lo sforzo che il consumatore deve compiere per comprenderlo ed elaborarlo; inoltre, per incoraggiare il word of mouth, i nomi dovrebbero essere di facile pronuncia;<sup>20</sup>
- familiare e significativo: questi aspetti permettono di attingere alle strutture di conoscenza già esistenti; per creare legami forti tra brand e categoria di prodotto e favorire il ricordo del brand name, quest'ultimo può suggerire la categoria di prodotto/servizio (ad esempio, i succhi di frutta JuicyJuice 100%).<sup>21</sup>

### 1.2.3 *Payoff*

Il *payoff*, che condivide il significato con una serie di diversi vocaboli, quali claim, tag line, end line e slogan e il cui unico corrispettivo italiano è il termine “*motto*”, rappresenta la sintesi verbale della marca, si configura come un gancio per aiutare i consumatori a cogliere il significato di un brand e cosa lo rende speciale e diverso rispetto ai competitor. “Think different”, “Just Do It”, “I’m Lovin’ it”: basta leggerli e nell’immediato viene in mente il nome dei rispettivi brand (Apple, Nike, McDonald’s).

---

<sup>20</sup> Benadi, M. D. (2021). *Dal Marketing 3.0 al Marketing 4.0*. Università degli Studi di Torino.

<sup>21</sup> Ranfagni, S. *Criteria for choosing brand elements*. Università degli studi di Firenze.

Ed è proprio a questo che serve il payoff; ad evocare l'immagine di brand, a comunicarne l'identità e il tone of voice, ad esprimerne il posizionamento, a fare storytelling.

Per questi motivi si configura come un elemento di fondamentale importanza per la costruzione della *brand identity*.

Il payoff, o slogan, è più duraturo di un semplice tag line utilizzato nelle campagne pubblicitarie e alcuni si affermano così tanto nel tempo che diventa difficile introdurre di nuovi e ciò può diventare una condizione restrittiva, non consentendo al brand di essere aggiornato quanto desiderato o quanto necessario.

I responsabili marketing di 7UP, per esempio, hanno provato per anni – senza successo – a trovare un valido sostituto del popolare “Uncola”; mentre Nike ha utilizzato tag lines specifici, in sostituzione al noto “Just Do It”, per campagne diverse ed eventi, come “Here I Am” in sostegno delle donne, “Prepare for Battle” e “Quick Can’t Be Caught” per il basketball.<sup>22</sup>

Il payoff ha una duplice funzione: descrittiva, spiega cioè qual è l'attività oggettiva della marca, ed evocativa, comunica un messaggio emozionale per trasmettere la personalità di un brand.

Le caratteristiche che un payoff deve possedere per essere memorabile possono essere così classificate:

- onnipresenza: il payoff o lo slogan memorabile è ovunque – su un sito web, un post social, stampato su gadget, sulla prima pagina del giornale; lo si trova in ogni luogo e "sta bene con tutto e su tutto";
- coerenza, ambizione e credibilità: la coerenza con il prodotto venduto e la mission aziendale è fondamentale – sarebbe azzardato dire "il fritto che fa dimagrire" per un fast-food; allo stesso tempo tendere a qualcosa di ambizioso ma credibile può essere motivante per il pubblico, come "Impossible is Nothing";
- positività: un payoff o slogan memorabile lascia nel pubblico un sentimento positivo sul brand;

---

<sup>22</sup> Ranfagni, S. *Criteria for choosing brand elements*. Università degli studi di Firenze.

- brevità e semplicità: un payoff memorabile arriva dritto al punto, senza troppi giri di parole o frasi intricate;
- user centered: l'utente finale è al centro dei payoff e slogan memorabili, parla al pubblico e per il pubblico dei vantaggi che otterrà scegliendo il brand in questione; per esempio "Un diamante è per sempre" di De Beers;
- musicalità: soprattutto quando accompagnato da un jingle, per esempio "Tatatata, I'm lovin'it!" di McDonald's;
- originalità: cosa rende il brand diverso dagli altri? <sup>23</sup>

#### ***1.2.4 Logotipo e carattere tipografico***

Un ulteriore elemento costitutivo del brand è rappresentato dal *logotipo*, dal greco “logos” che significa “parola” e “typos” che significa “lettera”.

Il logotipo è un segno caratterizzato da una particolare grafica (lettering) e che può essere pronunciato; rappresenta quindi la trasposizione grafica del nome, il modo in cui è scritta la marca. Il logotipo necessita, perciò, di un *carattere tipografico*.

Il logotipo si configura quindi come quell'insieme di lettere tipografiche, appartenenti ad una particolare famiglia di caratteri, che costituisce il nome di un'azienda, prodotto o servizio e il lettering che definisce visivamente l'espressione testuale connota il naming rendendolo ancor più memorizzabile.

La prima è una lettura superficiale: il logotipo deve quindi essere studiato in modo da rimanere impresso e risulta sempre più utile che un brand posseda un carattere tipografico proprio, concepito appositamente affinché possa divenire un componente distintivo e differenziante.<sup>24</sup>

Il carattere tipografico, e conseguentemente il logotipo, deve essere:

- Coerente al messaggio che intende trasmettere e alla sfera di valori del brand: ogni carattere tipografico trasmette messaggi e sensazioni differenti e deve inserirsi in un

---

<sup>23</sup> Benadi, M. D. (2021). *Dal Marketing 3.0 al Marketing 4.0*. Università degli Studi di Torino.

<sup>24</sup> Benadi, M. D. (2021). *Dal Marketing 3.0 al Marketing 4.0*. Università degli Studi di Torino.



contesto preciso per poter rispettare il carattere del brand. Le famiglie di carattere maggiormente utilizzate sono:

- Serif: caratteri con le grazie, ben bilanciati e di facile lettura; conferiscono al brand un’aura elegante, di stile, seria, ricercata, trasmettono un senso di rispetto e affidabilità, permettendo di instaurare un rapporto di fiducia con il consumatore;
- Sans-serif: caratteri senza grazie, semplici e senza prolungamenti; ciò fa sì che il messaggio possa essere percepito in modo semplice e chiaro; donano al brand un’aria moderna, di design, innovativa;
- Script: caratteri calligrafici, simulano la scrittura a mano e sono contraddistinti da lineamenti morbidi, trasmettendo un senso di informalità, ma anche di eleganza e cordialità;
- Display: attirano con maggiore facilità l’attenzione del consumatore; sono caratteri disegnati e utilizzati per risultare divertenti e amichevoli;
- Esteticamente appagante: un’estetica piacevole ed appagante permette di generare una connessione emotiva con il consumatore; bisogna tenere in considerazione che ogni carattere comunica qualcosa, per dimensioni e forma; ad esempio, i caratteri arrotondati vengono percepiti come più amichevoli (Disney) mentre quelli composti da linee dritte e angoli comunicano eleganza e rispettabilità (Chanel);<sup>25</sup>
- Di facile comprensione: il logotipo deve essere facilmente comprensibile e la semplicità di lettura è la risultante della leggibilità del carattere tipografico e della totalità del testo. Per testi lunghi è più indicato utilizzare font semplici, mentre per testi brevi o possono essere sfruttati anche caratteri tipografici più complessi. Per agire sulla leggibilità del carattere è possibile modificare la dimensione del font, la spaziatura, l’interlinea e utilizzare pesi diversi nel font utilizzato.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> <https://www.wesocial.it/i-font-rilevanza-in-un-marchio/>

<sup>26</sup> <https://webmarketingconsulenza.com/font-logo-giusto/>

### **1.2.5 Colori**

I *colori* sono più facilmente ricordati rispetto a parole e forme e si configurano quindi come un altro elemento di fondamentale importanza nella costruzione del brand e della sua identità.

I colori sono un elemento identitario della marca e, come tali, devono essere congruenti ai valori e al marketing mix. Inoltre, le combinazioni di colori sono più efficaci del colore unico ma è bene non utilizzare più di due colori per non generare confusione del pubblico. Alla base della scelta dei colori da utilizzare per il brand sta la consapevolezza che ogni colore genera un tipo di emozione diversa e un conseguente atteggiamento d'acquisto differente. È di qui che nasce la psicologia dei colori. Di seguito spiegati i principali colori secondo tale teoria.

Il *rosso* è il colore del sangue e del cuore, simboleggia passione, eccitazione amore, forza di volontà, ma anche sentimenti opposti come rabbia e aggressività. Il rosso è uno di quei colori che attirano maggiormente l'attenzione e viene molto usato dai fast food per compiere azioni di impulso. Questo colore ha un significato molto forte, quindi è consigliabile utilizzarlo con discrezione ma, se in un settore molti brand tendono a evitarne l'utilizzo, sarebbe strategica l'idea di utilizzare questo colore per distinguersi dalla massa e catturare più facilmente l'attenzione dei consumatori.

L'*arancione* comunica energia, equilibrio, coraggio, ambizione e comprensione. Può essere utilizzato quando il brand vuole comunicare in modo amichevole con il target (specialmente se in età adolescenziale) e vuole trasmettere un messaggio di ottimismo.

L'utilizzo di questo colore è sconsigliato per brand di lusso, tradizionali e più seri, per non far venir meno la percezione delle caratteristiche che si vogliono comunicare.

Il *blu* è il colore del mare e del relax. Infatti, il blu ha un significativo effetto rilassante, comunica tranquillità, calma, armonia, sicurezza e stabilità. Grazie a queste caratteristiche il blu, utilizzato nel marketing tende a creare un sentimento di fiducia e lealtà tra aziende e consumatori. A seconda della sua tonalità e del contesto può anche esprimere un sentimento di tristezza. Questo è un colore utilizzato per moltissimi loghi ed è quindi sconsigliato il suo utilizzo se il brand punta a differenziarsi rispetto ai competitors.

Il *viola/porpora* è un colore ricco di significati forti: comunica ricchezza, spiritualità, nobiltà, saggezza e creatività. È dimostrato che il viola colpisce di più un target femminile e che non viene utilizzato tantissimo per i loghi e ciò lascia spazio alla differenziazione, se abbinato a un buon design e a una sfumatura più luminosa.

Il *giallo* è il colore del sole e simboleggia gioia, felicità, ottimismo, speranza e intelletto. È un colore vivace, energetico e allegro, queste caratteristiche sono molto associate ai bambini; quindi, utilizzarlo per comunicare con loro può essere una buona idea. Tuttavia, questo colore in alcune circostanze può comunicare economicità: se si vuole evitare di dare al consumatore la percezione che il prodotto sia poco costoso, occorre associare il giallo a un buon design del logo.

Il *verde*, invece, simboleggia speranza, è anche il simbolo di salute, guarigione, fertilità ed equilibrio. Questo colore aiuta molto a rilassare il sistema nervoso e nella cromoterapia viene utilizzato per migliorare l'umore. È particolarmente sfruttato nel settore sanitario e alimentare per comunicare un messaggio di benessere e salute. Un verde più luminoso e chiaro fa percepire qualità come crescita, vitalità e rinnovamento, mentre un verde più forte e scuro è simbolo di ricchezza e abbondanza, ma in alcune circostanze può anche definire invidia e gelosia.

Il *marrone* è un colore molto sensoriale, ricorda il caffè e il cioccolato. Simboleggia emotività, sensualità e comunica anche che un prodotto è biologico e sano. Questo colore viene molto utilizzato per prodotti legati alla natura, richiamando il colore delle foreste.<sup>27</sup> Una credenza da superare è che un singolo colore generi una certa determinata emozione nella maggior parte degli individui poiché l'effetto che ogni colore ha su ognuno è diverso e dipende da una serie di fattori che sono soggettivi, come le preferenze personali, l'educazione, le esperienze, la cultura di appartenenza.

Esiste comunque una influenza dei colori nei momenti d'acquisto e nelle scelte di branding.

---

<sup>27</sup> Benadi, M. D. (2021). *Dal Marketing 3.0 al Marketing 4.0*. Università degli Studi di Torino.

Il 90% degli individui è condizionato dai colori nei propri acquisti di impulso, con un livello di incidenza differente a seconda della categoria di prodotto<sup>28</sup> e di fondamentale importanza è lo studio della relazione marca-colore, la quale deve essere percepita il più possibile appropriata al posizionamento della marca poichè i consumatori si rivelano attenti nella verifica dell'adeguatezza del colore alla tipologia, alla qualità e al prezzo del prodotto<sup>29</sup>, motivo per il quale, nel fare branding, risulta più importante la reazione dei clienti a tale adeguatezza piuttosto che la scelta del colore di per sé.<sup>30</sup>

### **1.2.6 Simbolo (logo)**

Sebbene il brand name sia il primo degli elementi identificativi del brand, gli elementi visivi svolgono un ruolo sostanziale.

Il *logo* è un simbolo, un segno grafico e visivo che rappresenta l'elemento figurativo che, insieme al logotipo, simboleggia un'arma identificativa e penetrante, costituendo l'identità visiva del brand (ad esempio, lo swoosh Nike e il coniglietto Playboy).

Per tale motivo, deve esistere congruenza tra l'organizzazione e il suo simbolo: la creazione di un logo non è un happening, ma è la risultante di una serie di precise analisi riguardanti forme geometriche, colori, simboli, spinta a creare una miscela armoniosa tra tali elementi.

Il logo deve assicurare la comunicazione grafica, visiva ed emozionale, consentendo la traduzione di un messaggio nei confronti del pubblico, e deve garantire qualità e valore.

Le principali funzioni svolte dal logo possono essere così classificate:

- Funzione di contatto: assicura e permette di mantenere una certa vicinanza al pubblico di consumatori;
- Funzione esplicativa: racconta l'identità e la personalità del brand;
- Funzione denotativa: offre informazioni circa il prodotto/servizio;

---

<sup>28</sup> Sigh,S. (2006). Impact of color on Marketing. *Management decision*.

<sup>29</sup> Bottomley, P. A. & Doyle, J.R. (2006). *The interactive effects of colors and products on perceptions of brand logo appropriateness*

<sup>30</sup> Fernandez-Vazquez, R.F., Stinco, C.M., Melandez-Fernandez, A.J., Heredia, F.J. & Vicario, I.M. (2011). *Visual and Instrumental Evaluation of Orange Juice color: a consumer's preference study*

- Funzione identificativa: individua il pubblico target;
- Funzione di significato: aggiunge un'emozione;
- Funzione di traduzione: decodifica il messaggio;
- Funzione estetica: ispira piacere e sensibilità.

Analizzando le diverse tipologie di logo, si possono identificare tre tipi principali:

- Logo con *pittogramma/ideogramma*: è rappresentato da un'icona, un simbolo, un segno, un elemento grafico che può essere facilmente registrato mentalmente, elaborato, compreso e ricordato;
- Logo con *logotipo* (testuale): è rappresentato unicamente da lettere e/o numeri ed è, quindi, sprovvisto di un elemento grafico;
- Logo *misto*: è composto da pittogramma e logotipo.<sup>31</sup>



Figura 2 – Tipologie di logo <sup>32</sup>

Molte delle aziende più conosciute, come Nike ad esempio, nonostante abbiano un logo misto, sono ora riconoscibili anche senza logotipo e creano istantaneamente più emozione, comunicando una certa storia.

Le regole per creare un logo efficace sono, in primis, la coerenza, la semplicità e l'originalità; l'utilizzo di due colori e poche immagini corrispondono alla combinazione perfetta ma le cinque regole principali del logo design sono le seguenti:

<sup>31</sup> Adir, G., Adir, V., & Pascu N. E. (2012). Logo design and the corporate identity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences – Elsevier*, 650-654

<sup>32</sup> Benadi, M. D. (2021). *Dal Marketing 3.0 al Marketing 4.0*. Università degli Studi di Torino.

- Logo semplice ma non semplicistico: è bene puntare sulla semplicità nella costruzione di un logo, in modo che questo possa essere facilmente ricordato; “less is more”, bisogna quindi evitare inutili aggiunte o un numero eccessivo di forme, colori o fonts;
- Logo versatile: un logo deve essere versatile e adattabile su qualsiasi forma o superficie; deve poter essere stampato senza perdere di consistenza e valore;
- Logo appropriato: deve essere adeguato al consumatore target e coerente con ciò che l’azienda vuole trasmettere, con quello che offre e che vende; ciò non implica che debba necessariamente rappresentare ciò che vende, anche se esistono le eccezioni; ad esempio, i loghi Apple e Microsoft rappresentano la vendita di prodotti informatici;
- Logo riducibile all’estremo: un logo, funzionale e funzionante, deve poter essere visibile e riconoscibile anche se di dimensioni ridotte (ad esempio, attorno ai 5/6 millimetri di dimensione in altezza);
- Logo che deve essere in grado di distinguersi: un logo efficace è un logo che si distingue facilmente da quelli dei competitors.

Il logo dovrebbe, inoltre, essere leggibile, coerente (e di facile comprensione), riproducibile (semplice da copiare, in bianco e nero o a colori), memorabile e senza tempo.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Benadi, M. D. (2021). *Dal Marketing 3.0 al Marketing 4.0*. Università degli Studi di Torino

### **1.3 Brand Management: gli elementi caratterizzanti**

Fare branding significa molto di più che dare un nome e scegliere un logo per segnalare al mercato l'esistenza di un prodotto o servizio. Il branding consiste nel trasformare la categoria merceologica e perciò necessita di un coinvolgimento aziendale continuo nel lungo termine e un elevato livello di risorse e competenze (Kapferer, 2004).<sup>34</sup>

Il branding ha come obiettivo vendere la marca, non il prodotto.

È quindi necessario gestire la marca, fare brand management, ovvero utilizzare un insieme di tecniche e strategie con l'obiettivo di creare valore aggiunto sul brand e di lavorare sulla percezione dei consumatori.

Le fondamenta del brand management, come riportato dal magazine di settore Ads network, stanno in: *brand mission e brand vision, brand awareness, brand identity e brand image, brand loyalty e brand equity*.

#### **1.3.1 Brand vision e brand mission**

Le dichiarazioni di vision e mission si fondano sui valori etici dell'organizzazione e sono di primaria importanza per il suo successo, in quanto le conferiscono una direzione.

Mission e vision sono due concetti interconnessi e simbiotici, pur riferendosi a costrutti differenti tra loro; in particolare, se la vision specifica la direzione dell'organizzazione, la mission fornisce dei binari per raggiungerla.

È bene che ogni organizzazione crei sia una dichiarazione di mission sia una di vision e che le incorpori ambedue nel processo decisionale, in coerenza con l'etica e i valori aziendali.

La *vision* è caratterizzata da un orientamento al futuro e descrive la posizione che l'organizzazione desidera avere nel futuro rispetto ai concorrenti e definisce, quindi, uno stato obiettivo in una visione di lungo termine.

---

<sup>34</sup> Upendra K. M. & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 4, 122-133

Poiché si articolano su un arco temporale lungo, le dichiarazioni di vision non necessitano frequenti valutazioni e misurazioni, possono essere riviste ogni circa cinque anni per poter essere adattata al mercato, alle tecnologie, alle normative e alla concorrenza.

Alcune vision possono essere originate direttamente dai fondatori o leader visionari ma molti studiosi sostengono come questa sia in realtà originata dalla cultura organizzativa. Se la vision non è espressa né da un fondatore né da un leader, è il top management che, coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione, determina, implementa e perfeziona la vision. Una volta che una dichiarazione di vision è codificata, è essenziale compiere degli sforzi di comunicazione interna per rendere nota la vision tra tutti i dipendenti e gli stakeholder perché si configura come una forza trainante per l'organizzazione, una motivazione e uno scopo.

La *mission* può essere definita come il perseguimento di un obiettivo. Le più efficaci dichiarazioni di mission sono tanto generali da poter essere in grado di guidare il perseguimento di determinati obiettivi organizzativi, quanto specifiche da permettere di focalizzare le priorità in termini di attività e risorse organizzative.

Le dichiarazioni di mission supportano la direzione nella definizione della gerarchia delle priorità che un'organizzazione deve affrontare nelle operazioni quotidiane e di lungo termine.

Così come la vision, anche la mission deve essere fondata sui valori etici dell'organizzazione, che guidano i comportamenti verso, ad esempio, l'innovazione, l'efficienza, la leadership di mercato.

Una dichiarazione di mission ben definita può chiarire il vantaggio competitivo dell'organizzazione, la strategia di gestione fondata sui valori, quali sono gli stakeholders strategici e le priorità e può persino incrementare il vantaggio competitivo.

Esistono nove categorie circostanziate di cui le dichiarazioni di mission discutono frequentemente, specificando obiettivi di ordine generale: mercati target, prodotti/servizi principali, dominio geografico, vantaggio tecnologico, obiettivi economici, filosofia, identità, reputazione e dipendenti. Non tutte le mission contengono tutti gli elementi elencati, ma queste categorie offrono comunque una descrizione abbastanza completa e flessibile, in grado di guidarne la costruzione.



Uno dei vantaggi di una mission ben strutturata ed efficace risiede sicuramente nell'essere in grado di incoraggiare la formazione di relazioni di lungo termine con le parti interessate, consentendo all'organizzazione di essere maggiormente conosciuta e di soddisfare le aspettative del pubblico esterno e degli stakeholders interni.<sup>35</sup>

### **1.3.2 Brand awareness**

L'espressione *brand awareness* indica il *grado di consapevolezza della marca e dei suoi prodotti* da parte dei clienti o potenziali tali, quindi, avere una buona brand awareness significa possedere un brand ben noto e di facile riconoscimento.

Rossiter e Percy (1987) definiscono la brand awareness come essenziale perché il processo di comunicazione abbia inizio, poiché precede tutte le altre fasi del processo.

Senza la consapevolezza del brand, non possono verificarsi altri effetti comunicativi perché, affinché un consumatore possa acquistare un marchio, deve prima esserne consapevole. La brand awareness svolge un ruolo cruciale nella determinazione del set di marche che i consumatori prendono in considerazione: la composizione di tale set è determinante nel processo decisionale, poiché un brand che non viene considerato non può essere scelto. Anche la forza della notorietà dei marchi all'interno di tale set di considerazioni è cardinale: è confermata l'importanza del top-of-mind da uno studio che ha rilevato che maggiore è la posizione del marchio nella mente dei consumatori, maggiore è l'intenzione di acquisto e, conseguentemente, maggiore è il relativo acquisto.

I consumatori possono utilizzare una regola decisionale, euristica, per acquistare solo brand che sono familiari e quindi consolidati; questo perché compiono le decisioni di acquisto molto velocemente. Dickson e Sawyer hanno dimostrato che, per acquisti come caffè e dentifricio, un consumatore impiega una media di 12 secondi per decidere l'acquisto (ciò è più probabile che si verifichi in situazioni di basso coinvolgimento).

Uno studio, di Hoyer e Brown (1990), ha dimostrato come l'awareness possa influenzare anche la qualità percepita: il 70% dei consumatori dello studio avevano selezionato un brand di burro d'arachidi tra una scelta di tre, nonostante uno degli altri due brand

---

<sup>35</sup> Bowen, S. (2018). Mission and Vision. University of Carolina - *ResearchGate*.

producesse un burro di qualità oggettivamente superiore (determinato da un test di assaggio alla cieca). Il solo fatto di trovarsi davanti ad un brand conosciuto, aveva influenzato notevolmente la valutazione del prodotto.

La brand awareness aggiunge valore alla marca mettendola nella mente dei consumatori, agendo come barriera all'ingresso per nuovi entranti, rassicurando il cliente circa l'impegno dell'organizzazione e fornendo leva nei canali di distribuzione, poichè anche i distributori sono clienti e, come tali, sono sospettosi.<sup>36</sup>

Le componenti di un piano di brand awareness vincente riguardano l'identificazione e la comprensione dei clienti target, la creazione di un logo/payoff riconoscibile, la creazione di valore aggiunto attraverso packaging, location, eventi e servizi, la creazione di pubblicità efficaci e follow-up post vendita e gestione delle relazioni con i clienti.

Nel creare awareness, l'organizzazione deve essere cosciente dell'importanza di mantenere una certa coerenza e di come il valore del brand/prodotto diventi noto al consumatore.

Il messaggio inerente all'offerta del brand deve essere coerente in vari mezzi, situazioni e tentativi promozionali. Wegmans, una catena di supermercati americana che offre alimenti freschi e di qualità, ad esempio, lo comunica pubblicizzandone i vantaggi, come i pasti freschi che si possono preparare a casa con l'utilizzo dei loro prodotti, e attraverso la disposizione delle merci all'interno dei punti vendita, l'organizzazione dei prodotti complementari, gli stand che propongono ricette campione da riprodurre a casa. Tutto ciò rappresenta l'intento dell'azienda di presentare al consumatore un messaggio coerente alla propria offerta e alla propria identità.

Le immagini presentate devono essere, a loro volta, coerenti per incrementare l'awareness. Per esempio, il logo Wegmans è onnipresente, a partire dalla vetrina, passando per le confezioni dei prodotti, fino alle shopping bags e ai materiali informativi.

---

<sup>36</sup> Macdonald, E. & Sharp, B. (2003). Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness. *Marketing Bulletin*

Anche il payoff e gli slogan devono essere coerenti in tutti i mezzi e i materiali. Ad esempio, lo slogan di Wegmans “Helping you make great meals easy” è coerente in tutto il materiale promozionale, nel logo e nel sito web.

Se tutti questi fattori non mantenessero una certa linearità e coerenza, non sarebbero ripetutamente riconoscibili e l’awareness non si svilupperebbe.

Un buon livello di consapevolezza della marca è di fondamentale importanza per la differenziazione rispetto ai competitors e svolge un ruolo essenziale nelle decisioni di acquisto: più i consumatori sono consapevoli del brand e dei suoi prodotti, più è presumibile che si rivolgeranno a quel determinato brand. È quindi bene elaborare una strategia di brand awareness che sia aggiornabile durante il ciclo di vita della marca ed è fondamentale continuare a lavorare sui problemi e sulle attività sopra identificate per poter mantenere la consapevolezza del marchio nel lungo periodo.<sup>37</sup>

### ***1.3.3 Brand identity e brand image***

La brand identity è stata studiata da una pluralità di discipline e la sua natura multidisciplinare ha portato alla creazione di una moltitudine di definizioni ma, nel complesso, la *brand identity* può essere definita come un insieme di caratteristiche che determinano il *modo di essere e di comportarsi della marca*.

È un concetto guida del brand management poiché definisce lo scopo e il significato del brand e la direzione da seguire.

Aaker (1996) definisce l’identità di marca come una combinazione unica di associazioni che l’organizzazione intende costruire e mantenere nel tempo. Tali associazioni rappresentano la promessa che l’azienda si impegna a mantenere nei confronti dei consumatori e possono essere articolate attorno quattro prospettive: brand come prodotto (product scope, attributi, qualità, uso, users, country of origin), brand come persona (personalità del brand, relazioni brand-consumatore), brand come organizzazione

---

<sup>37</sup> Gustafson, T. & Chabot, B. (2007). Brand Awareness. *Cornell Maple Bulletin*

(attributi organizzativi, local vs global) e brand come simbolo (immagini, metafore, heritage).<sup>38</sup>

In un più recente modello di analisi proposto da Aaker e Joachimsthaler, la brand identity viene definita come la risultante di tre cerchi concentrici (di seguito descritti dall'interno verso l'esterno):

- Brand essence: è quell'insieme di attributi intangibili associati ad un brand specifico, che rende quest'ultimo differente rispetto ai competitors; definisce la ragione d'essere della marca e per questo ne rappresenta il cuore e l'anima, la promessa fatta ai consumatori;
- Core identity: rappresenta la forma più profonda del brand, il nucleo generato dai valori dei fondatori che dà origine alla vision e alla mission aziendale e che è destinata a rimanere immutata anche in caso di estensione del brand a nuovi mercati o prodotti;
- Extended identity: è l'insieme di quei contenuti aggiuntivi che, pur non facendo parte della core identity, contribuiscono ad esplicitarne il significato.<sup>39</sup>

La brand identity è un efficace strumento strategico e si configura come una fondamentale fonte di vantaggi competitivi sostenibili.

Inoltre, la brand identity rappresenta la base della sua immagine, poichè porta a percezioni, atteggiamenti e comportamenti da parte degli stakeholders.

La *brand image* è la conseguenza del processo di sedimentazione delle relazioni fra pubblico e impresa e della comunicazione della brand identity; rappresenta, infatti, *l'immagine della marca così come percepita dai consumatori* ed esprime una sintesi delle opinioni che il pubblico ha di un brand e della sua offerta.

La brand image si sviluppa nel tempo ed è condizionata dalla comunicazione di brand, dalla qualità della customer experience e dai servizi di assistenza al cliente: ogni touchpoint può determinare o modificare la percezione che il consumatore ha del brand.

---

<sup>38</sup> Buil, I., Catalàn, S. & Martinez, E. (2020). The Importance of Corporate Brand Identity in Business Management: An Application to the Uk Banking Sector. *BRQ Business Research*

<sup>39</sup> Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press

In conclusione, la risorsa più preziosa di un'azienda è la sua immagine presso i clienti (Brian Tracy, 1985) e, se è vero che è l'impresa a scegliere la propria identity, è altrettanto vero che sono i consumatori a deciderne l'immagine e quindi il destino.

#### **1.3.4 Brand loyalty**

La *brand loyalty*, conseguenza di una brand reputation positiva, può essere definita come la *predilezione abituale accordata dal consumatore ad uno specifico brand*. Rappresenta quindi la *fedeltà alla marca* da parte dei consumatori.

Un consumatore può essere definito fedele al brand quando presenta un atteggiamento positivo nei confronti di quest'ultimo (acceptance), lo acquista con una frequenza superiore rispetto ad altri brand della stessa categoria di prodotti (preference) e reitera l'acquisto nel lungo periodo (allegiance).

La customer satisfaction è la base per la costruzione della brand loyalty perché la reiterazione dell'acquisto di un determinato brand non deve avvenire a causa di particolari situazioni di mercato che possono portare ad una mancanza di alternative ma deve essere conseguenza di una sempre maggiore fidelizzazione.

L'ottenimento di una brand loyalty sempre più certa e diffusa permette all'azienda di affermarsi sul mercato, acquisire posizioni più forti e agire con una pianificazione maggiormente sicura e che comporta un rischio imprenditoriale minore.

Per questo, la brand loyalty viene considerata una delle fondamentali componenti della brand equity.

La costruzione della brand loyalty è un processo che si sviluppa su tre livelli di fedeltà:

- Brand recognition: riconoscimento della marca; il consumatore è a conoscenza della sua esistenza e la considera come un'alternativa alla marca preferita quando questa non è disponibile e quelle disponibili non vengono riconosciute come familiari;
- Brand preference: preferenza per la marca; il cliente la preferisce alle offerte concorrenti ogni volta che questa risulta disponibile ma, quando non è disponibile, il consumatore acquista un brand sostitutivo senza sforzarsi di trovare il brand preferito;

- **Brand insistence:** perseveranza sulla marca; il consumatore preferisce un brand specifico e non accetta di acquistare alcuna marca sostitutiva e ciò implica che, se la marca non risulta disponibile nel punto vendita, il consumatore è disposto a cercarla in altri punti vendita.

A seconda della forza della brand loyalty, si distinguono cinque tipologie di acquirenti (Aaker, 1997): al livello di fedeltà più debole corrisponde un acquirente infedele (il consumatore preferisce la marca solo se vantaggiosa in termini di prezzo); nel secondo livello il cliente diventa abituale (pur essendo soddisfatto del brand, è vulnerabile se riscontra benefici addizionali proposti dai competitors), nel terzo livello si trova l'acquirente fedele per motivi di costo (questo tipo di consumatore cambia brand solo se il beneficio addizionale proposto dai competitors supera i costi di cambiamento), nel quarto livello vi è l'acquirente fedele e "amico della marca" (percepisce la superiorità del brand rispetto ai competitors) e nel quinto livello di brand loyalty, il più forte, il cliente si definisce coinvolto (ripone un'importante fiducia nella marca e la raccomanda agli altri attraverso word of mouth positivo).

### ***1.3.5 Brand equity***

La *brand equity*, o valore della marca, esprime la *forza di un brand sul mercato*, espressa sia da un punto di vista finanziario, sia da un punto di vista orientato al marketing.

Quando la brand equity viene definita dal punto di vista finanziario, l'accento è posto sul valore del brand come asset del patrimonio aziendale (brevetti e marchi) mentre quando viene definita dal punto di vista orientato al marketing può essere descritta come patrimonio dell'immagine che il brand è riuscito a costruirsi nel tempo grazie all'aggregazione di atteggiamenti e comportamenti dei consumatori, dei canali distributivi e delle diverse influenze durante il processo di acquisto.

Dal punto di vista del consumatore (customer-based brand equity), il valore del brand può essere determinato e misurato come la risultante delle attività di marketing attribuibili unicamente al brand.

Nella celebre definizione proposta da Aaker, la brand equity esprime “l’insieme delle risorse (o dei costi) legate al nome e al simbolo della marca che si aggiungono al (o devono essere sottratti dal) valore che un bene o servizio fornisce ai clienti di un’impresa e alla stessa impresa”.<sup>40</sup>

I modelli di analisi maggiormente accreditati sono quelli proposti da Aaker (1991) e Keller (1993).

Secondo Aaker, la brand equity dal punto di vista del consumatore si fonda su cinque pilatri fra loro interconnessi:

- la brand loyalty e la brand awareness (trattate poco sopra),
- la qualità percepita, definita come la percezione della superiorità del prodotto/servizio rispetto all’uso cui è destinato tenendo conto delle possibili alternative,
- le associazioni di marca, definite come tutto ciò che per il consumatore è collegato al brand,
- la proprietà intellettuale, ovvero l’insieme dei beni immateriali che l’impresa possiede (brevetti, marchi registrati).

Secondo Keller, invece, il fattore fondamentale da prendere in considerazione per lo sviluppo della brand equity è la brand knowledge, ovvero la conoscenza che i consumatori hanno della marca, che si fonda sulla brand awareness e sulla brand image.<sup>41</sup>

In conclusione, esistono molteplici definizioni di brand equity e se si chiedesse a dieci persone di darne una definizione, sarebbe altamente probabile ottenere dieci risposte diverse.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/>

<sup>41</sup> <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/>

<sup>42</sup> Winters, LC. (1991). Brand Equity Measures: Some Recent Advances. *Marketing Research*, 3

## 2 ANALISI

Cruciale per la costruzione di una strategia di branding efficace è la fase di analisi attraverso ricerche di mercato e costruzione di modelli.

Le ricerche di mercato riguardano la raccolta, la conservazione e l'analisi dei dati e si occupano prevalentemente di studiare la struttura del mercato, il settore, i consumatori (o potenziali tali) e i loro processi decisionali.

Comunemente una ricerca di mercato può essere quantitativa o qualitativa.

La ricerca è definita quantitativa quando è costruita in modo da dare rappresentatività statistica di una popolazione (mercato/segmento), basandosi sull'analisi di un campione.

La ricerca è di tipo qualitativo quando l'analisi viene effettuata attraverso una discussione libera o tramite domande aperte. Attraverso questo tipo di ricerca, si è in grado di formulare ipotesi e congetture, ma senza ottenere alcuna rappresentatività statistica.

Un'analisi di marketing è definita, non a caso, come una valutazione quantitativa e qualitativa di un mercato e delle sue componenti.

L'ambiente in cui le imprese operano è complesso e in continua evoluzione. Appare dunque necessario semplificare la realtà. L'analisi dell'ambiente competitivo è fatta a cascata: parte dall'analisi del settore, passa all'analisi dei concorrenti, all'analisi della domanda e si conclude con la segmentazione del mercato. La conseguenza di tali analisi si concretizza nel posizionamento dell'impresa rispetto ai concorrenti.



## 2.1 Analisi del settore

È, anzitutto, necessario dare una definizione di settore: è il luogo economico in cui si realizza il confronto concorrenziale, l'insieme delle imprese che producono i medesimi prodotti/servizi e che li vendono in concorrenza tra loro.

L'analisi di settore risulta rilevante a livello di strategia di gruppo, al fine di decidere in quali settori è maggiormente profittevole operare, e a livello di strategia di business, per ricercare i fattori critici di successo per il raggiungimento del vantaggio competitivo all'interno di un determinato settore.

Nello scegliere il settore bisogna tenere conto di due aspetti fondamentali: la redditività del settore e la sua attrattività.<sup>43</sup>

Per ciò che concerne la *redditività* del settore, l'impresa mira a generare valore tramite la produzione e la commercializzazione. I profitti che le imprese generano all'interno di un settore risultano essere determinati da tre fattori: il valore del prodotto per i clienti, l'intensità della concorrenza e il potere contrattuale relativo dei diversi livelli della supply chain.

L'*attrattività* del settore è generalmente espressa in termini di redditività e dipende dalle caratteristiche del settore e, in particolare, dalla concorrenza e dalla capacità di gestirla.

La capacità di spiegare si traduce in capacità di prevedere: “un modello è un tentativo di illustrare le caratteristiche essenziali di un sistema in modo che sia semplice da capire e da applicare e che sia sufficientemente vicino alla realtà per dare risultati significativi” (Thompson e Formby, 1998).<sup>44</sup>

Varie ricerche hanno dimostrato l'esistenza di un rapporto tra la struttura del settore (o del mercato, a seconda del grado di approfondimento), le strategie delle imprese che operano all'interno del settore (o mercato) e i risultati che queste ottengono. Tali ricerche hanno originato una famiglia di modelli, tra cui sono presenti i due più diffusi per l'analisi

---

<sup>43</sup> Grant. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Cap III. Il Mulino

<sup>44</sup> Pellicelli, G. (2019). *Strategie d'impresa*. Egea

dell'ambiente competitivo: il modello delle Cinque forze di Porter e il modello del ciclo di vita del settore.

Il *modello delle Cinque forze di Porter* riguarda l'analisi della posizione di un'impresa in un determinato settore (o mercato) sulla base di due dimensioni: una dimensione verticale, da monte a valle, che va dai fornitori ai clienti, passando per i concorrenti del settore; rappresenta l'aspetto di maggiore interesse in un'analisi strategica e una dimensione inerente il cambiamento, originata dall'azione delle imprese che intendono entrare nel mercato e dalla pressione data dalla presenza di prodotti sostitutivi.

È il potere contrattuale (di negoziazione) tra i protagonisti a determinare i prezzi e le condizioni di scambio.

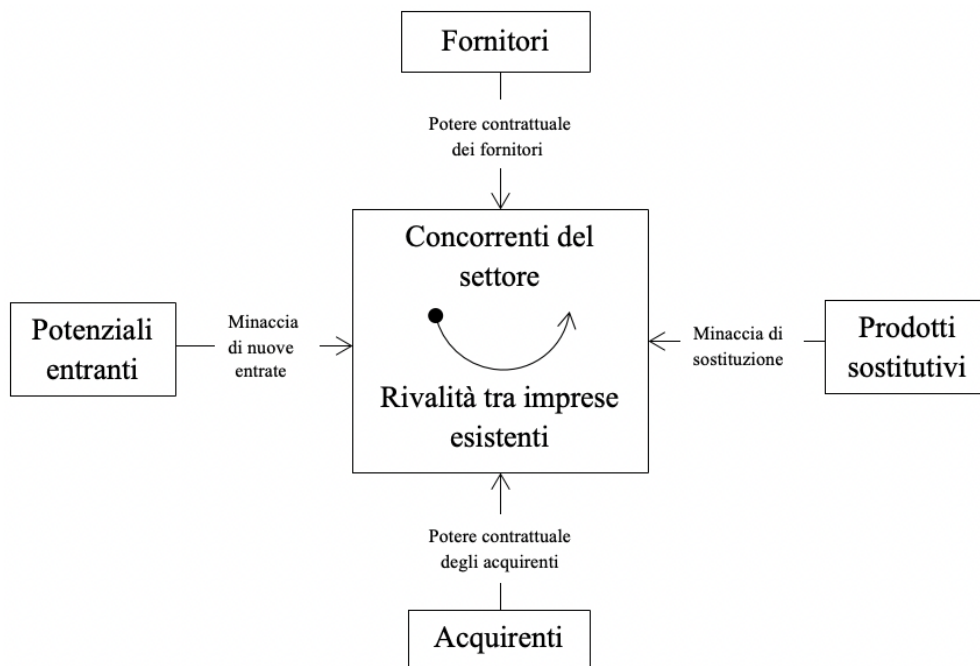


Figura 3 - Modello delle Cinque forze di Porter

Analizziamo nel dettaglio il modello.

Quanto più è forte il *potere contrattuale degli acquirenti*, tanto più debole è la posizione dell'impresa.

Gli acquirenti acquistano tale potere solo in presenza di una serie di condizioni, ovvero quando:

- pochi di loro acquistano una parte significativa della produzione dell'impresa,
- il prodotto/servizio offerto non si differenzia da quello dei competitors e, di conseguenza, il compratore può spostarsi facilmente da un produttore ad un altro,
- i costi sostenuti per effettuare tale passaggio (switching costs) sono bassi,
- si rivela possibile l'integrazione a monte e il consumatore può rivolgersi direttamente ai fornitori,
- il valore di ciò che il consumatore acquista è una quota modesta dei costi totali del compratore stesso.

Il *potere di negoziazione dei fornitori* è basso, o persino nullo, quando il prodotto è percepito come una commodity ed è facilmente disponibile sul mercato perché offerto da un gran numero di imprese. In tale condizione il consumatore può scegliere di rivolgersi al fornitore che offre il prezzo minore alle migliori condizioni. I fornitori si trovano in una posizione di debolezza anche quando il loro prodotto ha numerosi sostituti e per l'acquirente non esistono switching costs (o se esistono sono molto bassi) per passare da un fornitore ad un altro.

I fornitori sono, invece, in posizione di forza quando:

- i compratori sono molti ma i fornitori sono concentrati e quindi per gli acquirenti si rivela complesso cambiare fornitore,
- i prodotti offerti non hanno sostituti,
- il valore dei prodotti/servizi acquistati da un fornitore è una quota rilevante dei costi totali dell'impresa che acquista,
- il fornitore è capace di acquisire una quota del valore aggiunto dell'impresa che acquista (se il fornitore può integrarsi a valle, la posizione del compratore risulta debole),
- il brand del fornitore è caratterizzato da un'elevata capacità di attrazione.

Per ciò che concerne la *minaccia di prodotti sostituti*, bisogna considerare che è davvero raro che un prodotto/servizio non abbia sostituti sul mercato. Se il consumatore può facilmente passare da un prodotto ad un suo sostituto, le sue capacità contrattuali aumentano e, conseguentemente, diminuisce la capacità dell'impresa di conseguire profitti

elevati. L'esistenza di sostituti però non limita il campo di manovra delle imprese solo dal lato dei prezzi, ma anche dal lato della qualità.

La minaccia dei prodotti sostitutivi deriva da alcune condizioni:

- l'esistenza di un tetto massimo di prezzo che un settore può applicare al proprio prodotto, stabilito proprio dalla presenza o meno di prodotti sostitutivi e che, di conseguenza, limita i profitti raggiungibili dalle imprese,
- la forte pressione della concorrenza: il consumatore è in grado di confrontare con facilità i prezzi, la qualità e le prestazioni dei vari prodotti,
- la difficoltà e i costi che gli acquirenti di un settore devono necessariamente affrontare per passare da un prodotto ad un altro; da ciò dipende l'intensità della forza competitiva dei prodotti sostitutivi.

Spesso un'impresa *nuova entrante* cambia il quadro competitivo portando nuova capacità operativa, contendendosi quote di mercato con le imprese già nel settore e, per farlo, può abbassare i margini sui prezzi, portando ad una riduzione dell'attrattiva dell'intero settore. Le imprese che entrano in un settore possono talvolta avere una quantità di risorse notevole per competere e ciò rappresenta una minaccia per le imprese esistenti.

I nuovi entranti sono attratti soprattutto in presenza di almeno una delle due seguenti condizioni: margini di profitto elevati e basse barriere all'entrata (secondo Porter sono rappresentate da: presenza di economie di scala, possibilità di accesso alla tecnologia, differenziazione dell'offerta, switching costs, possibilità di accesso alla distribuzione, svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione e intervento dello Stato).

La *rivalità tra imprese esistenti* è molto forte in alcuni settori e bassa in altri e la sua intensità incide profondamente sui profitti medi di settore e sulle scelte strategiche.

Secondo Porter la rivalità dipende da una serie di fattori:

- Numero e dimensioni dei concorrenti: la rivalità tende ad essere di maggiore intensità quando i concorrenti sono molti e sono caratterizzati da dimensioni e capacità simili; quando invece sono numerosi diminuisce l'effetto che l'azione di una singola impresa determina sulle altre ma il settore può trovarsi in turbolenza continua;

- Ritmo di sviluppo: quando questo è elevato aumentano le opportunità per molte imprese che diventano in grado di trovare spazi nuovi con nessuna o poca concorrenza; se invece il ritmo risulta essere lento, un'impresa può crescere solamente sottraendo quote di mercato alle concorrenti;
- Caratteristiche del prodotto: quando i prodotti presentano le medesime caratteristiche, sono sostituibili e rappresentano, quindi, delle commodity, la competizione si fonda principalmente sul prezzo;
- Struttura dei costi: costi fissi elevati generano una competizione più forte sulla base del prezzo o su tattiche competitive che hanno il fine di incrementare i volumi; inoltre, la pressione competitiva aumenta ogni qual volta un rivale decide di sbarazzarsi dei prodotti in eccesso immettendoli sul mercato a prezzi molto bassi;
- Barriere all'uscita: quando queste sono alte, la competizione è più intensa poichè, tanto più forte è la difficoltà di abbandono, tanto maggiore è la spinta per la competizione sul lungo periodo;
- Rivali differenti: la diversità fra le imprese concorrenti rende la competizione meno prevedibile e più turbolenta; le diversità originano diverse interpretazioni delle tendenze dell'ambiente, generando modi diversi di affrontare la competizione e maggiore aggressività;
- Posta alta in palio: possono esistere sul mercato delle imprese determinate a raggiungere il successo a costo di sacrificare i risultati di breve periodo; se ciò avviene, la rivalità aumenta.<sup>45</sup>

In aggiunta alle cinque forze indicate da Porter, Andrew Grove suggerisce una sesta forza, ovvero l'influenza dei prodotti complementari (ad esempio, i computers hanno bisogno di software ed i software hanno bisogno di hardware, le auto hanno bisogno di benzina e la benzina ha bisogno di auto per essere venduta).

---

<sup>45</sup> Pellicelli, G. (2019). *Strategie d'impresa*. Egea

Questo modello, nonostante sia ampiamente accreditato, è anche oggetto di una critica in particolare: è considerato come un'analisi statica, che non tiene conto dell'interazione e delle reazioni dei concorrenti.

Nel 2008 Porter ha aggiornato le sue idee sul modo di fare un'analisi di settore e indirettamente ha risposto alle critiche di analisi statica rivolte al modello precedente degli anni '80.

Il *modello del ciclo di vita del settore* è fondato sull'ipotesi che un settore (o un mercato) passi attraverso una successione di fasi, ciascuna delle quali caratterizzata da implicazioni sulle strategie delle imprese.

Nella figura 4 sono riassunti ed evidenziati graficamente le fasi del ciclo di vita e i cambiamenti delle forze competitive in ogni stadio.

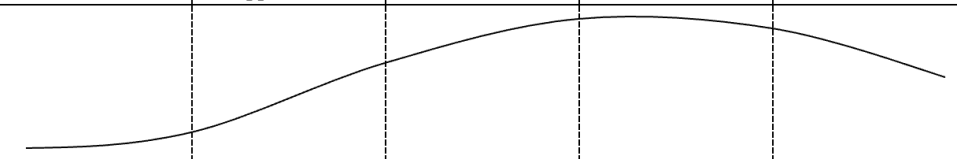
Stadio	Embrionale	Sviluppo	Shakeout	Maturità	Declino
<b>Vendite/ Prodotto</b>					
<b>Utilizzatori/ compratori</b>	Pochi, sono definiti "primi adottanti"	Crescono rapidamente di numero	Acquistano in modo selettivo	Saturazione della domanda Acquisti di sostituzione	Minore uso del prodotto
<b>Caratteristiche dei concorrenti</b>	Pochi	Entrano nuovi concorrenti Lottano per la conquista di quote di mercato Moderata differenziazione dei prodotti	I concorrenti possono essere molti Guerra dei prezzi I concorrenti più deboli sono "espulsi"	Lottano per mantenere le quote di mercato Difficile incrementare le quote di mercato Efficienza e bassi costi al primo posto	Alcuni concorrenti abbandonano Distribuzione selettiva
<b>Ritmo di sviluppo delle vendite</b>	Molto rapido	Rapido	Rallenta	Da moderato a lento	Da lento a negativo
<b>Livello di redditività</b>	Da basso a moderato	Alto	Moderato	Moderato	Molto basso

Figura 4 - Le fasi del ciclo di vita <sup>46</sup>

<sup>46</sup> Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall

*Stadio embrionale:* la domanda è bassa e principalmente alimentata da utilizzatori che mirano a ricercare l'innovazione, che è però ancora poco nota. I prezzi sono alti, così come le barriere all'entrata che sono fondate principalmente sulla possibilità di accesso alla nuova tecnologia, piuttosto che sui costi o sulla brand loyalty.

Nonostante il livello elevato dei prezzi, l'azienda può comunque chiudere in perdita per aver sostenuto forti investimenti. I potenziali concorrenti sono attratti dal rapido sviluppo della domanda e tentano di imitare l'innovazione introdotta dall'impresa.

*Stadio di sviluppo:* in questa fase, l'uso del prodotto si diffonde, la domanda subisce un incremento, i prezzi calano (come conseguenza della creazione di economie di scala) e le imprese di scontrano anche nel livello della distribuzione.

Le barriere sono più basse poiché la tecnologia non è più esclusiva e poche tra le imprese nel mercato riescono a differenziare il prodotto tanto da incrementare la brand loyalty.

Come conseguenza di tutto ciò, vi è un incremento della minaccia di entrata di nuovi concorrenti. I profitti potrebbero essere alti ma cominciano a risentire della pressione della concorrenza anche se, paradossalmente, nonostante l'ingresso di nuove imprese, la rivalità rimane bassa.

*Stadio di shakeout:* il ritmo della crescita rallenta e questo è dato dal fatto che la domanda non può subire incrementi all'infinito. Questa fase prende il nome di "shakeout" perché caratterizzata da una forte turbolenza, generata da una competizione piuttosto intensa: il mercato si avvia alla saturazione, fanno il loro ingresso nuovi concorrenti (attratti dai buoni risultati ottenuti dalle imprese già presenti sul mercato).

Durante la fase di sviluppo le imprese, confidando nella continuità dello sviluppo, accumulano capacità produttiva che si dimostra in eccesso nella fase di shakeout a causa del rallentamento della domanda che rende necessario l'abbassamento dei prezzi per mantenere le quote di mercato. La conseguenza di ciò è una forte competizione che espelle dal mercato le imprese meno efficienti.

*Stadio di maturità:* a seguito dello shakeout, il mercato entra in una fase di contrazione in cui la domanda è rappresentata soltanto dalla sostituzione di vecchi prodotti. In questo senso, le caratteristiche e le prestazioni dei prodotti tendono ad essere molto simili, motivo per cui viene a configurarsi un mercato di massa in cui la brand loyalty

diminuisce. In questo momento l'attrattività del settore è bassa: i prezzi sono ridotti e la competizione è intensa.

Le imprese che decidono di entrare in questa fase si affidano alla competizione basata sulla pubblicità, sulla qualità e sui cambiamenti nei prodotti.

Se il numero dei concorrenti si riduce, le imprese che rimangono all'interno del settore possono nuovamente incrementare i prezzi e, di conseguenza, la redditività.

*Stadio di declino:* se la domanda continua a subire cali, il settore è avviato al declino. In questo momento la competizione tra le imprese rimaste nel mercato aumenta e la sua intensità dipende dalla velocità del declino e dalle barriere all'uscita. In questo panorama, la capacità di controllare i costi diventa determinante. In questo stadio emerge la capacità produttiva inutilizzata e le imprese sono costrette ad abbassare i prezzi (inizia una guerra dei prezzi – ogni strategia risulta comunque difficile), il che porta inevitabilmente a forti perdite. Le soluzioni possibili si rivelano essere due: abbandonate il settore o compiere una profonda ristrutturazione.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Pellicelli, G. (2019). *Strategie d'impresa*. Egea



## 2.2 Analisi della domanda e segmentazione

Dopo aver svolto un'analisi approfondita del settore ma prima di studiare la concorrenza, è bene che le imprese si dedichino all'analisi della domanda e all'individuazione del/dei segmento/i di mercato in cui operare attraverso il prodotto o servizio proposto.

Innanzitutto, occorre dare una definizione di domanda. Questa è rappresentata da tutti gli individui interessati o che hanno acquistato il prodotto/servizio dell'azienda.

Analizzare la domanda significa raccogliere una serie di dati per permettano all'organizzazione di comprenderla e profilarla per scremarla e concentrare gli sforzi solo sulla parte di domanda ritenuta interessante.

Per definire il target bisogna innanzitutto fare segmentazione; una volta scelto il target l'azienda si posiziona a seconda di quest'ultimo.

Se l'azienda decide di non rivolgersi ad un particolare target si parla di target di massa: il mercato non viene segmentato, il prodotto offerto è standardizzato, tutti i compratori hanno il medesimo prodotto con lo stesso marketing mix (vengono sostanzialmente ignorate le attese e le esigenze differenti per trattare l'insieme dei consumatori come omogeneo). In questo modo molti compratori non risultano però soddisfatti e ciò rappresenta uno svantaggio per l'impresa. Per contro, però, ciò permette di avere costi di produzione e marketing bassi grazie ai maggiori volumi, di creare economie di scala e di avere una gestione semplificata.

Un'altra opportunità è quella della mass customization, una tecnica di marketing e produzione che unisce flessibilità e personalizzazione dei prodotti su misura ai bassi costi unitari associati alla produzione in serie. Consiste, concretamente, nel produrre solo nel momento il cui il compratore ha preso l'impegno di acquistare (pionieri Dell Computer, Renault e Toyota con i principi della lean production). Altri nomi per la personalizzazione di massa includono, infatti, made-to-order e built-to-order.

Se, invece, l'azienda opta per la *segmentazione* allora suddivide il mercato in sottoinsiemi (segmenti) di consumatori, omogenei al loro interno ed eterogenei tra loro, sulla base di specifici parametri che possono accomunarli nella risposta a una particolare formula

d'offerta o per la presenza di caratteristiche analoghe e rilevanti ai fini degli obiettivi di marketing prefissati.<sup>48</sup>

Bisogna considerare però che maggiore è il numero di segmenti, maggiori sono i costi di ricerca, produzione e distribuzione e minori sono i vantaggi derivanti da economie di scala.

È possibile compiere la segmentazione del mercato attraverso quattro categorie di variabili: geografiche, demografiche, socio-psicografiche e comportamentali.

Frequentemente, gli analisti segmentano il mercato attraverso l'utilizzo di variabili descrittive (geografiche, demografiche, socio-psicografiche) cercando poi di determinare se i diversi segmenti mostrino differenti bisogni e ricerchino quindi differenti benefici.

Le principali variabili descrittive utilizzate per l'analisi della domanda e la segmentazione sono: l'età; il reddito; la professione esercitata; la classe sociale; lo stile di vita.

Il fondamento di tale approccio è l'ipotesi di una possibile correlazione tra le diverse variabili descrittive degli individui e le specificità dei bisogni, desideri e del valore atteso. Altri analisti, invece, concentrano le loro attenzioni su variabili di tipo comportamentale e attitudinale come le occasioni comportamentali (le volte in cui l'individuo fa uso del prodotto), i benefici ricercati (specifiche performance tecniche), il tipo di utilizzatore e quindi l'intensità d'uso, il livello di fedeltà, lo stadio di consapevolezza (livello di conoscenza del prodotto e delle sue funzionalità) e l'atteggiamento nei confronti del prodotto.

Una volta terminata la fase di segmentazione, inizia quella di *targeting* che consiste nell'individuazione e nella definizione dei segmenti di mercato che maggiormente rispecchiano, in termini di attrattività, le prerogative per cui l'offerta dell'impresa verrà a questi indirizzata.

---

<sup>48</sup> Smith, W. R. (1956). Differenziazione del prodotto e segmentazione del mercato come strategie di marketing alternative. *Journal of Marketing*

Il targeting è alla base di strategie di marketing differenziate o concentrate, perché permette all'impresa di decidere a quanti e a quali segmenti di mercato rivolgersi in via elettiva o esclusiva.

Per valutare l'attrattiva potenziale e commerciale di ciascun segmento si utilizza un criterio secondo cui ciascun segmento deve presentare cinque requisiti perché la segmentazione risulti efficace<sup>49</sup>:

- **Accessibilità:** i segmenti devono essere accessibili in modo selettivo, con lo scopo di concentrare su di essi gli sforzi comunicativi e di vendita;
- **Azionabilità:** esprime il livello di coerenza tra le attese del segmento obiettivo (target) e la capacità dell'impresa di soddisfarle; l'impresa deve quindi essere in grado di progettare e successivamente realizzare azioni apposite per attirare e servire i segmenti prescelti;
- **Distinguibilità:** i segmenti devono essere eterogenei tra loro e devono quindi essere massimizzate le differenze tra segmenti, rispondendo allo stesso tempo alla condizione di omogeneità e quindi alla minimizzazione delle differenze dei consumatori facenti parte di un medesimo segmento;
- **Misurabilità:** l'impresa deve essere in grado di stabilire le dimensioni del segmento, valutare il potere d'acquisto dei consumatori che lo compongono e identificare le caratteristiche principali del loro comportamento d'acquisto;
- **Rilevanza:** rispettando il requisito dell'omogeneità, i segmenti devono avere la maggiore ampiezza e profittabilità possibile.

In questo senso, l'impresa può decidere di concentrarsi su un unico segmento (*concentrazione mono-segmento*): in questo caso il marketing mix e le risorse sono specifiche per le esigenze di un solo gruppo di potenziali compratori e l'impresa, quindi, deve specializzarsi nei prodotti, adottare politiche di comunicazione dirette elettivamente a quel segmento, prendere in considerazione politiche di distribuzione selettiva o esclusiva.

---

<sup>49</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., Costabile, M. (2012). *Marketing Management*. 14° ed. Pearson

Nel caso di adozione di una strategia concentrata, l'impresa deve considerare l'obiettivo di raggiungere la leadership di quota di mercato nel proprio segmento per arrivare a quantità vendute interessanti perché il suo destino è legato al destino del segmento ed è difficile cambiare immagine e rivolgersi ad un segmento differente.

Questa strategia è tipica delle piccole imprese che fanno della specializzazione un elemento concorrenziale al quale le imprese più grandi non sono in grado di rispondere con efficacia.

L'impresa può, altrimenti, decidere di concentrarsi su più segmenti, procedendo con una *multi-segmentazione*: in questo caso l'impresa presenta prodotti differenti, con marketing mix differenti, per segmenti distinti.

Un'ultima opportunità per l'impresa consiste nel fare *marketing one-to-one*: il termine e la filosofia gestionale di base sono stati resi celebri da BCG e successivamente da Peppers e Rogers: "i managers hanno scoperto che potevano concentrare i loro focus e creare prodotti per specifici segmenti di clienti. Ora un segmento può essere ridotto ad una singola persona"; ciò significa che ogni cliente è considerato come un segmento. L'avvento di Internet ha dato un forte impulso ad un marketing mirato sulle esigenze individuali (programmi di fedeltà, offerte specifiche personalizzate).

L'idea è buona ma rappresenta un'eventualità utopica, specie per le grandi e medie imprese. Il programma della strategia one-to-one si divide in quattro fasi: identificazione del cliente, differenziazione dello stesso da altri, interazione e personalizzazione dei prodotti e servizi offerti.<sup>50</sup>

Attraverso la segmentazione è possibile individuare la *marketing persona* (o *buyer persona*) che può essere definita come un archetipo che possiede caratteristiche tali da rappresentare il cliente ideale, il consumatore per cui l'azienda nutre un interesse di business.

La marketing persona viene costruita utilizzando le informazioni usate per la segmentazione (demografica, geografica, psicografica, beneficio ricercato e

---

<sup>50</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli

comportamento) e tenendo in considerazione le attività social dei consumatori (livello di partecipazione ai social media, canali che utilizzano, comunità in cui sono attivi, comportamento in esse).

Costruire la buyer persona si rivela utile ad orientare le decisioni relative a molteplici aspetti del business che orientano il brand positioning, come la creazione e la definizione delle caratteristiche dei prodotti, dei servizi e del punto vendita, il layout del sito web aziendale e le strategie di marketing.

David Meerman Scott spiega come “l’idea che sta alla base del concetto di buyer personas è comprendere talmente bene il target da iniziare praticamente a pensare come lui”.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/buyer-personas/>

## 2.3 Analisi della concorrenza

Dopo aver individuato il segmento, o i segmenti, a cui rivolgersi, l'impresa deve definire l'arena competitiva e individuare i concorrenti per poter competere con successo.

Porter e Day utilizzano l'espressione *arena competitiva* per indicare il campo e il contesto in cui avviene la competizione. L'arena può essere ampia tanto quanto l'intero settore o limitata ad un singolo prodotto/mercato e la sua definizione dipende da quattro fattori:

- L'ampiezza della gamma di prodotti e servizi considerati;
- La numerosità dei segmenti di clienti;
- L'orizzonte geografico (local vs global);
- Il numero delle attività che compongono la value chain.

La rilevanza di ciascuno di questi quattro criteri dipende dagli obiettivi che l'impresa è determinata a raggiungere con la definizione dell'arena competitiva. Per decisioni tattiche e di breve periodo l'arena è limitata ai clienti e concorrenti attuali ma, se l'obiettivo della definizione consiste nel porre le basi per decisioni strategiche, allora l'arena deve presentare confini più ampi per poter considerare le opportunità di mercato al momento non coperte da nessuna impresa, i cambiamenti tecnologici, nei livelli dei prezzi e nelle condizioni dell'offerta che potrebbero modificare la cerchia dei prodotti sostitutivi e i rischi potenziali derivanti dall'ingresso di imprese provenienti da altri settori/mercati.

Una definizione di arena competitiva troppo limitata potrebbe rendere l'impresa vulnerabile all'incertezza, per contro, una definizione troppo ampia rischierebbe di non permettere all'organizzazione di mettere a fuoco i veri problemi.<sup>52</sup>

Per molte arene competitive l'analisi è assai complessa a causa dell'intensificarsi della competizione: i rivali sono difficili da individuare (convergenza da altri settori, molti prodotti assolvono più funzioni). I confini dell'arena sono permeabili e in continuo movimento.

Day propone di individuare i *concorrenti* all'interno dell'arena ragionando in termini di sostituzione in due differenti prospettive:

---

<sup>52</sup> Pellicelli, G. (2019). *Strategie d'impresa*. Egea

- Sostituzione dal lato della domanda: il fine è quello di comprendere tutti i possibili modi in cui i clienti possono soddisfare le proprie esigenze; la sostituibilità può essere misurata attraverso due approcci diversi, behavioural e perceptual.

L'approccio behavioural consiste nello studiare il comportamento dei clienti, misurando l'elasticità incrociata (misura del rapporto tra la variazione delle vendite di un prodotto determinato da una variazione nel prezzo di un altro prodotto) e il brand-switching; tendenzialmente questo tipo di studio si realizza chiedendo ai clienti di giudicare se due prodotti siano o meno sostitutivi e se facciano parte del medesimo gruppo di prodotti tra loro in competizione.

L'approccio perceptual consiste, invece, nell'intervistare i clienti chiedendo loro come effettuano la scelta tra più prodotti e chiedendogli di considerare più coppie di prodotti indicando in una scala graduale in quale misura li considerano sostituti l'uno dell'altro. Questo tipo di analisi dà migliori indicazioni circa il futuro della concorrenza e dà la possibilità di mettere a confronto tra loro più prodotti (substitution-in-use).

- Sostituzione dal lato dell'offerta: il fine è quello di individuare tutti i concorrenti, attuali e potenziali, che hanno le capacità di servire gli stessi clienti.

Day suggerisce di definire la prospettiva dal lato dell'offerta rispondendo a tre fondamentali domande: quali concorrenti stanno offrendo prodotti di una data categoria con la stessa tecnologia, gli stessi processi di produzione, le stesse fonti di materie prime e componenti, la stessa forza vendita e gli stessi canali di distribuzione? Qual è l'area geografica del mercato (regionale, nazionale o globale)? Quali concorrenti devono essere considerati (soltanto quelli che attualmente servono il mercato o anche potenziali entranti che abbiano capacità di competere)?<sup>53</sup>

Una volta individuati tutti i concorrenti, è necessario dividerli in due categorie:

- Di prima fascia (diretti): sono rappresentati da coloro che soddisfano l'esigenza specifica, il beneficio atteso dal potenziale compratore, offrendo quindi prodotti perfettamente sostitutivi e operando nella stessa area geografica/di mercato (nicchia);

---

<sup>53</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli

- Di seconda fascia (indiretti): sono quei competitors che, offrendo prodotti differenti, possono potenzialmente soddisfare lo stesso consumatore, rispondere alla stessa esigenza o risolvere lo stesso problema; il consumatore non li ricorda per primi.

Per portare un esempio, si pensi al mercato dell'auto: Fiat e Toyota sono competitor diretti; entrambi vendono auto allo stesso segmento di mercato e nella stessa fascia di prezzo. Fiat e Mercedes, invece, sono concorrenti indiretti perché, pur vendendo entrambi automobili, si rivolgono ad utenti decisamente diversi.

Facendo invece riferimento al mercato dei fast-food, si possono considerare competitor diretti Burger King e McDonalds' ma Spizzico è per entrambi un competitor di seconda fascia. Tutti si rivolgono ad individui affamati che vogliono un servizio veloce ad un prezzo contenuto ma, mentre l'offerta di Burger King e McDonalds' prevede hamburger, patatine e bevande zuccherate, Spizzico vende pizza.

Una volta fatto ciò, di fondamentale importanza è individuare la posizione assunta dai brand concorrenti nella percezione del potenziale cliente.

Lo scopo è capire quali product associations il compratore usa per individuare e valutare prodotti tra loro concorrenti: attributi del prodotto, contesto in cui è usato, gruppi di utilizzatori, performance di prodotto.

I metodi utilizzati per effettuare la ricerca sono i seguenti:

- intervistare i consumatori chiedendogli di individuare i due brand più simili scelti tra un gruppo di tre brand in concorrenza tra loro e descrivere perché questi due brand sono simili e sono differenti dal terzo escluso;
- chiedere agli intervistati di mettere a confronto due prodotti e indicare quale tra i due preferiscono e perché;
- stabilire come i brand concorrenti sono posizionati rispetto alle product associations più importanti e gli uni rispetto agli altri, utilizzando l'MDS (Multi Dimensional Scaling), una tecnica che consiste nel graduare i brand sulla base di più dimensioni: sulle product associations, chiedendo ad un campione di potenziali compratori facenti parte del target, di graduare l'importanza dei vari brand sulla base delle dimensioni delle product associations, e sulle somiglianze, partendo dalla constatazione che



l'approccio product-associations ha diversi svantaggi dal punto di vista concettuale. Le misure di similarità/somiglianza riflettono la somiglianza percepita tra due oggetti e il risultato è una graduatoria di similarità/somiglianza per ciascuna coppia di oggetti. A questo punto un MDS può cercare di localizzare gli oggetti in uno spazio bidimensionale/tridimensionale detto mappa di percezione e posizionamento.

Questa mappa scompone le percezioni dei consumatori in un numero limitato di caratteristiche rilevanti per il potenziale compratore e colloca i brand in modo da rappresentare il posto che occupano nella mente del consumatore, dando vita ad un quadro ampio di come il mercato percepisce le value proposition dei vari concorrenti. Considerato che la mappa di percezione e posizionamento riassume le diverse posizioni assunte dai prodotti concorrenti, la mappa può diventare un potente strumento per scegliere una strategia competitiva.<sup>54</sup>

Per esempio, nel mercato della cosmetica due attributi considerati rilevanti sono utilità/prestazioni e il prezzo. Di conseguenza, può essere sviluppata una mappa di percezione e posizionamento strutturata nel seguente modo.



Figura 5 - Mappa di percezione e posizionamento per il settore cosmetico <sup>55</sup>

<sup>54</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli

<sup>55</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli

### 3 POSIZIONAMENTO

L'origine del termine posizionamento non è ancora oggi chiara ma è ad Al Ries e Jack Trout il merito di aver reso noto il concetto nella letteratura in materia grazie ad alcuni articoli pubblicati verso la fine degli anni '60 e al successo che ha riscosso il libro "Positioning: the battle for your mind" (1981).

Se Al Ries si riferiva al concetto di posizionamento utilizzando la parola "rock" (roccia), perché "ogni annuncio ha bisogno di una roccia che serva da fondamenta, che non vada spostata o messa in discussione", è stato Jack Trout ad aver suggerito il termine "positioning" in riferimento al posizionamento di un brand nella mente del consumatore. Nel 1973, Al Ries e Jack Trout, scrivendo sulla rivista "Advertising Age" diedero una prima definizione, accettata dalla letteratura: "... *positioning is not what you do with product but what you do with the customer's mind... and marketing is not a war of production, but a battle of perception*".<sup>56</sup>

Più di recente, Philip Kotler ha definito il posizionamento di brand come "un atto di definizione dell'offerta e dell'immagine dell'impresa, in modo che essa occupi una posizione precisa e di riconosciuto valore nella mente del cliente target".<sup>57</sup>

Il posizionamento è la risultante di un processo di analisi della domanda, segmentazione del mercato, individuazione del target e studio della concorrenza e può riguardare il modo in cui il brand viene comunicato, le caratteristiche che rendono i suoi prodotti unici, la customer experience che il brand è in grado di generare e, soprattutto, la brand identity e i valori ad essa collegati.

---

<sup>56</sup> Ries, A. & Trout, J. *Positioning*. McGraw-hill, citato il Pellicelli, *Il marketing dei servizi*, UTET (1997)

<sup>57</sup> Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, XI ed. Prentice Hall

### 3.1 Brand positioning e vantaggi competitivi

Dopo aver stabilito in quale segmento intende concentrare le proprie risorse, l'impresa deve decidere come collocare la propria strategia nei confronti delle imprese competitors già presenti sul mercato. Quindi, dopo aver definito il segmento a cui rivolgersi, occorre che l'impresa esamini la posizione dei concorrenti e, di conseguenza, decida quale posizione assumere a sua volta.

Per posizionare occorre disporre di vantaggi competitivi sostenibili a lungo e in grado di differenziare l'offerta. Il vantaggio competitivo è distinto dal posizionamento.

Il *vantaggio competitivo* (solitamente di differenziazione e di costo) è una forza che possiede l'impresa e che può agire sul posizionamento, ma non sempre ha un ruolo determinante. Ad esempio, Ikea e Zara possiedono vantaggi competitivi inerenti l'outsourcing e la logistica ma il loro posizionamento non è solo questo e risiede, infatti, nella buona qualità a prezzi ragionevoli, negli ampi spazi, nella comunicazione e nel forte word of mouth.

I vantaggi competitivi cambiano e si evolvono continuamente ed il consumatore cerca di semplificare i processi d'acquisto dando ai prodotti un certo posto (immagine) nella propria mente. Di qui nasce il posizionamento, che deve essere externally driven e incorporare le tendenze dell'ambiente, deve essere rilevante, differenziato e credibile.

Il posizionamento, che si fonda sui vantaggi competitivi, è diverso dall'immagine: nella mente del consumatore immagine è un'impressione complessiva circa un brand/prodotto, mentre il posizionamento è un confronto con i concorrenti.

L'obiettivo del marketing consiste nell'individuare o nel costruire una o più caratteristiche che possano distinguere il brand/prodotto dai concorrenti e nell'impostare il marketing mix più adatto per attribuire una certa posizione al prodotto nella mente del consumatore.

Il posizionamento ha successo quando la prospettiva dell'impresa e del consumatore coincidono.

“Se cerchi di persuadere qualcuno a fare qualcosa o a comprare qualcosa, forse dovresti utilizzare il suo linguaggio, il linguaggio in cui pensa” (David Ogilvy, 1986).

Questa affermazione di Ogilvy sottolinea l'importanza di analizzare e conoscere in modo approfondito il target e i competitors.

Quindi, in sintesi, posizionare significa, nel concreto, creare un'identità di brand, o un'immagine di prodotto/servizio, distinta da quella dei concorrenti e comunicarla ai potenziali consumatori, non solo con la comunicazione in senso stretto, ma anche attraverso la distribuzione, il package, l'esposizione del prodotto nei punti vendita.

Il fondamento alla base del posizionamento è quindi certamente la differenziazione rispetto ai competitors. Per posizionare bisogna, quindi, trovare un'idea che differenzi. Ma alla base di tale differenziazione deve esserci una "value proposition" inerente al "posizionamento completo della marca, ossia l'intera combinazione di benefici sui quali è impostato il posizionamento", come definito da Philip Kotler in "Principi di marketing". La value proposition riguarda quel valore in più che il brand può offrire al target, rispetto ai competitor. In tal senso, si può posizionare:

- Attraverso le *caratteristiche del prodotto* (ad esempio, nel settore automotive le caratteristiche oggetto di attenzione sono le prestazioni, le dimensioni, i consumi; per il settore dei vini, invece, il colore, l'alcool, i vitigni, i terreni).

Nel caso del lancio di un nuovo prodotto è bene puntare su quelle caratteristiche in precedenza ignorate oppure già esistenti.

Nel marketing globale bisognerebbe costruire vantaggi validi per più mercati, con un appeal multiculturale (ad esempio, BMW: "The Ultimate Driving Machine"; De Beers: "Un diamante è per sempre").

In merito alle caratteristiche di prodotto si potrebbe puntare o sulla proprietà esclusiva, la quale rappresenta una differenziazione molto efficace (ad esempio, Safety è Volvo, Engineering è Mercedes) perché ogni caratteristica diventa unica, o sulla realizzazione, poiché la tecnologia o le componenti possono essere brevettate, contribuendo ad un incremento dei vantaggi competitivi.

Alcune imprese sono riuscite a rendere diversi i loro prodotti “dramatize (magnificando) the difference”, ovvero ponendo l’accento su quelle caratteristiche che il consumatore non riusciva a valutare.

Utilizzando questa tecnica di posizionamento, per mantenere l’unicità, bisogna certamente formare alleanze, perché si rivela necessario avere partners globali per garantire standard di qualità e trovare clienti disposti a pagare un premium price, proteggere il brand, imponendo stretti controlli su chi possa o meno vendere i prodotti del brand e proteggere la nicchia, mantenendo così il premium price, ed evitare quindi che il prodotto sia venduto in quantità eccessiva, minacciando il posizionamento di premium quality;

- Attraverso i *benefici*, funzionali (comprendono tutte le caratteristiche del prodotto o servizio che servono a soddisfare un bisogno e generano utilità per il consumatore) ed emozionali (riferiti alla sfera sociologica e psicologica del consumo). Questa tecnica, tipica di Ferrero, consiste nel rispondere ai problemi del consumatore. Per esempio, Diageo promuove certi prodotti, come Baileys, Baci Perugina e Ferrero Rocher, solo in certi periodi dell’anno;
- Attraverso la *qualità*, la quale, specie nell’era digitale, sta diventando un punto fermo e non qualcosa che fa la differenza; per cui, il compratore si aspetta che certe prestazioni e caratteristiche siano un point of parity;
- Attraverso il *prezzo* che spesso, però, non si rivela un’efficace leva di differenziazione. Nel trasporto aereo, ad esempio, compagnie low cost, come Ryanair e EasyJet, vengono percepite come differenziate per le rotte e non per il prezzo.

Qualora si volesse optare per una differenziazione basata sul prezzo, bisognerebbe tenere a mente due principi:

- i prodotti di elevata qualità dovrebbero avere prezzi più alti e il prezzo dovrebbe essere giustificato da qualità ed elementi accessori (come, ad esempio, servizi aggiuntivi);
- i prodotti di alto prezzo dovrebbero dare prestigio a chi li mostra in pubblico, lavorando sullo status del consumatore.

Ciò che è certo è che l'economia digitale ha modificato profondamente la politica dei prezzi, a causa della possibilità per i consumatori di eseguire confronti rapidi.

- Attraverso l'*uso specifico del prodotto*. È questa una tecnica utilizzata tipicamente nel B2B. Per esempio, Gatorade è posizionata come bevanda per gli sportivi, così come Vivident è considerato un sostituto del dentifricio in momenti particolari;
- Attraverso gli *utilizzatori*. In questo caso, il prodotto diventa uno stile di vita. Johnson & Johnson, per esempio, ha riposizionato lo shampoo per bambini per adulti che si lavano i capelli di frequente;
- *Associando ad una personalità*: la comunicazione suggerisce che le caratteristiche del prodotto devono essere le stesse della personalità ben nota. Nello scegliere la personalità a cui affiancarsi bisogna però prestare moltissima attenzione per non rischiare di rovinare l'immagine del brand/prodotto (ad esempio, come nei casi di Tiger Woods e Simpson);
- Attraverso l'*origine nazionale*; in questo caso si posiziona un brand/prodotto associandolo al luogo d'origine e la nazione è percepita come proprietaria d'eccellenza. Per esempio, la Svezia è la casa di Ikea, la Finlandia di Nokia, la Germania di Mercedes e il Giappone di Toyota. In questo modo è possibile alzare le barriere in certi settori.

L'immagine di un paese risulta dalla percezione che si ha della sua gente, del suo sviluppo economico, della qualità dei suoi prodotti e quella di un paese poco noto può essere fortemente influenzata dalla categoria nella quale è classificato, per esempio, i paesi in via di sviluppo dell'Africa hanno un'immagine diversa da quelli dell'Asia, il made in Japan, infatti, è sinonimo di qualità di prodotto.

- *Cult positioning* è sinonimo di prodotti per ragazzi e si associa un brand/prodotto ad un film o ad una serie tv di successo. Questo tipo di posizionamento si realizza su grande scala al massimo due volte l'anno. Un fattore critico riguarda il fatto che il consumatore rimane fedele al cult e non al prodotto.
- Essere *pionieri* significa entrare nella mente del consumatore con nuove idee, nuovi prodotti o benefici, costruendo un grande vantaggio. Il pioniere tende a mantenere la

leadership di brand, dando nome alla categoria di prodotto. Il pioniere deve essere in grado di resistere alle imitazioni, le quali erodono i vantaggi competitivi dei pionieri.

- Essere *leader di mercato* comporta visibilità, credibilità, unicità nelle caratteristiche (come nel caso di Ferrari, Alessi, Lavazza). Il leader differenzia in modo forte il brand, che occupa una posizione di rilievo nella mente del compratore.

Esistono tre differenti posizioni di leadership:

- leader nelle vendite (quote di mercato): i consumatori acquistano ciò che acquistano gli altri;
- leader nella tecnologia: può essere points of difference; in questo caso il brand viene percepito come superiore in qualità dai primi adottanti ma risulta difficile mantenere tale leadership a lungo;
- leader nelle performance: in questo caso, il brand gode di vantaggio di un premium price per un prodotto superiore.

È anche possibile posizionare nei confronti di un altro concorrente, creando un riferimento esplicito o implicito nei suoi confronti e manipolando ciò che è già presente nella mente dei consumatori, come spiegano Al Ries e Jack Trout.

Esistono diverse forme di posizionamento in tal senso:

- diretta/testa a testa: mira a dimostrare, anche attraverso la pubblicità comparativa (quando ammessa) la superiorità rispetto ai competitors;
- lontano dai concorrenti: con l'utilizzo della strategia Blue Ocean (ad esempio, Red Bull ha deciso di posizionarsi come energy drink in un mercato delle bevande ormai saturo);<sup>58</sup>
- spiegando ciò che il prodotto non è, riprendendo gli elementi che caratterizzano i competitors; per esempio, 7UP si è posizionata rispetto a Coca-Cola e Pepsi come “the uncola”, la “non cola”.

Considerata la crescente segmentazione del mercato di massa in una moltitudine di piccoli segmenti, vengono a crearsi due principali correnti di pensiero.

---

<sup>58</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli

C'è chi sostiene che il posizionamento debba fondarsi su diversi elementi di differenziazione (precedentemente elencati) per essere in grado di raggiungere diversi target ma una seconda linea di pensiero, a cui aderisce anche Rosser Reeves, avalla l'idea secondo cui i brand dovrebbero costruire una USP (Unique Selling Proposition), ovvero un'unica proposta di vendita, su cui basare l'intera strategia.

Dello stesso pensiero era anche Jack Trout che, nel 2005, scrisse: “alcune persone sostengono che oggi [...] i brand hanno bisogno di definire dei posizionamenti diversi per i diversi segmenti di mercato. Secondo me loro non comprendono il significato di positioning. Avere dei posizionamenti diversi è come avere multiple personalità o schizofrenia. Sia che si tratti di prodotti, sia che si tratti di persone, ciò che fa è soltanto creare confusione”.

Quindi, alla base di tale pensiero, vi è la convinzione che il brand debba scegliere i valori, le idee e la posizione ai quali vuole che i consumatori lo colleghino, avendo in mente un unico posizionamento ben preciso e delimitato.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup><https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-positioning/#vantaggi-competitivi-e-differenziazione>



## 3.2 Fondamentali del posizionamento di un brand

Esiste una distinzione tra prodotto/servizio e brand.

Per portare un esempio concreto, Revlon sostiene che “Noi di Revlon nella fabbrica produciamo cosmetici, ma nei negozi vendiamo speranze”.

Il prodotto è quanto soddisfa le esigenze del consumatore, mentre il brand distingue i prodotti da quelli dei rivali.

La maggior parte dei consumatori sceglie in base al brand, infatti, Ries e Trout definiscono come i prodotti siano creati nelle fabbriche e i brand nella mente, per cui comunicazione e pubblicità giocano un ruolo di fondamentale importanza.

Possono essere individuate quattro fasi del brand positioning, attraverso cui il consumatore percepisce il risultato del processo.

1. Individuazione del *target market*: consiste nell’effettuare una descrizione attitudinale e demografica del target, dopo aver segmentato il mercato (analisi approfondita a pag. 46 – 49).
2. Descrizione del *frame of reference* si riferisce al modo in cui i clienti vedono un brand in relazione ad altri brand di tipo simile e rappresenta l’insieme degli obiettivi che i clienti si aspettano di raggiungere attraverso l’utilizzo del brand. Scegliere il giusto frame of reference, e quindi il corretto quadro di riferimento, è essenziale poichè è questo a dettare le associazioni point of parity e point of difference.

Ogni frame of reference può essere rappresentato in termini di:

- caratteristiche del prodotto: in tal caso, si rivendica l’appartenenza di un brand ad una categoria di prodotti ma è necessario il confronto con altri brand dalle stesse caratteristiche, e quindi point of parity, con il rischio di possederle tutte;
- obiettivi del consumatore: possono essere astratti, ma utili ad identificare potenziali concorrenti oltre a quelli della categoria di cui fa parte il brand.

I brand, grazie alla definizione del frame of reference, possono comprendere in maniera olistica quali sono i punti deboli secondo i consumatori e dove la loro attività potrebbe avere l’opportunità di espandere l’offerta.

Shapiro presenta tre approcci per utilizzare il frame of reference come vantaggio strategico:

- definizione ampia della categoria di prodotto: si ampliano i confini della categoria ovvia cui i prodotti appartengono per aprire nuove opportunità di sviluppo; per esempio, BMW può confrontarsi con le automobili tradizionali, aprendosi ad un mercato più ampio delle sole sport cars.

Un ulteriore esempio può essere rappresentato da Lay's, noto brand di patatine: A metà degli anni 2000, Lay's stava lottando per mantenere il suo vantaggio competitivo.

Un prodotto primario Lay's sono le patatine fritte: comprendere il mercato ristretto delle patatine fritte è il punto di partenza per delineare un quadro di riferimento più ampio, in grado di fornire informazioni aggiuntive sui concorrenti e sui consumatori. Pensando criticamente a un quadro di riferimento più ampio, in cui i produttori di patatine fritte non sono gli unici competitors di Lay's, si crea una finestra più ampia di snack, mercati in cui Lay's potrebbe espandersi con più offerte, che consente al brand di capire quali fattori emotivi portano i clienti ai suoi prodotti.

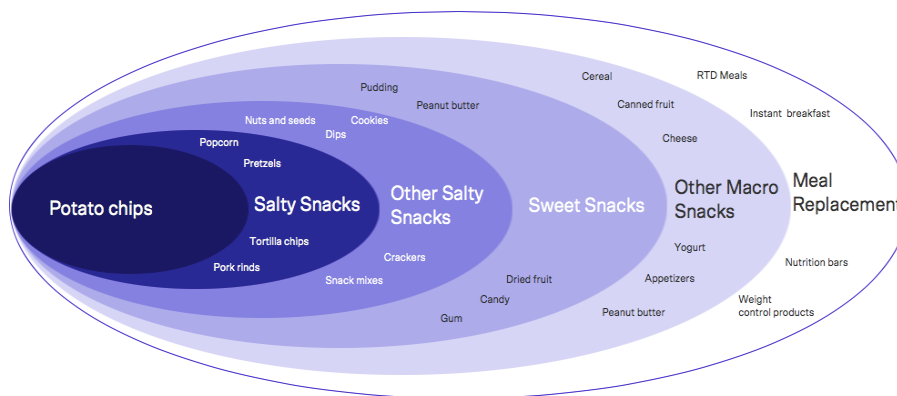


Figura 6 - Frame of reference Lay's<sup>60</sup>

- confronto con un gold standard: consiste nel creare effetto leva confrontandosi con un brand che ha immagine elevata; per esempio, Visa attacca American

<sup>60</sup> <https://vivaldigroup.com/en/blogs/frame-of-reference/>

Express, leader per percezione da parte dei consumatori, e sottrae quote a MasterCard;

- I am what I'm not: l'impresa stabilisce che cosa non è (vedi l'esempio di 7UP riportato a pagina 59); può anche utilizzare il brand contro se stessa, confrontando il miglioramento con un posizionamento del passato.

3. Individuazione dei *points of difference*; indicano, all'interno di un frame of reference, perché un brand è superiore ad altri nel raggiungere gli obiettivi del cliente potenziale e quali sono gli attributi differenzianti.

La distinzione può avvenire sulla base delle caratteristiche dei prodotti, della brand equity, degli elementi del marketing mix o dei benefici:

- funzionali: sono benefici concreti che sfruttano gli attributi di un prodotto per dimostrarne le performance; la loro comunicazione è semplice e chiara e sono più vantaggiosi se sostenuti da reasons to believe;
- emozionali: spostano l'attenzione verso le sensazioni che il consumatore avrà utilizzando il brand, definiscono la ricompensa emotiva che il consumatore sperimenta.

Per definire al meglio i points of difference bisogna comprendere quali sono i benefici chiave per il target, la capacità di fornire il beneficio ricercato e promesso, quanto è possibile mantenerne l'esclusività e la sostenibilità nel confronto con i concorrenti e le loro strategie.

Gli indicatori del successo dei points of parity sono identificabili nell'aumento del beneficio per i clienti e nella brand loyalty.

Young & Rubicam effettua una ricerca periodica Brand Asset Valuator (BAV) riguardante la brand equity di oltre 450 global brands. Le misure per confrontare i brands sono la differenziazione, la rilevanza (adeguata alle esigenze del singolo cliente), la qualità percepita ed aumento di popolarità e la conoscenza e comprensione dei benefici promessi. La ricerca rivela che ad avere maggior successo sono i brands che utilizzano elevata differenziazione, perché con il tempo tutti i brands tendono ad

assomigliarsi, ma che sono in grado di equilibrare i points of difference con i points of parity.

4. Definizione delle *reasons to believe*, le quali consistono nella prova e nelle ragioni per cui i consumatori dovrebbero fidarsi di una mission, di una promessa e, più in generale, di un brand. Rappresentano la dimostrazione della veridicità delle asserzioni rispetto agli obiettivi che il cliente intende raggiungere.

È anche grazie alla forza delle reasons to believe che un brand può essere in grado di costruirsi una reputazione all'interno del mercato.

Esempi di reasons to believe possono essere: Conformità alle normative esistenti (ad esempio, approvata dalla FDA o elencata da UL), approvazioni di terze parti, validazione storica (15 anni di esperienza) e affermazioni di superiorità tecnica (ad esempio, utilizza il 25% in meno di reagente).

Nel processo di brand positioning è fondamentale il contributo della psicologia. Il significato psicologico di un prodotto/brand può fornire al management maggiore comprensione del perché e come posizionare.

Friedmann e Lessing distinguono tre fattori rilevanti da tenere in considerazione:

- un insieme di caratteristiche, tangibili e intangibili;
- due modi di percezione delle caratteristiche; il primo è data driven, per cui la percezione degli stimoli si realizza attraverso i sensi; il secondo è concept driven, secondo cui sono le impressioni soggettive ad originare gli stimoli;
- il contesto nel quale le caratteristiche sono percepite (caratteristiche individuali, sociali, situazionali).<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli

### 3.3 Comunicare la posizione che si intende occupare

Una volta selezionata la posizione che intende occupare, sulla base delle analisi svolte e della posizione assunta dai competitors, il brand è pronto per selezionare la posizione che intende occupare.

Alcune imprese, le più solide in particolar modo, hanno brand positioning facilmente comprensibili e interpretabili da chiunque. La maggior parte dei brand, però, non ha queste posizioni così consolidate nella mente dei consumatori e potenziali tali.

Il processo di posizionamento, quindi, non finisce qui: la posizione occupata deve essere comunicata.

Tale comunicazione, per avere successo nel lungo termine, deve fondarsi sui driver delle percezioni dei potenziali clienti, sulla corporate strategy e sulla brand vision. per lo scopo deve essere realizzata una strategia di comunicazione di marketing integrata (consiste nella diffusione di un messaggio unico e coerente in ogni canale di comunicazione disponibile in uno stesso lasso di tempo, con il fine di spingere in contemporanea e attraverso mezzi differenti il pubblico target) che tenga in considerazione le varie componenti dell'organizzazione e crei un certo coinvolgimento interno.<sup>62</sup>

Uno strumento efficace per l'impostazione della comunicazione del brand positioning è certamente il *Brand Positioning Statement*, strumento interno all'azienda che consiste in una dichiarazione di posizionamento che delinea con precisione e in modo inequivocabile cosa fa il brand, per chi lo fa e cosa lo rende diverso dagli altri. Il Positioning Statement potrebbe essere anche definito come l'approfondimento della USP (Unique Selling Proposition), in quanto non si limita a dire quanto il brand sia differente dagli altri, ma spiega le motivazioni per cui lo è.

Un BPS vede tre componenti al proprio interno:

- Il *target*: descrizione del consumatore a cui è indirizzato il BPS. Da tenere in mente è il fatto che il consumatore non si troverà mai a leggere lo statement, che si configura come uno strumento per aiutare i marketers ad indirizzare gli sforzi nella giusta

---

<sup>62</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli

direzione. Occorre definire chi è il consumatore, ma occorrono più informazioni: dimensione dell'audience, attrattività di mercato, quali media è preferibile utilizzare per raggiungere il target; queste informazioni sono utili al fine ma non devono essere inserite all'interno dello statement. Ciò che occorre è creare una sorta di sketch che rappresenti il target e il suo ruolo nella narrazione della brand experience. La descrizione del target risulta più funzionale e funzionante se non è svolta solo dal punto di vista demografico ma tiene in conto anche alcuni aspetti psicologici.

- La *categoria*: rappresenta la componente centrale del concept e del BPS; fornisce un quadro di riferimento circa il modo con cui i consumatori posizionano l'offerta nella loro mente attraverso il confronto con altri prodotti simili della medesima categoria. Per comprendere qualcosa il consumatore deve essere in grado di metterla in correlazione con altre cose che già conosce e cui assegna categorie che gli sono familiari. Per esempio, l'automobile ibrida è categorizzata come auto di lusso o, in maniera più creativa, come una cosa che mostra cura della società e dell'ambiente.
- Il *point of difference*: una volta che si conosce la categoria, è necessario capire in cosa il brand si differenzia rispetto agli altri. Avere un forte point of difference, non solo rende il concetto chiaro e completo, ma lo rende anche difficile da imitare e, se il brand ha successo, il suo point of difference rende chiaro che un brand che tenta di essere diverso nello stesso modo è semplicemente una copia.

Nella creazione di un Brand Positioning Statement dovrebbero essere considerate in contemporanea tutte e tre le componenti e il formato dovrebbe essere lineare ma ciò non dovrebbe implicare pensare a tali componenti in modo lineare (quindi, prima la caratterizzazione del target, poi la categorizzazione e poi il punto di differenza alla fine); è importante muoversi tra le componenti.

La scrittura di un BPS può essere affrontata come parte del processo di pianificazione strategica, nel contesto del piano di marketing annuale. Esistono però tre problemi con la scrittura di dichiarazioni di posizionamento di brand nel contesto della pianificazione del marketing. Il primo è rappresentato dal fatto che esistono così tante informazioni su così tante cose sotto esame che le affermazioni semplicemente si perdono e non ottengono

l'attenzione che meritano dai presentatori o dai dirigenti in sala. Un secondo problema consiste nella natura strategica delle affermazioni sviluppate in questo contesto, queste rappresentano ciò che l'azienda vuole fare invece di essere incentrate sul consumatore.

Un terzo problema è che i piani di marketing tendono a coinvolgere poche persone nell'organizzazione per un determinato periodo di tempo. Pertanto, le affermazioni di posizionamento del marchio vengono associate più al processo di pianificazione del marketing che a un più ampio processo decisionale del management: non si radicano mai nella cultura più ampia dell'azienda.

Le dichiarazioni di posizionamento del marchio possono anche essere affrontate come un'attività dalla natura più funzionale che strategica. Di solito questo significa che il branding è considerato nella creazione della pubblicità e che le dichiarazioni di posizionamento possono ottenere molta più attenzione in un contesto simile e assumere un sapore più comunicativo: rappresentano un tentativo di persuadere e diventano più promettenti piuttosto che convincenti.<sup>63</sup>

Per quanto riguarda la pubblicità in senso stretto, utile alla comunicazione del posizionamento, la *ripetizione* è un'alleata: in un mondo costantemente interconnesso e in cui i consumatori sono sommersi da informazioni e bombardati da pubblicità i cui messaggi risultano sempre più diluiti, i consumatori dimenticano molto in fretta; per questo ripetersi è importante: creando materiale di comunicazione per il brand, l'organizzazione dovrà sempre ripetere qual è il proprio posizionamento; in tal modo, il cliente target creerà nella propria mente uno spazio dedicato al brand.

Una ulteriore strategia, funzionale allo scopo e che rappresenta un nuovo trend, consiste nello sfruttare i dipendenti come mezzo per comunicare il proprio posizionamento.

---

<sup>63</sup> Calder, B. J. (2015). *Writing a Brand Positioning Statement and translating it into Brand Design*, da *Kellogg On Marketing*, 2° ed

Si tratta dell'*employee branding*, il processo mediante il quale i dipendenti internalizzano la brand image voluta dall'organizzazione e sono motivati a proiettarne l'immagine ai clienti e agli altri stakeholders.

Alcuni fattori sono fondamentali per posizionare con la employee branding: deve esservi una definizione chiara della mission e dei brand values; l'organizzazione deve decidere cosa vuole che i clienti percepiscano, i messaggi devono essere allineati con mission, valori e brand image; l'organizzazione deve acquisire la fiducia dei dipendenti e motivarli.

Perché il personale sia in grado di comunicare il posizionamento di brand, deve essere formato; ogni persona dell'organizzazione deve comprendere in modo chiaro il posizionamento del brand, il motivo per cui è stato scelto e come agisce sulla gestione corrente. Inoltre, l'organizzazione deve indicare ai membri standards di servizi o comportamenti da adottare per comunicare il posizionamento all'esterno, mostrare gli sforzi fatti per raggiungere un certo posizionamento, illustrare ai collaboratori l'importanza dello stesso e aiutarli a percepire il posizionamento nell'ottica del cliente. Tutti nell'organizzazione devono rendere il proprio atteggiamento conforme al posizionamento in modo da divenire ambassador del brand.<sup>64</sup>

In sintesi, scrivere una dichiarazione di posizionamento di brand efficace significa catturare il significato della marca; è fondamentale per il branding e merita un notevole sforzo nella creazione. È meglio affrontarlo come parte di un processo incentrato sul consumatore e basato sul design negoziato attraverso il dialogo interno e non come una mera aggiunta alla pianificazione o alla pubblicità.

Inoltre, le dichiarazioni di posizionamento stanno acquisendo sempre maggiore rilevanza, poiché il modo in cui i consumatori apprendono il significato della marca sta cambiando: i consumatori ora utilizzano una gamma crescente di media e il pubblico sta diventando sempre più frammentato tra questi.

---

<sup>64</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli



Il centro di qualsiasi sforzo di marketing deve includere una chiara focalizzazione sul significato del brand perché questa risulta fondamentale per chiarire il significato della marca sia per i marketers che per i consumatori.<sup>65</sup>

Una volta comunicata la posizione che il brand intende occupare, questa deve anche essere *sostenuta nel tempo e consolidata*.

È raro che il target dei potenziali consumatori e la differenziazione rispetto ai rivali rimangano invariate; ciò comporta la quasi impossibilità di sostenere una posizione senza apportare cambiamenti. Le due principali strategie utili a tale scopo risiedono nel rafforzamento della posizione e nell'estensione della posizione a nuovi prodotti.

*Rafforzare la posizione* prevede la scelta fra due alternative, ossia modificare il modo in cui il brand è presentato al consumatore e presentare il posizionamento in modo astratto rispetto al precedente, usando una tecnica chiamata *laddering*.

Risulta complicata la prima alternativa, poiché il cambiamento è difficile quando un brand è già chiaramente posizionato. In genere, la nuova rappresentazione comporta cambiamenti nel marketing mix. Si veda Reebok come esempio: il brand era stato inizialmente posizionato come un brand esclusivamente femminile e ha ancora oggi quel posizionamento nella mente dei consumatori, nonostante l'utilizzo di testimonial uomini. L'alternativa del *laddering*, invece, consiste nel potenziare il brand presentando nuove motivazioni per permettere ai consumatori e potenziali tali di credere nei benefici di tipo funzionale promessi e sostenendo la capacità di indurre anche benefici di tipo emozionale. Anche *estendere la posizione a nuovi prodotti* prevede due vie, ossia affermare la superiorità del prodotto/brand in una nuova categoria di prodotto (trasferendo il frame of reference in tale nuova categoria) e ampliare il target dei potenziali compratori (questa via può consistere, per esempio, nell'introduzione di un nuovo packaging in grado di trasformare il prodotto in uno adatto a consumi frequenti; ciò che è importante, però, è

---

<sup>65</sup> Calder, B. J. (2015). *Writing a Brand Positioning Statement and translating it into Brand Design*, da *Kellogg On Marketing*, 2° ed

non modificare il beneficio promesso al target per non correre il rischio di generare confusione) allargando il frame of reference.

Fondamentale è il *monitoraggio* della posizione: non bisogna dimenticare che l'ambiente economico, sociale, tecnologico e politico cambia continuamente. Occorre, perciò, verificare costantemente la situazione e fare i necessari aggiustamenti del programma di marketing per tenere conto del cambiamento.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli

## 4 STRATEGIE

Tutte le precedenti fasi sono incentrate sull'analisi: analisi del settore, della domanda e dei concorrenti, della loro posizione e, conseguentemente, della posizione ottimale per il brand.

Questa serie di analisi ha lo scopo di permettere all'organizzazione di decidere le migliori strategie corporate, competitive e di marketing.

Il termine strategia deriva dal termine greco “στρατηγία (lat. strategĭa) che significa “arte militare” e indica la tecnica, l'arte di individuare gli obiettivi generali e finali di una guerra, di elaborare le grandi linee di azione, predisponendo i mezzi per conseguire la vittoria con il minor sacrificio possibile”.<sup>67</sup>

Dall'ambito militare, tale termine ha esteso il suo uso anche nella lingua comune, nella quale ha acquisito il significato più generale. Con particolare riferimento al settore economico, il termine strategia indica la scelta dei mezzi ritenuti più adatti a raggiungere gli obiettivi fissati dal marketing. Una definizione non così differente rispetto a quella militare.

---

<sup>67</sup> Vocabolario Treccani

## 4.1 Strategie corporate

Corporate significa impresa e la *corporate strategy* (o strategia corporate) è quella strategia che il management formula per l'intera organizzazione.<sup>68</sup>

Spesso però si tende a confondere o sovrapporre il concetto di corporate strategy con i valori, la vision o la mission dell'impresa. Il primo passo è quindi quello di definire cosa non è la strategia corporate: non è la mission aziendale, che definisce gli obiettivi di lungo periodo di un'organizzazione, non è l'insieme dei values che guidano il brand e non è nemmeno la vision, la quale descrive la posizione che l'organizzazione desidera avere nel futuro rispetto ai concorrenti e definisce, quindi, uno stato obiettivo in una visione di lungo termine.

Questi aspetti devono essere considerati come parte della corporate strategy che, infatti, consiste nel *“modello di decisioni in un'azienda che determina e rivela i suoi obiettivi, scopi o traguardi, produce le politiche e i piani principali per il raggiungimento di tali obiettivi e definisce la gamma di attività che l'azienda deve perseguire, il tipo di attività economica e organizzazione umana che è o intende essere e la natura del contributo economico e non economico che intende apportare ai propri azionisti, dipendenti, clienti e comunità”*.<sup>69</sup>

La maggior parte delle imprese, comincia la propria attività in un solo settore e in un solo business. In tal caso, l'organizzazione opera attraverso la combinazione di due fattori: da un lato l'attrattività del settore e dall'altro la propria posizione competitiva.

È possibile, in tale ambito, individuare varie opzioni per le strategie corporate riconducibili a tre categorie:

- strategie di sviluppo: comprendono la concentrazione all'interno del settore in cui l'impresa opera (celle 1,2 e 5) e la diversificazione, attraverso cui lo sviluppo è generato al di fuori del settore (celle 7 e 8);

---

<sup>68</sup> Pellicelli, G. (2019). *Strategie d'impresa*. Egea

<sup>69</sup> Foss, J. N. (1997). *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*. Oxford Management Readers

- strategie di stabilità (celle 4 e 5): indicano come l’impresa possa perseguire la mission e gli obiettivi attuali senza operare significativi cambiamenti nelle strategie;
- strategie di contrazione (celle 3, 6 e 9): indicano le vie che l’impresa può adottare per ridurre il proprio campo di azione.

Hunger, Flynn e Wheelen hanno proposto una matrice che può essere utilizzata come modello per individuare le precedenti opzioni.

		Posizione competitiva del business		
		Forte	Media	Debole
Attrattività del settore	Forte	<b>1</b> <b>Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l’integrazione verticale	<b>2</b> <b>Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l’integrazione orizzontale	<b>3</b> <b>Contrazione</b> Turnaround
	Media	<b>4</b> <b>Stabilità</b> Attesa da buona posizione	<b>5</b> <b>Stabilità</b> Attesa da posizione debole <b>Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l’integrazione orizzontale	<b>6</b> <b>Contrazione</b> Impresa in posizione captive o disinvestimento
	Debole	<b>7</b> <b>Sviluppo</b> Diversificazione concentrica	<b>8</b> <b>Sviluppo</b> Diversificazione conglomerata	<b>9</b> <b>Contrazione</b> Fallimento o liquidazione

Figura 7 - Modello attrattività del settore/posizione competitiva <sup>70</sup>

*Strategie di sviluppo:* a partite già dal primo stadio di vita, la conquista dei mercati, la necessità della creazione di spazi per i collaboratori all’interno dell’organizzazione e il lancio di nuovi prodotti sono una spinta irrefrenabile che comporta quasi sempre l’obiettivo di raggiungere maggiori dimensioni.

Quando il business giunge ad un determinato stadio di crescita, diviene necessario stabilire se sia utile continuare nello sviluppo e quindi stabilire in quale direzione continuare, se proseguire all’interno del settore in cui l’impresa è già presente o in altri settori, in quali investire risorse e con quali strategie.

Le due strategie principali consistono nella concentrazione in un solo settore, opzione preferibile quando il ritmo di espansione o altri fattori rendono particolarmente attrattivo

<sup>70</sup> Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2014). *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley

il settore, e nella diversificazione in più settori, attuata quando invece il settore in cui l'impresa opera non risulta sufficientemente attraente e in genere preferita dalle imprese a bassa redditività.

Per ciò che concerne la concentrazione, le risorse dell'impresa sono condensate in attività che svolge e l'organizzazione può scegliere fra due alternative.

La prima è quella dell'integrazione verticale, la quale consiste nel muoversi lungo la linea che idealmente unisce le fonti di materie prime e di altri fattori della produzione alla distribuzione finale; la seconda è invece l'integrazione orizzontale, che si realizza estendendo l'attività che l'impresa già svolge in altri mercati geografici, oppure acquistando concorrenti che svolgono le stesse attività, oppure stringendo alleanze.

La concentrazione attraverso l'*integrazione verticale* (cella 1 del modello) può essere realizzata "a monte", se l'integrazione avviene verso le fonti di materie prime, o "a valle", verso i mercati di consumo finale.

L'obiettivo può consistere nell'eliminazione delle incertezze legate all'approvvigionamento di materie prime e/o semilavorati (verso "monte"), oppure di fornire maggiore stabilità ai flussi di vendita (verso "valle").

Harrigan (1984) ha individuato quattro tipi di integrazione verticale: integrazione totale, integrazione parziale (l'impresa integra verticalmente per controllare una parte della produzione e acquista dall'esterno la parte rimanente), quasi integrazione (l'impresa controlla parte del capitale del fornitore esterno) e contratti di lungo termine.

Attraverso la concentrazione attraverso l'*integrazione orizzontale* (celle 2 e 5 del modello), l'impresa può estendere geograficamente la propria attività o ampliare la gamma di prodotti offerti nei mercati in cui già opera.

L'integrazione orizzontale avviene tra imprese o business unit situate nel medesimo stadio della produzione e della distribuzione e i cui prodotti hanno le stesse caratteristiche dal punto di vista del consumatore.

Tra i vantaggi di questo tipo di integrazione vi sono l'espansione territoriale, la specializzazione e il coordinamento tra linee di prodotti; mentre gli svantaggi possono riguardare prodotti di una stessa impresa che si contendono gli stessi mercati; inoltre, l'aver concentrato le risorse in un solo settore comporta un incremento dei rischi.

Per ciò che concerne la strategia di diversificazione, si parla di *diversificazione concentrica* (cella 7 del modello) quando l'impresa possiede una forte posizione competitiva in un settore a poco attrattivo: attraverso lo sfruttamento delle risorse e delle capacità che sono alla base della posizione competitiva, l'impresa può diversificare in settori nei quali risulta possibile applicare le competenze distintive acquisite, al fine di realizzare sinergie (due business generano sinergie quando la creazione di valore ottenuta dall'integrazione è superiore a quella che potrebbe essere ottenuta restando separati).

La diversificazione concentrica è gradualmente costruita attorno a un nucleo centrale, il quale costituisce il punto di forza attorno cui in modo graduale si completa una cerchia di attività complementari. Il nucleo in questione può essere rappresentato da diversi elementi: tecnologia, prodotti/servizi, presenza in più mercati geografici, segmenti clienti, rete distributiva efficiente.

Dall'applicazione della strategia della *diversificazione conglomerata* (cella 8 del modello) deriva invece un complesso di imprese non legate tra loro da rapporti riguardanti i prodotti, la tecnologia o altri caratteri; l'unico legame esistente consiste nel fatto che tutte le imprese fanno capo alla stessa holding, controllante il capitale.

La scelta di una strategia di questo tipo può avere obiettivi differenti: necessità di affiancare imprese che dispongono di forte liquidità ad altre che hanno un buon potenziale ma che non dispongono di mezzi liquidi, compensazione dell'andamento ciclico di un settore con la presenza in altri di segno opposto.

La diversificazione conglomerata risulta conveniente quando è individuata un'organizzazione con un potenziale economico non adeguatamente sfruttato e quando l'acquirente è in grado di creare valore, incrementando l'efficienza, ristrutturando o creando sinergie di gruppo.

*Strategie di stabilità:* a seguito di una fase caratterizzata da forte sviluppo e dall'acquisizione da parte dell'impresa di una buona posizione competitiva, il futuro appare incerto e la crescita si interrompe, attendere gli eventi risulta essere la strategia migliore. Lo stesso lo si può dire per una situazione in cui è l'ambiente competitivo ad essere divenuto incerto e dominato da minacce incombenti.

Per scegliere la stabilità, si possono sfruttare due principali strategie generiche: rinunciare allo sviluppo nel breve termine e restare in attesa, avendo una buona posizione competitiva, evitando di correre rischi con nuovi investimenti e non cambiare le strategie, in attesa che sia la domanda sia il contesto competitivo assumano una configurazione più chiara (propensi all'abbandono).

Il "wait and see", ovvero la strategia di *attesa da buona posizione* (cella 4 del modello) si adotta quando l'impresa ha una buona posizione competitiva, ma il settore è in fase di stagnazione e la sua attrattività è discreta anche a causa dell'ambiente turbolento. In tal caso, secondo Wheelen e Hunger, l'impresa ha di fronte a sé due possibilità: può guardare all'interno ma senza rinunciare allo sviluppo; quindi, attende e investe al proprio interno, migliorando l'organizzazione, riducendo i costi fissi e aumentando l'efficienza dei processi di gestione, oppure può procedere con cautela in un ambiente in cui l'ambiente competitivo e la domanda possono rapidamente cambiare. L'espressione "procedere con cautela" indica una strategia in risposta a un ambiente fortemente competitivo e intensamente dinamico.

Nella strategia di *attesa da posizione debole* (cella 5 del modello), la stabilità può derivare anche da una situazione in cui l'impresa ha una discreta posizione competitiva in un settore mediamente attrattivo ed è propensa all'abbandono.

Wheelen e Hunger, anche in questo caso, distinguono due strategie: la prima consiste nel non apportare nessun cambiamento, è questa una strategia di attesa dettata da eventi negativi di cui non si conoscono ancora le conseguenze; qualora incombesse la minaccia di entrata da parte di un concorrente forte, l'impresa potrebbe attendere che la minaccia si configuri; la seconda strategia consiste nella profit strategy, ovvero nel rinviare o ridurre le spese di R&D, di manutenzione, di pubblicità per la stabilizzazione dei profitti; qualora l'impresa possedesse modesta capacità di competere e il settore entrasse in una fase di discreta attrattività, le vendite e i profitti ristagnerebbero o comincerebbero a scendere.

Lo scopo della strategia è quello di superare le difficoltà temporanee e rendere attraente l'eventuale acquisto da parte di altre imprese.



*Strategie di concentrazione:* a seguito di eventuali periodi di crisi si presenta al corporate la necessità di valutare la convenienza di ridurre la presenza in un segmento, in un mercato o nel settore. Le scelte dipendono dal responso dell'analisi SWOT, una tecnica utilizzata per identificare i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce dell'azienda o di un progetto specifico.

La strategia di contrazione vede il susseguirsi di due fasi. Durante la prima fase, il corporate si pone lo scopo di migliorare l'efficienza riducendo i costi, migliorando la produttività, riducendo il personale, chiudendo gli impianti obsoleti.

Qualora la situazione di crisi non dovesse essere superata, l'organizzazione si trova ad affrontare una fase due, nella quale il corporate ha di fronte tre opzioni: avviare un turnaround, rinunciare a competere e mettere l'impresa in posizione captive oppure vendere, decidere di abbandonare il settore/uscire dal mercato (fallimento o liquidazione). Il *turnaround* (cella 3 del modello) è la strategia indicata per una situazione in cui il settore ha buona o forte attrattività e l'impresa ha perso capacità competitiva ma è certa che questa possa essere recuperata.

Robbins e Pearce hanno individuato due stadi del turnaround, che in parte possono essere sovrapposti. La fase iniziale del turnaround, quella della ritirata (*retrenchment*), mira a fermare il declino e conferire stabilità alla situazione. Tale fase, che consiste nel ridurre i costi e gli investimenti in rapporto ai ricavi, ha un orizzonte di breve termine e agisce per lo più sulle strategie funzionali (ovvero quelle fissate a livello delle singole funzioni aziendali) mentre quelle competitive non cambiano. Le politiche adottate in questa fase dipendono dai fattori che hanno generato il declino e che, in genere, riguardano principalmente nella riduzione dei costi, con le varie possibilità di abbassare i costi nella catena del valore (pubblicità, lavoro, R&D) e nella riduzione delle attività di bilancio e ristrutturazione dei debiti, al fine di abbassare gli oneri finanziari. Nella seconda fase, quella di recupero, l'impresa riacquista le posizioni che aveva prima della crisi in maniera graduale. L'attenzione si sposta, in questo stadio, dalla riduzione dei costi al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo (riposizionamento di prodotti e servizi, nuovi prodotti e servizi, nuovi mercati).

In caso di *rinuncia alla competizione* (cella 6 del modello), la posizione competitiva è debole in un settore stagnante/in declino, l'impresa non è in grado o non vuole avviare una strategia di turnaround e decide se assumere una posizione captive o cedere.

In caso di posizione captive, l'impresa diviene un subfornitore dei suoi maggiori clienti, proponendo contratti di lungo termine e riuscendo, in questo modo, a ridurre i costi di alcune funzioni che richiedono forti investimenti sacrificando la propria indipendenza.

La cessione, invece, è preferita quando la capacità competitiva risulta non essere recuperabile e si prevede che il settore sia condannato al declino.

In tal caso la risposta può consistere nella vendita a un'altra impresa che abbia avviato una strategia di integrazione orizzontale e che presuma di creare sinergie tramite l'acquisto; dal canto suo, chi vende deve valutare che il prezzo ottenuto dalla vendita risulti superiore al rischio di un turnaround mal riuscito. La cessione può anche essere parziale quando un'impresa si trova in una fase di stagnazione o contrazione del mercato e non vuole abbandonare del tutto il mercato.

Le imprese possono optare per l'*abbandono del settore* o l'*uscita dal mercato* (cella 9 del modello) quando le condizioni del settore sono ormai disastrose e la posizione competitiva è molto debole e risulta quindi altamente difficile trovare un compratore dell'impresa. In tal caso possono verificarsi due situazioni: fallimento e liquidazione.

Il fallimento è caratterizzato da elevata difficoltà e quindi molto difficilmente il management decide di percorrere tale strada che concretamente significa riconoscere ed ammettere di avere fallito la propria missione. L'iter è differente da un paese all'altro, anche se in una prima fase l'impresa domanda sempre protezione nei confronti dalle richieste dei creditori e tenta la ripresa.

La liquidazione consiste, invece, nello smembramento delle varie attività e nella loro vendita. Al termine delle operazioni di liquidazione l'impresa cessa sostanzialmente di esistere e, quando la vita di un'impresa si prolunga in condizioni molto difficili, in presenza di forti perdite, ne derivano gravi danni, perché la reputazione del management peggiora e la gestione assorbe risorse del gruppo senza però possibilità di recupero.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Pellicelli, G. (2019). Strategie d'impresa. Egea

## 4.2 Strategie competitive

Una volta determinata la corporate strategy, è possibile definire quelle che sono le strategie competitive.

Così come le strategie corporate individuano la direzione che l'impresa deve seguire e in quali business o settori deve competere, le strategie competitive definiscono come l'organizzazione, e le singole business unit, intende competere nel business o nel settore. Ciascuna strategia permette all'impresa di sviluppare un forte vantaggio competitivo che risulti rilevante per il target e in grado di rendere chiare le politiche che occorre mettere in campo perché tali vantaggi siano sostenibili.

Porter, prima di adottare una delle strategie generiche (bassi costi e differenziazione), consiglia di scegliere la varietà dei prodotti, i canali di distribuzione, il target (ampio o limitato), l'area geografica che l'impresa intende servire e i settori correlati in cui intende competere.

Porter combinando i due tipi di targets con le due strategie competitive generiche, teorizza quattro variazioni di strategie indicate nella Figura 8.

		Vantaggio competitivo	
		Bassi costi	Differenziazione
Competitive scope	Target ampio	Cost Leadership	Differenziazione
	Target ridotto	Focus sui costi	Focus sulla differenziazione

Figura 8 - Strategie competitive generiche di Porter <sup>72</sup>

Quando costi bassi e differenziazione hanno come target un mercato ampio, le strategie da adottare sono la cost leadership e la differenziazione, mentre quando hanno come target un mercato limitato (e quindi una nicchia) le strategie preferibili sono quelle di focus, o sui costi o sulla differenziazione.<sup>73</sup>

Ognuna di queste strategie generiche, che può essere adottata da qualsiasi impresa, rappresenta tre fonti di vantaggi competitivi.

<sup>72</sup> Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. The Free Press

<sup>73</sup> Pellicelli, G. (2017). *Il Marketing*, 7° ed. CEDAM

La scelta della strategia generica migliore per l'impresa dipende da tre criteri:

- il rapporto tra quanto è necessario per sviluppare la strategia da un lato e dall'altro le capacità dell'organizzazione e la disponibilità di risorse;
- le capacità dei concorrenti di competere;
- i fattori di successo nel mercato e quale rapporto l'impresa ha con tali fattori, quindi, in quale misura li possiede o può possederli.

Di seguito l'analisi di ognuna delle quattro strategie generiche di Porter.

La strategia di *Cost Leadership* rappresenta la capacità dell'impresa (o di una business unit) di progettare, produrre e commercializzare un prodotto avente le stesse caratteristiche di quelli rivali in modo più efficiente.

Lo schema logico per la determinazione della strategia dei vantaggi di costo riguarda:

- la scomposizione dei costi operativi in relazione alle singole attività della value chain;
- la comparazione dei propri costi con quelli sostenuti dalle imprese concorrenti nelle corrispondenti attività della value chain, realizzando uno studio dei driver di costo;
- definizione della strategia per il raggiungimento della posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti, la quale può andare in due direzioni; può individuare gli interventi sulle determinanti di costo e minimizzare i costi delle varie attività o innovare l'organizzazione di tali attività sulla base delle varie determinanti di costo;
- esplicitazione delle azioni che occorre compiere per attuare la strategia definita nella fase precedente e le nuove procedure che possono essere richieste a tal fine.

Il livello dei costi deve essere determinato sulla base di fattori relativi alla specifica realizzazione delle attività (economie di scala o scopo, grado di utilizzazione della capacità produttiva, localizzazione delle attività produttive, modalità di distribuzione) e di fattori relativi ai legami tra un'attività della value chain e le altre (efficienza con cui i materiali e i semilavorati sono fisicamente movimentati da una fase all'altra del processo operativo ed efficacia con cui sono interconnesse le attività del valore).

L'impresa può abbassare il prezzo di vendita della propria offerta a un livello che, pur rimanendo al di sopra del proprio costo medio, risulta comunque essere inferiore rispetto

alla concorrenza. Ciò può portare a un incremento della domanda e a un maggiore sfruttamento delle economie di scala e accumulo di esperienza.

Se i prezzi ottenuti dalla vendita si attestano intorno alla media di settore, tale strategia può conferire posizioni di vantaggio, perché in questo modo l'impresa può riuscire ad ottenere profitti anche quando la competizione è più intensa e può conquistare ampie quote di mercato aumentando la capacità di negoziazione nei confronti dei fornitori, e una difesa nei confronti dei rivali, poichè i prezzi bassi rappresentano una barriera all'entrata che poche imprese sono in grado di superare.

Il vantaggio conseguente alla cost leadership però non si manifesta necessariamente nella riduzione del prezzo: è evidente che se l'impresa leader di costo mantiene il prezzo della propria offerta ai livelli medi dei concorrenti, beneficia di un margine di redditività più elevato.

La strategia di *differenziazione* è la capacità dell'impresa di fornire un valore unico, un prodotto o un servizio con determinate caratteristiche (per esempio, qualità, prestazioni, servizi post-vendita) che lo distinguono da quelli dei rivali e per il quale è disposto, quindi, a pagare un premium price, ovvero un prezzo maggiore rispetto a quello medio di settore.

Questa strategia può tradursi in margini di profitto superiori alla media, in quanto la differenziazione riesce a creare fedeltà nel cliente (questo aspetto si trasforma in una forte barriera all'entrata) e ne riduce la sensibilità al prezzo. La differenziazione, infatti, aumenta la "disponibilità a pagare" del cliente, consentendo quindi all'impresa di fissare un prezzo maggiore per il suo prodotto senza risentire di una riduzione della domanda.

Se questo prezzo è superiore al costo unitario sostenuto per la differenziazione, l'impresa realizza un margine economico superiore, a parità di altre condizioni, a quello degli avversari, disponendo, quindi, di una maggiore capacità di accumulazione di ricchezza.

Le fonti della differenziazione possono emergere da componenti del marketing mix inerenti il prodotto (brand, innovazione, qualità, design, immagine, brevetti); dalla distribuzione (intensiva o esclusiva), dalla promozione (capacità creativa, investimenti pubblicitari), dai servizi post-vendita (sviluppo di strette relazioni con i clienti).

La strategia di focus consiste nella ricerca di una posizione di vantaggio assoluto nei costi o di differenziazione in un'area molto circoscritta del mercato e, quindi, in una nicchia. Può essere considerata una terza strategia competitiva di base, anche se, in effetti, consiste nell'attuazione di una delle due precedenti in un'area relativamente piccola del mercato. Il *focus sui costi* è una strategia basata sui costi bassi, concentrata su particolare gruppo di compratori o una particolare area geografica e che mira a soddisfare solo quella determinata nicchia di mercato. Attraverso questa strategia, l'impresa cerca economie di scala trascurate o dimenticate da concorrenti di maggiori dimensioni. L'idea di base si fonda sulla convinzione che la concentrazione delle risorse su un target limitato possa generare un'efficienza superiore rispetto a quella dei competitors.

Il *focus sulla differenziazione*, invece, concentra le risorse su un target, un segmento o un'area geografica limitata. Con questa strategia l'impresa mira a fare differenziazione all'interno di una sola o più nicchie di mercato. Le specifiche esigenze di tali gruppi di consumatori creano opportunità di differenziazione di prodotto/servizio rispetto a quei concorrenti che hanno deciso di rivolgersi ad un target più ampio. Questa strategia porta al successo se le esigenze del target scelto sono significativamente differenti rispetto a quelle del mercato.

Le strategie di focus risultano vantaggiose perché consentono alle imprese di concentrare i propri sforzi in un contesto circoscritto e quindi di beneficiare, a parità di altre condizioni, di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili, perché favoriscono la specializzazione delle risorse e delle conoscenze da parte delle imprese e quindi la migliore capacità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di business e perché permettono una riduzione della pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese, le quali tendono ad avere minore attenzione verso le aree di business di piccola dimensione.

La focalizzazione presenta, però, anche alcuni limiti e rischi: investire e specializzarsi in un'area del mercato economicamente non sostenibile, investire e specializzarsi in un'area

del mercato facilmente aggredibile e seguire il ciclo di vita dell'area di mercato dove si è focalizzata l'attività.<sup>74</sup>

In conclusione, le strategie generiche possono aiutare l'organizzazione a far fronte alle cinque forze competitive del settore e a farlo meglio rispetto ai competitors.

In linea generale, le aziende tendono a perseguire una sola delle strategie generiche di cui sopra. Tuttavia, alcune organizzazioni possono decidere di perseguire più di una strategia alla volta, commercializzando un prodotto differenziato a basso costo.

Sebbene approcci come questi abbiano successo a breve termine, sono difficilmente sostenibili a lungo termine.

La combinazione di più strategie ha successo in un solo caso: combinare una strategia di segmentazione del mercato con una strategia di differenziazione del prodotto è un modo efficace per abbinare la strategia di prodotto dell'azienda (lato dell'offerta) alle caratteristiche dei segmenti di mercato di destinazione (lato della domanda).

Diversamente, combinazioni come la leadership dei costi e la differenziazione del prodotto sono quasi impossibili da implementare a causa del potenziale conflitto tra la minimizzazione dei costi e il costo aggiuntivo della differenziazione che richiede il valore aggiunto.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Pellicelli, G. (2017). *Il Marketing*, 7° ed. CEDAM

<sup>75</sup> Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15 (1), 11-17

### 4.3 Dalle 4 alle 7P del marketing mix e le 7C del digital branding

L'ultimo passo è quello di decidere quali sono le strategie di marketing da adottare. Nonostante una costruzione efficace degli elementi costitutivi del brand, l'input principale deriva, infatti, dalle attività di marketing decise tramite le leve del marketing mix. Il discorso presidenziale dell'American Marketing Association ha coniato il termine "marketing mix" nel 1953. Nella letteratura possono essere riscontrate diverse definizioni di marketing mix e la Figura 9 ne riporta le principali.

Autore	Definizione
Goi (2009)	<p>Il marketing mix è originato dalla singola P (prezzo) della teoria microeconomica (Chong, 2003).</p> <p>McCarthy (1964) ha offerto il "marketing mix", spesso indicato come le "4P", come mezzo per tradurre in pratica la pianificazione del marketing (Bennett, 1997).</p> <p>Il marketing mix non è una teoria scientifica, ma semplicemente una struttura concettuale che identifica le principali decisioni prese dai manager nel configurare le loro offerte in base alle esigenze dei consumatori. Gli strumenti possono essere utilizzati per sviluppare sia strategie a lungo termine che programmi tattici a breve termine (Palmer, 2004).</p>
Riaz (2011)	<p>Il marketing mix è definito come un insieme di strumenti di marketing controllabili che un'azienda utilizza per creare una risposta desiderata nel mercato target.</p> <p>L'insieme di questi strumenti è generalmente indicato come 4P del marketing, essendo prodotto, prezzo, promozione e luogo (place).</p>
Rad & Akbari (2014)	<p>Il marketing mix è una parte controllabile degli strumenti di marketing che influenza la domanda e la incrementa (Jonathan Ivy, 2008: 298).</p> <p>Per composto, mix o combinazione, si intende che le quattro P (prodotto, prezzo, promozione, luogo) dovrebbero avere un approccio sistematico stabilito e coordinato per avere un'influenza efficace sulla persuasione dei clienti.</p> <p>In altre parole, il prodotto giusto a prezzi accessibili è accompagnato da una migliore distribuzione e utilizzo di tecniche di comunicazione appropriate e agiscono insieme secondo il punto di vista dei clienti.</p>
Singh (2012)	<p>Il marketing mix è la combinazione di diverse variabili decisionali di marketing utilizzate dall'azienda per commercializzare i propri beni e servizi.</p> <p>Dopo aver identificato il mercato e raccolto le informazioni di base su di esso, il passo successivo è la direzione della programmazione del mercato, è decidere gli strumenti e la strategia per soddisfare le esigenze dei clienti e la sfida dei concorrenti.</p>



Offre una combinazione ottimale di tutti gli ingredienti di marketing in modo che le aziende possano realizzare obiettivi come profitto, volume delle vendite, quota di mercato, ritorno sull'investimento. Il marketing mix è raggruppato in quattro elementi, ovvero prodotto, prezzo, luogo, promozione.

Figura 9 - Principali definizioni di marketing mix <sup>76</sup>

Le Four P, suggerite per la prima volta da McCarthy nel 1960, che compongono il marketing mix, rappresentano gli ingredienti primari di una strategia di marketing e sono:



Figura 10 - Le 4P del marketing mix <sup>77</sup>

<sup>76</sup> İsoraitè, M. (2016). Marketing MIX Theoretical Aspects. *International Journal of Research*, 4 (16)

<sup>77</sup> Areteon Consulting Services - WordPress.com

- *Prodotto*: è un bene tangibile o un servizio immateriale che un'impresa offre sul mercato; è definito come “qualcosa o qualsiasi cosa che può essere offerto ai clienti per l'attenzione, l'acquisizione o il consumo e soddisfa un desiderio o un bisogno”. Nella maggior parte dei casi, nella letteratura, il prodotto è definito in maniera ristretta ma la Figura 11 ne mostra una rappresentazione più ampia.

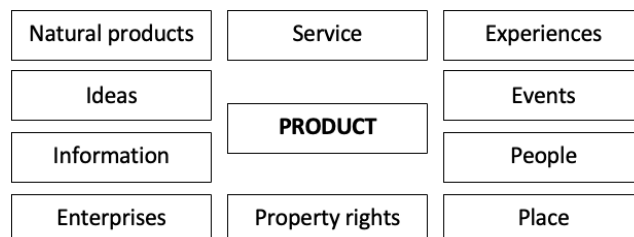


Figura 11 - Schema di percezione più ampia del prodotto <sup>78</sup>

Il nucleo alla base della creazione e della successiva commercializzazione di un prodotto risiede nella sua capacità di risoluzione dei problemi o ai vantaggi principali che i consumatori possono ottenere acquistandolo. Di fondamentale importanza sono anche elementi come il livello di qualità, il design, le caratteristiche, il packaging.

Il prodotto può essere trasformato in un “augmented product” attraverso l’inserimento di fattori aggiuntivi come garanzie, servizi post vendita, installazione; tutti fattori in grado di generare un valore aggiunto.

Possedere ampie linee di prodotto significa per l’organizzazione possedere l’opportunità di aumentare le vendite, migliorare la redditività e le posizioni di quota di mercato nei mercati nazionali ed esteri.

- *Prezzo*: la letteratura fornisce concezioni ed interpretazioni differenti di questo elemento. Secondo Virvilaite (2009) il prezzo rappresenta il fattore più importante poiché in grado di determinare la soddisfazione dei clienti, i quali stimando il valore del prodotto/servizio ottenuto molto spesso pensano al prezzo. Per Nakhleh (2012) il prezzo è, invece, la parte di ricchezza a cui si rinuncia per ottenere un prodotto/servizio. L’importo che i consumatori sono disposti a pagare

<sup>78</sup> Strazdas, R. (2011). Sviluppo di innovazioni di prodotto nelle imprese delle industrie creative. *Santalka: Filosofija, komunikacija*, 19, 2

varia a causa delle loro diverse esigenze; pertanto, la percezione del prezzo per lo stesso prodotto/servizio può differire tra gli individui.

Riaz & Tanveer (nd), Goi (2011) e Muala & Qurneh (2012) vedono il prezzo come la quantità di denaro addebitata per un prodotto/servizio, o il valore totale che i consumatori scambiano con i vantaggi di avere o utilizzare il prodotto/servizio.

Il prezzo è uno degli elementi fondamentali nella definizione del marketing mix perché è considerato il fattore più significativo che influenza la scelta del consumatore e in quanto unico elemento in grado di generare fatturato per l'organizzazione. Le restanti 3P (prodotto, luogo di distribuzione e promozione) rappresentano costi variabili e quindi il prezzo è l'unica variabile del marketing mix che deve essere impostata in relazione alle altre tre P.

Laddove altre informazioni sono carenti o assenti, i clienti tendono a selezionare i loro acquisti in base al prezzo percepito e, a seguito dell'acquisto, valutano attentamente il rapporto qualità-prezzo. È stato, infatti, dimostrato che i clienti di solito acquistano i prodotti in base al prezzo piuttosto che ad altri attributi e che prezzi più elevati influenzano negativamente le probabilità di acquisto.

Chung & Shin hanno rivelato che più della metà dei clienti si rivolge ad altri brand a causa della scarsa percezione del prezzo.

Pertanto, impostare il prezzo del prodotto può essere complicato e Riaz e Tanveer identificano alcune strategie di prezzo, tra cui le organizzazioni possono scegliere:

- Cost-based pricing: la determinazione dei prezzi si basa sul livello dei costi che l'impresa deve sostenere, a cui viene aggiunta una certa percentuale di ricarico; questa è la strategia più semplice ma funziona solo se i prezzi dell'impresa non sono troppo alti rispetto alla concorrenza;
- Break-even pricing: è questa una strategia di prezzo orientata ai costi e consiste nel determinare il prezzo al quale l'impresa può recuperare i costi di produzione e marketing o realizzare profitti mirati;
- Competition-based pricing: è la strategia per cui i prezzi dell'impresa vengono fissati in relazione a quelli della concorrenza;

- Customer-value based pricing: in questo caso i prezzi sono basati sul valore del prodotto così come percepito dal cliente. L'azienda deve scoprire quale valore i clienti assegnano al prodotto della concorrenza e quale valore assegnano invece al prodotto dell'azienda. Misurare il valore percepito è difficile e se vengono i prezzi applicati risultano superiori rispetto al valore percepito allora le vendite ne risentono.
- *Luogo di distribuzione*: secondo Riaz e Tanveer il place si riferisce alla disponibilità del prodotto per i clienti target, ovvero il processo e i metodi attraverso i quali prodotti o servizi raggiungono i clienti.

La scelta del luogo deve essere presa con grande attenzione, considerato come questo fornisca ai consumatori tutte le informazioni circa concorrenza, azioni promozionali e attività di marketing. Normalmente ci vogliono anni per costruirlo e non si cambia facilmente; la sua costruzione richiede l'impegno di risorse interne chiave come produzione, ricerca, ingegneria e personale e strutture di vendita sul campo e rappresenta, inoltre, un impegno per un insieme di politiche e pratiche che costituiscono il tessuto di base su cui è intessuta un'ampia serie di relazioni a lungo termine.

Uznień sostiene che per la creazione della catena di distribuzione è necessario:

- analizzare le esigenze dei consumatori;
- determinare gli obiettivi della filiera distributiva e gli eventuali ostacoli al loro raggiungimento;
- identificare le alternative chiave della catena di distribuzione;
- valutare queste alternative.

I canali di distribuzione possono essere distinti in diretti e indiretti. I canali diretti per raggiungere i clienti sono rappresentati da negozi di proprietà dell'azienda, da vendita telefonica e Internet mentre la vendita indiretta potrebbe avvenire tramite intermediari come distributori o agenti. Utilizzando il canale indiretto, l'azienda perde però il controllo sulla distribuzione e sulla vendita e, quindi, sui prezzi addebitati agli utenti finali (i quali saranno sicuramente superiori perché ogni agente mira a ricevere una percentuale di profitto) e su come viene visualizzato il prodotto.

- *Promozione*: è una parte vitale del business e consiste in una tecnica di comunicazione che aiuta a rendere i potenziali clienti consapevoli delle numerose scelte disponibili in merito a prodotti e servizi. Un prodotto o servizio di successo non significa nulla a meno che il beneficio di tale servizio non possa essere comunicato chiaramente al mercato di riferimento.

La promozione svolge tre ruoli vitali: fornire informazioni e consigli necessari, persuadere i clienti target dei meriti di un prodotto specifico e incoraggiarli ad agire in momenti specifici.

Le comunicazioni dovrebbero essere concepite dai professionisti in modo tale da offrire messaggi coerenti sui prodotti e da essere inserite nei media che è probabile che i consumatori nel mercato di riferimento utilizzino.

Le principali attività di promozione riguardano:

- Pubblicità: consiste in una presentazione non personale dell'offerta (attraverso l'utilizzo di TV, radio, Internet, riviste, stampa e tutti i tipi di media) che rappresenta un potente strumento per creare forti associazioni con i brand;
- Personale di vendita: è quel tipo di promozione attraverso la quale il brand incontra direttamente i clienti; è utile comprendere a fondo le esigenze dei clienti per rendere questo tipo di promozione più personalizzato e mirata possibile;
- Promozioni di vendita/commerciali: riguardano le offerte di incentivi, come sconti o campioni, con l'obiettivo di migliorare le vendite. Le promozioni di vendita sono utili incrementare le vendite finali a breve termine e aiutare a costruire relazioni sul lungo periodo, mentre le promozioni commerciali, rivolte a distributori e rivenditori, fanno in modo che questi acquistino grandi volumi e pubblicizzino di più il prodotto;
- Pubbliche relazioni: contribuiscono a plasmare l'opinione pubblica con mezzi esterni, come promozione (eventi, attività di beneficenza), rapporti con persone influenti, rapporti con la stampa, conferenze stampa, contatti con varie organizzazioni, costituzione di fondi. Le attività di pubbliche relazioni possono aiutare a raggiungere gli obiettivi legati alla reputazione e alla fiducia dell'azienda

nel mercato, ma l'azienda deve anticipare e scegliere i mezzi di comunicazione appropriati, ovvero:

- promozione (propaganda); informazione gratuita su prodotti aziendali, servizi o diffusione nei media – sortiscono un effetto di breve termine; si concretizza attraverso newsletter, articoli di approfondimento, conferenze stampa, opinioni autorevoli su tali consegne;
- mostre e fiere; in cui i partecipanti, nei vari settori di attività dell'azienda, propongono ai potenziali utenti i propri prodotti o servizi;
- pubblicità "word of mouth"; le informazioni sull'azienda passano attraverso il personale aziendale, i clienti, senza l'uso dei media o di altri canali di comunicazione esterni;
- dimostrazione indiretta; riguarda dimostrazioni "non intenzionali", servizi di proiezione di film, teatro e trasmissioni televisive.<sup>79 80</sup>

Sin dalla fine degli anni Settanta è stata ampiamente riconosciuta la necessità di aggiornamento continuo della teoria del Marketing Mix. Questo ha portato alla teorizzazione di un modello "extended" del Marketing Mix, che aggiunge tre nuovi elementi ai quattro tradizionali: people, process e physical evidence.

Il modello risulta quindi come nella Figura 12.

---

<sup>79</sup> Isoraitè, M. (2016). Marketing MIX Theoretical Aspects. *International Journal of Research*, 4 (16)

<sup>80</sup> Khan, M. T. (2014). The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements (A Conceptual Review Paper). *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (2)



Figura 12 - Il modello "extended" delle 7P <sup>81</sup>

I tre nuovi elementi sono:

- *Person* (persone): intese come risorse interne dell'impresa coinvolte nelle attività sales e di supporto post-vendita. Le relazioni tra i clienti e i dipendenti influenzano fortemente la percezione della qualità del servizio da parte del cliente. Il personale è anche considerato l'elemento chiave in un'organizzazione customer-centred, nonché un modo per differenziare l'organizzazione. Il raggiungimento di un orientamento al cliente non è possibile se non c'è collaborazione da parte del personale.
- *Process* (processi): è generalmente definito come l'implementazione di azioni e funzioni che aumentano il valore per i prodotti a basso costo e ad alto vantaggio per

<sup>81</sup> marketingmix.co.uk

il cliente ed è inteso come una valutazione dell'efficienza dell'iter che permette l'effettiva consegna del prodotto/servizio al cliente finale. La gestione dei processi garantisce la disponibilità e la costanza della qualità.

- *Physical evidence* (prova tangibile): fornisce al cliente una rassicurazione sul prodotto fornito e spesso consiste nel rendere disponibili prove, testimonianze e recensioni di terze persone che hanno già interagito positivamente con l'azienda.

Rafiq & Ahmed hanno affermato che l'evidenza fisica si riferisce all'ambiente in cui viene fornito il servizio e all'esperienza, i cui elementi sono definiti "services-cape" e sono rappresentati dall'ambiente, dalla musica di sottofondo, dal comfort dei posti a sedere e dalla disposizione fisica della struttura di servizio, dall'aspetto del personale. Ognuno di questi elementi possiede il potere di influenzare notevolmente il cliente e la sua soddisfazione.<sup>82</sup>

In conclusione, la differenza principale fra i due modelli di marketing mix risiede nella centralità dell'"esperienza" del cliente finale che si vuole garantire. Il marketing mix "esteso" permette alle imprese di avere una comprensione più profonda dei bisogni e delle aspettative dei clienti. Tuttavia, il modello tradizionale non deve essere considerato come superato.

È importante sottolineare come il modello 7P risulti strategico per tutti i tipi di aziende nella definizione della propria strategia di marketing mix online. La trasformazione digitale e l'ascesa dell'e-commerce hanno infatti introdotto nuovi aspetti legati ai modi in cui i clienti trovano e acquistano i prodotti di interesse e ha reso il consumatore più selettivo ed esigente. In questo senso, il modello delle 7P fornisce il giusto quadro di riferimento passando da una prospettiva business-centred a una customer-centred proprio grazie alle tre variabili aggiuntive.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Khan, M. T. (2014). The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements (A Conceptual Review Paper). International Journal of Information, Business and Management, 6 (2)

<sup>83</sup> <https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2021/03/03/dalle-4p-alle-7p-del-marketing-mix/>



La digitalizzazione ha portato con sé una serie di conseguenze positive come la maggiore facilità del raggiungimento del target, l'ampia interattività, la persistenza, la velocità e la flessibilità. Queste caratteristiche si combinano per produrre tre importanti benefici per una collaborazione innovativa con i consumatori:

- **Evoluzione della direzione:** viene superato il modello di comunicazione one-way per cui il messaggio viene trasmesso da un emittente ad uno o più destinatari che si limitano a codificarlo, per promuovere un modello di comunicazione dual-way, in cui non esiste la distinzione tra emittente e destinatario (tutti partecipano alla creazione del contenuto);
- **Aumento dell'intensità e della ricchezza:** le virtual community aiutano le imprese a meglio comprendere alcuni aspetti della quotidianità delle persone. Le organizzazioni riescono in questo modo ad immergersi nel contesto esperienziale del consumo in modo continuativo piuttosto che in singoli episodi, come accade durante le ricerche;
- **Crescita del raggio d'azione:** l'audience aumenta poiché le aziende possono partecipare ad interazioni mediate da terze parti, raggiungendo anche persone che non rientrano inizialmente nel target prescelto, che non conoscono il brand o che non lo apprezzano e ciò dà la possibilità di modificare la condizione attuale in una più favorevole.

È proprio in quest'ottica più digitale che è importante valutare anche un altro modello, ovvero quello delle 7C del digital branding<sup>84</sup>, costituito da quegli elementi da considerare con attenzione nello sviluppo delle strategie innovative per la creazione di creare un'efficace brand image:

- **Clutter** (confusione): si intende il sovraccarico, l'overload, di informazioni dato dalla possibilità data a chiunque di caricare online qualsiasi cosa e, conseguentemente, di venire a conoscenza di qualsiasi cosa. Questo porta spesso al problema di visioni multiple e differenti tra di loro nei confronti del brand, causando un impatto negativo sulla consistenza e la coerenza della marca, ecco perché alcuni studi suggeriscono

---

<sup>84</sup> Hanna, S. A. & Rowley, J. (2015). Rethinking Strategic Place Branding in the Digital Age. *Rethinking Place Branding*, 85-100

come le organizzazioni possano dover mettere in discussione il presupposto generale del branding secondo cui la coerenza è necessaria e muoversi nella direzione di accogliere significati sfaccettati e multipli del marchio del luogo per soddisfare mercati e pubblici diversi. Per gestire eventuali problematiche, l'organizzazione deve essere in grado di utilizzare gli strumenti in maniera integrata e coordinata per aprirsi ad una prospettiva di brand multi-significato così da accomodare ogni differente mercato e audience.

- *Community* (comunità): vista la teoria del marketing relazionale, l'enfasi è posta sull'attrarre, sul coltivare e sul responsabilizzare i membri delle community, in modo da fidelizzare i consumatori del luogo che in questo modo offriranno feedback costruttivi e agiranno come sostenitori del marchio. Inoltre, poiché le opinioni comunicate tra i membri di una comunità di consumatori possono essere considerate una forma di word of mouth elettronico (eWOM), i membri della community hanno un impatto sugli atteggiamenti e sui comportamenti dei consumatori.

L'esperienza all'interno delle community può avere un impatto anche sulla customer experience e generare, per questo, maggiore valore per il brand.

- *Chatter* (chiacchiere): la naturale entusiasmo umano per la chiacchiera ha avuto un potente sviluppo grazie agli strumenti digitali. Sfruttando ciò, i brand possono godere di una maggiore visibilità grazie all'eWOM.

I brand manager, inizialmente, ritenevano che il Web 2.0, con la sua capacità di generazione di contenuti degli utenti, rappresentasse una minaccia per l'impossibilità di esercitare un controllo sui messaggi negativi di clienti insoddisfatti. Tuttavia, poiché le chiacchiere digitali sono diventate un punto fermo, le organizzazioni stanno scoprendo l'importanza dell'equilibrio tra commenti positivi e negativi, che crea un ronzio generalmente benefico.

- *Communication* (comunicazione): la comunicazione è un elemento fondamentale per la costruzione e il mantenimento corretto delle community e, anche se permane l'importanza della comunicazione tradizionale, è importante adattarsi alla dinamicità della comunicazione digitale per promuovere sempre di più il valore del brand.

Considerato il fatto che ogni contenuto digitale è fruibile da chiunque, bisogna mettere in campo una sempre maggiore internazionalità e apertura mentale nella gestione dei contenuti. Importante è anche sfruttare i siti web dei brand e, quindi, curare logo, grafica e immagini, testo e copia, forme, colori e layout.

È anche importante indirizzare il traffico verso il proprio sito web attraverso l'ottimizzazione dei motori di ricerca, il marketing sui motori di ricerca, reti di affiliazione e programmi di partner, newsletter e altri tipi di comunicazione, advocacy o marketing virale e promozione offline del sito Web.

- *Co-creation* (co-creazione): quest'attività consiste in un importantissimo lavoro che i brand devono svolgere insieme alle proprie community, sia nello spazio fisico che digitale, realizzando insieme la brand identity e le esperienze ad essa associate. Grazie alla vasta gamma di tecnologie di comunicazione online disponibili, le comunicazioni da consumatore a consumatore sono più facili e veloci e stabiliscono livelli senza precedenti di coinvolgimento diretto tra consumatori e altri stakeholder, i quali possiedono un ruolo sempre più rilevante come co-creatori dell'esperienza di brand. È fondamentale creare un'esperienza di marca avvincente al di là del luogo fisico e caratterizzata quindi dall'integrazione fra fisico e digitale, per la creazione di un'esperienza definita phygital.
- *Collaboration* (collaborazione): la collaborazione consiste nella capitalizzazione delle opportunità per la costruzione di una rete di marche associate al brand nello spazio digitale a vantaggio reciproco, migliorando così l'esperienza digitale associata al marchio. Sostanzialmente, le imprese che collaborano riescono a sfruttare al meglio le opportunità provenienti dagli strumenti digitali per la creazione di un web network di brand associati tra loro per realizzare un beneficio comune, rinforzando i significati che ogni marca vuole trasmettere.
- *Channels* (canali): con l'avvento del digital, il ventaglio di mezzi per un marketing multi-canale è molto più ampio rispetto al passato. In questo ambiente complesso

risulta necessario decidere quale canale utilizzare, che messaggio diffondere e quali, tra canali e messaggi, usare per differenti target di consumatori.

Inoltre, è bene decidere se promuovere passaggi eventuali da un canale comunicativo ad un altro e la quantità di risorse economiche per investire in differenti canali. Queste decisioni sono rese ancora più complesse dal grande numero di sottocategorie in cui i canali digitali sono suddivisi: blog, community, social media, motori di ricerca e telefoni cellulari.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Govers, R. (2016). *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Springer

## **5 SUPPLY CHAIN**

Il tema del Supply Chain Management (SCM) è di grande attualità e si è tradotto negli ultimi decenni nel metodo per incrementare la competitività delle organizzazioni, riducendone le incertezze e incrementando il livello di servizio offerto al consumatore.

L'evoluzione dei concetti di SCM ha avuto vita nell'area della distribuzione e della logistica, fondandosi sugli studi tenuti da Forrester nel 1961<sup>86</sup>, i quali hanno dimostrato come la focalizzazione su un singolo elemento di un sistema non sia in grado di garantirne la piena efficienza.

---

<sup>86</sup> Forrester, J. Industrial Dynamics, MIT Press, Cambridge, MA

## 5.1 Storia, definizioni e contesto

Negli anni le definizioni di Supply Chain prodotte sono state alquanto numerose ma, per farne un sunto, la Supply Chain può essere definita come *“l’insieme di tutte le attività riguardanti la creazione di un bene, a partire dalle materie prime fino al prodotto finale, comprendendo la fornitura di materiali e sottoassiemi, la fabbricazione e l’assemblaggio, l’immagazzinamento ed il monitoraggio delle scorte, la gestione degli ordini, la distribuzione e la spedizione al cliente nonché la gestione dei sistemi informativi necessari per controllare tutte queste attività”*.<sup>87</sup>

L’era della Supply Chain antecedente il 1950 è stata definita come gli “anni dormienti”, poichè la logistica non era considerata una funzione strategica. Fu solo attorno agli anni Cinquanta che si verificarono cambiamenti che potrebbero essere classificati come una prima “Trasformazione”: la logistica assunse maggiore importanza quando la gestione della distribuzione fisica nelle aziende fu riconosciuta come una funzione organizzativa separata.

I primi studiosi a coniare il concetto di Supply Chain Management (SCM) furono Oliver e Webber che, all’inizio degli anni Ottanta, definirono che la filiera doveva essere vista come un’unica entità e che era necessario un processo decisionale strategico al livello più alto per poterla gestire.

L’evoluzione di SCM è continuata negli anni Novanta, a causa dell’intensa concorrenza globale. Druker, nel 1998, affermava che *“uno dei cambiamenti più significativi nel paradigma della moderna gestione aziendale è che le singole imprese non competono più come entità esclusivamente autonome, ma piuttosto come catene di approvvigionamento. La gestione aziendale è entrata nell’era della competizione tra reti e il successo finale di una singola attività dipenderà dalla capacità del management di integrare l’intricata rete di relazioni commerciali dell’azienda”*.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Quinn, F. J. (1997). What’s the buzz?. *Logistics Management*, 36

<sup>88</sup> Habib, Md. M. (2010). Supply chain management: theory and its future perspectives. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1 (1), 79-87

La gestione della catena di approvvigionamento è stata ampiamente studiata negli ultimi decenni. Nonostante la popolarità della ricerca e delle applicazioni SCM, permane della confusione circa il suo significato. Ci sono diversi tentativi fatti da ricercatori e professionisti per definire in modo appropriato SCM.

Alcuni autori hanno concettualizzato SCM in modo diverso all'interno del medesimo articolo: come filosofia di gestione da un lato, e come forma di sistema integrato tra integrazione verticale e identità separate dall'altro (Cooper e Ellram, 1993).

Secondo Christopher (1994), una catena di approvvigionamento è “una rete di organizzazioni coinvolte, attraverso collegamenti a monte e a valle, nei diversi processi e attività che producono valore sotto forma di prodotti e servizi nelle mani del cliente finale”.<sup>89</sup>

La Figura 13 mostra un esempio di catena di approvvigionamento di base.

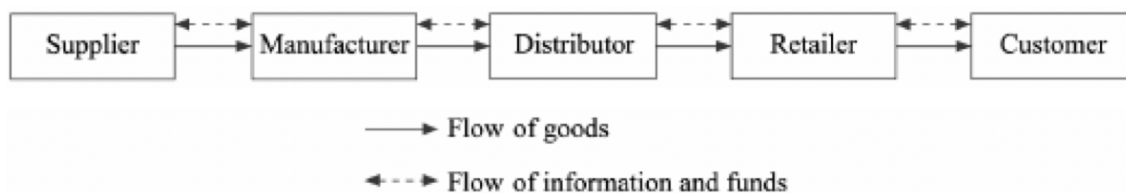


Figura 13 - Supply Chain<sup>90</sup>

La Supply Chain comprende fornitori, produttori, distributori, rivenditori e clienti. Questi ultimi sono l'obiettivo della catena, poiché lo scopo fondamentale dell'esistenza di qualsiasi Supply Chain si configura con la soddisfazione delle esigenze dei clienti, generando nel processo profitto per se stesso.<sup>91</sup>

La strategia della catena di approvvigionamento include "due o più aziende che stipulano un accordo a lungo termine; lo sviluppo della fiducia reciproca e dell'impegno nella relazione; l'integrazione di eventi logistici che prevedono la condivisione dei dati della

<sup>89</sup> Habib, Md. M. (2010). Supply chain management: theory and its future perspectives. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1 (1), 79-87

<sup>90</sup> Chopra, S. & Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management*. Prentice Hall

<sup>91</sup> Chopra, S. & Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management*. Prentice Hall

domanda e dell'offerta; il potenziale per un cambiamento nel luogo di controllo del processo logistico".<sup>92</sup>

In conclusione a questo excursus storico e di definizioni, si ricava dalla definizione di Supply Chain, quella di SCM: "il SCM è una filosofia di gestione che coordina ed integra tutte le attività della SC in un processo omogeneo. Unisce tutti i partners della filiera produttiva sia interni che esterni, ovvero i reparti dell'azienda, i fornitori di materiali, di servizi logistici e di sistemi informativi, focalizzandosi su come sfruttare la tecnologia e le competenze per aumentare il vantaggio competitivo".<sup>93 94</sup>

In mezzo a una forte concorrenza in tutti i settori, SCM è stato gradualmente adottato come approccio manageriale collaudato per ottenere profitti e crescita sostenibili. Ciò si ottiene principalmente concentrandosi sull'intero processo SCM per fornire i prodotti o servizi giusti, nella giusta quantità, nel posto giusto, al momento giusto e con i massimi vantaggi.

Infatti, una Supply Chain gestita in modo efficace può fornire una fonte importante di vantaggio competitivo per la posizione di superiorità duratura nei confronti dei competitors in termini di preferenze dei clienti.

Il Supply Chain Management non coincide con l'integrazione verticale, ovvero con la proprietà di fornitori a monte e di clienti a valle, poichè le organizzazioni si stanno sempre più concentrando su quegli elementi che sono realmente in grado di produrre al meglio e che rappresentano un vantaggio differenziale. Il resto viene dato in outsourcing.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> La Londe, B. J. & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24 (7), 35-47

<sup>93</sup> Tan, K.C., Kannan, V.R. & Hand", R.B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Material Management* 34

<sup>94</sup> Ellram, L. & Cooper, M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, 4 (2), 1-10

<sup>95</sup> Christopher, M. (2005). *Supply chain management. Creare valore con la logistica*. Pearson



## 5.2 Il concetto di sistema

La Supply Chain può essere vista come un sistema che condivide e utilizza risorse per trasferire fattori in entrata (input) e in uscita (output) al fine di soddisfare specifiche richieste del mercato.

In una Supply Chain efficiente, il consumatore finale dovrebbe essere colui che ha fornito tutte le informazioni necessarie per i contenuti del prodotto stesso.

Di seguito alcune definizioni di sistema:

- “un insieme di elementi materiali o immateriali, anche molto diversi tra loro, che operano e agiscono coordinatamente, svolgendo una funzione globale unificante e raggiungendo un comune obiettivo finale”. Tale definizione risulta calzante con il tipo di attività che gli operatori di una filiera svolgono (fornitori, distributori, logistica, retailer, consumatore finale), i quali hanno tutti un obiettivo comune dettato dalle richieste del mercato che permettono di avere una distribuzione a ritroso della ricchezza e quindi un flusso di denaro che va a retribuire tutte le attività svolte lungo la filiera;
- “un’offerta economica proposta da una o più imprese radicate in un territorio geograficamente, culturalmente e storicamente delimitato che viene percepito dalla domanda come prodotto unitario costituito da un pacchetto di elementi tangibili (prodotti agroalimentari, prodotti artigianali, manufatti) ed intangibili (servizio, informazioni, cultura, storia, saperi, tradizioni, ecc.) caratterizzato da un’immagine o da un’identità di marca unitaria”. Pensando ad una Supply Chain si immagina la possibilità di realizzare un prodotto finale ma questa definizione evidenzia come questo prodotto possa attrarre altri interessi più ampi sul territorio. Ecco, quindi, l’importanza di un processo che può essere concentrato su un prodotto ma che in realtà coinvolge tutta la comunità e quindi anche un aspetto culturale/territoriale.

Se la Supply Chain è un *sistema* l’obiettivo finale, quindi, non è solo la creazione di un prodotto ma consiste nel coinvolgere un numero di operatori superiore rispetto a quelli che si occupano esclusivamente della realizzazione del prodotto finale.

- Secondo Taiichi Ohno, il sistema all'interno di una organizzazione industriale è come un corpo umano e contiene nervi autonomi, che lavorano indipendentemente dalla volontà dell'uomo, e nervi motori, che reagiscono ai comandi umani e controllano i muscoli: questa definizione contiene spunti relativi all'importanza del sistema informativo e della comunicazione all'interno della supply chain.

Una Supply Chain, vista come sistema, deve essere costituita da sistemi più piccoli; ciò comporta la necessità di gestire una serie di operatori che poi convergono nell'azienda core della filiera che deve essere in grado di gestirne al meglio i rapporti.

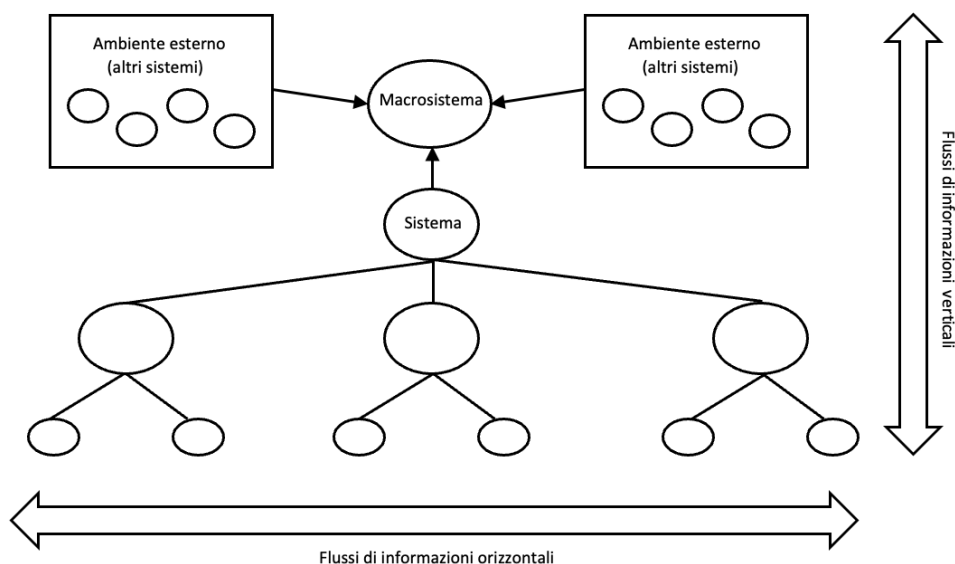


Figura 14 - Supply Chain come macrosistema <sup>96</sup>

Si può immaginare, pensando al sistema Supply Chain, un vero e proprio macrosistema costituito da tanti sistemi che svolgono attività e funzioni convergenti verso un unico obiettivo, che a loro volta sono divisibili in altri sottosistemi ancora più semplici, e così via.

Un sistema può essere:

- aperto: l'azione del sistema dipende da vincoli/stimoli provenienti dall'ambiente esterno, cioè dagli altri sistemi interagenti a livello uguale o superiore;

<sup>96</sup> Bonadonna, A. (2021). Supply Chain: introduzione. Il concetto di sistema

- chiuso: sistema autonomo che non prevede scambi di materiali/informazioni con l'esterno; l'azione del sistema, quindi, dipende da vincoli/stimoli interni.

In realtà la supply chain è un *sistema aperto* che deve interagire con l'esterno, conoscere anche lo sviluppo di tutta la filiera e sapere dove si possono trovare dei vantaggi competitivi nel momento in cui si deve decidere cosa, come e dove produrre.

In tema di ambiente esterno, diventa fondamentale conoscere il mercato (clienti, fornitori, concorrenti), da cui derivano una serie di informazioni che possono portare alla localizzazione geografica dei diversi operatori di filiera; bisogna conoscere gli elementi relativi all'internazionalizzazione (mezzi tecnici, competenze) e alla normativa vigente (europea, nazionale, doganale).

Nella Supply Chain vista come sistema non si deve fare riferimento alla sola realizzazione del prodotto ma anche agli aspetti relativi al flusso inverso di informazioni derivanti dal mercato (importanza della gestione dei difetti per il miglioramento della Supply Chain): la qualità deve essere vista come derivante da diversi elementi che funzionano insieme; i prodotti, i difetti, i processi e i clienti sono tutti parte di un sistema che genera qualità, così come lo sono i fornitori, le politiche, le organizzazioni e altre cose legate a situazioni specifiche.<sup>97</sup>

Ricapitolando, la Supply Chain è:

- un sistema complesso (necessità di rispondere a particolari esigenze del consumatore o esigenze che sono state disattese – gestione del reso e sistemi di customer care),
- necessariamente aperto,
- condizionato dal mercato (importanza di studiare il mercato e di fare previsioni adeguate – discorso del difetto che fornisce feedback per il miglioramento del servizio erogato);
- e dalle relazioni tra operatori;
- all'aumentare del numero di soggetti coinvolti:
  - aumentano incertezza e rischi nelle scelte (es. scelta materia prima),

---

<sup>97</sup> Rose, K. H. (2005). *Project Quality Management. Why, What and How*. J Ross Publishing

- aumenta il rischio di condizionamenti,
- aumenta il rischio di comunicazioni fallaci,
- si riduce la possibilità di completo controllo dall'interno del sistema (necessità di instaurare un rapporto di fiducia continuo e assoluto per fare in modo che la supply chain funzioni a dovere).<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Bonadonna, A. (2021). Supply Chain: introduzione. Il concetto di sistema

### 5.3 Catena del valore

La *catena del valore* ha il fine di quantificare la suddivisione del valore dei beni prodotti nelle diverse fasi, dalla generazione della materia prima fino al consumatore finale. Si tratta, quindi, di una *redistribuzione della ricchezza*.

Il punto di partenza di tale approccio è la misura del valore che viene attribuito dal consumatore finale ai beni prodotti, il quale coincide con la spesa che il consumatore è disposto a sostenere: esso cresce nelle diverse fasi della filiera, in considerazione del contributo apportato da coloro che partecipano alla produzione, trasformazione e messa in vendita dei beni.

In termini di catena di valore, bisogna domandarsi:

- se la filiera sia composta da un numero eccessivo o meno di operatori: la Supply Chain genera un valore finito che deve consentire una retribuzione adeguata di tutti gli operatori; di qui l'importanza della creazione nel modello produttivo di una serie di microaziende che possono essere utilizzate in maniera flessibile, migliorando i sistemi di comunicazione, i processi decisionali/dirigenziali, e che possono essere chiuse/riorientate quando superflue;
- se vi siano o meno asimmetrie informative dovute al diverso potere contrattuale degli attori, le quali sono vinte nel momento in cui vi è un flusso di informazioni chiaro e trasparente tra i singoli operatori di filiera;
- il livello di competitività: se vi sono limiti strutturali e quindi l'incapacità di creare economie di scala o di lavorare in modo che i costi siano ridotti e che il ricavo possa andare a coprire tutti i costi sostenuti per la realizzazione delle attività (una bassa competitività rappresenta un problema).

Se si verificano le tre condizioni sopracitate, si generano inefficienze che vanno a discapito del consumatore finale e di coloro che hanno una minore forza contrattuale, ossia gli anelli più deboli della catena.

Per esempio, per ciò che concerne la filiera agroalimentare, molteplici fattori hanno determinato la lievitazione dei costi di distribuzione, incidendo sulla crescita del margine

distributivo: presenza di vincoli strutturali, inefficienze del sistema logistico e aumento costi energetici, che si riversano sui costi di trasporto. Ancora una volta, la catena del valore rispecchia la frammentazione della filiera e lo scarso potere di mercato di taluni operatori (ad esempio gli agricoltori), sempre più in difficoltà a mantenere valore aggiunto.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Bonadonna, A. (2021). Supply Chain: introduzione.

## 5.4 Linee guida per una Supply Chain efficiente

L'obiettivo di primordine da perseguire per la costruzione di una SC efficace consiste nella minimizzazione del flusso di materie prime e prodotti finiti in ogni punto della catena operativa per realizzare un incremento della produttività e una riduzione dei costi.<sup>100 101</sup>

In quest'ottica, sono di seguito proposte alcune linee guida per la realizzazione di una Supply Chain efficiente ed efficace.

La corretta configurazione dell'intera filiera logistico-produttiva consente di operare immediatamente a regime, minimizzato lo spreco di risorse e possibili interventi successivi, i quali rallenterebbero il regolare processo produttivo.

Le imprese che operano con successo al loro interno gestiscono i seguenti elementi critici sia a livello di singola funzione aziendale, sia a livello dell'intera catena produttiva.<sup>102</sup>

<sup>103 104 105</sup>

### *Organizzazioni flessibili*

Un fattore di importanza fondamentale per qualunque fornitore è la prontezza di risposta alle richieste del cliente, possibile solo tramite un'organizzazione flessibile. Quest'ultima sopporta la produzione e la rete distributiva attraverso il conseguimento dell'efficienza nelle operazioni, e consente di incrementare il livello di servizio in termini di consegne frequenti, puntuali e affidabili. In altri termini, l'organizzazione non deve limitare le sue considerazioni all'efficienza interna ma deve estenderle anche a quella esterna, altrettanto critica in termini di miglioramento delle performances della Supply Chain.

---

<sup>100</sup> Ellram, L. & Cooper, M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, 4 (2), 1-10

<sup>101</sup> Cohen, S. (1996). *Supply chain council introduces the supply—chain operations reference model*. PRTM Insight

<sup>102</sup> Advance Manufacturing Research. (1995). *The Supply Chain Primer*

<sup>103</sup> Andersen, D. L., Britt, F. E. & Favre, D. J. (1997). *The seven principles of supply chain management*

<sup>104</sup> Copacino, W.C. (1997). *Supply Chain Management: The Basics and Beyond*

<sup>105</sup> Poirier, C. C. & Reiter, S. E. (1996). *Supply Chain Optimization*. Berrett-Koehler Publishers

### *Rapporti organizzativi*

Alleanze strategiche e collaborazioni sono fondamentali per il successo delle Supply Chain. Tutte le aziende devono focalizzare i loro sforzi sull'intera filiera, al fine di ridurre il numero di fornitori e, conseguentemente, le complessità relazionali.

Nello specifico, le aziende devono cercare di sviluppare accordi in particolare con quei partner che gestiscono i componenti critici per l'azienda, in termini di standard qualitativi e modalità di consegna che dovrebbero osservare logiche di just in time (JIT).

Le partnerships strategiche di successo sono fondate su fattori come disponibilità al dialogo, lealtà, gruppi inter-funzionali e condivisione delle strategie e degli obiettivi correlati.

Tutti i componenti della Supply Chain devono focalizzarsi su temi come la cooperazione e l'equità, indispensabili per il miglioramento continuo delle condizioni contrattuali strette nel tempo.

### *Coordinamento dell'intera Supply Chain*

Ogni azienda potrebbe trovarsi all'interno di più Supply Chain ed ognuna di queste potrebbe possedere diverse esigenze legate al proprio business. In tal senso, risulta importante adottare criteri di gestione multicanale, soprattutto quando vi è condivisione di risorse, al fine di rendere più agevole una integrazione reciproca.

Il fattore di maggior rilievo nella creazione di un buon coordinamento all'interno della Supply Chain è certamente la capacità di fare previsioni sulla domanda del mercato. L'obiettivo delle aziende di realizzare un coordinamento totale delle varie Supply Chain può esser raggiunto solo se guidate dalla domanda e non dalla dimensione dei lotti di produzione.

In altri termini, le aziende devono rispondere alle richieste effettuate dal mercato, indipendentemente da vincoli inerenti a dimensioni di lotto minime.

In passato le previsioni erano principalmente basate su dati storici di vendita, ma oggi sono diffusi i cosiddetti "point of sale" (POS), dove grazie a metodi informatici è possibile monitorare l'andamento del mercato in tempo reale.



### *Potenziamento delle comunicazioni*

Eventuali incertezze gestionali e dubbi circa l'organizzazione di magazzino possono essere ridotti attraverso il potenziamento delle comunicazioni tra i componenti della Supply Chain.

Una relazione di successo tra clienti e fornitori si fonda sulla condivisione di informazioni circa lo sviluppo del prodotto, sull'andamento dei costi e della domanda (ottenibile mediante i POS) e soprattutto sui tempi di consegna dei materiali.

È fondamentale, inoltre, che le informazioni scorrano dai clienti ai produttori attraverso tutti i nodi della catena produttiva, così da garantire un miglior coordinamento a tutti i livelli della Supply Chain.

Simili richieste d'integrazione e di condivisioni in real time d'informazioni possono essere soddisfatte mediante investimenti in Information Technology (IT), che devono essere progettati in modo da essere compatibili tra i vari partners, semplici da utilizzare e dove le informazioni possano essere condivise e raccolte in un unico database, costantemente aggiornato.

### *Esternalizzazione delle attività secondarie*

All'interno di un'azienda possono trovarsi due tipologie di attività: le primarie, che caratterizzano l'azienda stessa e nelle quali risiede il know-how e si ottiene un alto valore aggiunto con il miglior rendimento dei capitali investiti, e le secondarie, quelle non core, che possono essere esternalizzate tramite affidamento ad altre imprese, in grado di realizzarle con maggior efficienza, attraverso il cosiddetto "outsourcing".

L'outsourcing è di fondamentale importanza poiché consente un buon grado di controllo sui costi delle attività aziendali, mantenendo al proprio interno solo le operazioni con un livello di efficienza e redditività elevati.

Moltissime aziende, ad esempio, affidano a terzi il processo di distribuzione, con la finalità di ridurre la complessità interna o di sfruttare canali distributivi più consolidati e strategici.

Durante il processo di esternalizzazione è importante selezionare imprese che, oltre ad esser altamente efficienti nel proprio settore, siano disponibili a realizzare rapporti collaborativi finalizzati alla condivisione di informazioni e di strategie comuni.

#### *Risposta al mercato di tipo “make to order” (MTO)*

Una strategia di tipo MTO si contrappone alla risposta di tipo “make to stock” (MTS), mediante il quale l’azienda soddisfa la domanda di mercato attraverso l’utilizzo di prodotti a magazzino. Questa è la cosiddetta logica “push” (premere), che poco si adatta alle condizioni del mercato attuale, estremamente mutevole e che deve confrontarsi con una rilevante crescita di complessità esterna ed interna all’azienda.

Nel MTO si attende la domanda del mercato per avviare gli ordini di produzione, utilizzando in questo modo una logica definita “push” (tirare). Tramite un approccio di questo tipo è possibile ottenere grandi vantaggi, soprattutto in termini di riduzione dei capitali immobilizzati, ma contemporaneamente richiede un elevato grado di efficienza all’interno della Supply Chain.

Per poter passare correttamente da MTS a MTO, è necessario focalizzare l’attenzione sulle esigenze del cliente, migliorando continuamente il servizio fornito in termini di rapidità di evasione degli ordini ed affidabilità delle consegne.

#### *Gestione efficiente dei magazzini*

Per le tradizionali pratiche aziendali accumulare scorte era una normale procedura di difesa dal rischio di picchi di domanda improvvisi. Oggi le aziende sono riuscite a valutare correttamente tali comportamenti, che rendono chiaro come alti livelli di magazzino comportino costi eccessivi. Le aziende, quindi, cercano di spostare altrove lungo la Supply Chain tali rimanenze.

Inoltre, la maggior parte delle imprese richiede sempre più spesso forniture frequenti ma in piccoli lotti. Queste condizioni impongono ai membri della Supply Chain di concentrarsi su logiche di JIT, supportate da POS e da obiettivi di tempi di consegna brevi.

Tutti questi fattori sono altamente correlati, infatti un sistema di JIT si basa principalmente su tempi di consegna ridotti, e sistemi di gestione degli ordini che indichino con rapidità e precisione quali prodotti devono essere prodotti e spediti.

Anche in questo ambito, si rende evidente come un sistema basato sulla condivisione di informazioni giochi un ruolo fondamentale per tutti questi aspetti.

### *Controllo dei costi*

Nella maggior parte delle aziende, vi è la tendenza a preferire profitti di breve termine ad investimenti di lungo periodo, orientati all'ottenimento di guadagni futuri ma certamente elevati.

A tale naturale tendenza, si aggiunge anche il fatto che, all'interno di un'organizzazione, la funzione produttiva desidera previsioni di mercato affidabili e lead times lunghi, mentre la funzione commerciale richieda aumenti delle scorte per cautelarsi contro possibili stock-out. Queste esigenze portano a dover incrementare la capacità produttiva e a creare un eccesso di magazzino, generando un aumento dei costi di produzione.

I primi quattro principi hanno un potenziale impatto sull'azienda considerata a livello macro, mentre tutti gli altri riguardano il livello micro, ovvero quello funzionale. Un corretto coordinamento si può raggiungere quando gli obiettivi a livello macro sono perseguiti in modo congiunto agli obiettivi di livello micro; una simile situazione comporta l'integrazione fra le strategie generali dell'azienda con quelle funzionali.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Pessotto, A. *SCM: Supply Chain Management. Un metodo per incrementare la competitività riducendo l'incertezza ed aumentando il servizio fornito al cliente*

## 5.5 Lean Supply Chain

Il Lean Manufacturing (LM) è ampiamente considerato come uno dei sistemi di produzione maggiormente diffusi.

L'evidenza in letteratura indica un'associazione positiva tra l'attuazione del LM e il miglioramento delle prestazioni operative. In un approccio generale, le pratiche lean mirano a ridurre gli sprechi e la variabilità nei processi, fornendo maggiore valore per i clienti e un miglioramento delle prestazioni operative.

In ottica di Supply Chain Management, l'applicazione del LM si configura come la gestione snella della catena di approvvigionamento (LSCM), la quale può essere definita come un insieme di organizzazioni direttamente collegate da flussi a monte e a valle di prodotti, servizi, informazioni e fondi che lavorano in modo collaborativo per ridurre i costi e gli sprechi estraendo in modo efficiente ciò che è necessario per soddisfare i bisogni dei singoli clienti.<sup>107</sup>

In tali termini, l'obiettivo delle organizzazioni diviene quindi quello di implementare una strategia vincente per il cliente, per la quale il prodotto viene consegnato al consumatore al minor costo, alla massima qualità e nel minor tempo possibile.<sup>108</sup>

La metodologia lean si fonda, infatti, sulla riduzione dei costi aumentando la produttività e l'efficienza del processo produttivo. Il suo obiettivo principale è migliorare la produttività dei processi e concentrarsi sui prodotti conformi alle esigenze del cliente.

Il concetto, originario del Giappone, ha il suo fondamento nel miglioramento continuo, attraverso l'eliminazione degli sprechi, intesi come qualsiasi cosa diversa dal quantitativo minimo di attrezzature, materiali, parti e addetti (ore lavoro) che sono assolutamente essenziali alla produzione.

Il processo di produzione perfetto si concentra sulle attività che portano valore al cliente e sull'eliminazione di quelle attività che, dal punto di vista del cliente, non sono necessarie.

---

<sup>107</sup> Tortorella, G. L., Miorando, R. & Marodin, G. (2017). Lean supply chain management: Empirical research on practices, contexts and performance. *International Journal of Production Economics*, 98-112

<sup>108</sup> M. Kruczek & Z. Żebrucki. (2011). Doskonalenie struktury łańcucha dostaw z wykorzystaniem koncepcji lean, *Logistyka*, 355-362

La gestione della catena di approvvigionamento secondo il concetto di lean management consiste nelle seguenti fasi:

- Scelta della filiera, che verrà ottimizzata, nonché definizione di obiettivi e indicatori di processo, definizione dei fornitori di primo e secondo livello, e dei destinatari di primo e n-esimo livello;
- Valutazione dello stato attuale della filiera, creazione della value stream map attuale (la quale consente di analizzare ogni singola fase per determinare se essa stessa crea valore aggiunto oppure no), valutazione di tutti i fornitori, acquirenti e leader attraverso misure prescelte;
- Creazione della futura value stream map;
- Creazione di un piano d'azione necessario per raggiungere l'obiettivo, le cui decisioni dovrebbero essere prese in accordo con tutti i partecipanti alla catena di approvvigionamento;
- Attuazione delle modifiche, documentazione dei risultati, verifica delle misure.

Nella lean production sono identificati sette tipi di spreco che occorre eliminare: sovrapproduzione, tempi di attesa, trasporti, scorte, processi, movimentazione e prodotti difettosi.

I sette elementi che conducono all'eliminazione degli sprechi sono i seguenti:

- Network di fabbriche focalizzate: creazione di imprese più piccole e specializzate, dato che i grandi gruppi sono complessi da gestire;
- Group Technology: creazione di layout in cui si vanno a ridurre le movimentazioni di semilavorati, materiali all'interno dello stabilimento. Questo porta a una riduzione dei costi;
- Qualità alla fonte (Poka-oke e Jidoka): attività di ispezione e miglioramento sulle performance; in caso di problemi si blocca la linea. Nei Poka-joke sono gli stessi lavoratori a fare a una valutazione in autocontrollo sul lavoro svolto (bloccare il prodotto prima che si generi un difetto). Nello Jidoka sono gli stessi operatori della

produzione che possono fermare quest'ultima prima che effettivamente lo spreco si generi. Ciò consente alle operazioni di integrare la qualità in ogni processo e di separare uomini e macchine per un lavoro più efficiente (built-in-quality);

- Produzione Just In Time: propone di produrre solo quando serve, quanto serve e nulla di più. Si applica in genere a produzioni ripetitive e lo scopo è portare a zero tutte le scorte;
- Livellamento dei carichi di stabilimento (heijunka): le variazioni di programmazione implicano dei fenomeni che è necessario livellare. L'obiettivo è quello di produrre prodotti a un ritmo costante in modo che anche le lavorazioni successive possano procedere ad un ritmo costante. Il modo per risolvere il problema è quello di effettuare aggiustamenti minimi definendo un piano di produzione in un intervallo di tempo definito;
- Controllo di produzione attuato con sistemi kanban: è un dispositivo segnaletico per regolare i flussi JIT (consente il reintegro delle scorte). Il centro di lavorazione realizza due parti A e B, conservate in due contenitori standard accanto alla linea;
- Minimizzazione dei tempi di riattrezzaggio: per lotti di piccole dimensioni è fondamentale il riattrezzaggio (caso esemplare in Toyota negli anni '70: pressa riattrezzata in 10 minuti contro le 6 ore USA e le 4 ore tedesche). Oggi i set-up possono essere non solo interni (si eseguono a macchina ferma), ma anche esterni (possono essere eseguiti con macchina in esercizio).

L'uso dell'approccio lean non riguarda l'introduzione di alcuni metodi e/o strumenti in alcuni anelli della filiera, ma lo sviluppo e l'utilizzo di un approccio olistico e globale all'ottimizzazione dell'intera Supply Chain.

Utilizzando il concetto di lean management nella filiera è possibile conseguire obiettivi quali:

- Consolidamento e ristrutturazione di fornitori e destinatari;
- Condivisione di informazioni;
- Riduzione dei livelli di inventario e introduzione del sistema just-in-time;

- Introduzione di soluzioni comuni ai problemi e riduzione dei relativi costi;
- Implementazione dei requisiti del cliente associati al prodotto ordinato.<sup>109</sup>

In conclusione, nella costruzione di una lean Supply Chain, Il valore deve essere definito per ogni famiglia di prodotti in base alla percezione del cliente, in un'ottica di sempre maggiore customization. Tutte le aziende lungo il flusso del valore devono avere un adeguato rendimento e deve, quindi, realizzarsi una redistribuzione della ricchezza.

Una volta raggiunti gli obiettivi di costo, ogni azienda deve condurre nuove analisi per identificare gli sprechi restanti e fissare conseguentemente nuovi obiettivi per realizzare un miglioramento continuo.

Ogni azienda partecipante, nello sforzo congiunto contro lo spreco, ha il diritto di esaminare ogni attività rilevante per il flusso del valore, in ottica di integrazione e condivisione.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Czarnecka, A., Butor, A. & Halemba, M. (2017). Lean Supply Chain Management. *World Scientific News*

<sup>110</sup> Bonadonna, A. (2021). Supply Chain

## 6 IL CASO LULUDI

La trattazione del caso deve necessariamente partire dal principio, ovvero dal momento in cui Marta Gaido ha avuto l'idea che si è poi trasformata in Luludi.

Marta, grande appassionata di ventagli, nel settembre 2021 si trovava nel luogo che descrive come quella che da sempre è la sua casa lontano da casa, ovvero Paxos, in Grecia. Paxos è il luogo in cui si trova il piccolo negozio di moda che ha dato vita alla sua passione per i ventagli. Questo negozio si rifornisce di tutti i suoi prodotti direttamente da Bali, di cui è il maggiore acquirente di ventagli.

Marta, nel settembre del 2021, incuriosita, ha chiesto al proprietario del negozio se volesse (e potesse), condividere con lei il contatto del suo fornitore balinese. Ciò che si aspettava era una risposta negativa, ma invece ha ricevuto un immediato e gentile “sì” che ha interpretato come il segno, quello che mancava per dare il via alla sua idea imprenditoriale.

È così che ha detto “I’m doing it” e ha deciso di sfidare se stessa creando il suo brand.

Iniziamo il viaggio nel mondo Luludi analizzando il *concept* di base.

Negli ultimi anni si sta affermando, non solo nel settore della moda, il mega-trend del ritorno al passato e al vintage ma con un twist moderno. Il “retro”, inteso come uno stile che imita consapevolmente tendenze, musica, modi, mode o atteggiamenti del passato che ad un primo sguardo non sembrano più moderni, sta conquistando sempre più l'attenzione dei consumatori ed è in grado di generare un cambiamento nel pensiero, che passa da essere non sentimentale a sentimentale.

Si pensi, per esempio, alle sciarpe di seta, grande successo degli anni Cinquanta, oggi utilizzate per creare top, accessori per capelli, gonne.

Lo stesso discorso è valido per gli amati e odiati pantaloni a zampa, tipici degli anni Settanta, che oggi sono tornati ad essere un must-have.

Avendo il loro momento negli anni Ottanta e poi di nuovo negli anni Novanta e ora nel XXI secolo, i biker shorts continuano a tornare come un hot trend nella moda. Celebrità



come Kim Kardashian e Bella Hadid sono state viste indossare questi pantaloncini con maglioni oversize, t-shirt e spesso con un paio di scarpe da ginnastica chunky.

Per portare esempi non inerenti al settore della moda, si pensi al ritorno dei dischi in vinile, ora divenuti oggetti da collezione: molti cantanti hanno deciso di pubblicare le loro canzoni attraverso vinile, nel tentativo di far rivivere alle persone gli anni d'oro della loro giovinezza e ai più giovani un'esperienza indimenticabile. Sono così tornati di moda anche i giradischi, che un tempo rappresentavano un elemento d'arredo in qualunque casa. Stesso discorso per le fotocamere istantanee, come la Polaroid, che sono decisamente ricercate e che ricalcano, in chiave moderna, lo stile originale.

Si pensi a Smeg, azienda Made in Italy, che ha creato una linea di elettrodomestici, sia grandi sia piccoli, in perfetto stile anni Cinquanta.

È proprio l'idea che accomuna ciascuno degli esempi sopracitati a rappresentare il concept di base. Il ventaglio è certamente un accessorio che può essere considerato vintage ma che sta tornando decisamente in voga. Gucci, per esempio, nella sua collezione "Gucci Lifestyle" dello scorso settembre, ha inserito anche i ventagli, i quali si stanno vedendo sempre più sia sulle passerelle sia sulle riviste di moda.

Il primo passo per Marta, in qualità di founder del brand, è stato deciderne gli elementi caratterizzanti.

Partiamo dal *brand name*. Inizialmente, erano stati presi in considerazione diversi possibili brand name, i quali rimandavano tutti al ventaglio. I nomi considerati non risultavano però essere disponibili, erano troppo lunghi o legati eccessivamente alla lingua inglese.

Il brand name, per poter risultare efficace, deve essere nuovo, originale, semplice e, possibilmente, breve, familiare e significativo. È seguendo queste linee guida che Marta ha scelto di chiamare il suo brand Luludi.

Poiché l'idea del ventaglio era nata in Grecia, l'intenzione era diventata utilizzare un termine in lingua. Una parola greca che a Marta era sempre piaciuta è "λουλούδι" (letto come loulódi), traducibile con "fiore".

Louloúdi, italianizzato in Luludi, si era rivelato essere un name facilmente pronunciabile in qualunque lingua, dal suono musicalmente piacevole, corto e semplice, nuovo, originale e significativo. I fiori ogni anno, in primavera, sbocciano e rinascono: lo stesso fa la moda, lo stesso fa il ventaglio. Il brand name scelto abbraccia quindi il concept di base e, non essendo legato unicamente al ventaglio, è funzionale in ottica di future brand extensions coerenti con il concept del brand.

Il *payoff*, il quale rappresenta la sintesi verbale della marca e si configura come un gancio per aiutare i consumatori a cogliere il significato di un brand e cosa lo rende speciale e diverso rispetto ai competitor, è la scelta successiva che Marta ha dovuto affrontare.

Il payoff scelto per Luludi è la spiegazione semplice e chiara del concept su cui il brand si fonda ed è rappresentato dalla frase “Beyond time, beyond trends”. Luludi vuole, quindi, essere un brand che va oltre il tempo e i suoi trend, rivisitando il passato in ottica moderna.

Per tutte le seguenti scelte inerenti lo stile del brand, Marta è stata affiancata da una grafica professionista, con la quale ha scelto logotipo e carattere tipografico, colori e logo. Il *logotipo*, che rappresenta la trasposizione grafica del nome e il modo in cui è scritta la marca, necessita di un *carattere tipografico*.



Figura 15 - Logotipo Luludi

Il carattere tipografico scelto per Luludi, dopo una serie di prove e bozzetti, è “Marbre Sans” (anche nella sua versione bold). Tale carattere fa parte della famiglia sans-serif, ovvero dei caratteri senza grazie, semplici e senza prolungamenti. Questo tipo di font fa sì che il messaggio possa essere percepito in modo semplice e chiaro e dona al brand un’aria moderna, di design, innovativa; perfetta per il carattere di Luludi.

I *colori*, elemento identitario della marca, devono essere congruenti ai valori e perciò i principali scelti per il brand sono azzurro carta da zucchero e giallo, in linea con il concept di base e on trend per primavera/estate 2022.

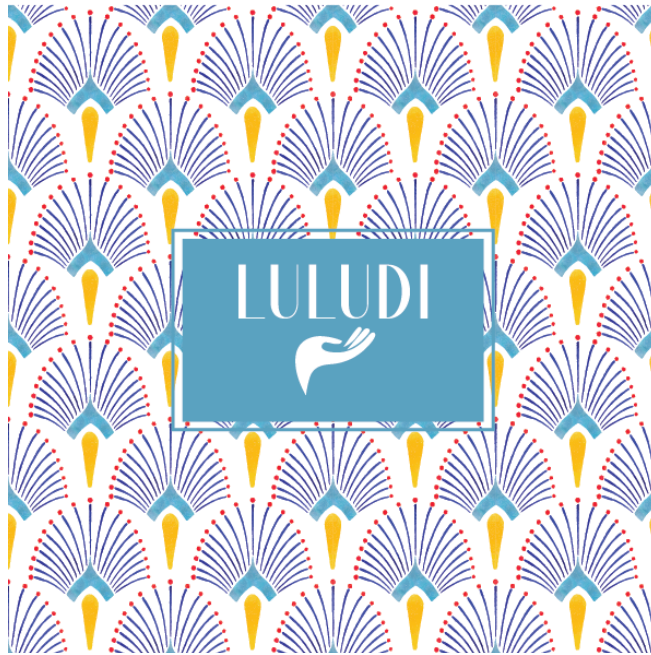


Figura 16 - Logo Luludi

Il *logo* scelto è un logo misto, formato da logotipo e pittogramma, perfettamente ispirato al decò, sia lato colori, sia lato carattere tipografico.

Subito sotto al logotipo è stata inserita una piccola mano (pittogramma), quasi a sorreggere il brand e perfetta per rappresentare il primo lancio ed eventuali future line extensions (le quali avrebbero come protagoniste, per esempio, dei guanti vecchio stile, sempre in ottica di ritorno al passato). Anche il pattern è in stile decò e ricorda molto la forma di un ventaglio pur non ritraendo tale elemento; rappresenta, quindi, un rimando al primo lancio ma non un vincolo.

In ottica di *brand management*, il passo successivo è stato identificare una dichiarazione di vision e una di mission del brand, poichè è fondamentale che ogni organizzazione crei entrambe queste dichiarazioni e che le incorpori ambedue nel processo decisionale, in coerenza con la propria etica e i propri valori.

Se la *vision* è caratterizzata da un orientamento al futuro e descrive la posizione che l'organizzazione desidera avere nel futuro rispetto ai concorrenti e definisce, quindi, uno

stato obiettivo in una visione di lungo termine, la *mission* può essere definita come il perseguimento di un obiettivo. Le più efficaci dichiarazioni di mission sono tanto generali da poter essere in grado di guidare il perseguimento di determinati obiettivi organizzativi, quanto specifiche da permettere di focalizzare le priorità in termini di attività e risorse organizzative.

Per Luludi, la bozza di vision era: “To stick to our roots, while never stopping surprising & listening to you. Try to picture Luludi as one of yours glam long-lasting friends: always by your side and ready to go. Essential & Helpful, no matter the occasion, the moment, the location, or the motive. Your everyday life companion, responsive and loyal.”. questa bozza si è poi trasformata nella sua versione definitiva, reperibile anche sul sito web del brand: “*To expand by constantly renewing our offer, while sticking to our roots, values and promises*” (“Espandersi rinnovando costantemente la nostra offerta, mantenendo le nostre radici, valori e promesse”).

La mission in fase di bozza era invece: “To become the accessories’ brand that blends heritage with modernization. We want to stand out by offering you products & services that can be tailored based on your needs and desires. Versatility, along with quality, is what truly differentiate us.”. La versione definitiva, anche questa reperibile sul sito web del brand è: “*To become the accessories’ brand that creates desires by blending tradition, modernization and innovation. We aim to reinvent the past by offering qualitative, functional and versatile fashion-related products & services, tailored to satisfy, or even exceed, your needs and wishes*” (“Diventare il brand di accessori che crea desideri unendo tradizione, modernizzazione e innovazione. Miriamo a reinventare il passato offrendo prodotti e servizi legati alla moda di qualità, funzionali e versatili, su misura per soddisfare, o addirittura superare, le vostre esigenze e desideri”).

Per ciò che concerne la fase di analisi, abbiamo proceduto analizzando i trend di mercato, i competitors e la domanda, andando ad evidenziare, alla fine, i canali di comunicazione da tenere in considerazione.

Per evidenziare i *trend del mercato* abbiamo condotto, in prima battuta, una ricerca di keywords generali per poter comprendere meglio alcuni aspetti del mercato dei ventagli.

In questo modo, abbiamo potuto vedere come negli ultimi cinque anni le ricerche siano in leggera crescita, concentrandosi nel periodo primavera-estate, essendo il ventaglio un prodotto stagionale. Considerata la settimana di picco delle ricerche (in lingua inglese, spagnola ed italiana), queste si sono rivelate essere 133 settimanali.

La Figura 17 mostra il volume delle ricerche. I numeri rappresentano l'interesse di ricerca rispetto al punto più alto del grafico in relazione alla regione e al periodo indicati. Il valore 100 indica la maggiore frequenza di ricerca del termine, 50 indica la metà delle ricerche. Un punteggio pari a 0, invece, indica che non sono stati rilevati dati sufficienti per il termine.

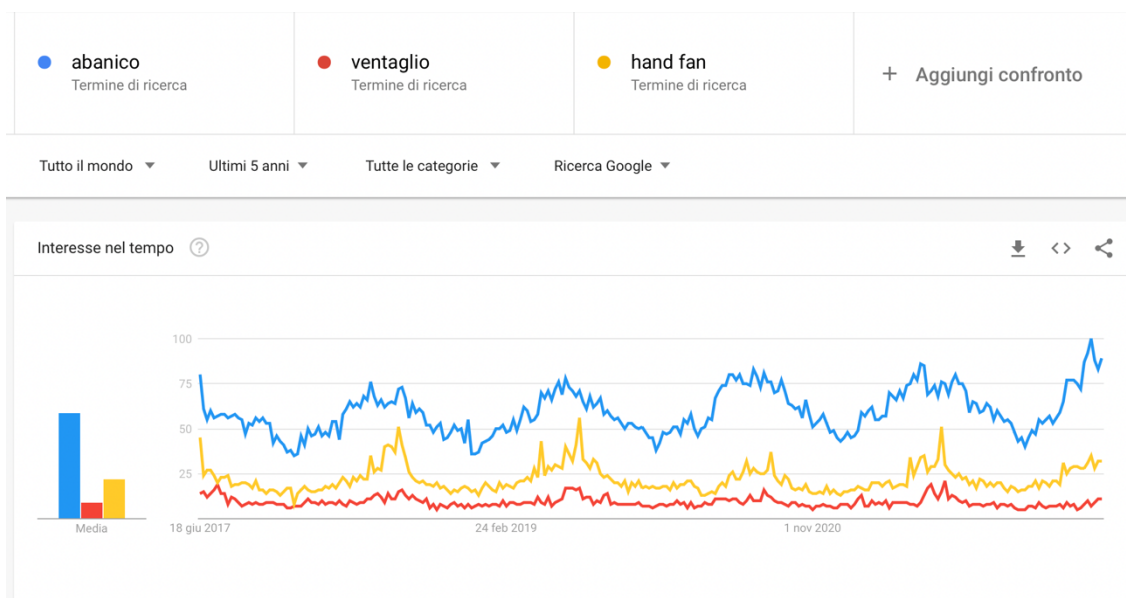


Figura 17 - Volume delle ricerche <sup>111</sup>

D'interesse è stata anche l'osservazione delle aree da cui provengono principalmente le ricerche correlate ai termini "abanico", "ventaglio" e "hand fan" (Figura 18).

<sup>111</sup> Google Trends

● abanico ● ventaglio ● hand fan

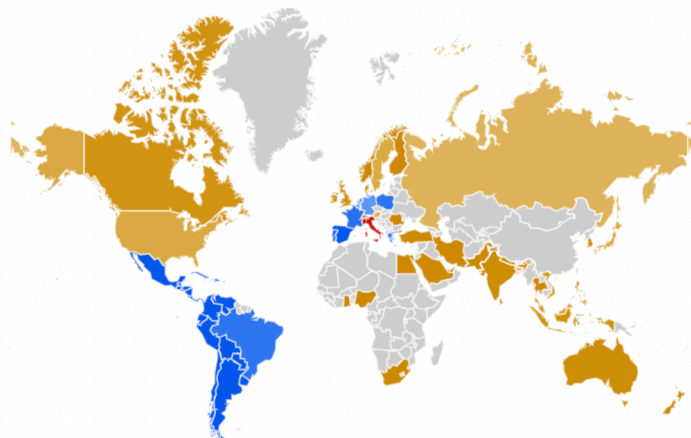


Figura 18 - Mappa delle ricerche <sup>112</sup>

Dalla mappa sopra, appare come i Paesi in cui vengono fatte maggiori ricerche siano (in ordine decrescente a seconda del volume di ricerca):

- Per il termine “abanico”: Repubblica Dominicana, Panamá, Portorico, Nicaragua, Costa Rica, Messico, Colombia, Perù, Cuba, Guatemala, Honduras. Argentina, Bolivia, Ecuador, Paraguay, Cile, El Salvador, Uruguay, Venezuela, Spagna, Portogallo, Francia, Polonia, Brasile, Grecia, Belgio, Austria, Paesi Bassi, Germania, Svezia, Stati Uniti, Russia, Svizzera, Malaysia, Filippine, Vietnam, Giappone;
- Per il termine “ventaglio”: Italia, Svizzera e Germania;
- Per il termine “hand fan”: Nigeria, Ghana, Pakistan, Sri Lanka, Nepal, Nuova Zelanda, Emirati Arabi Uniti, Bangladesh, Sudafrica, Hong Kong, Romania, Corea del Sud, Arabia Saudita, Norvegia, Finlandia, Danimarca, Thailandia, Egitto, Iran, Turchia, India, Australia, Singapore, Indonesia, Regno Unito, Canada, Irlanda, Vietnam, Filippine, Malaysia, Sant’Elena, Giappone, Svezia, Stati Uniti, Austria, Paesi Bassi, Russia, Grecia, Belgio, Germania, Brasile, Polonia, Portogallo, Francia, Svizzera.

---

<sup>112</sup> Google Trends

Una ricerca più specifica è stata compiuta tramite panoramica SEO.

SEO è l'acronimo di Search Engine Optimization (tradotto come "ottimizzazione per i motori di ricerca), ovvero l'insieme delle attività e strategie volte ad incrementare la visibilità, e quindi a migliorare il posizionamento (ranking), di un sito o di una pagina web per determinate parole chiave (keyword) nei risultati non a pagamento (definiti "puri" o "organici") forniti da un motore di ricerca (Search Engine Result Page o SERP). Tale ricerca ha messo in luce come i volumi di ricerca siano medio alti, con un buon margine di posizionamento sui motori di ricerca, come mostrato dalla Figura 19.

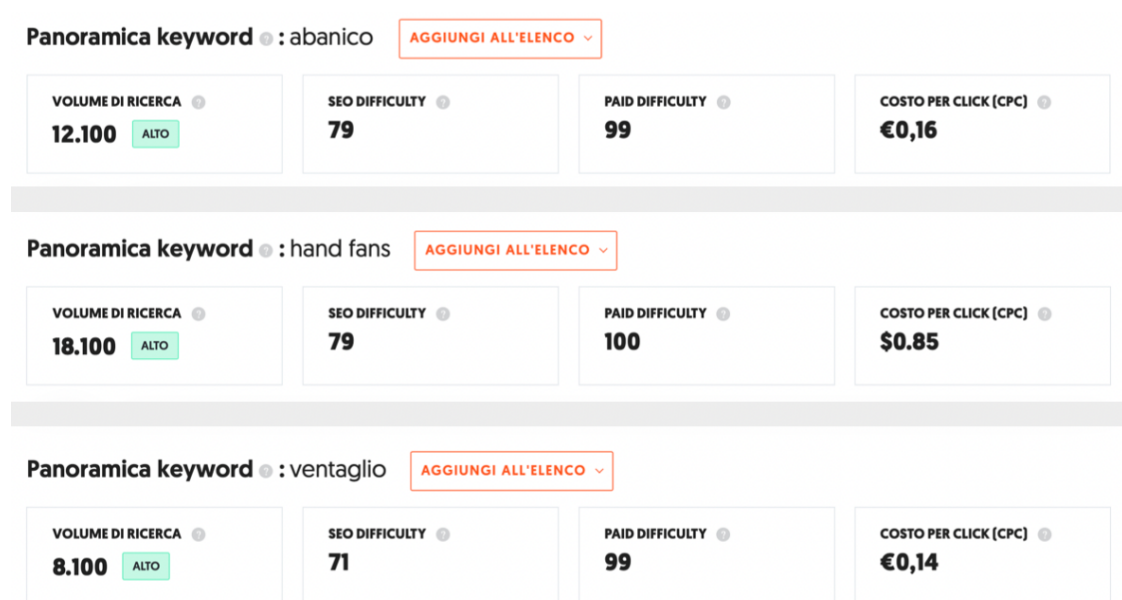


Figura 19 - Panoramica Keywords <sup>113</sup>

<sup>113</sup> Ubersuggest



Di seguito, nella figura 20, le keywords correlate.

KEYWORD ?	KEYWORD ?	KEYWORD ?
abanico	hand fans	ventaglio
abanico iberico	hand held fans	ventagli matrimonio
abanico personalizado	hand fans for wedding	ventaglio in inglese
abanico dibujo	hand fans japanese	ventaglio di penne
abanico ingles	hand fan electric	ventaglio matrimonio personalizzato
abanico de cerdo	hand fans on amazon	ventaglio giapponese
abanico en ingles	hand fans amazon	ventagli matrimonio fai da te

Figura 20 - Keywords correlate <sup>114</sup>

In generale, il ventaglio è un accessorio venduto da aziende del settore fashion, pur esistendo diversi modelli creati per l'interior design, ma non è quasi mai l'unico prodotto dell'azienda.

Da analisi emerge come il prodotto venga venduto da artigiani non strutturati come shop ma che si raccontano tramite Instagram (come, ad esempio, losabanicosdetere) e come la maggior parte dei prodotti sia venduta sui grandi marketplace, come Amazon, Etsy e Ebay. Non sono esclusi però i marketplace secondari (ad esempio Gasparetto, Maxilia, Fisura).

Su Amazon i prodotti disponibili sono circa settantamila provenienti principalmente da sei brand. Molti dei prodotti sono venduti in stock e sono promossi con le Ads di Amazon. Solo pochi dei ventagli disponibili sul marketplace risultano essere di media fattura.

Su Etsy i prodotti presenti sono circa cinquecento e sono caratterizzati da fattura e prezzi medio-bassi. Su questo marketplace si ha la possibilità di trovare prodotti personalizzabili o per l'interior design.

<sup>114</sup> Ubersuggest



Su Ebay, invece, i risultati sono circa diecimila e, come accade per Etsy, i prezzi e la fattura sono generalmente medio-bassi e alcuni prodotti sono pensati per l'interior design. Molti prodotti sono venduti in stock ma si possono trovare anche alcuni esemplari dipinti a mano di fascia alta.

Per ciò che concerne i competitors, ciò che appare è come la nicchia di riferimento sia composta da diversi tipi di concorrenti e che oggi non esista ancora un leader di mercato da utilizzare come benchmark.

Per mezzo di ricerca Instagram, tramite l'utilizzo di hashtag quali #handfan e #abanicos, sono stati identificati una serie di brand possibili competitors, distinti in brand verticali, brand che producono anche ventagli e produttori artigianali:

- Brand verticali: Funhandfan, Tusitala Barcelona, No1handfans, Handfantastic, Fancyhandfans, VIXI Handfans, Ventu Abanicos, Fernfans, Duvelleroy Paris;
- Brand che producono anche ventagli: Gucci, Insunsit, Fisura, Boho Quartier;
- Produttori artigianali: The Viana Fan, De La Viesca Abanicos, Abanicos Vibenca, Los Abanicos de Tere.

Nella ricerca è evidente che esista una nicchia "tradizionale" che a breve dovrà competere con un nascente nicchia "di design", "innovativa".

Nella nostra l'attenzione è stata concentrata su quei brand che si dedicano esclusivamente a questa nicchia, vendendo su Internet.

Nella Figura 21 la mappa di posizionamento che abbiamo creato, a seguito di tale ricerca.

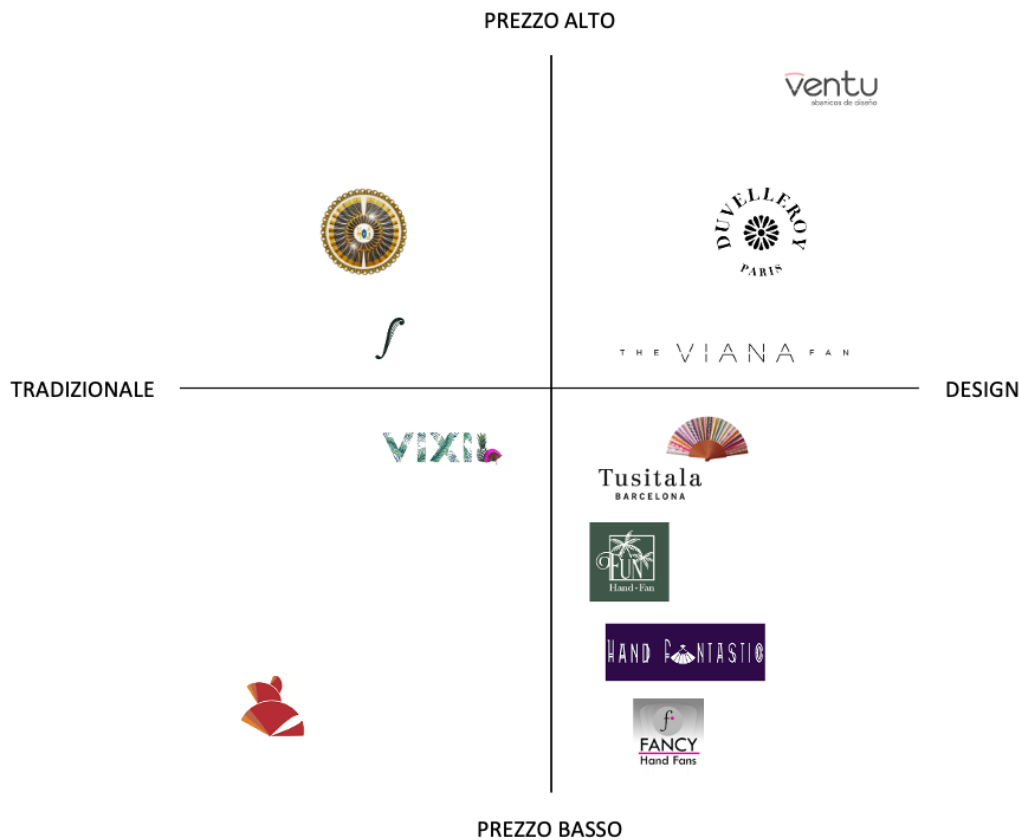


Figura 21 - Mappa di posizionamento

Breve analisi dei brand verticali individuati:

- Funhandfan: acquistando sullo store di Facebook, i prodotti sono venduti dagli Stati Uniti ad un prezzo di 30\$ che, con l'aggiunta della spedizione, diventano 33\$ = 29,13€ I prodotti del brand sono caratterizzati da un elevato livello di omogeneità: sono venduti allo stesso prezzo, hanno lo stesso posizionamento di mercato e si differenziano solamente per il design del tessuto.
- Tusitala Barcelona: il prezzo medio dei prodotti è di 35€, i quali sono caratterizzati da un livello di differenziazione prodotto minima. I ventagli sono suddivisi in otto categorie di prodotto in base alla fantasia della tela: geometria, manton, tessuti, floreale, looking up (design più fantasioso), wild (richiamo natura), fino ad arrivare a qualcosa di più ricercato, ad esempio focus of art e i patchwork.  
Posizionamento di design con prezzo medio-basso: un unico modello di ventaglio con diverse stampe, stesso prezzo per tutti i prodotti a 35€.

Posizionamento del sito web abbastanza scarso: probabilmente il dominio è molto "giovane". Stanno però potenziando il posizionamento con un blog e con un lavoro sui backlink (163).

**Panoramica traffico** : <https://www.tusitalabarcelona.com/>



I social media maggiormente utilizzati dal brand sono Facebook, Pinterest e Instagram.

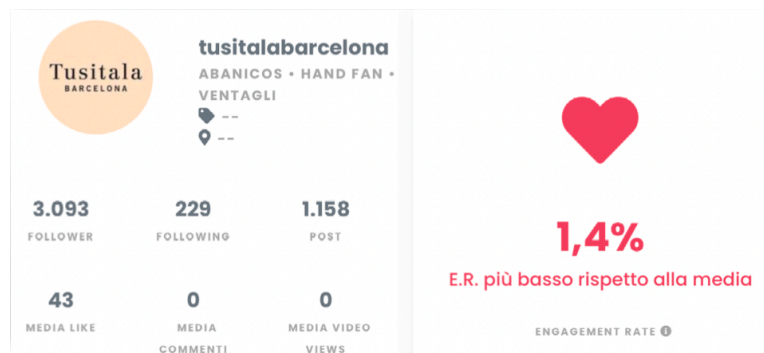


Figura 22 - Instagram Analysis

- No1Handfans: il prezzo dei prodotti di questo brand è compreso in un range che va da 29,40€ e arriva fino a 102,91€ – i prezzi sul sito sono espressi in sterline (25£-87,50£). Le fasce di prezzo sono quindi differenti: a 25£ si possono trovare ventagli senza tela ma costruiti interamente in bamboo, a 30£ bamboo e seta, a 45£ ventagli di design (la maggior parte dei pezzi è rappresentata da questo tipo di prodotto) e a 87,50£ ventagli dipinti a mano.

Il produttore dovrebbe chiudere l'attività entro la fine dell'anno, ma potrebbe rimanere presente tramite distributori. Quasi tutti i prodotti sono soggetti ad uno sconto del 50%. Tutti i prodotti sono venduti con scatola personalizzata.

- Handfantastic: il prezzo dei prodotti di questo brand è compreso in un range che va da 28€ a 65€. La linea prodotto scarsa e limitatamente differenziata. Tutti i prodotti sono venduti al medesimo prezzo in cui l'unico fattore che cambia è il design del prodotto (soprattutto richiamo natura). Vi è solo un prodotto venduto ad un prezzo

superiore, pari a 65€: un ventaglio limited edition, artistico e che si illumina al buio. Tutti i prodotti sono eco-friendly.

- Fancyhandfans: i prezzi dei prodotti oscillano tra i 22€ e i 25€ e sul sito sono espressi in dollari (25-29\$). Questa è l'unica azienda a vendere un ventaglio totalmente bianco e molto semplice, ad un prezzo di 15\$. Fancyhandfans vende, inoltre, delle pochette personalizzabili con il proprio nome in cui poter inserire il ventaglio (9-12\$). Il sito propone, al primo acquisto, uno sconto del 20% e un successivo sconto del 50% su un ventaglio scelto dal produttore (fan of the month).
- VIXI Handfans: partendo dal prezzo più basso, si possono trovare i ventagli rotondi, a 18,00€. A 22,00\$-25,00\$ si trova la gamma più ampia di ventagli, che va dai modelli semplici a due colori fino ad una categoria chiamata "sport fans" in cui i ventagli richiamano le città più importanti degli USA e la bandiera americana. Infine, le varietà con i prezzi più alti: a 38\$ i modelli più eleganti prodotti con la seta mentre a 68,00\$ i ventagli "signature" da poter utilizzare anche come elemento d'arredo, prodotto con seta e legno di mogano intagliato a mano.

Posizionamento tradizionale con prezzi medi. Presenta diversi modelli di ventaglio tradizionali rivisitati in una chiave più moderna. Su Instagram propongono il prodotto per eventi, matrimoni, sport, concerti.

Il posizionamento del sito web è molto scarso: il brand non ha lavorato per nulla su questo aspetto e si promuove solo tramite social media, ma senza attività di advertising, e i più utilizzati sono Facebook e Instagram.

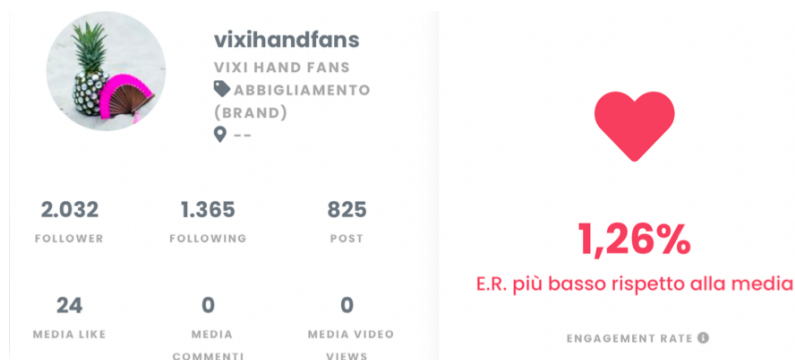


Figura 23 - Instagram Analysis

- Ventu Abanicos: il prodotto più economico ha un prezzo di 69€ mentre il più expensive di 2999€. Questo è sicuramente il produttore con il posizionamento più elevato. Vende solamente 14 prodotti di cui solo uno tra questi a 69€, tutti gli altri hanno lo stesso prezzo di 2999€. Il prodotto da 69€ è disponibile in due colorazioni, nero e bianco&nero. I prodotti da 2999€, invece, sono tutti 100% artigianali, limited edition e prodotti in Argentina; i tessuti sono tutti vegani e l'imballaggio è ecologico. Posizionamento di design con prezzo alto. Il pricing di Ventu è il più alto trovato durante questa analisi. Il brand opera principalmente e quasi esclusivamente in Spagna.

Il sito web è molto difficile da trovare ventu.com.ar - ha qualche problema di sicurezza o è stato fortemente penalizzato in SERP. Non è un canale pronto per la vendita (manca un posizionamento SEO generale, non vengono fatte attività di advertising), sembra poco più di una vetrina.

L'unico social media utilizzato risulta essere Instagram.

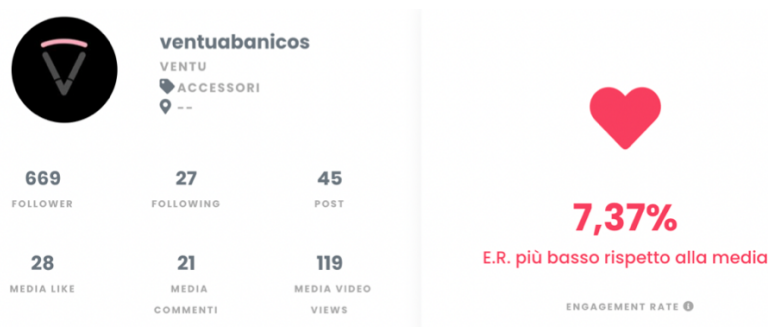


Figura 24 - Instagram Analysis

- Fernfans: offre tre categorie di prodotto, ovvero plain, floreal e striped. I plain sono monocromatici, prodotti con cotone e legno di betulla, il prezzo si aggira intorno ai 50-55€. I floreali e gli striped sono dipinti a mano sul legno di betulla: il loro pricing è più elevato e si aggira attorno agli 80€.
- Duvelleroy Paris: le categorie di prodotto offerte sono due, fashion brands e luxury brands. Per quanto riguarda i luxury brands non è dato sapere il prezzo ma è solamente possibile richiederlo, si può quindi dedurre che il pricing siano estremamente elevato. I prezzi dei fashion fans oscillano, invece tra i 49 e i 385€. I prodotti sono numerosi

e si differenziano per piccoli dettagli (colore, dimensione, forma). I prodotti con i prezzi più elevati sono di pelle, prodotti con legno Bokapi con forma palmette. Allo stesso prezzo sono venduti i ventagli dalla forma classica ma prodotti con inchiostri vegetali e design minimal.

Posizionamento luxury, tradizionale. Ha un discreto posizionamento SEO, alcuni articoli non sono acquistabili direttamente e bisogna chiedere il prezzo. Non vengono fatte attività di digital advertising.

**Panoramica traffico** ● : eventail-duvelleroy.fr



I social media maggiormente utilizzati dal brand sono Facebook, Pinterest e Instagram.

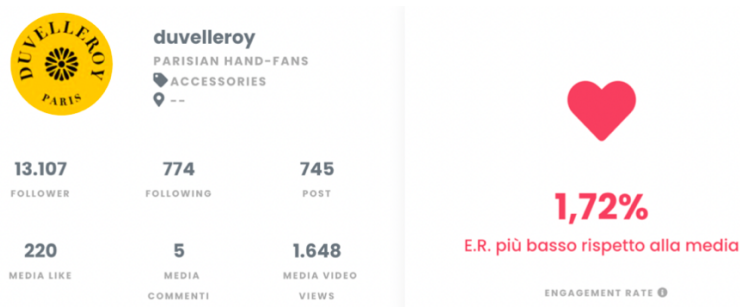


Figura 25 - Instagram Analysis

Breve analisi dei brand individuati che producono anche ventagli:

- Gucci: il prezzo dei ventagli Gucci è di circa 500€ e questi sono solamente quattro. Interessante è la capsule Disney, composta da due ventagli raffiguranti Paperino e Paperina. Il terzo fan invece è tradizionale, in stile floreale. Il quarto ventaglio è brandizzato con l'immane "G" di Gucci. Non essendo il ventaglio il core business del brand, Gucci non si concentra sui ventagli ma li ha integrati per completare l'offerta di prodotti. Non vengono venduti sul sito web. Rispettano ambiente e animali.
- Insunsit: l'offerta di valore è differente e va da felpe ad astucci personalizzati. I ventagli sono venduti tutti al prezzo di 21€ in sei differenti varianti, tutte con un

richiamo alla natura e ai fiori. Ogni modello prende il proprio nome dalla pianta a cui il design è ispirato.

- Fisura: è un produttore "low cost", tutti i ventagli sono venduti al prezzo di 6,50€. Sono tutti molto giovanili (le grafiche contengono per lo più frasi, animali, frutta), sono prodotti "usa e getta" di materiali non eccelsi.
- Boho Quartier: realizza ventagli in due misure (19 cm e 23 cm). I ventagli da 19 cm hanno un prezzo che varia dai 7€ ai 22€ e i prodotti più pregiati sono in legno di pero. I ventagli da 23 cm sono venduti dai 12€ ai 28€ e il loro legno è certificato FSC. È presente sul sito una sezione "fai da te" in cui è possibile acquistare solamente la struttura del ventaglio, in modo che il consumatore possa cimentarsi nella costruzione di un merletto. Il prezzo è di 21,50€ ed è disponibile in due colorazioni (nero e marrone).

Posizionamento di design con prezzo medio-basso: prodotti in stile Boho.

Posizionamento SEO buono rispetto ai competitor, potenziato anche tramite blog e lavoro sui backlink.



I social media maggiormente utilizzati dal brand sono Facebook, Pinterest e Instagram.



Figura 26 - Instagram Analysis

Breve analisi dei produttori artigianali individuati:

- The Viana Fan: questo brand offre due categorie di prodotto, i ventagli mini e classic. I mini sono venduti a 50€, si differenziano tra loro solamente per la colorazione del tessuto (lino) e non sono caratterizzati da fantasie ma sono tutti mono/bi-cromatici. I classic, invece, sono venduti tutti a 55€ e sono ispirati anche a temi floreali. Il produttore collabora con brand e partner di eventi.

Posizionamento di design con prezzo medio-basso.

Posizionamento del sito web di scarso livello. Probabilmente il sito non è stato sviluppato da un professionista. Ha lavorato con influencer e come partner per alcuni eventi.



I social media maggiormente utilizzati dal brand sono Facebook e Instagram.

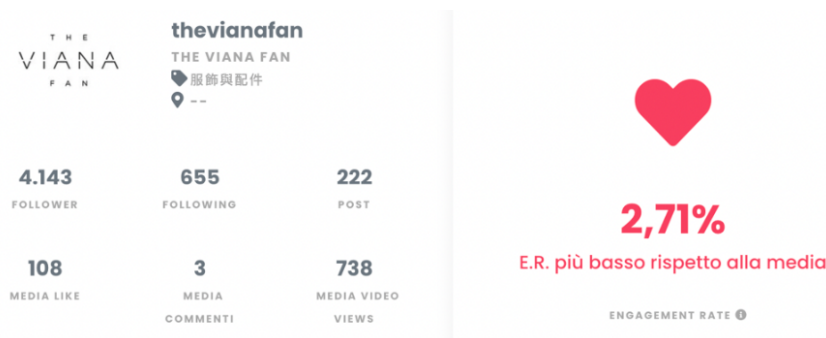


Figura 27 - Instagram Analysis

- De La Viesca Abanicos: il prezzo dei prodotti è compreso in un range che va da 13€ a 35€. I ventagli sono dipinti a mano sul legno, e non prevedono l'utilizzo di tela/tessuto, ad eccezione di qualche merletto da unire al legno. I prodotti richiamano la natura e la flora e sono disponibili in diverse colorazioni. Il prezzo varia in base alla complessità e al dettaglio presente nel ventaglio.
- Abanicos Vibenca: il prezzo dei prodotti è compreso in un range che va da 20€ a 235€. Il brand offre ben centocinquanta diverse tipologie di ventagli. I prodotti compresi nella fascia 20-50€ sono tutti dipinti a mano in diversi stili, dal floreale al minial.



Nella fascia dei 50€ i disegni sono più ricercati, il legno intagliato e alcuni modelli sono rifiniti con merletti. I modelli più costosi si differenziano per il pregio dei materiali utilizzati.

- Los Abanicos de Tere: il produttore, sprovvisto di sito web, vende su commissione in negozio e tramite social network. I prodotti sono altamente personalizzabili, esistono pochi prodotti standard e tutti sono venduti con un astuccio realizzato a mano.

In sintesi, non esiste un vero leader di mercato come benchmark e c'è quindi abbastanza spazio per provare a posizionarsi meglio dei competitors.

I prodotti vengono venduti principalmente tramite marketplace, pochi brand hanno valorizzato il proprio e-commerce e ciò crea spazio di manovra sia a livello organico sia con attività SEA.

Tutti i competitor hanno lavorato (a livelli diversi) su Instagram, il quale è sicuramente un canale da tenere in grande considerazione, insieme a Pinterest, dove il fashion è di casa. Nessuno fa attività di social media advertising.

Per ciò che concerne la *domanda*, invece, il metodo utilizzato è stato di primary data collection di tipo qualitativo, piuttosto che quantitativo, in modo che la ricerca risultasse il più possibile rappresentativa della population.

Il profilo Instagram di Luludi ci ha permesso di fare delle prime considerazioni in merito alla domanda, attraverso l'analisi degli insight, in modo da verificare i dati di coloro che, seguendo la pagina, potevano considerarsi interessati.

Il pubblico di trecentoquarantasette (347) persone (al momento dell'ultima analisi), risulta diviso tra donne e uomini secondo le seguenti percentuali: le donne risultano essere il 67,8% del pubblico, mentre gli uomini compongono il 32,1% dei follower totali (Figura 28).

**Genere**  
of your followers



Figura 28 - Insight Genere Instagram Followers

La distribuzione del pubblico in fasce d'età sembra essere omogenea tra donne e uomini, concentrandosi principalmente nella fascia 25-34 anni per entrambi i sessi, come mostrato nella Figura 29.

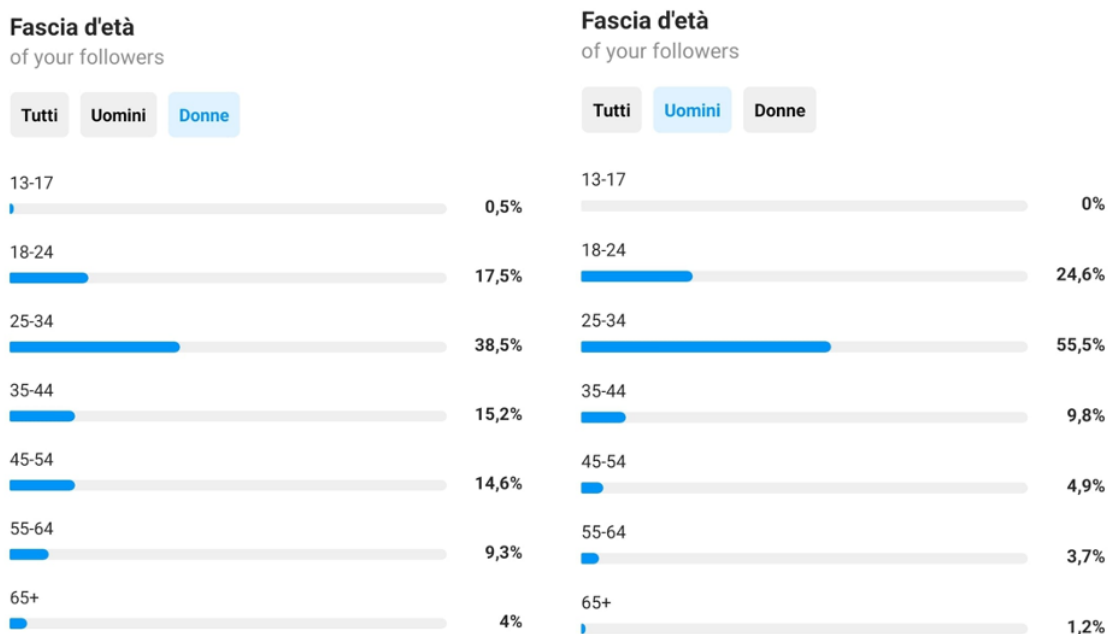


Figura 29 - Insight Età Instagram Followers

In merito alla ubicazione geografica dei followers, i dati mostrano come la quasi totalità del pubblico risieda in Italia e, in particolare, a Torino, Milano e Roma (Figura 30).



Figura 30 - Insight Luoghi Instagram Followers

Questi dati sono poi stati incrociati con i risultati di una survey, sottoposta ad un totale di centoquarantanove (149) persone, per la creazione della *buyer persona*, la quale può essere definita come un archetipo in grado di rappresentare il cliente ideale e quindi il consumatore per cui l'azienda, Luludi in tal caso, nutre un interesse di business.

La marketing persona viene costruita utilizzando le informazioni demografiche, geografiche, psicografiche, inerenti il beneficio ricercato e il comportamento e tenendo in considerazione le attività social, il livello di partecipazione ai social media, i canali maggiormente utilizzati, la partecipazione alle comunità e il comportamento in esse.

Costruire la buyer persona si rivela utile ad orientare le decisioni relative a molteplici aspetti del business che orientano il brand positioning, come la creazione e la definizione delle caratteristiche dei prodotti, dei servizi e del punto vendita, il layout del sito web aziendale e le strategie di marketing.

La survey, realizzata mediante Google Forms, ha ricevuto risposta da un numero totale di centoquarantanove (149) persone, divise tra un 62,4% di donne e un 37,6% di uomini, la cui età è compresa prevalentemente dai 18 ai 30 anni, anche se una buona parte di pubblico è risultata avere più di 50 anni (Figura 31).

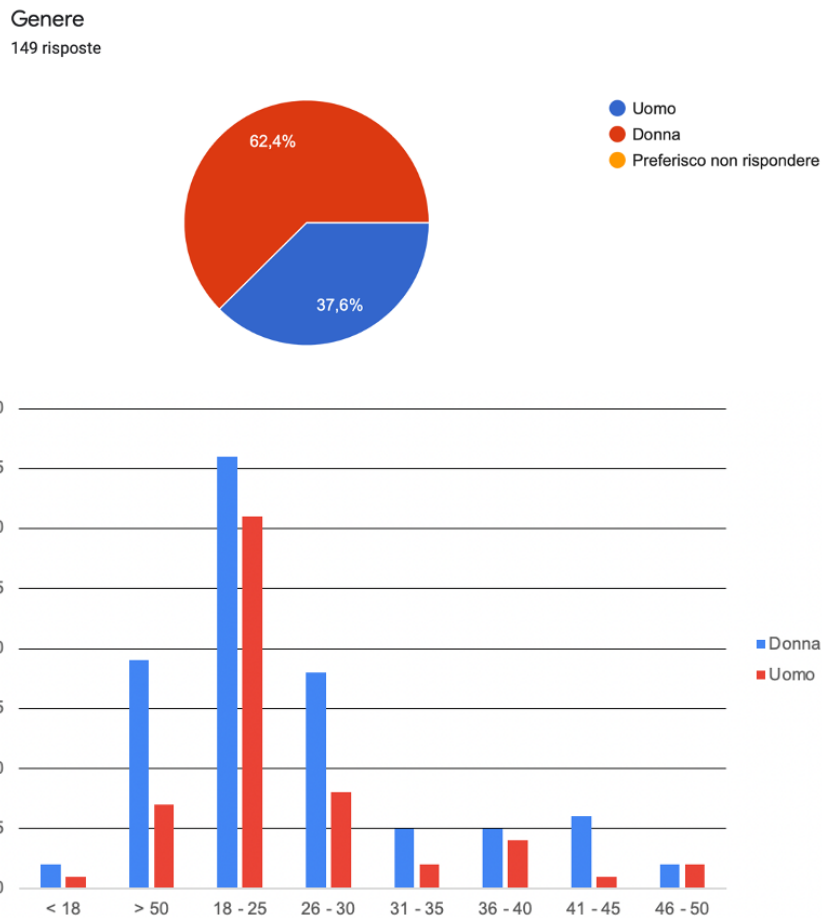


Figura 31 - Genere ed età intervistati

Importante è però comprendere quanti e chi fra loro è interessato all’acquisto di un ventaglio per poterne studiare caratteristiche, comportamenti, partecipazione ai social media.

A tal proposito, emerge come solo il 38% degli intervistati sia interessato all’acquisto di un ventaglio (Figura 32) e che la maggior parte siano donne (Figura 33) di età compresa fra i 18 e i 30 anni, anche se potrebbe rivelarsi opportuno non escludere del tutto la fascia di donne di età superiore ai 50 anni (Figura 34).

A seguito di ciò, l’analisi prosegue su tali soggetti considerati interessanti. Il campo si restringe, quindi, ad un totale di venticinque (25) donne, di età compresa fra i 18 e i 30 anni. Di tale campione vengono studiate le caratteristiche per delineare il profilo della marketing persona.

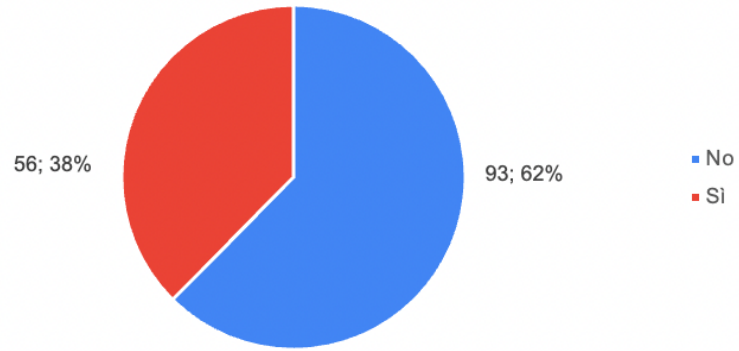


Figura 32 - Interesse per l'acquisto di un ventaglio

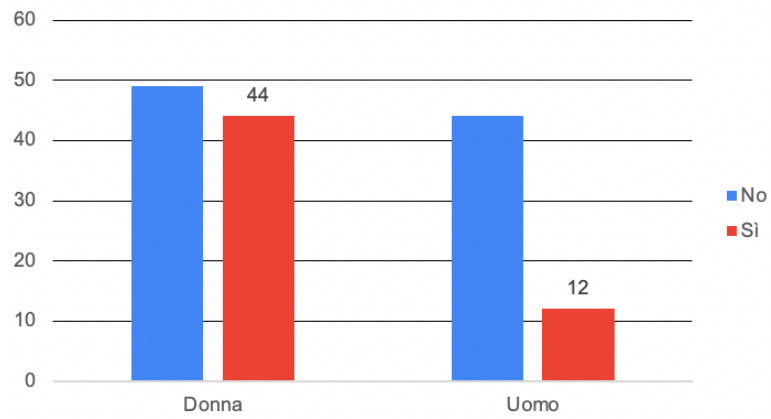


Figura 33 - Genere e interesse ventaglio

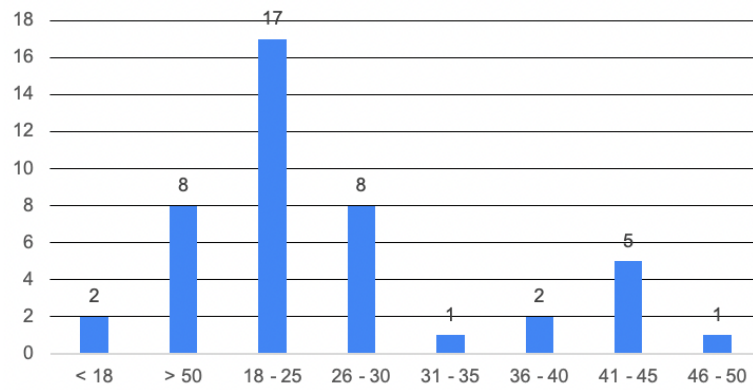
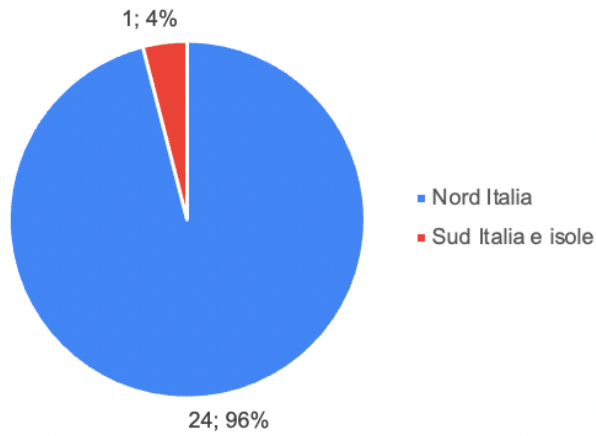


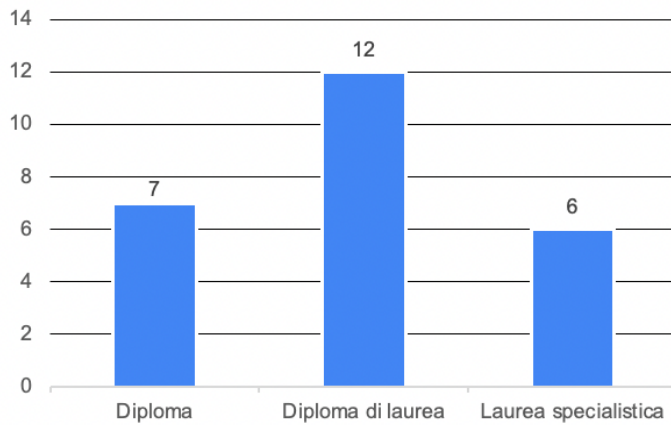
Figura 34 - Et  e interesse ventaglio

I soggetti interessanti:

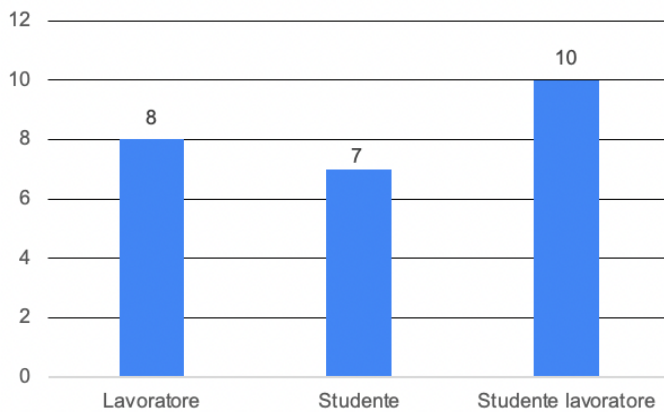
- vivono per la quasi totalità nel Nord Italia;



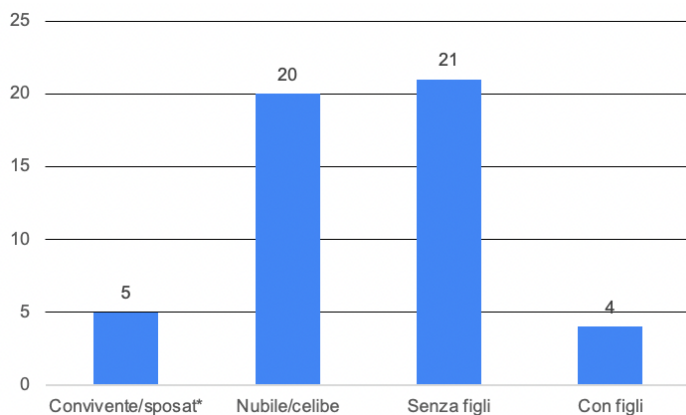
- posseggono un diploma di laurea;



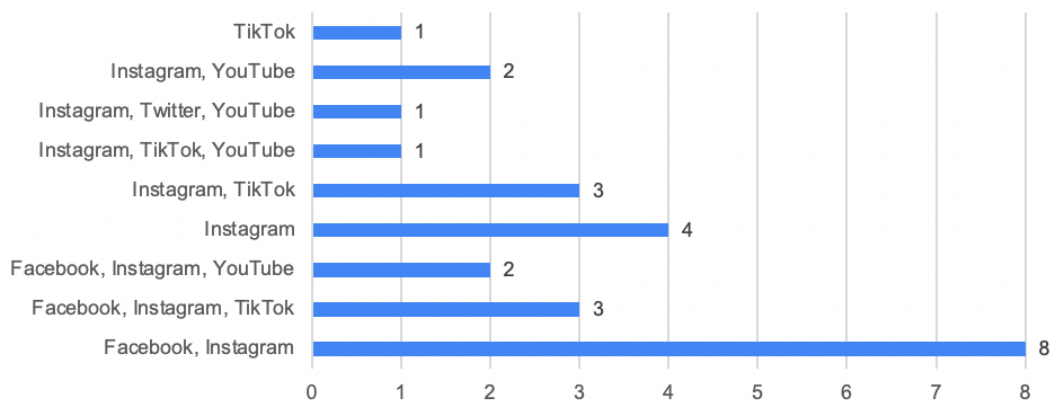
- sono studenti lavoratori;



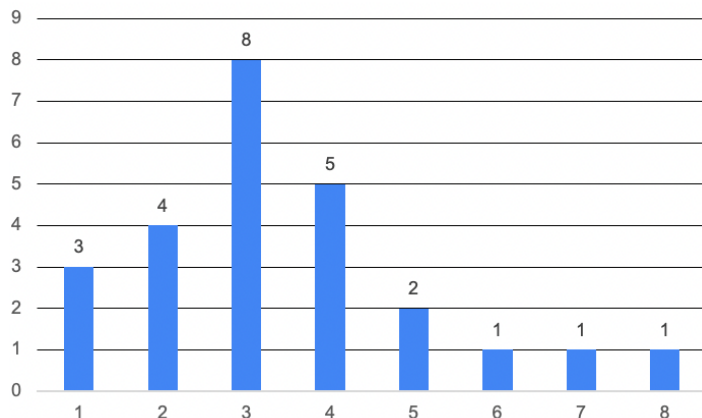
- non sono sposati e non hanno figli;



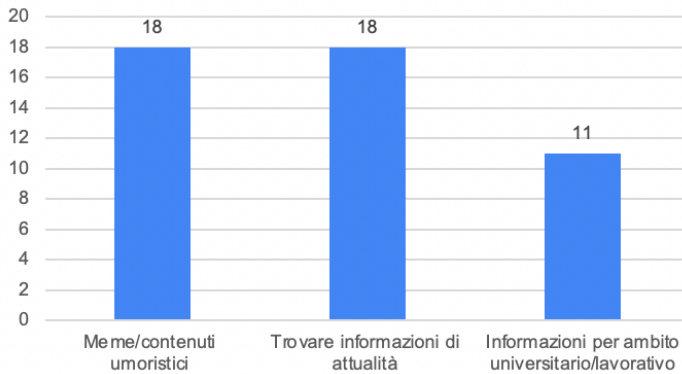
- il social che utilizzano principalmente risulta essere Instagram (24), da non sottovalutare sono invece Facebook (13) e TikTok (8); meno utilizzati sono YouTube (6) e Twitter (1);



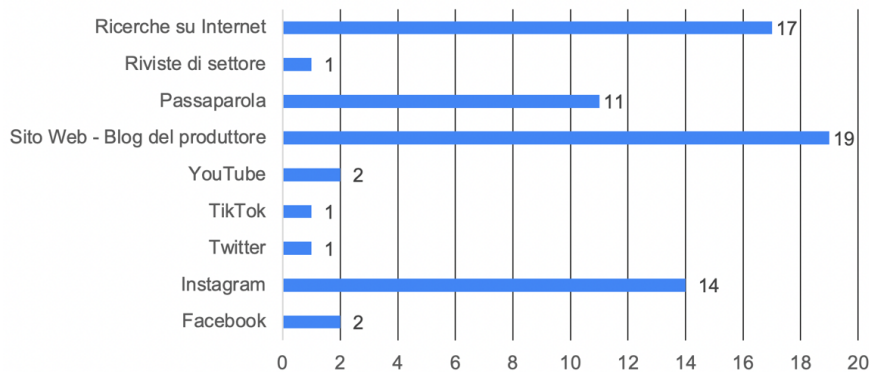
- spendono sui social di riferimento circa tre ore al giorno;



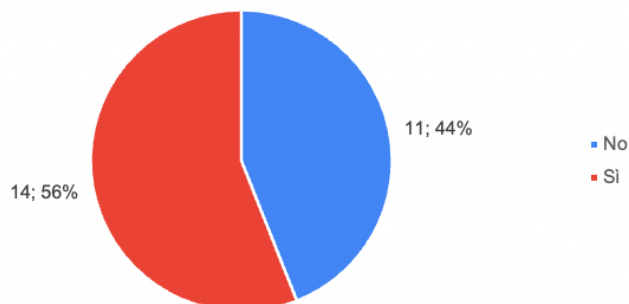
- utilizzano i loro social preferiti prevalentemente per fruire di meme e contenuti umoristici (18), trovare informazioni di attualità (18), reperire informazioni per l'ambito universitario/lavorativo (11);



- per cercare raccomandazioni circa prodotti/servizi si rivolgono prevalentemente al Sito Web del brand e al Blog del produttore (19), alle ricerche su Internet (17) e ad Instagram (14);

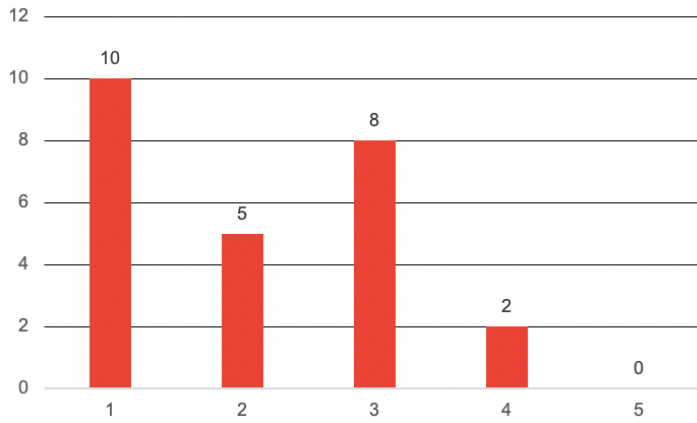


- sono influenzati nelle loro scelte d'acquisto dal vedere l'utilizzo del prodotto di interesse da parte di un Influencer e dal conoscerne il parere a riguardo;

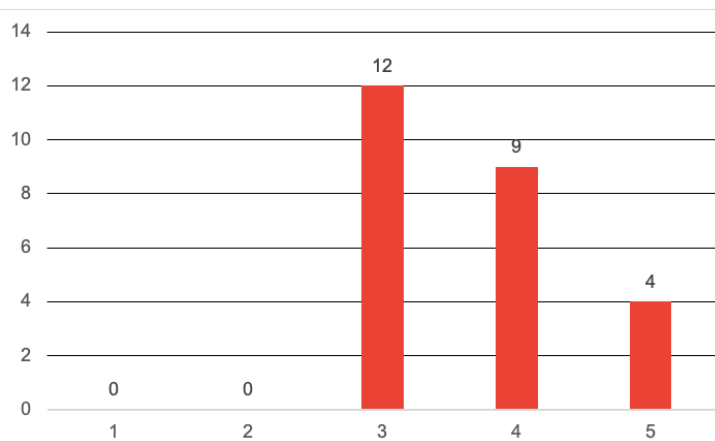




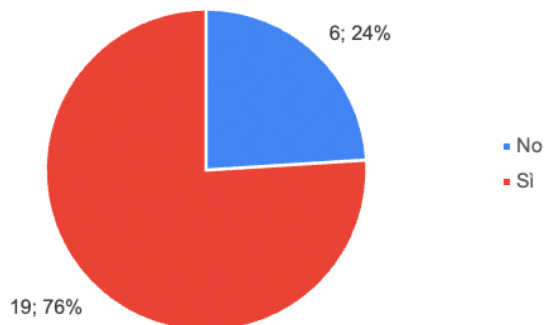
- hanno un ristretto grado di partecipazioni alle community: si limitano a leggerne i contenuti e rare volte lasciano commenti o scrivono post a loro volta;



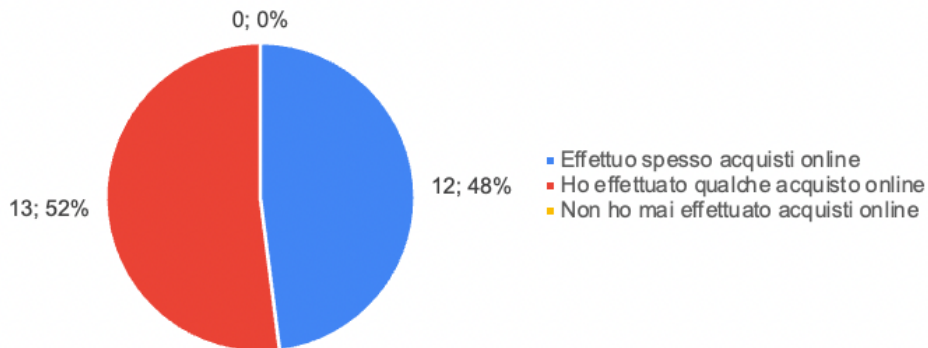
- si rivelano essere mediamente sensibili al tema della sostenibilità;



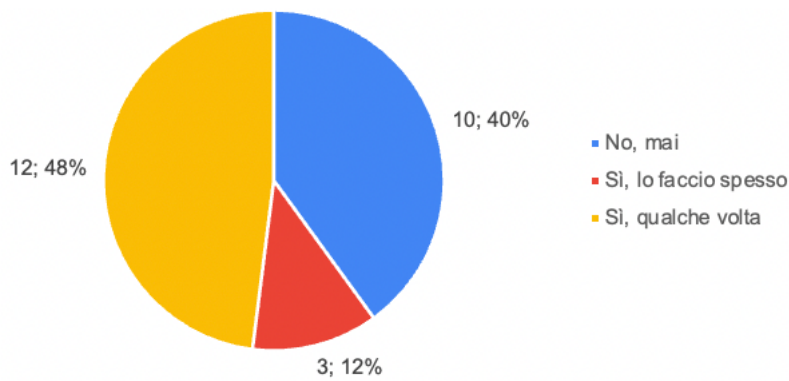
- sono disposti a spendere una percentuale aggiuntiva del proprio reddito per sostenere brand sostenibili;



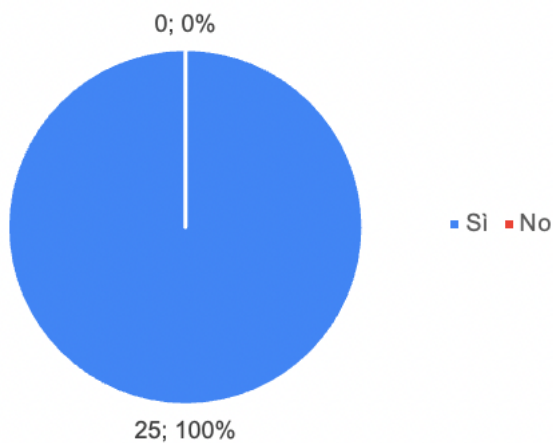
- utilizzano l'online per effettuare acquisti;



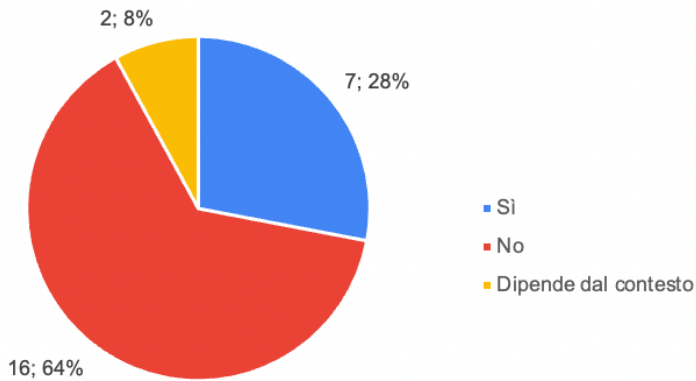
- a seguito dei propri acquisti online, rilascia feedback per il venditore e i possibili futuri consumatori;



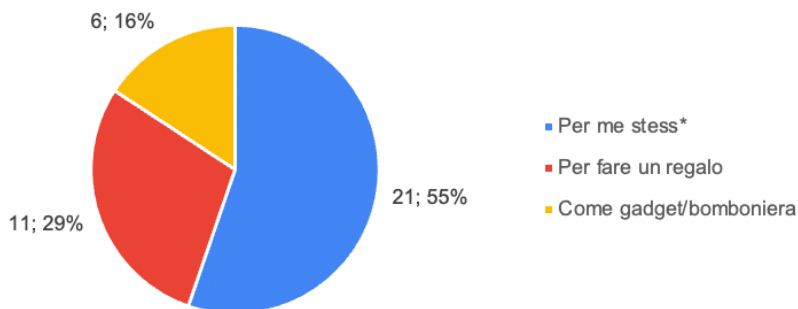
- sono influenzati, nelle loro scelte d'acquisto, dalle recensioni che reperiscono online;



- ritengono che il ventaglio non sia un accessorio eccessivamente “vintage” e quindi non più in voga;



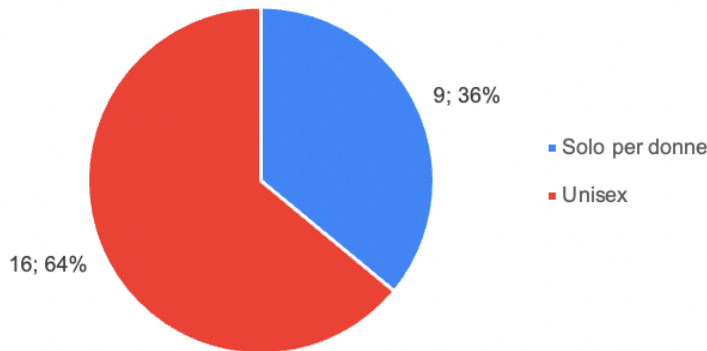
- preferiscono acquistare un ventaglio per sé; meno numerosi sono coloro che lo acquisterebbero per fare un regalo o come gadget/bomboniera per eventi particolari (es. laurea, matrimonio);



- apprezzano la possibilità di customizzare il proprio ventaglio, al fine di possedere qualcosa di unico;



- ritengono che il ventaglio sia un accessorio unisex, quindi, adatto sia alle donne, sia agli uomini.



Incrociando i risultati, abbiamo proceduto alla costruzione della seguente marketing persona.



Figura 35 - Marketing Persona Luludi

Andrea (abbiamo scelto questo nome in ottica di inclusività e possibile futura espansione anche nei confronti di un pubblico maschile) ha 25 anni, vive a Torino e possiede un diploma di laurea. Sta ancora studiando ma nel frattempo lavora come impiegata.

Ha un fidanzato ma ancora non è sposata e non ha figli, ama viaggiare e nel tempo libero preferisce leggere e praticare attività sportiva.

I suoi social preferiti sono Instagram, Facebook e TikTok, sui quali passa all'incirca tre ore ogni giorno e su cui fruisce di meme e contenuti umoristici, trova informazioni di attualità e ricerca informazioni a lei utili per l'ambito universitario e lavorativo.

Andrea non partecipa molto attivamente alle comunità social: generalmente si limita a leggerne i contenuti e rare volte lascia commenti o scrive post a sua volta.

È solita acquistare online e per trovare informazioni circa i prodotti di suo interesse si rivolge prevalentemente al Sito Web del brand e al Blog del produttore, compie ricerche su Internet e cerca informazioni tramite Instagram e, quindi, Influencer, il cui parere tende ad influenzare le sue scelte d'acquisto. Lo stesso accade per le recensioni che trova online sui vari marketplace, su cui lei stessa tende a lasciare dei feedback riguardo i prodotti acquistati.

Andrea, come ormai la maggioranza della giovane generazione, è attenta al tema della sostenibilità ed è, infatti, disposta a spendere una percentuale aggiuntiva del proprio reddito per dare sostegno ai brand che si impegnano per offrire prodotti eco-friendly e per essere sostenibili.

Andrea considera il ventaglio un prodotto vintage ma ancora alla moda e unisex. Acquista ventagli per se stessa considerandoli un vero e proprio accessorio e, generalmente, apprezza la possibilità di poterli customizzare per avere qualcosa di unico.

Sulla base di tutti i dati raccolti è stato formulato il *posizionamento* del neonato brand Luludi.

Il posizionamento è la risultante di un processo di analisi della domanda, segmentazione del mercato, individuazione del target e studio della concorrenza e può riguardare il modo in cui il brand viene comunicato, le caratteristiche che rendono i suoi prodotti unici, la

customer experience che il brand è in grado di generare e, soprattutto, la brand identity e i valori ad essa collegati.

Luludi intende posizionarsi come un brand vintage ma innovativo che offre prodotti personalizzabili in ottica di inclusivity, self-expression e no limits, ma soprattutto eco-friendly e sostenibile, anche per la sua supply chain che risulta essere di tipo lean.

In un periodo storico in cui si cerca di combattere ogni tipo di limitazione alla libertà di espressione Luludi vuole rendere adatto a tutti un accessorio da sempre considerato femminile e compiere, anche tramite storytelling, un'opera di inclusività e self-expression.

FUNCTIONAL, FASHIONABLE & VERSATILE  
**NO AGE, NO GENDER,  
NO RACE.**



Figura 36 - Home Page Luludi.it

Per approfondire, occorre ora analizzare le scelte in tema di *marketing mix*.

- Prodotto: il primo e al momento unico prodotto è il ventaglio. È un accessorio vintage rivisitato in stile moderno. Sul sito sono proposti ventagli eco-friendly divisi in due categorie:
- Spanish Wooden Hand Fans: questa categoria è, a sua volta, divisa tra Ecological Hand Fans e Natural Wood Hand Fans. I primi, venduti ad un prezzo di 35€, sono

personalizzabili (ad un costo di 7€) misurano 23 centimetri chiusi e 46 centimetri al momento dell'apertura, sono composti da legno sostenibile e puro cotone e posseggono la certificazione FSC, la quale garantisce che l'intera filiera legno-carta derivi da una gestione forestale rispettosa dell'ambiente, socialmente utile ed economicamente sostenibile.



*Figura 37 - Ecological Hand Fans Luludi.it*

I Natural Wood Hand Fans, invece, venduti ad un prezzo di 22€, sono più piccoli e misurano 19 centimetri da chiusi e 34 centimetri al momento dell'apertura; sono composti da legno naturale e puro cotone e sono anch'essi personalizzabili su legno.



*Figura 38 - Natural Wood Hand Fans Luludi.it*

Queste due linee sono entrambe disponibili sia per B2C, sia per B2B ma nel caso di business to business la personalizzazione (su legno o su stoffa) è possibile sono per ordini superiori ai cento pezzi.

- **Balinese Bamboo Hand Fans:** sono prodotti fatti interamente a mano e in edizione limitata, ogni pezzo è unico. Sono venduti ad un prezzo di 14€ e la loro dimensione è di 21 centimetri da chiusi e 38 centimetri al momento dell'apertura.

Questa linea di prodotto è disponibile per la sola vendita al dettaglio.





Figura 39 - Balinese Bamboo Hand Fans Luludi.it

In aggiunta ai ventagli, sul sito è possibile l'acquisto di accessori per fornire la possibilità di un extra-personalizzazione e di self-expression. Così come il prodotto principale, il ventaglio, anche gli accessori sono estremamente versatili e funzionali e possono essere adattati anche ad altri oggetti.

Gli accessori disponibili sul sito sono delle nappine colorate, disponibili in dieci colori al prezzo di 3,80€, e dei nastri in tessuto regolabili.



Figura 40 - Nappine Luludi.it

La passamaneria è disponibile, ad un prezzo compreso tra i 9,60€ e i 10,80€, in due diversi tipi di tessuto (sei tipi di gros graine e otto tipologie di fantasy), ognuno presente in due differenti lunghezze, una da polso stile braccialetto e una più lunga da appendere al collo, usare come cintura o come tracolla. Questo accessorio segue il trend degli ultimi due anni di appendere telefoni e accessori, possibilità che quasi tutti i brand di moda e accessori hanno fornito ai consumatori; ma Luludi va oltre: permette di giocare con gli straps facendone l'uso che si preferisce e crea diversi pezzi che abbinano lo stile alla funzionalità.





Figura 41 - Passamaneria Luludi.it

Entrambi gli accessori sono 100% Made in Italy.

Tutti i prodotti vengono spediti all'interno di una dust bag in tessuto personalizzata con il logo Luludi e dei colori tipici del brand (azzurro carta da zucchero e giallo).



Figura 42 - Dust bag Luludi

La quasi totalità dei ventagli è personalizzabile (su legno o su stoffa). Questo risponde alla volontà dei consumatori di avere prodotti unici; praticamente tutte le aziende di tutti i settori stanno sempre più spingendo la produzione in ottica di maggiore customizzazione e Luludi porta questo trend all'estremo.

I consumatori, oltre a desiderare sempre più prodotti customizzati, sono maggiormente attenti alla sostenibilità e Luludi li accontenta anche il questo. Altro fattore da non sottovalutare sono le informazioni: i consumatori sono sempre più informati e critici e vogliono avere informazioni precise e dettagliate sui prodotti che acquistano; informazioni che, nel caso in questione, possono trovare agevolmente sull'e-commerce.

- Prezzo: è un fattore di fondamentale importanza, in particolar modo perché la maggior parte degli acquirenti stima il valore del prodotto pensando al prezzo. Il prezzo è uno degli elementi fondamentali nella definizione del marketing mix perché è considerato

il fattore più significativo che influenza la scelta del consumatore e in quanto unico elemento in grado di generare fatturato per l'organizzazione. Le restanti 3P (prodotto, luogo di distribuzione e promozione) rappresentano costi variabili e quindi il prezzo è l'unica variabile del marketing mix che deve essere impostata in relazione alle altre tre P.

Considerando i costi, riassunti tutti in un Business Plan, il tipo di posizionamento desiderato e l'immagine di brand che si vuole comunicare, si è scelto per Luludi un pricing medio, né troppo basso né troppo alto considerata la qualità dei prodotti. Il ventaglio più economico costa, infatti, 14€ mentre il più expensive 35€.

A tali prezzi vanno aggiunti quello della personalizzazione (7€), nel caso in cui venga richiesta, di eventuali accessori sopraccitati (3,80€ - 10,80€) e della spedizione, il cui costo dipende dalla zona geografica di partenza dell'ordine.

- **Luogo di distribuzione:** il place si riferisce alla disponibilità del prodotto per i clienti target, ovvero il processo e i metodi attraverso i quali prodotti o servizi raggiungono i clienti.

Per la creazione della catena di distribuzione è necessario analizzare le esigenze dei consumatori e determinare gli obiettivi della filiera distributiva e gli eventuali ostacoli al loro raggiungimento.

Vista la marketing persona, quindi il cliente ideale e possibile target, la scelta è quella, almeno per un primo momento, di non avere punti vendita fisici o appoggiarsi a rivenditori e market-place, ma di utilizzare per la distribuzione unicamente l'e-commerce di proprietà Luludi.it.

Per ciò che invece concerne tutta la supply chain, il discorso viene affrontato a breve in modo approfondito.

- **Promozione:** svolge tre ruoli vitali, ovvero fornire informazioni e consigli necessari, persuadere i clienti target dei meriti di un prodotto specifico e incoraggiarli ad agire in momenti specifici. Al momento, l'unico canale di comunicazione e promozione utilizzato è Instagram, che si rivela essere il social maggiormente utilizzato, specie

dai clienti target. La piattaforma risulta funzionale non solo per l'incremento dell'awareness ma in ogni fase del funnel.

All'interno della comunicazione social, Instagram è certamente il network su cui puntare maggiormente: gli utenti attivi ogni mese sono circa 1 miliardo, di cui il 70% è under 35, la fascia principale è la 25-34, seguita dalla 18-24 (quindi perfettamente in target). Altri numeri doverosi da citare sono i minuti giornalieri trascorsi in media dagli utenti sulla piattaforma, ovvero 29. Inoltre, l'83%, degli utenti si lascia ispirare da Instagram nella la scoperta di nuovi prodotti e servizi.<sup>115</sup>

È importante avere fin da subito un piano editoriale preciso e programmato, in modo sia da facilitare il lavoro, ma soprattutto per avere sempre presente la direzione che il brand vuole prendere attraverso i social media.

Per l'inizio dell'attività social è ritenuto necessario avere un'elevata frequenza di pubblicazione in modo da attivare l'algoritmo a proprio favore ma successivamente una buona frequenza di pubblicazione potrebbe essere quella di tre post a settimana poichè da una parte si fidelizzano in maniera costante i followers e dall'altra non si spamma in maniera fastidiosa.

Un primo modo per rendere il profilo di successo, e di conseguenza fidelizzare il pubblico, è la riuscita estetica del Feed (la griglia del profilo N.d.R.): l'idea è quella di organizzare i post attraverso triplete orizzontali caratterizzate dalla medesima palette cromatica. Un feed curato e armonico sicuramente cattura l'attenzione, nonché comunica cura dei dettagli da parte del brand. Per sfruttare al massimo le potenzialità della piattaforma è bene non limitarsi ai post fotografici, ma avvalersi anche dell'utilizzo di storie e Reels.

L'idea è quella di non porsi lontano dal consumatore di fornire al brand un'anima e una personalità, pubblicando, per esempio, contenuti prodotti dai consumatori, reel con consigli e tips di moda.

---

<sup>115</sup> Oberlo statistiche Instagram

Importante, soprattutto in una prima fase, è anche sfruttare le sponsorizzazioni: il target è selezionato tenendo conto dell'età, del posizionamento in Italia e dell'interesse.

Fondamentale per crescere, incrementare l'awareness e raggiungere un sempre più ampio bacino di utenti è quello di fare networking con altri brand e sponsorizzarsi a vicenda.

Da non sottovalutare è certamente l'Influencer Marketing che, infatti, verrà utilizzato. L'influencer marketing (IM) è una forma alternativa di pubblicità che fa leva sulla disponibilità di persone (influencer) che hanno grande stima nelle loro comunità a diventare voce del brand.

Gli influencer sono creatori attivi di contenuti prodotti in maniera continuativa e sono capaci di coinvolgere la comunità di appartenenza tanto da essere considerati esperti nella rete di relazioni a cui appartengono (expertise).

L'influenza corrisponde al potere e alla capacità di incidere sulle opinioni e sui comportamenti altrui tanto da indurre gli altri a cambiare le preferenze, tanto da portarli a scegliere una marca diversa o compiere azioni.

L'Influencer Marketing attua un modello di comunicazione bottom-up (quello tipico aziendale è top-down) che coinvolge meglio il consumatore perché sono consumatori gli influencer stessi.

Di seguito è analizzata la *supply chain* e le scelte in merito.

Partendo dalle materie prime, si vedono ora i fornitori. Per ciò che concerne il prodotto principale, il ventaglio, i fornitori individuati sono solo due.

Per la linea Spanish Wooden Hand Fans, divisa tra Ecological Hand Fans e Natural Wood Hand Fans, il fornitore principale è *Abanicos Garcia*, un'azienda secolare situata ad Aldaya (Valencia-Spagna) e fondata nel 1920. Questo fornitore è stato scelto a seguito di una serie di confronti con altri candidati perché presentava il quadro migliore in tema di localizzazione e rapporto qualità-prezzo.

Abanicos Garcia si dedica alla produzione del ventaglio "a partire dal tronco in legno" con l'utilizzo di stoffe come la seta, il cotone, il pizzo. Appartiene al "Gremio de

Abanicos”, membro di “AEA” (Abanicos Españoles Artesanos) e membro di AAAA, Aldaia Artisan Fans.

Da gennaio 2019, Abanicos Garcia, aderisce al protocollo PEFC e FSC, applicando i certificati al legno di tutti i ventagli. Tali protocolli sono certificazioni elaborate a livello internazionale e rivolte a tutte quelle aziende che operano nel settore del legno e dei suoi derivati. Questi standard sono stati creati con l’obiettivo di proteggere le foreste da uno sfruttamento insostenibile, tutelando e garantendo una corretta gestione del patrimonio boschivo.

Lo schema PEFC approva e riconosce schemi nazionali e contiene elementi propri di uno standard di sistema. Lo schema FSC assicura che foreste o piantagioni forestali siano gestite rispettando determinati standard ambientali, sociali ed economici.

Entrambe le certificazioni permettono all’azienda di dimostrare al mercato che i propri prodotti vengono realizzati attraverso una gestione sostenibile e responsabile delle foreste.

Per la linea Balinese Bamboo Hand Fans, invece, il fornitore è proprio quello che i proprietari della bottega di Paxos avevano indicato a Marta, dando inizio a tutto ciò che ha portato alla nascita di Luludi.

Questo fornitore è *Papiya Bali*, da cui è stato inizialmente fatto un ordine di milleduecento (1200) pezzi che, tramite DHL, sono stati recapitati facilmente e direttamente in Italia.

Per gli accessori si sono cercati fornitori più vicini per rendere il tutto meno dispendioso in termini economici ed ambientali. Le nappine colorate sono state fornite da *Tessitura Roncari e C. S.r.l.*, un grossista di tessuti di Legnano (MI).

I nastri che compongono la passamaneria arrivano invece dalla *Remmert S.p.A.*, fondata nel 1874 da Domenico Valle e Andrea Remmert e successivamente acquistata dalla Famiglia Martinetto che ancora oggi ne detiene la proprietà. La Remmert S.p.A. è un’azienda tessile, situata a San Maurizio Canavese (Torino), specializzata in tessuti e nastri per la moda 100% Made in Italy e di qualità certificata (ISO 9001:2005 per Sistema di Gestione della Qualità).

Remmert unisce tradizione e innovazione con l’obiettivo “eccellenza”: “Essere dei trend setter è nel DNA della nostra azienda che ha sempre cercato di unire la tradizione con

l'innovazione di un prodotto che fosse all'avanguardia, tutto questo investendo in ricerca, sviluppo e superando sempre i nostri limiti. La cura del particolare e l'attenzione alla qualità sono per noi abitudini consolidate, secondo una tradizione che si rinnova continuamente grazie alle più moderne tecnologie".<sup>116</sup>

I nastri forniti da Remmert S.p.A. vengono trattati da una sarta che li rende regolabili applicando dei moschettoni, i quali, così come gli anellini all'estremità dei ventagli, sono forniti da *Speranza Minuterie*, azienda torinese leader nel settore delle minuterie metalliche e si configura come un magazzino all'ingrosso.

I sacchetti, poi divenuti dust bag personalizzate grazie all'aiuto di un laboratorio di grafica (citato tra poco), sono state semplicemente acquistate ad un prezzo contenuto sul conosciuto marketplace *Aliexpress*.

Ad occuparsi delle personalizzazioni è *APS Design*, uno studio creativo del torinese specializzato in Digital, sviluppo e consulenze per design di prodotto, grafica, advertising, web. APS design si occupa della personalizzazione delle dust bag, dei ventagli ordinati tramite e-commerce e per i quali è stata richiesta customizzazione e dei bigliettini di ringraziamento inseriti all'interno di ogni ordine.

Per ciò che concerne, invece, la logistica la scelta stava per ricadere su FuturLegno, azienda viterbese che si sarebbe occupata di incisione laser sul legno dei ventagli e spedizione. FuturLegno è stato poi escluso per la scarsa fattibilità dal punto di vista della localizzazione geografica.

Per una gestione ottimale di un business al dettaglio, specie se start-up come Luludi, è importante che il magazzino non sia troppo distante, che l'organizzazione sia di facile gestione anche dal punto di vista dei returns, cosa di cui FuturLegno non si sarebbe occupato, e che i costi siano sostenibili per una start-up.

La scelta è ricaduta quindi su *Arcadia Express*, situata anch'essa a Torino, che si occupa di spedizioni in tutto il mondo e logistica integrata.

---

<sup>116</sup> <https://www.remmert.it/azienda/>

Luludi si serve del servizio di Arcadia Express di Logistica di magazzino: Arcadia Express cura in modo attento e scrupoloso ogni singolo aspetto dell'attività di immagazzinamento, dall'ingresso della merce al suo stoccaggio, dall'allestimento ordini alla loro consegna, tutto questo grazie ad un potente software di gestione.

Affidare la gestione della logistica ad un partner professionale quale Arcadia Express diviene, quindi, per Luludi, uno strumento per l'ottimizzazione del servizio offerto ai propri clienti, e una garanzia di costante ed adeguato controllo e contenimento dei costi. Lato consumatore, però, il listino prezzi di Arcadia Express non risultava competitivo. Si è scelto quindi di affidare le spedizioni a *Sendcloud*, un'azienda olandese che fornisce servizi per le spedizioni per gli e-commerce. Fondata a Eindhoven nel 2012, la piattaforma permette di integrare negozi online con corrieri, servizi di logistica, WMS e sistemi ERP.

Per comprendere meglio come avviene tutto il processo, di seguito si trovano due esempi, uno per Abanicos Garcia (fornitore spagnolo) e uno per Papiya Bali (fornitore balinese).

- Abanicos Garcia:
  - Marta seleziona da catalogo proposto dal fornitore i vari modelli, colori, tessuti (sempre 100% cotone), dettagli/finiture (come, per esempio, aggiunta del round metal) e brandizzazione (incisione su legno del nome del brand);
  - L'ordine, completo di dettagli, quantità, tipo di brandizzazione e indirizzo di spedizione, viene comunicato al fornitore;
  - A questo punto il fornitore emette la fattura e, a seguito del suo pagamento, l'ordine viene spedito al magazzino di Arcadia Express, il quale possiede uno spazio dedicato a Luludi, contenente tutti i prodotti presenti sul sito ma anche le dust bag e tutto l'occorrente per la creazione del pacco;
  - Una volta a magazzino, la merce viene organizzata per facilitare l'assemblaggio degli ordini;
  - Il consumatore compie un ordine tramite l'e-commerce, il quale gli fornisce la possibilità di customizzare il suo ventaglio e aggiungere accessori;

- Attraverso l'unione dei sistemi gestionali, dell'e-commerce e della logistica, Arcadia Express riceve l'ordine dal cliente;
- Se il cliente ha richiesto la personalizzazione, Arcadia Express si rivolge ad APS Design per l'incisione laser, che poi a sua volta rimanda il ventaglio alla logistica;
- Ora il personale di Arcadia Express ha il compito di assemblare l'ordine;
- La spedizione al consumatore avviene tramite Sendcloud: la logistica stampa la bolla che arriva da Sendcloud ed affida il pacco ai loro corrieri, i quali lo ritireranno direttamente in sede;
- A questo punto il pacco arriva al domicilio del cliente che ha effettuato l'acquisto.
- Papiya Bali:
  - Marta ordina un determinato stock di prodotti (il primo ordine conteneva due box da 600 units);
  - I prodotti ordinati vengono spediti in Italia tramite DHL direttamente ad APS Design;
  - APS Design si occupa della brandizzazione;
  - A questo punto i prodotti vengono stoccati nel magazzino di Arcadia Express e vengono divisi, sia fisicamente sia virtualmente tramite web developer, in slot da sessanta pezzi in modo da creare una gamma completa lato colori; quando i sessanta pezzi risultano tutti sold out allora sul sito viene caricato in automatico il secondo slot e via scorrendo;
  - La merce viene organizzata per facilitare l'assemblaggio degli ordini;
  - Il consumatore procede con l'ordine tramite l'e-commerce ma in questo caso non ha la possibilità di customizzare il ventaglio; può unicamente aggiungervi degli accessori;
  - Attraverso l'unione dei sistemi gestionali, dell'e-commerce e della logistica, Arcadia Express riceve l'ordine dal cliente;
  - Se il cliente ha richiesto la personalizzazione, Arcadia Express si rivolge ad APS Design per l'incisione laser, che poi a sua volta rimanda il ventaglio alla logistica;
  - Ora il personale di Arcadia Express ha il compito di assemblare l'ordine;



- La spedizione al consumatore avviene tramite Sendcloud: la logistica stampa la bolla che arriva da Sendcloud ed affida il pacco ai loro corrieri, i quali lo ritireranno direttamente in sede;
- A questo punto il pacco arriva al domicilio del cliente che ha effettuato l'acquisto.

Il processo di scelta di fornitori, magazzino e logistica è stato certamente complesso ma alla fine la supply chain risulta quasi interamente a Km0, sostenibile dal punto di vista economico ed ambientale e anche piuttosto lean.

## **CONCLUSIONE**

Il presente lavoro di tesi ha cercato di mettere in evidenza la teoria ma soprattutto il percorso pratico di creazione di brand.

Da tale lavoro sono emerse le teorie di brand building e brand management, le teorie circa l'analisi che necessariamente precede la fase di posizionamento, le teorie in merito proprio al posizionamento e anche quelle inerenti la costruzione della supply chain.

Insieme a ciò è stato analizzato quello che è il percorso che nella realtà concreta avviene nella costruzione da zero di un brand, o almeno ciò che è stato per il building di Luludi.

Emerge, da tale lavoro, come ogni teoria sia una linea guida fondamentale per la realtà ma emerge anche come nel concreto ci si possa discostare dalla teoria a seconda delle necessità.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press
- Adir, G., Adir, V., & Pascu N. E. (2012). Logo design and the corporate identity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences – Elsevier*, 650-654
- Advance Manufacturing Research. (1995). *The Supply Chain Primer*
- Andersen, D. L., Britt, F. E. & Favre, D. J. (1997). *The seven principles of supply chain management*
- Benadi, M. D. (2021). *Dal Marketing 3.0 al Marketing 4.0*. Università degli Studi di Torino
- Bonadonna, A. (2021). *Supply Chain: introduzione. Il concetto di sistema*
- Bottomley, P. A. & Doyle, J.R. (2006). *The interactive effects of colors and products on perceptions of brand logo appropriateness*
- Bowen, S. (2018). *Mission and Vision*. University of Carolina - *ResearchGate*
- Buil, I., Catalàn, S. & Martinez, E. (2020). The Importance of Corporate Brand Identity in Business Management: An Application to the Uk Banking Sector. *BRQ Business Research*
- Calder, B. J. (2015). *Writing a Brand Positioning Statement and translating it into Brand Design*, da *Kellogg On Marketing*, 2° ed
- Cambridge Dictionary
- Chernatony L. & Dall'Olmo Riley F. (1998). Defining "brand": beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443
- Chopra, S. & Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management*. Prentice Hall
- Christopher, M. (2005). *Supply chain management. Creare valore con la logistica*. Pearson
- Cohen, S. (1996). *Supply chain council introduces the supply—chain operations reference model*. PRTM Insight
- Copacino, W.C. (1997). *Supply Chain Management: The Basics and Beyond*

- Czarnecka, A., Butor, A. & Halemba, M. (2017). Lean Supply Chain Management. *World Scientific News*
- Ellram, L. & Cooper, M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, 4 (2), 1-10
- Fernandez-Vazquez, R.F., Stinco, C.M., Melandez-Fernandez, A.J., Heredia, F.J. & Vicario, I.M. (2011). *Visual and Instrumental Evaluation of Orange Juice color: a consumer's preference study*
- Forrester, J. Industrial Dynamics, MIT Press, Cambridge, MA
- Govers, R. (2016). *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Springer
- Grant. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Cap III. Il Mulino
- Gustafson, T. & Chabot, B. (2007). Brand Awareness. *Cornell Maple Bulletin*
- Habib, Md. M. (2010). Supply chain management: theory and its future perspectives. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1 (1), 79-87
- Hanna, S. A. & Rowley, J. (2015). Rethinking Strategic Place Branding in the Digital Age. *Rethinking Place Branding*, 85-100
- Hotchkiss & Franken. (1923). *The leadership of advertised brands*.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2014). *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley
- Işoraité, M. (2016). Marketing MIX Theoretical Aspects. *International Journal of Research*, 4 (16), 25-37
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall
- Juntunen, M., Juntunen, J. & Juga, J. (2011) Corporate brand equity and loyalty in B2B markets: A study among logistics service purchasers. *Journal of Brand Management*, 18, 300–311
- Kapferer, J. N. (2002). Re-inventare la marca. *Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?*. FrancoAngeli

- Khan, M. T. (2014). The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements (A Conceptual Review Paper). *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (2)
- Kohli, C. & LaBahn, D. W. (1995). *Creating Effective Brand Names: A Study of the Naming Process*
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, XI ed. Prentice Hall
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2009). *Principi di marketing*. 17° ed. Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., Costabile, M. (2012). *Marketing Management*. 14° ed. Pearson
- La Londe, B. J. & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24 (7), 35-47
- Lancaster, G. & Massingham, L. (1988). *Elementi essenziali del Marketing*. McGraw-Hill
- Low, G. & Fullerton, R. (1994) Brands, brand management and the brand manager system: a critical- historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31, 173-190
- M. Kruczek & Z. Żebrucki. (2011). Doskonalenie struktury łańcucha dostaw z wykorzystaniem koncepcji lean, *Logistyka*, 355-362
- Macdonald, E. & Sharp, B. (2003). Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness. *Marketing Bulletin*
- Masini, M., Pasquini, J. & Segreto, G. (2017). *Marketing e comunicazione: Strategie, strumenti, casi pratici*. Hoepli
- Minestrone, L. (2002). *L'alchimia della marca. Fenomenologia di un moltiplicatore di valore*. FrancoAngeli
- Pellicelli, A. C. (2009). *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*. Giappichelli
- Pellicelli, G. (2017). *Il Marketing*, 7° ed. CEDAM
- Pellicelli, G. (2019). *Strategie d'impresa*. Egea
- Pessotto, A. *SCM: Supply Chain Management. Un metodo per incrementare la competitività riducendo l'incertezza ed aumentando il servizio fornito al cliente*

- Poirier, C. C. & Reiter, S. E. (1996). *Supply Chain Optimization*. Berrett-Koehler Publishers
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. The Free Press
- Quinn, F. J. (1997). What's the buzz?. *Logistics Management*, 36
- Ranfagni, S. *Criteria for choosing brand elements*. Università degli studi di Firenze.
- Ries, A. & Trout, J. *Positioning*. McGraw-hill, citato il Pellicelli, *Il marketing dei servizi*, UTET (1997)
- Rose, K. H. (2005). *Project Quality Management. Why, What and How*. J Ross Publishing
- Sigh, S. (2006). Impact of color on Marketing. *Management decision*.
- Smith, W. R. (1956). Differenziazione del prodotto e segmentazione del mercato come strategie di marketing alternative. *Journal of Marketing*
- Strazdas, R. (2011). Sviluppo di innovazioni di prodotto nelle imprese delle industrie creative. *Santalka: Filosofija, komunikacija*, 19, 2
- Tan, K.C., Kannan, V.R. & Hand", R.B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Material Management* 34
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15 (1), 11-17
- Tortorella, G. L., Miorando, R. & Marodin, G. (2017). Lean supply chain management: Empirical research on practices, contexts and performance. *International Journal of Production Economics*, 98-112
- Vianelli, D., Marzano, F. C. (2012). *L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review*. Working Paper Series. EUT Edizioni Università di Trieste
- Vocabolario Treccani
- Winters, LC. (1991). Brand Equity Measures: Some Recent Advances. *Marketing Research*, 3

## SITOGRAFIA

- <https://it.wikipedia.org/wiki/Ventaglio>
- [https://www.treccani.it/enciclopedia/ventaglio\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/ventaglio_%28Enciclopedia-Italiana%29/)
- <http://www.ilmanoscrittodelcavaliere.it/2017/03/il-caffe-della-rivoluzione-il-codice.html>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-loyalty/>
- [https://el.unifi.it/pluginfile.php/909784/mod\\_resource/content/1/%284%29%20Choosing%20brand%20elements%20to%20build%20brand%20identity.pdf](https://el.unifi.it/pluginfile.php/909784/mod_resource/content/1/%284%29%20Choosing%20brand%20elements%20to%20build%20brand%20identity.pdf)
- <https://www.wesocial.it/i-font-rilevanza-in-un-marchio/>
- <https://webmarketingconsulenza.com/font-logo-giusto/>
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/buyer-personas/>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-positioning/#vantaggi-competitivi-e-differenziazione>
- <https://vivaldigroup.com/en/blogs/frame-of-reference/>
- Areteon Consulting Services - WordPress.com
- [marketingmix.co.uk](http://marketingmix.co.uk)
- <https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2021/03/03/dalle-4p-alle-7p-del-marketing-mix/>
- <https://www.digital4.biz/supply-chain/supply-chain-trends/supply-chain-management-cose-e-perche-e-importante-per-le-aziende/>
- Google Trends
- Ubersuggest
- Oberlo statistiche Instagram
- <https://www.remmert.it/azienda/>