# UNIVERSITÀ PONTIFICIA SALESIANA – ROMA

IUSVE ISTITUTO UNIVERSITARIO SALESIANO VENEZIA

Aggregato alla Facoltà di Scienze dell'Educazione

VENEZIA – MESTRE

Tesi di Laurea Magistrale

in:

Web Marketing & Digital Communication

*Le quattro intelligenze del brand: la strategia di brand a 360° per rivoluzionare e differenziare il modello di marketing delle PMI*.

Relatore: Francesco Sordi

Candidato: Farouk Rmaily

(Matr. n°. 7360)

Anno accademico: 2017-2018

# Indice

*Abstract* ..... *5*

*Introduzione* ..... *7*

*1. Il valore del brand per le PMI* ..... *11*

1.1 Il marketing dal prodotto al brand ..... 11

1.1.1 Il brand crea un vantaggio competitivo ..... 16

1.1.2 Nuove opportunità per le strategie di brand ..... 20

1.2 Il brand è un asset fondamentale ..... 24

1.2.1 Il brand positioning ..... 26

1.2.2 La brand identity ..... 29

1.2.3 La brand image ..... 32

1.2.4 La brand reputation ..... 33

1.3 L'ecosistema delle PMI in Italia ..... 34

1.3.1 Come sopravvive e vince una PMI con un brand ..... 38

*2. Approcci metodologici di branding* ..... *43*

2.1 Il modello del marketing scientifico ..... 43

2.2 Il modello Leader Only di Marco De Veglia ..... 50

2.3 Il modello Brand bull's eye di Philip Kotler ..... 54

2.4 Il modello dell'Archetypal branding ..... 59

2.5 Il modello semiotico di Mariano Diotto ..... 63

*3. Le quattro intelligenze del brand* ..... *73*

3.1 Il paradigma della persona a tutto tondo ..... 73

3.2 Il paradigma del marketing inside-out ..... 78

3.3 Il paradigma delle quattro intelligenze del brand ..... 83

*4. Approcciare le quattro intelligenze del brand* ..... *93*

4.1 I protocolli dell'approccio di Big Rocket ..... 93

4.2 The Million Dollar Brand ..... 98

4.3 Marketing Marines ..... 107

*5. Casi studio* ..... *113*

5.1 Altro Gelato: la gelateria etica a km zero ..... 113

5.2 Don Camillo Taste: la casa e bottega del gusto ..... 120

5.3 VenditaFast: l'agente immobiliare del futuro ..... 127

*Conclusione* ..... *139*

*Bibliografia* ..... *147*

*Elenco immagini* ..... *151*

# Abstract

*L'inarrestabile rivoluzione mediale e tecnologica della rete Internet, dei canali di social media, l'interconnessione dei sistemi in mobilità, e infine la crescente economia di prodotti e di relazioni digitali è la più grande rivoluzione dei nostri tempi. Una rivoluzione che sta impattando tutti i livelli della società verso una digitalizzazione della nostra cultura. In questo contesto, la struttura mentale nel pensare, approcciare e agire nella quotidianità è profondamente cambiata verso la ricerca di un significato più profondo delle cose. In questa direzione il marketing, la disciplina che si occupa di trovare sempre nuove soluzioni per soddisfare i bisogni mutevoli delle persone, deve riuscire a interpretare e rispondere positivamente alle aspettative del mercato. Il minimo comune denominatore delle imprese che sono riuscite a differenziarsi e ad emergere facendo sentire la propria voce con successo nel lungo periodo è il brand. Il brand come mezzo per costruire una cultura aziendale estesa che funzioni da connettore tra tutte le dimensioni della persona: corpo, mente, cuore e spirito.*

*The unstoppable media and technological revolution before the Internet, then the overtaking of the social media channels, the interconnection of mobility systems, and finally the growing economy of products and digital relations is the biggest revolution of our time. A revolution that is impacting all the levels of our society towards a digitalization of our culture. In this context the mental structure of thinking and acting in our everyday life has profoundly changed towards the research for a deeper meaning of things. Marketing, the discipline that deals with finding new solutions to meet the changing people's needs, must be able to interpret and respond positively to the expectations from this changing market. The common denominator of companies that have managed to differentiate themselves in the market and to emerge making their voices successfully heard in the long term is the brand. The brand as a mean of differentiation to build an extended corporate culture that functions as a connection between all the person's dimensions: body, mind, heart and spirit.*

# Introduzione

Uno degli aspetti più rilevanti del marketing è che si tratta di una scienza complessa ed estremamente dinamica che si è evoluta continuamente con il mutare dei paradigmi culturali, sociali, tecnologici ed economici che hanno coinvolto la nostra società. Interessante anche come sia diventato un ambito di ricerca sempre meno isolato, che ha trovato diversi elementi fondativi interdisciplinari e sinergici nelle scienze umane come la sociologia, la psicologia, l'antropologia o la semiotica; ma anche in altre direzioni verso discipline di stampo scientifico come le tecnologie o l'informatica. Nella continua evoluzione dei paradigmi, dei processi, dei modelli e delle dinamiche, alcuni punti cardine come lo scopo ultimo nel lungo termine sono rimasti costanti.

Storicamente, fin dai primi anni del '900, quando negli Stati Uniti furono poste le fondamenta di questa disciplina, si sono susseguite diverse definizioni e ambiti di applicazione. Il marketing in questi anni è stato spesso definito come una scienza e un'arte, come insieme di attività e processi, come strumento manageriale di gestione e come modello di interpretazione sociale. Ciò che ha accumunato tutte queste definizioni è la sua missione ultima, la soddisfazione dei bisogni umani attraverso la creazione, la comunicazione, la distribuzione e infine lo scambio di un valore aggiunto. Il marketing è dunque una funzione essenziale per costruire una relazione vantaggiosa tra due parti verso la ricerca delle soluzioni più efficienti e proficue per la soddisfazione dei bisogni per il consumatore e del profitto economico per le imprese.

La soddisfazione dei bisogni delle persone, lo scambio di valore e le relazioni a lungo termine sono quindi alla base della funzione del marketing, che si inserisce così nelle dinamiche di mercato delle imprese, che trovano nel valore economico del profitto il loro scopo

ultimo. Il marketing in questa direzione assume un ruolo centrale in tutte le fasi e tutti i processi della costruzione della catena del valore.

In un ecosistema caratterizzato sempre più da una concorrenza globalizzata, da un eccesso dell'offerta rispetto alla domanda, da un'indifferenziazione e standardizzazione dell'offerta e da un consumo di massa di prodotti e di informazioni, per le imprese è diventato sempre più difficile emergere e far sentire la propria voce. Inoltre lo sviluppo continuo di tecnologie digitali, di nuovi canali di comunicazione e di nuove competenze professionali nel mercato, richiedono oggi un nuovo paradigma nelle modalità di implementazione e di automazione delle strategie integrate di marketing con un'ampia visione nel lungo termine.

Il minimo comune denominatore delle imprese che sono riuscite ad emergere ed a differenziarsi nel mercato con un successo nel lungo termine, è stato la costruzione di forti strategie di brand. Nelle parole di Philip Kotler, uno dei massimi esperti di marketing *"l'arte del marketing è in gran parte l'arte della costruzione del brand. Quando qualcosa non è un brand, sarà probabilmente considerata come una commodity"*[1].

Il brand non può più rappresentare semplicemente un segno grafico o visivo, un logo o una parola; il brand è oggi un universo di sensi e significati tangibili e intangibili che creano una solida connessione e una relazione tra imprese, prodotti e consumatori. Il concetto di brand ha la funzione di andare oltre al prodotto stesso e di esprimere una promessa che su vari livelli di astrazione, svolge una funzione in relazione ai bisogni funzionali, simbolici, emotivi ed esperienziali del consumatore.

I brand costituiscono sempre di più il fulcro del sistema relazionale e una crescente fonte di valore sia per le persone interne alle imprese, che verso l'esterno per tutti i consumatori. Le persone si identificano

[1] Kotler P., *Kotler on Marketing: how to create, win and dominate markets*, New York, The Free Press, 1999, p. 208.

fortemente nei valori e nell'identità dei loro brand preferiti, e in questa relazione creano una connessione profonda diventando sempre più vivi.

Storicamente i concetti e i modelli moderni di brand nascono negli Stati Uniti come strategie di differenziazione di lungo termine per le grandi imprese e le grandi conglomerate di mercato che disponevano di importanti budget di marketing per strutturare e implementare tali processi. L'evoluzione tecnologica e lo sviluppo di nuove forme di comunicazione, in particolare attraverso le piattaforme web, sociali e digitali, ha abbattuto i confini spazio-temporali e le barriere di accesso alla possibilità di avviare, implementare e ottimizzare forti strategie di brand integrate anche per le piccole e medie imprese (in seguito PMI).

Questo nuovo paradigma, in particolare nell'ecosistema italiano, dove il mercato è costituito per circa il 99% da PMI, rappresenta una nuova possibilità per rivoluzionare e differenziare il marketing e il modello di business rispetto ai numerosi e indifferenziati competitors. In questa direzione i processi di marketing per le PMI, per essere più efficaci ed efficienti devono essere trasformati da una semplice funzione esecutiva relegata solamente al reparto marketing, in una funzione strategica più profondamente radicata su tutti i livelli della cultura aziendale stessa.

Una solida strategia di brand può creare un vantaggio competitivo attraverso un posizionamento sostenibile, significativo e distintivo, che può permettere anche a una PMI di ottimizzare gli investimenti e le risorse per ambire a diventare leader della propria nicchia di mercato.

Il tema principale di questo trattato è lo studio e l'analisi dei modelli e delle strategie di *branding* applicate al contesto delle PMI, le due argomentazioni principali di ricerca saranno dunque il concetto di valore del brand e le sue applicazioni nelle funzioni del marketing delle PMI.

Nel primo capitolo definiremo un quadro generale attraverso una ricerca nella letteratura dei concetti chiave del valore del brand e analizzeremo il ruolo delle PMI nel contesto macroeconomico italiano.

Nel secondo capitolo svolgeremo un'analisi di alcuni degli approcci metodologici più rilevanti presenti nella letteratura in merito alle teorie, ai modelli, alle strategie e agli strumenti di posizionamento del brand.

Nel terzo capitolo introdurremo il paradigma delle quattro intelligenze del brand, un approccio evolutivo di interpretazione del concetto di brand ispirato dal paradigma delle quattro intelligenze delle persona. Analizzeremo elementi e strumenti fondamentali per l'applicazione di questo approccio nell'analisi e nella strategia di marketing del brand.

Nel quarto capitolo definiremo i processi del protocollo di analisi e strategia delle quattro intelligenze del brand di Big Rocket, un'agenzia di marketing e comunicazione specializzata in posizionamento di brand.

Nel quinto capitolo infine, riporteremo alcuni casi studio reali di PMI, che grazie al modello sopra citato, hanno rivoluzionato le strategie di marketing in funzione della costruzione del brand, ottimizzato il modello di business e hanno così ottenuto performance in continua crescita.

# 1. Il valore del brand per le PMI

## 1.1 Il marketing dal prodotto al brand

Il termine marketing deriva del verbo inglese *to market* e indica tutte quelle attività di operare e agire nel mercato, il luogo in cui vengono realizzati gli scambi tra la domanda (consumatore) e l'offerta (produttore). In questa sua accezione il marketing indica tutti quei processi che portano all'incontro e allo scambio tra queste due parti, al fine di creare un valore aggiunto in termini economici, sociali e culturali. Nel corso degli anni, parallelamente ai più grandi cambiamenti e innovazioni culturali, economiche e tecnologiche che hanno interessato la nostra società, si sono susseguite diverse definizioni di marketing, che hanno trovato spazio in diverse modalità e ambiti di applicazione.

Il marketing, in quanto disciplina estremamente dinamica e orientata alle persone e ai loro bisogni, ha dovuto innovare costantemente i paradigmi e le tecniche di ascolto per intercettare e analizzare i desideri, i comportamenti e le aspirazioni di una società sempre più veloce e interconnessa su scala globale. In questa direzione "*il marketing non crea nuovi bisogni, i bisogni preesistono nella natura umana*"[2], il marketing trova nuove soluzioni ai bisogni che cambiano.

Ogni grande cambiamento macroeconomico che ha interessato la nostra società ha influito direttamente sul comportamento dei consumatori e di conseguenza anche sul marketing. Negli ultimi anni "*il marketing è passato dalla focalizzazione sul prodotto (Marketing 1.0) al consumatore (Marketing 2.0). Oggi vediamo il marketing vivere una nuova trasformazione in relazione alle nuove dinamiche ambientali. Le aziende oggi hanno esteso la loro attenzione dai prodotti ai*

[2] Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management 15th Global Edition,* Edinburgh, Pearson Education Limited, 2016, p. 31.

*consumatori, fino ad arrivare oggi ad affrontare le problematiche dello spirito umano. Il Marketing 3.0 è il palcoscenico in cui le aziende passano dalla centralità del consumatore alla centralità umana e dove la redditività è bilanciata con la responsabilità aziendale"*[3]. (Tabella 1)

Le prime strategie di marketing moderno risalgono a metà del '900 negli Stati Uniti, in seguito allo sviluppo industriale, quando iniziarono ad espandersi le prime grandi aziende produttrici di beni di largo consumo. Queste aziende, decisero di orientare le proprie strategie verso la creazione di un mercato di massa per i prodotti. Il principale obiettivo difatti era quello di accrescere il più possibile i volumi di produzione e di vendita per guadagnare quote di mercato, offrendo prodotti standardizzati a prezzi competitivi. In questa fase definita da Philip Kotler come il Marketing 1.0, il focus del marketing era lo sviluppo del prodotto e delle sue caratteristiche funzionali, in quanto l'obiettivo era vendere più prodotti possibile a un mercato di massa e quasi del tutto indifferenziato. In questa direzione la funzione chiave del marketing era di natura tattica, come *"una delle funzioni a sostegno della produzione che doveva generare più domanda e più transazioni"*[4].

Fino alle fine degli anni '60 si parla quindi di un marketing orientato al prodotto come unico mezzo tangibile nel mercato per raggiungere il consumatore, tutta la comunicazione era focalizzata sulle caratteristiche del prodotto e sui vantaggi funzionali per il consumatore. Il fulcro del marketing era la ricerca della *unique selling proposition* (in seguito USP) e la comunicazione pubblicitaria verticale e di massa di questo unico beneficio esclusivo per il consumatore. L'aumento della concorrenza e il continuo sviluppo di tecnologie ha *"ridimensionato le regole del*

---

[3] Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. From products to costumers to the human spirit,* New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 2010, p. 6.

[4] Ibid, p 25.

*mercato, è diventato sempre più difficile stabilire una USP e la fine dell'era del prodotto è arrivata grazie alla valanga di prodotti copia e copia della copia che sono stati lanciati nel mercato"*[5]. L'aumento aggressivo delle concorrenza ha portato a una saturazione del mercato, i primi segnali di stagnazione del sistema globale sempre più incalzante a livello politico, economico e sociale hanno fatto emergere i limiti del modello di Marketing 1.0 incentrato solo sul prodotto e sulla vendita.

Agli inizi degli anni '80 una forte ondata di innovazione tecnologica ha profondamente colpito la società industriale aprendo le porte alla società dell'informazione. Questo cambio di paradigma ha spostato il focus delle aziende dal prodotto in relazione al mercato, al consumatore come figura centrale con il quale dialogare per costruire una relazione a lungo termine. L'obiettivo centrale del Marketing 2.0 era la massima soddisfazione e la totale fidelizzazione dei consumatori attraverso un posizionamento e una *value proposition* (in seguito VP), o proposta di valore, differenziante rispetto alla concorrenza. In questa fase inizia a prendere forma un concetto meno industriale e più sociale di marketing, i consumatori rivendicano delle aspettative immateriali che vanno oltre alle funzionalità del prodotto finale. "*Le aziende di successo hanno scoperto che la loro identità, la loro reputazione e l'immagine per vendere i loro prodotti era più importante rispetto a qualsiasi altra caratteristica specifica del prodotto"*[6]. Il ruolo delle aziende nei confronti del consumatore e del prodotto inizia a caricarsi di responsabilità anche verso delle caratteristiche intangibili, i consumatori sono sempre più attivi e selettivi nella ricerca di informazioni e nelle scelte di acquisto. In questa fase il marketing si sposta da un livello tattico a un piano più

[5] Trout J. Ries A., *The positioning era cometh,* New York, Advertising Age, 24 April 1972, pp. 37-38.

[6] Ibidem.

strategico, il concetto di brand inizia a prendere forma caricando di valore l'identità, l'immagine e la reputazione di aziende e dei prodotti.

Con l'ingresso degli anni 2000 una profonda crisi finanziaria ha colpito il sistema economico globale, aumentando i livelli di povertà e disoccupazione, l'instabilità politica, i cambiamenti climatici del nostro pianeta, il proliferare di scandali in diversi settori hanno di nuovo mutato il paradigma della nostra società. La continua diffusione ed evoluzione delle nuove tecnologie digitali e lo sviluppo delle piattaforme di comunicazione sociale nel mondo del web, hanno rivoluzionato profondamente il mondo dell'informazione, delle relazioni e più in generale i diversi modi del pensare e dell'agire dei consumatori. Il Web 1.0 limitato alla semplice consultazione di informazioni si è evoluto rapidamente in un Web 2.0 più partecipativo, dove le persone potevano attivamente interagire e condividere informazioni; per arrivare oggi al Web 3.0 collaborativo e interattivo, uno spazio dove essere protagonisti sia come produttori che come consumatori di informazioni e contenuti.

In questa fase il pubblico è sempre più parte attiva e connessa nella costruzione del rapporto con le aziende e in modo orizzontale con gli altri consumatori. Le aziende non possono più bombardare gli utenti con messaggi commerciali dall'alto, ma devono individuare le aspettative per creare e diffondere nuove risorse e nuovo valore. Il mondo del marketing e della comunicazione si sono difatti evoluti in questa direzione, verso la ricerca, la creazione e la condivisione di un valore aggiunto che vada oltre al puro profitto economico. Questo valore aggiunto lo possiamo definire come un universo immaginario che incontra motivazioni, desideri, aspirazioni ed emozioni più profonde del pubblico. In questa direzione parliamo di un marketing 3.0 orientato allo spirito umano nel pieno senso del termine, con esigenze materiali, emotive e spirituali, ma soprattutto guidato dai valori. Il nuovo obiettivo

del marketing è rendere il mondo un posto migliore, le aziende non sono più delle organizzazioni isolate, ma sono un ingranaggio sociale e culturale fondamentale per offrire un valore aggiunto alla crescita del benessere di tutti gli interlocutori con cui si relazionano. In questo senso le imprese sono attori interconnessi con il mondo che le circonda, e nei confronti di questo hanno una responsabilità, una missione, una visione e dei valori profondamente radicati in tutta la cultura aziendale.

Il fulcro centrale che rappresenta e sintetizza quindi tutti questi concetti in un'unica parola è il brand. Il brand ha la forza di esprimere l'identità, l'immagine e la reputazione di un prodotto o di un'azienda, identificandone la missione, la visione e i valori. Il brand in questo senso rappresenta un forte vantaggio competitivo per le aziende ma soprattutto una vera promessa indelebile nei confronti del consumatore.

| | **MARKETING 1.0** *Marketing focalizzato al prodotto* | **MARKETING 2.0** *Marketing focalizzato al consumatore* | **MARKETING 3.0** *Marketing guidato dai valori* |
|---|---|---|---|
| *Obiettivo* | Vendere i prodotti | Soddisfare e fidelizzare i consumatori | Rendere il mondo un posto migliore in cui vivere |
| *Fattori abilitanti* | Rivoluzione industriale | Tecnologia dell'informazione | Nuova ondata tecnologica |
| *Come le imprese guardano il mercato* | Mercato di massa con esigenze di beni fisici | Consumatore intelligente con esigenze anche immateriali | Essere umano nel pieno senso del termine, con esigenze materiali e spirituali |
| *Concetto chiave di marketing* | Sviluppo prodotti | Differenziazione | Valori |
| *Linee guida dell'impresa* | Caratteristiche dei prodotti | Posizionamento dell'impresa e dei prodotti | Missione, visione e valori dell'impresa |
| *Proposte di valore* | Funzionali | Funzionali ed emotive | Funzionali, emotive e spirituali |
| *Interazione con i consumatori* | Transazione da uno a molti | Rapporto da uno a uno | Collaborazione da molti a molti |

**Tabella 1**. Confronto tra marketing 1.0, 2.0 e 3.0 (Fonte: Kotler P., Kartajaya H. Setiawan I., *Marketing 3.0. From products to costumers to the human spirit,* New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 2010, p. 6.)

### 1.1.1 Il brand crea un vantaggio competitivo

I brand rappresentano sempre di più un *asset* fondamentale per le imprese che aspirano a raggiungere uno sviluppo sostenibile in un mercato sempre più competitivo e globalizzato. La competizione sempre più agguerrita e distribuita a livello globale ha reso più difficile per le imprese emergere e far sentire la propria voce. La sfida è spostata dal mercato alla percezione nella mente del cliente, verso il quale creare e trasmettere un'identità, un'immagine e una reputazione che giochino un ruolo significativo nel valorizzare e amplificare il messaggio del brand.

In una società che si muove sempre più rapidamente, dove ogni innovazione impiega meno tempo a raggiungere una più grande fetta di pubblico, il numero di prodotti disponibili sul mercato è in continua espansione mentre il numero di consumatori non cresce di pari passo. Il ciclo di vita dei prodotti stessi si sta riducendo, e nel mercato globalizzato sia prodotti che servizi diventano spesso intercambiabili. I consumatori hanno a disposizione nuovi mezzi di informazione e sono costantemente interconnessi tra di loro, *"risulta quindi impossibile al giorno d'oggi vendere il prodotto o il servizio solo sulla base della qualità e del prezzo"*[7]. La costruzione e la gestione delle strategie di brand diventa oggi fondamentale per garantire un successo nel lungo termine e per uscire dalla guerra dei prezzi che giocano verso il ribasso.

Il concetto di *branding* è cruciale, *"le aziende oggi vivono o muoiono sulla forza dei loro brand. I brand sono penetrati in quasi ogni aspetto della nostra vita: sociale, economica, culturale e personale."*[8] Infatti l'argomento brand oggi è sempre più ampio, con il termine brand si identificano aziende e organizzazioni, prodotti e servizi, ma si parla

[7] Bulsara H. P., Priya M. S., Priya S. S., *An exploratory study on brand management: current trends and future directions,* International Journal of Management (IJM), Volume 5, Issue 4, April 2014, p. 2.

[8] Ibidem.

sempre di più anche del *personal branding* riferito alle singole persone, e anche del *place branding* riferito al brand dei luoghi fisici e delle città.

Diverse ricerche hanno dimostrato che una buona strategia di brand fornisce un valore importante per i consumatori e un vantaggio competitivo per le aziende. (Tabella 2) Per i consumatori il brand semplifica la decisione di acquisto in quanto aiuta a identificare la fonte di un prodotto, riduce il rischio e i costi nella scelta ma soprattutto rappresenta una promessa e una responsabilità nei confronti di questa promessa da parte dell'azienda. Dall'altra parte per le aziende la gestione del brand semplifica l'identificazione e la tracciabilità dei prodotti, fornisce una garanzia sulla protezione legale della caratteristiche uniche e differenzianti della propria offerta e sostiene un interessante vantaggio competitivo e finanziario sul lungo termine.

| CONSUMATORE | PRODUTTORE |
|---|---|
| Identificazione della fonte del prodotto | Mezzo di identificazione per semplificare la tracciabilità |
| Assunzione della responsabilità al produttore | Mezzo di protezione legale delle caratteristiche uniche |
| Riduzione dei rischi | Garanzia di qualità per il consumatore |
| Riduzione costi ricerca | Mezzo per garantire le caratteristiche differenzianti |
| Promessa, legame o patto con il produttore | Fonte di vantaggio competitivo |
| Dispositivo simbolico e segnale di qualità | Fonte di rendimenti finanziari |

**Tabella 2:** La funzione del brand. (Fonte: Keller K. L., Lehmann D. R.*, Brands and Branding: research findings and future priorities*, Marketing Science, Volume 25, pp.740-759.)

Nelle loro scelte di acquisto, i consumatori valutano in termine di valore percepito, ponderando sulla bilancia decisionale tutti i benefici e tutti i costi. Il valore percepito *"è la differenza tra la valutazione del potenziale cliente di tutti i benefici e tutti i costi di un'offerta e delle alternative percepite. Il beneficio totale per il cliente è il valore monetario percepito dai vantaggi economici, funzionali e psicologici che si aspetta da una determinata offerta di mercato in base al prodotto, al servizio e all'immagine. Il costo totale è il costo percepito che i clienti si aspettano di sostenere nella valutazione, nell'ottenimento, nell'utilizzo e infine nello smaltimento in termini psicologici, di tempo e di energia"*[9]. Il marketing, in questa direzione, deve lavorare sul potenziamento del brand per amplificare il valore percepito del cliente in due direzioni, o incrementando il beneficio totale o riducendo i costi totali. La reale soddisfazione per il consumatore è data dal confronto tra il valore percepito e il risultato effettivamente ottenuto, più il risultato supera le aspettative percepite più il consumatore sarà soddisfatto della scelta.

Sulla base di queste considerazioni il concetto di brand semplifica il messaggio per il consumatore in quanto riduce i costi di valutazione e ricerca del prodotto, il brand è una garanzia di qualità che aumenta i benefici economici, funzionali e psicologici. Per le aziende il brand garantisce di veicolare un messaggio univoco e coerente che facilita la segmentazione e il posizionamento nel mercato. Inoltre una chiara identificazione e differenziazione amplifica la possibilità di inserirsi in una fascia di prezzo *premium* più elevata, ma soprattutto permette una forte fidelizzazione del cliente verso l'acquisto ricorsivo. (Tabella 3)

[9] Kotler P., Keller K. L., *Marketing Management 15th Global Edition,* Edinburgh, Pearson Education Limited, 2016, p. 151.

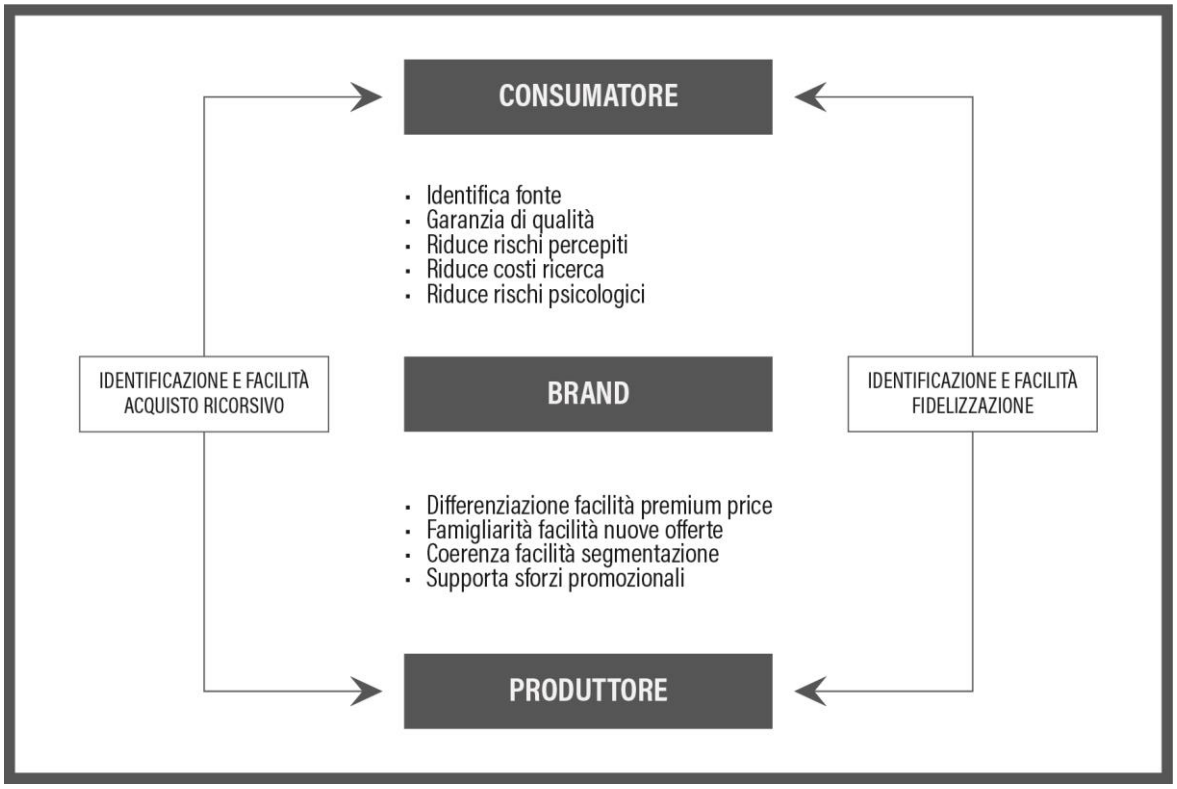


**Tabella 3:** La funzione del brand management. (Fonte: Keller K. L. Lehmann D. R.*, Brands and Branding:research findings and future priorities*, Marketing Science, Volume 25, pp.740-759.)

Nello studio esplorativo sulla gestione del brand pubblicato nell' International Journal of Management i ricercatori hanno definito diverse considerazioni sui vantaggi competitivi di una strategia di brand[10]:

- Soddisfazione del cliente: i brand forniscono identificazione, riduzione dei costi di ricerca, riduzione dei rischi percepiti e infine garantiscono la qualità del prodotto o del servizio.
- Performance: forti strategie di brand migliorano le prestazioni nel mercato e portano un valore aggiunto all'azienda, ai consumatori, agli investitori e alle istituzioni in generale.
- Economia di scala e competitiva: il brand sviluppa economie di scala e garantisce un vantaggio in quando differenzia il bene o il

[10] Bulsara H. P., Priya M. S., Priya S. S., *An exploratory study on brand management: current trends and future directins,* International Journal of Management (IJM), Volume 5, Issue 4, April 2014, p. 7.

servizio nel mercato. Inoltre aiuta l'economia a crescere valorizzando le origini aziendali, geografiche, sociali e culturali.

- Vantaggi per tutti gli *stakeholders:* fornitori, partner commerciali, investitori, consumatori, sostenitori, dipendenti, autorità e persino i concorrenti. Una strategia di brand in sinergia con tutta la filiera produttiva porta vantaggi per tutti.
- Responsabilità: i brand garantiscono che le imprese pensano e agiscono responsabili della funzione sociale. I brand ben gestiti mantengono nel tempo la responsabilità e l'etica aziendale.
- Unità nella diversità: i brand integrano l'individuo, la società, la cultura, la nazione e l'internalizzazione. Il brand raccoglie e sintetizza tutto in un unico simbolo, segno, parola o messaggio.
- Ottimizzazione dei costi: le strategie di brand permettono di protocollare e automatizzare i processi e le procedure di marketing, permettendo così anche una riduzione dei costi.

Il brand è in tutti gli elementi tangibili e intangibili che mettono in relazione le imprese e i prodotti con i consumatori. Ogni occasione di contatto contribuisce ad arricchire di senso e significato la vita del brand, definendone identità, immagine e reputazione. In questa direzione la grande rivoluzione mediale di Internet e dei social media ha aperto a nuove opportunità di relazione, in particolare per le PMI che avendo budget e risorse limitate, devono massimizzare l'efficienza e l'efficacia dei processi di marketing, e ottimizzare tutti gli investimenti.

### 1.1.2 Nuove opportunità per le strategie di brand

Al giorno d'oggi, grazie all'accesso ad Internet potenzialmente illimitato e alla diffusione di tecnologie mobili, il marketing e la comunicazione hanno trovato nel web e nel digitale uno spazio di

incontro privo di confini spazio-temporali. Per tutte le organizzazioni e in particolare per le imprese, è fondamentale conoscere e intercettare tutti i possibili *touchpoints* digitali e non, con il proprio pubblico. In questa direzione si crea un nuovo spazio d'incontro più ampio tra imprese e consumatori per gestire in modo strategico tutte le occasioni di contatto e creare attraverso la cultura dell'ascolto e del dialogo una relazione.

Internet è senza alcun dubbio la fonte principale di conoscenza, informazione e di relazione per le persone. Il mondo virtuale online è diventato un potenziamento della vita offline, come in un continuum che sta amplificando la digitalizzazione della nostra cultura. Lo sviluppo di Internet ha avviato un cambiamento profondo che i social media hanno poi accelerato, per le aziende organizzare la propria presenza in rete e definire una strategia di marketing integrata anche con il digitale è oggi una funzione fondamentale per sostenere una sana crescita sostenibile.

Analizzando l'ultimo report annuale Digital in Italia 2018[11] realizzato da *We Are Social*, una della fonti più autorevoli in materia, i numeri e le statistiche del digitale sono in continua in crescita. In Italia ci sono circa 44 milioni di utenti Internet, pari al 73% di penetrazione sulla popolazione totale, con un aumento del 10% rispetto all'anno precedente. Il tempo medio giornaliero trascorso online si aggira intorno alle 6 ore, delle quali un terzo sulle piattaforme di social media. I social media vedono in Italia quasi 34 milioni di utenti attivi, pari al 57% della popolazione totale e anche in questo caso con un aumento del 10%. Interessante osservare anche i dati relativi all'Internet mobile che con circa 50 milioni di utenti raggiunge una penetrazione del 83%, di cui più delle metà sono attivi quotidianamente sulle piattaforme social media.

[11] Fonte: https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018, (consultato il 24 Luglio 2018).

I nuovi media digitali hanno spinto verso una convergenza di diversi servizi negli stessi strumenti, in particolare nello *smartphone*, e grazie alla diffusione dell'accessibilità della rete Internet anche da mobile, sono diventati gli strumenti principali di informazione, conversazione, condivisione e relazione. Sempre secondo il report 2018 le piattaforme principali utilizzate in rete sono i motori di ricerca per informarsi, i social network per socializzare, lo streaming per il tempo libero e gli e-commerce per gli acquisti. Il mondo del commercio online vede dei dati in continua crescita media tra il 10% e il 15% sul fatturato totale in diversi settori merceologici, circa il 63% dei consumatori cerca informazioni su un prodotto o servizio, mentre il 53% acquista online.

La combinazione dello sviluppo di Internet, dei social media e delle tecnologie digitali anche in mobilità, sono la più grande rivoluzione dei nostri tempi, i comportamenti d'acquisto dei consumatori sono cambiati. Il processo decisionale non segue una funzione prevedibile e lineare, ma è un processo più complesso che tiene conto di tutti i *touchpoints,* le conversazioni, le esperienze, le recensioni degli altri utenti. Oltre al messaggio e al target, le aziende devono porre attenzione quindi al contesto nel quale raggiungono le persone, strumenti diversi intercettano l'utente in una fase differente del processo decisionale. In questa direzione non possiamo più dividere il marketing dal web marketing, ma dobbiamo ragionare in ottica di un'integrazione tra questi due mondi. Internet ha abbassato la soglia di accesso al marketing, qualsiasi impresa di qualsiasi dimensione oggi può fare marketing in modo più efficiente e efficace, monitorando costantemente e in tempo reale i valori del ritorno sull'investimento (in seguito ROI).

In rete abbiamo a disposizione un'infinità di dati, informazioni e strumenti che possono ottimizzare il marketing in tutte le sue fasi: analitica, strategica, operativa e di monitoraggio. Attraverso il web le

aziende possono oggi conoscere e analizzare sempre più informazioni in merito al proprio target di riferimento, alla situazione del mercato e dei propri competitors. La fase analitica è alla base di qualsiasi azione di marketing, solo una profonda analisi permetterà di sviluppare una strategia che comunicherà il giusto messaggio al giusto target in modo efficiente ed efficace. Il marketing analitico è il faro che guida la strategia aziendale e definisce poi le variabili del marketing operativo.

Per le PMI che spesso dispongono di budget e risorse molto limitate, è fondamentale iniziare quindi a pensare al marketing come una funzione essenziale di business e come un processo di implementazione continua. Internet sta diventando fondamentale per il marketing delle PMI, in particolare perché essendo uno strumento flessibile, permette di modellare e ottimizzare gli investimenti in termini di tempo, impegno e risorse. Un'ulteriore caratteristica fondamentale è la misurabilità praticamente in tempo reale dell'andamento dei risultati in funzione del ROI, avendo a disposizione budget limitati, le PMI non possono permettersi di sprecare risorse ma devono essere efficaci al massimo.

Efficienza, efficacia, misurabilità e scalabilità sono dei parametri essenziali per il monitoraggio del marketing e grazie al web possono essere sempre controllati e ottimizzati. In questa direzione tutti i momenti di contatto tra le imprese e i consumatori che contribuiscono a definire il valore e a costruire l'esperienza totale del brand devono, essere monitorati. L' integrazione totale tra le strategie di marketing offline e online rappresenta una nuova opportunità per intercettare, soddisfare e fidelizzare al brand la propria nicchia di mercato. Attraverso il web i brand possono partecipare alle conversazioni e interagire con il pubblico per comunicare la propria identità, la propria immagine e i valori per costruirsi una solida e duratura reputazione.

## 1.2 Il brand è un asset fondamentale

Pensare e agire in ottica di brand è la sfida che oggi devono raccogliere e affrontare anche le PMI, una sfida difficile e importante che richiede di riorganizzare i paradigmi aziendali; ma prerogativa fondamentale per differenziarsi e sopravvivere nel lungo termine. In un ambiente estremamente dinamico e spesso incerto, il mercato richiede alle PMI e agli imprenditori di sviluppare nuove competenze per entrare nella *forma mentis* del marketing. Il marketing a tutto tondo è oggi l'investimento più importante per sostenere le dinamiche di business.

Il concetto di *branding* fa riferimento al "*processo che serve a caricare il brand di significati, trasformandolo in un'entità viva con una propria capacità espressiva, attraverso il quale si pianifica e si realizza un complesso coordinato di azioni nel rispetto di un unico intento strategico: favorire la crescita durevole del business grazie al consolidamento della reputazione e della distintività del brand"*[12]. Il *branding* è un processo differente rispetto anche a pochi anni fa, i *marketers* hanno a disposizione più dati da analizzare e i consumatori costantemente connessi stanno riscrivendo le dinamiche conferendone sempre nuovi significati. Il brand "*è al centro del network relazionale e il brand management si configura come un processo complesso, volto a creare e mantenere nel tempo contenuti e valori rilevanti per il consumatore e, al tempo stesso, capaci di disegnare un'identità diversa rispetti ai brand concorrenti"*[13]*.* Questo richiede quindi alle imprese un profondo processo di analisi e di esplorazione interna per definire chiaramente la propria missione, la visione e i valori per veicolare e amplificare verso l'esterno un'identità originale, unica ed inimitabile.

---

[12] Pratesi C.A., Mattia G., *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, Milano, McGraw-Hill, 2006, pp. 36-37.

[13] Favareto M.P., *La strategia di comunicazione nell'era digitale,* Padova, libreriauniversitaria.it, 2013, p. 73.

Nelle sue teorie, Jean Noël Kapfarer, uno dei massimi esperti del concetto di brand management per le imprese, ha definito diverse funzioni globali del brand[14] nei confronti del consumatore:

- Identificazione: del prodotto da parte del consumatore dal punto di vista degli attributi e delle sue caratteristiche.
- Orientamento: del consumatore all'interno della molteplicità dei prodotti presenti sul mercato.
- Garanzia: in relazione al livello qualitativo costante offerto e atteso dal brand; più un brand è conosciuto, più questa garanzia è importante.
- Personalizzazione: è la possibilità di comunicare l'identità del consumatore a livello sociale.
- Ludica: relativa al piacere di acquisto del brand.
- Praticità: è la memorizzazione dei precedenti processi di scelta e delle esperienze di consumo.

Ciò che distingue un brand e che gli conferisce valore è la percezione complessiva dei consumatori in merito alle caratteristiche, al nome che lo identifica e al suo significato, nonché all'azienda associata a quel brand. In funzione degli obiettivi aziendali e delle risorse disponibili, esistono più livelli di profondità e di complessità di strategie di brand[15]:

- Corporate brand o brand aziendale: rappresenta ed identifica l'azienda nel suo complesso, sintesi della sua storia, dei suoi valori e della sua cultura.

---

[14] Kapfarer J. N., *The new strategic brand managament. Creating and substaining brand equity long term 4thedition,* Londra, Kogan Page, 2008 p. 202.

[15] Pratesi C. A., Mattia G., *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, Milano, McGraw-Hill, 2006, pp. 39-40.

- Brand di gamma: un brand di solito alternativo al corporate brand, viene utilizzato dall'impresa per commercializzare prodotti appartenenti a diverse categorie merceologiche.
- Brand di linea: congiuntamente al corporate brand, viene apposto sui prodotti dell'impresa che presentano un certo grado di complementarietà nella percezione dei consumatori
- Brand di prodotto: è volto all'identificazione delle specificità di ciascuna tipologia di prodotto offerto dall'impresa.

Gli elementi essenziali che rappresentano l'espressione valoriale del brand sono il posizionamento (*brand positioning),* l'identità (*brand identity*), l'immagine (*brand image*), la reputazione (*brand reputation*).

### 1.2.1 Il brand positioning

Il posizionamento è un concetto chiave che ha profondamente rivoluzionato i paradigmi delle strategie di marketing e del mondo della comunicazione pubblicitaria. I pionieri delle teorie di *brand positioning* furono Jack Trout e Al Ries, che nel 1972 pubblicarono una serie di tre articoli correlati e intitolati *The positioning era cometh* sulla rivista *The Advertising Age*. In un periodo storico caratterizzato da una forte espansione del mercato, con una crescita smisurata del numero di brand, di aziende, di prodotti e di comunicazioni pubblicitarie; gli autori osservarono come era necessario un rovesciamento della prospettiva nel modo di pensare e di agire del marketing in funzione del brand.

L'era del marketing focalizzato sul prodotto e della comunicazione pubblicitaria creativa e d'immagine avevano raggiunto il loro il limite, un limite dovuto a un fattore determinante come la concorrenza. Nel mercato ci sono troppi prodotti, troppe aziende, troppe informazioni e troppa pubblicità, il paradosso è che il nemico della comunicazione era

la comunicazione stessa. Oggi tutto ciò è ancora reale se non addirittura più amplificato, la concorrenza su scala globale e l'innovazione tecnologica hanno portato a un esplosione di prodotti, di media e di pubblicità. Il problema che deve affrontare il marketing è di raggiungere la mente iperselettiva del consumatore in una società ipercomunicativa .

Il campo di battaglia per le imprese si è spostato dal prodotto nel mercato, al prodotto nella mente del cliente, "*in un mercato molto competitivo tutto è basato sulla percezione. Vinci o perdi nelle mente del consumatore costruendo percezioni. Ciò che conta non è più cosa è vero ma sono le percezioni. Percezione è realtà"*[16]. Il posizionamento è lo spazio unico e distintivo che un brand occupa nella mente del consumatore, è la percezione già presente nella sua mente; "*il posizionamento serve a ritessere delle connessioni che già esistono*"[17].

Il posizionamento è un concetto che richiede un cambio di prospettiva strategico alle imprese, che troppo spesso sono focalizzate solo sullo sviluppo di un prodotto che abbia della caratteristiche tecniche sempre più performanti. Il posizionamento invece per essere efficace, deve partire dal mercato per analizzarne i processi e i trend che lo caratterizzano, per individuare un angolo di attacco libero in una specifica categoria da occupare. All'interno della categoria è fondamentale conoscere la concorrenza, analizzandone punti di forza e di debolezza, per individuare gli attributi che mettono in gioco e la posizione specifica che occupano nelle mente del consumatore. Partendo da questo profondo processo di analisi le imprese devono

[16] De Veglia M., *Zero Concorrenti. Come usare il brand positioning per differenziarti e farti cercare dai clienti,* Macerata, ROI Edizioni, 2017, p. 165.

[17] Rise A., Trout J., *Il posizionamento, la battaglia per le vostre menti. Come colpire e farsi ascoltare in un mercato sovraffollato,* Torino, Anteprima Edizioni, 2016, p. 15.

individuare i bisogni e le aspirazioni del proprio pubblico di riferimento, per capire come e quale posizione differenziante occupare nella mente.

L'essenza del posizionamento è tutta nel trovare e sostenere la propria idea differenziante rispetto alla concorrenza nel mercato, che allo stesso tempo sia anche una promessa credibile e desiderabile dal pubblico di riferimento. L'obiettivo è infatti che "*il brand sia percepito come distintivo dagli altri in modo rilevante e che questo lo renda preferibile al potenziale consumatore*"[18]. Il brand *positioning* aiuta ad appropriarsi di un particolare attributo per posizionare il brand in posto specifico nella mente del consumatore, e sostenibile nel lungo periodo.

Senza una strategia di posizionamento focalizzata, per le PMI risulta difficile e molto dispendioso emergere nel mercato ipercompetitivo con un'idea differenziante che sia sostenibile a livello aziendale e allo stesso tempo significativa per il target di riferimento. Attraverso un'attenta analisi e strategia di posizionamento, una PMI può ambire a costruire una nicchia di mercato fidelizzata e redditizia, da occupare e crescere come leader in uno specifico attributo. Il concetto di focalizzazione è fondamentale per le PMI che necessitano di ottimizzare le risorse e gli investimenti in funzione di massimizzare con efficacia e efficienza il ROI.

Il posizionamento rappresenta quindi una mappa mentale per sapere in quale direzione andare con il marketing, che permette di identificare quale messaggio dire, a chi dirlo e come dirlo, ma soprattutto racchiude l'essenza più profonda del perché dirlo. In questa direzione il brand *positioning* "*permette di identificare il messaggio più semplice, più interessante e più facilmente credibile. Invece di sparare alla cieca il messaggio di marketing, il brand positioning mira esattamente alla mente del potenziale cliente, in modo semplice, chiaro e memorabile da*

[18] De Veglia M., *Zero Concorrenti. Come usare il brand positioning per differenziarti e farti cercare dai clienti,* Macerata, ROI Edizioni, 2017, p. 23.

*far ricordare il brand*"[19]. Una volta identificato uno specifico brand *positioning* attraverso una profonda fase analitica e strategica, le attività di marketing operativo devono essere in linea e coerenti con la gli obiettivi e la promessa del brand. *"Il posizionamento ha l'importanza strategica come strumento chiave in ogni fase del processo di gestione: analitica, pianificazione, implementazione e infine anche di controllo"*[20].

### 1.2.2 La brand identity

Una delle funzioni fondamentali che rappresenta il brand è la precisa e diretta identificazione di un'organizzazione, un'azienda, un prodotto o una persona. L'identità che mette in gioco un brand nella relazione con il suo destinatario è un insieme di elementi materiali e immateriali che in questa relazione si arricchisce sempre di più di senso e di significato.

Le persone amano identificarsi nei valori e negli ideali dei loro brand preferiti, in quanto sono un mezzo per veicolare l'espressione di sé e per comunicare verso l'esterno come sono, come si immaginano e come vogliono apparire. Il concetto di brand *identity* richiede un profondo processo di analisi interna per "*progettare un brand unico, reale e autentico. I brand con una forte identità sono in genere premiati dal mercato perché la coerenza ha dato loro la solidità e la reputazione*"[21].

In un contesto sempre più dinamico e competitivo, mantenere nel tempo la coerenza con la propria identità e l'aderenza ai propri lavori è un fattore centrale per le scelte strategiche delle imprese, in funzione delle aspettative del loro pubblico. I consumatori sono sempre più

---

[19] Ibid, pp. 39-40.

[20] Janiszewska K., Insch A., *The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities* , Journal of International Studies, Volume 5, Issue 1, November 2012, p. 18.

[21] Favareto M. P., *La strategia di comunicazione nell'era digitale,* Padova, libreriauniversitaria.it, 2013, p.75.

attenti e selettivi nelle decisioni di acquisto, ma soprattutto sempre più presenti e attivi nella relazione con il brand. In questa direzione i brand diventano una realtà viva come le persone, e in quanto tali, come le persone hanno una propria identità rappresentata da diversi elementi.

Uno dei primi modelli, ma ancora oggi, tra i più utili per definire sia in fase analitica, che in fase strategica il concetto di brand *identity* è il Prisma di Kapfarer. (Tabella 4) Questo modello esprime attraverso la semplificazione in un prisma a sei facce gli elementi che costituiscono l'essenza dell'identità del brand, sia in una direzione di esternalizzazione che di internalizzazione nella relazione tra la fonte e il suo ricevente.

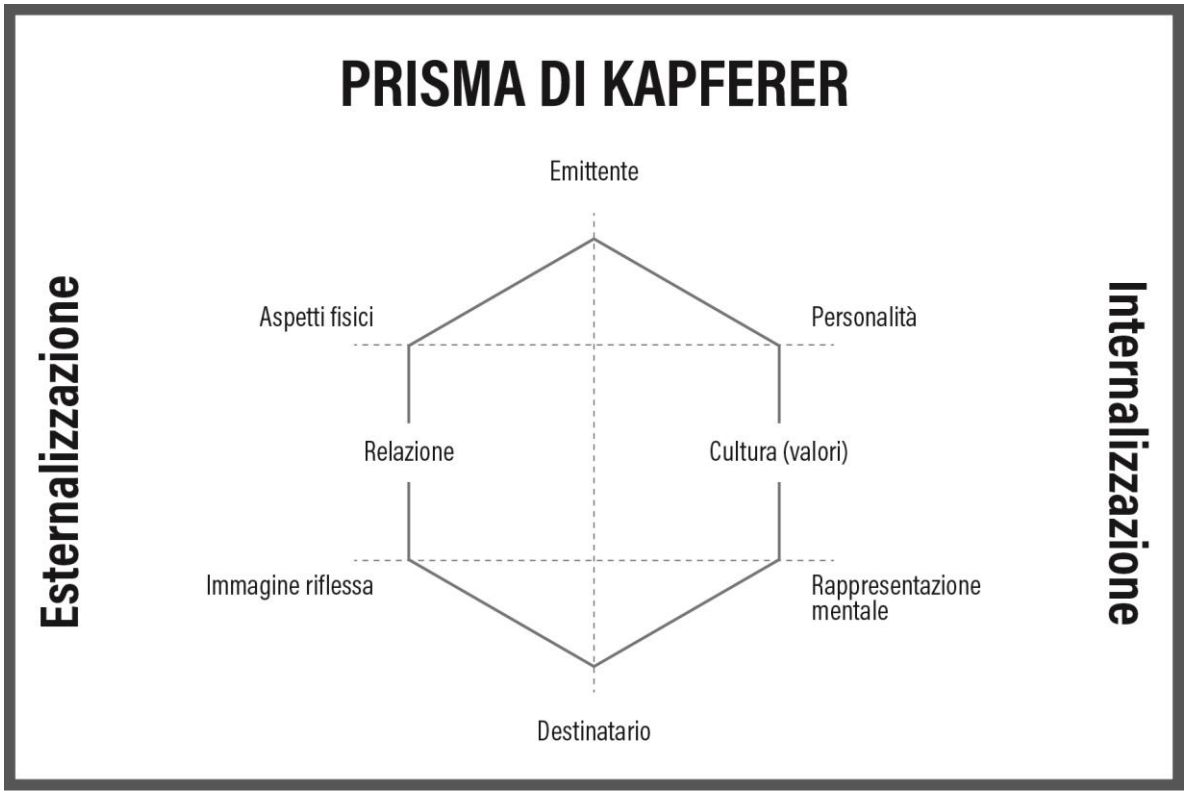


**Tabella 4:** Prisma di Kapfarer: (Fonte: Kapfarer J.N., The new *strategic brand managament. Creating and substaining brand equity long term 4ed,.* Londra, Kogan Page, 2008 pag 202).

In questo modello l'autore individua per ognuna delle facce del prisma un elemento identificativo che compone la brand *identity*[22]:

- Elementi fisici: elementi di base, che evocano un aspetto fisico o prestazionale, il brand è luogo fisico (forma, colore, design), un insieme di caratteristiche oggettive che lo rendono unico.
- Personalità: è il carattere del brand, la proiezione dei tratti caratteristici della sua personalità come se fosse una persona.
- Cultura: il brand ingloba in se stesso un universo culturale e un profondo sistema valoriale di identificazione e appartenenza.
- Rappresentazione mentale: è l'immagine che il consumatore ha di se stesso e che deve trovare coerenza con quella del brand.
- Immagine riflessa: è il modo in cui i consumatori si identificano con le caratteristiche del brand stesso, come vorrebbero essere visti e immaginati dagli altri in quanto consumatori del brand.
- Relazione: è il rapporto tra brand e consumatore, rappresenta le modalità che il brand attiva per creare una relazione con i propri consumatori come un rapporto diretto e personale.

Il concetto di brand *identity* è strettamente collegato a quello che abbiamo definito brand *positioning,* il posizionamento deriva dall'identità del brand. Solo con un'identità di brand ben definita si può individuare un posizionamento preciso, *"la brand identity definisce i confini espressivi del posizionamento, sostenendo con coerenza e consistenza il processo di implementazione in modo credibile, significativo e differenziante"*[23]*.* In questa direzione osserviamo come la definizione di

[22] Kapfarer J. N., *The new strategic brand managament. Creating and substaining brand equity long term 4th edition,* Londra, Kogan Page, 2008, p.202.

[23] Janiszewska K. Insch A., *The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities* , Journal of International Studies, Volume 5, Issue 1, November 2012, p. 18.

una chiara e precisa identità del brand sia un concetto chiave in una funzione strategica. Nel lungo periodo deve riuscire mantenere coerenza e credibilità, per guidare la strategia di posizionamento in una situazione dinamica e mutevole come il mercato competitivo attuale.

### 1.2.3 La brand image

Il significato del brand si costruisce su ogni momento di contatto e di conversazione tra imprese, prodotti e consumatori. In tutti i *touchpoints* sia online che offline, l'esperienza del brand contribuisce a rafforzare la relazione con i consumatori, *"quando un brand entra con successo nelle menti, nei cuori e nello spirito dei consumatori, diventa di proprietà dei consumatori"*[24]*.* Quando le persone si identificano nel progetto, nell'idea e nei valori di un brand, la missione del brand diventa anche la loro.

Nell'era delle infinite possibilità relazionali attraverso il digitale, le conversazioni tra i consumatori che ruotano attorno alla vita brand, contribuiscono a co-crearne l'identità e l'immagine. Anche la brand *image,* o immagine del brand, è un elemento centrale da considerare tra i fattori che influiscono nelle scelta di acquisto del consumatore. Il significato di brand *identity* si riflette in quello di brand *image,* "*il primo corrisponde all'emissione volontaria della comunicazione ed è come l'impresa vorrebbe essere percepita; il secondo è frutto della ricezione e si focalizza su come il target percepisce il brand. La brand image si riferisce dunque, alla decodifica e interpretazione del brand da parte del consumatore. La differenza è che l'immagine è quella percepita dal consumatore, che riflette il modo in cui identità viene comunicata"*[25]*.*

---

[24] Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. From products to costumers to the human spirit,* New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 2010, p. 52.

[25] Favareto M. P., *La strategia di comunicazione nell'era digitale,* Padova, libreriauniversitaria.it, 2013, p.82.

Il marketing in funzione del brand deve agire quindi per minimizzare la distanza tra come l'azienda vorrebbe essere percepita e come è invece realmente percepita. La costruzione di un brand forte passa soprattutto attraverso una totale coerenza dei messaggi di marketing. I consumatori premiamo sempre di più valori come l'etica, la fiducia e la trasparenza, in particolare in un mercato con un forte impatto di mezzi digitali e dove il principale strumento di pubblicità è il passaparola.

### 1.2.4 La brand reputation

Come abbiamo potuto osservare in precedenza il valore di un brand si esprime sul piano della percezione da parte dei consumatori. I brand, soprattutto in rete, sono *"esposti a migliaia e migliaia di conversazioni, le persone immagazzinano opinioni, pareri, insulti e lodi che possono lasciare il segno e riemergere anche dopo molto tempo"*[26]*.* In questo flusso di contenuti e informazioni, che sempre di più si esprime su un piano orizzontale attraverso il passaparola, i consumatori contribuiscono a generare e diffondere nuovo valore attorno alla percezione del brand.

Il brand oltre a semplificare e a rendere coerente il messaggio, attraverso un processo di identificazione e di appartenenza, ha la funzione di amplificare un valore oggi imprescindibile come la fiducia da parte dei consumatori. La reputazione è un *asset* fondamentale per generare business, e in quanto tale, può e deve essere strategicamente gestito e pianificato. La reputazione di un brand, o brand *reputation*, rappresenta come è realmente percepito un brand, un'organizzazione, un'azienda o una persona da parte del suo pubblico di riferimento.

[26] Venturini R., *Relazioni pubbliche digitali. Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community,* Milano, Egea Edizioni, 2015, p. 36.

Il tema della reputazione "*è sostanzialmente un processo psicologico che avviene nella mente delle persone che, sottoposte a una serie di input dall'ambiente che le circonda, li rielaborano arrivando a formulare una percezione, un'opinione*"[27]. Un brand che comunica un'identità coerente con i suoi valori e la sua immagine, genera un alto livello di fiducia che impatterà positivamente sulla reputazione nel lungo termine.

La trasparenza, la fiducia e l'etica aziendale sono oggi fattori chiave nel giudizio da parte dei consumatori. In particolare con la diffusione del passaparola attraverso Internet e i social media, i comportamenti delle aziende sono sempre sotto i riflettori pubblici. Attraverso il web le informazioni sono condivisibili e replicabili su scala globale e con una velocità mai vista prima. Al giorno d'oggi qualsiasi comportamento o parola negativa e incoerente con i valori di brand, può destabilizzare fortemente i livelli di fiducia nella relazione con i suoi consumatori. In questa direzione risulta evidente come anche la reputazione sia uno degli *asset* intangibili ma fondamentale per amplificare il valore della relazione tra il brand e i consumatori. Per questo è essenziale che le imprese curino con attenzione la relazione in tutti i *touchpoints* sia online che offline, per mantenere nel tempo una solida reputazione.

## 1.3 L'ecosistema delle PMI in Italia

L'Italia è sempre stato uno dei paesi trainanti nelle sviluppo economico globale, un territorio storicamente caratterizzato da una forte cultura imprenditoriale e del benessere sociale. Il territorio rappresenta la cultura e le tradizioni di una comunità, caratterizzate dall'evoluzione storica, economica e politica delle sue dinamiche. Le imprese e le organizzazioni costituiscono parte vitale di questo tessuto

[27] Ibid, p. 37.

sociale, dal quale traggono le risorse necessarie per creare, offrire e distribuire un valore aggiunto superiore alle comunità che le circondano.

L'ecosistema italiano è caratterizzato dalla forte presenza di PMI che costituiscono circa il 99% delle quote di mercato, e garantiscono l'80% dell'occupazione e quasi il 70% della produzione di valore aggiunto[28]. Il termine PMI indica tutte quelle imprese che occupano fino a 250 dipendenti e con un fatturato inferiore a 50 milioni di euro. All'interno di questa definizione troviamo un ulteriore classificazione in microimprese, piccole imprese e medie imprese. Le microimprese sono imprese che occupano fino a 10 dipendenti e producono un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro, queste rappresentano circa il 94% delle PMI. Le piccole imprese sono imprese con un numero di addetti compresi tra 10 e 50, e con un fatturato tra i 2 e i 10 milioni di euro, circa il 5% dell'ecosistema italiano. Le medie imprese invece occupano tra i 50 i e i 250 addetti, producendo fatturati compresi tra i 10 e i 50 milioni di euro e sono circa lo 0,5% delle PMI. Fuori da questa classificazione rimangono le grandi imprese che rappresentano il rimanente 0,5% del mercato, e hanno un numero di addetti superiore a 250 e fatturati sopra i 50 milioni di euro.

Come possiamo osservare, analizzando questi dati, il tessuto economico italiano è composto praticamente nella sua totalità dalla presenza di PMI, in particolare da microimprese. Queste imprese di piccole dimensioni sono spesso caratterizzate da una forte componente tradizionalistica e artigianale, e da un legame stretto con il territorio che le circonda. Per queste imprese, sia per dimensioni che per struttura, la maggior parte delle relazioni con il loro pubblico e con tutta la filiera produttiva, avvengono prevalentemente a un livello territoriale locale.

[28] Fonte: www.governo.it elaborazione Ufficio del Garante Eurostat, (consultato il 30 luglio 2018).

Nel contesto attuale, caratterizzato da una concorrenza globalizzata, da una forte ondata di innovazione tecnologica, e da una crescente valorizzazione dei comportamenti etici guidati dal concetto di responsabilità sociale delle imprese, le PMI devono riallinearsi all'evoluzione del mercato per sopravvivere ed emergere nel lungo termine. La crisi economica e finanziaria mondiale del 2008 che ha colpito per prime le PMI, la difficoltà di accesso al credito, il rallentamento dei flussi di cassa e la stagnazione generale del mercato dovuta all'eccesso di domanda rispetto all'offerta e alla concorrenza, hanno portato a una riduzione della marginalità e a una guerra di prezzi al ribasso. In questa direzione negli ultimi anni il numero di imprese che hanno dovuto cessare la loro attività ha raggiunto un record tra i più negativi della Comunità Europea, così come il tasso di disoccupazione.

Secondo l'ultimo Report PMI 2017 di *Cerved*, i dati per il terzo anno consecutivo dimostrano segnali incoraggianti per le PMI che sono in crescita e stanno lentamente uscendo dalla fase di recessione e di stagnazione del mercato. Il livello attuale si sta avvicinando verso il periodo pre-crisi, "*in questo senso sarà decisivo sfruttare il potenziale dell'industria 4.0, per rilanciare la competitività dell'economia italiana attraverso l'innovazione. La trasformazione in chiave tecnologica e digitale promossa da industria 4.0 implica la possibilità di potenziare diversi settori, automatizzare i processi e aprire a nuove opportunità di occupazione*"[29]. In questo report possiamo osservare come il trend positivo degli ultimi tre anni sia stato confermato, le PMI sono cresciute con un tasso del 3,6%, ricominciando ad investire con un tasso del 7,8%, il punto massimo da dopo l'inizio della crisi, quando si attestava intorno al 9,4%. L'aumento della propensione all'investimento ha

[29]Fonte: https://know.cerved.com/imprese-mercati/rapporto-cerved-pmi-2017-2/, Report Cerved PMI 2017, (consultato 31 Luglio 2018).

generato una crescita del fatturato totale del 2,3%, del valore aggiunto totale del 4,1%; rilanciando il tasso di crescita dei consumi del 1,2% e del PIL del 1,3%, con previsioni future positive allineate a questi valori.

Questo trend positivo premia in particolare le PMI che hanno saputo cogliere diverse opportunità per investire capitali economici in ambito di innovazione tecnologica e digitale, ma soprattutto che hanno investito nel capitale umano sia all'interno, che all'esterno della propria struttura in funzione di un contesto economico dinamico e mutevole. Le PMI oggi hanno l'incredibile possibilità di agire nel loro contesto locale e contemporaneamente pensare alle nuove opportunità che si aprono a livello globale. Il digitale ha aperto a diverse possibilità di generare business e di consolidare le relazioni con tutti gli interlocutori, ma questo richiede anche un processo di formazione su queste dinamiche. L'innovazione tecnologica ha permesso di semplificare e automatizzare i processi e le dinamiche aziendali, in diversi settori sempre più macchine stanno sostituendo l'uomo nelle mansioni particolarmente operative. In tal senso nuove competenze e nuove figure professionali legati al mondo dell'innovazione e del digitale sono richieste dal mercato attuale.

L'investimento più importante che può fare oggi una PMI è il marketing, un marketing a tutto tondo, orientato a obiettivi e a ritorni sugli investimenti specifici e definiti nel lungo periodo. L'approccio al marketing delle PMI, molto spesso inesistente, è principalmente limitato ad azioni di carattere esecutivo ed operativo, senza essere allineato a una precedente fase analitica e strategica finalizzate agli obiettivi e al ROI. Questo perché non dispongono della struttura e delle risorse necessarie, ma soprattutto perché i piccoli imprenditori e il loro team non sono pienamente consapevoli dell'effettiva funzione del marketing.

### 1.3.1 Come sopravvive e vince una PMI con un brand

Le possibilità di crescita per le imprese risiedono sempre di più in un insieme di valori intangibili che mettono in gioco quotidianamente nei comportamenti e nelle relazioni, tanto al loro interno nei confronti di dipendenti e collaboratori, quanto all'esterno verso clienti, partner, comunità e l'opinione pubblica in generale. Oltre ai risultati e alle performance economiche, indispensabili per la sostenibilità e la crescita aziendale, diversi parametri di natura non strettamente economica sono diventati chiave nella determinazione del successo nel lungo periodo.

Oggi le imprese, soprattutto le PMI che operano a livello locale a stretto contatto con il territorio, devono riuscire a distinguersi positivamente nel contribuire ad apportare valore al benessere sociale. La qualità dei prodotti e il servizio clienti non sono più considerati degli elementi differenzianti, anzi sono alla base delle aspettative del consumatore. Il consumatore oggi si aspetta che le imprese rispondano ad elevati standard di innovazione tecnologica, di totale trasparenza lungo tutta la filiera produttiva e di responsabilità ed etica nei confronti delle persone, delle risorse ambientali e della società nel suo complesso.

Il fattore determinante da ricostruire oggi è la fiducia, la fiducia nelle relazioni alla pari tra imprese e consumatori. I consumatori oggi si fidano molto di più delle esperienze, dei feedback e delle recensioni delle altre persone anche a loro sconosciute, rispetto ai messaggi di marketing aziendali. Le imprese devono inserirsi con massima trasparenza nel flusso delle conversazioni per ascoltare, dialogare e confrontarsi con il pubblico. Devono individuare come coinvolgere e arricchire di valore l'esperienza del consumatore e in generale quale apporto più utile e significativo possono portare alla vita delle persone.

Il brand in questa direzione può rappresentare il ponte che a un livello più ampio e profondo crea una connessione tra imprese, prodotti e consumatori. Il brand è una relazione basata sulla fiducia, la trasparenza e l'autenticità, una relazione in ottica *win-win* per entrambe le parti. Il brand con il suo messaggio genera identità e senso di appartenenza, le comunità che si riuniscono intorno alla vita del brand amplificano le potenzialità e contribuiscono alla co-creazione di valore.

Pensare e agire alla costruzione di un'esperienza di brand rappresenta la strada da percorrere anche per le PMI nel mercato attuale, sia per sfruttare un vantaggio competitivo sul piano economico, ma soprattutto per creare una nicchia da fidelizzare nel tempo. Gli elementi cardine per le PMI che ambiscono a vincere nel mercato con un brand sono:

- La missione: rappresenta lo scopo ultimo di un organizzazione, *"è la sua ragione d'essere, la giustificazione della sua esistenza e al tempo stesso, ciò che la contraddistingue da tutte le altre"*[30]. La missione rappresenta quindi il perché più profondo della vita di un'impresa, e questo deve andare oltre al puro profitto economico. La missione richiede un profondo processo di esplorazione interna per individuare e rappresentare l'essenza del brand e del suo ruolo nel mondo. Un brand con una missione autentica e condivisa, come un magnete, ha la capacità di attirare e motivare le persone sia interne che esterne, coinvolgendole con un forte senso di appartenenza.
- La visione: rappresenta *"la proiezione di una scenario futuro che rispecchia ideali, valori e aspirazioni dell'impresa"*[31]. La visione è il faro che guida la strategia aziendale dal pensare

[30] Favareto M.P., *La strategia di comunicazione nell'era digitale,* Padova, libreriauniversitaria.it, 2013, p. 53.
[31] Ibid, p. 55.

analitico, all'agire operativo, dal presente al futuro. Se la missione rappresenta il perché, la visione definisce dove vuole arrivare un'impresa con i suoi obiettivi. Per far fronte con coerenza ai numerosi cambiamenti e non perdere il focus è importante avere un punto di vista definito a lungo termine.

- I valori: il sistema valoriale rappresenta *"i criteri istituzionali di comportamento di un'impresa. I valori definiscono l'insieme dei comportamenti nella prassi del fare impresa in modo tale da recare vantaggio all'azienda stessa e alle comunità interne ed esterne, innescando un circolo virtuoso che porti un beneficio generale"*[32]. I valori supportano il significato strategico della missione e guidano l'operatività della visione. Le imprese devono allineare i valori messi in gioco dal brand con i valori più rilevanti e desiderabili da parte dei loro pubblico di riferimento.
- Il posizionamento: è lo spazio unico e ben definito che il brand occupa nella percezione mentale del consumatore. L'obiettivo è riuscire a focalizzare il messaggio nella mente in uno spazio che sia differenziante rispetto ai competitors, significativo per il consumatore e sostenibile a livello aziendale. Questo richiede quindi una profonda analisi incrociata della domanda, dell'offerta e della concorrenza. Un buon posizionamento offre semplificazione e chiarezza per il consumatore che percepirà il brand come specialista nel soddisfare un suo specifico bisogno.
- L'identità: il brand attraverso la sua missione, la sua visione e i valori che mette in gioco crea un forte senso di identità, condivisione e di appartenenza. Anche l'identità deve mirare a raggiungere la mente e il cuore dei consumatori in un modo

[32] Ibid, p. 58.

unico e distintivo. E' fondamentale soprattutto che mantenga nel tempo l'aderenza alla missione, coerenza con la visione e l'autenticità dei valori fondamentali messi in gioco dal brand.

- Il modello di business: rappresenta il modello di pianificazione strategica che descrive come le imprese assorbono, rielaborano e distribuiscono valore per i loro consumatori. L'elaborazione ben definita del modello di business permette di avere una visione globale sui flussi in entrata e in uscita. In particolare permette di identificare sia i fattori interni chiave come le risorse, le attività e i partner che generano la struttura dei costi; che i fattori esterni come l'individuazione della proposta di valore per i diversi segmenti di consumatori, il tipo di relazione da instaurare, i canali attraverso quali comunicare e quindi tutte le voci che contribuiscono ai flussi di cassa in entrata. Il modello di business aiuta quindi ad avere una mappa mentale generale della struttura, dei processi e delle dinamiche aziendali, ma soprattutto aiuta a identificare l'esistenza di nuove opportunità interessanti di business ed eventualmente a tagliare quelle che non sono più utili, funzionali e profittevoli.

Alla luce di quanto emerso in questa nostra prima parte di analisi, la vera rivoluzione per le PMI è il marketing, un marketing onesto e trasparente orientato all'implementazione continua di strategie di brand. I brand sono il vero valore aggiunto che possono e devono creare le imprese, un valore che guida un vantaggio competitivo a livello aziendale e che porta un'amplificazione dei benefici per il consumatore. Il marketing orientato al brand implica una presa di consapevolezza da parte delle PMI, che in un contesto macroeconomico in continua evoluzione, devono riuscire a muoversi in modo agile e dinamico per

innovarsi e rimanere al passo con i tempi. In questa direzione il marketing assume un ruolo centrale e trasversale in tutte le fasi e in tutti i processi fondamentali della costruzione del valore per la società.

# 2. Approcci metodologici di branding

## 2.1 Il modello del marketing scientifico

Il brand oggi è un tema sempre più caldo e dinamico nel mondo del marketing e della comunicazione di organizzazioni, aziende e persone. Il marketing stesso sta trovando il suo posizionamento come funzione centrale e trasversale all'interno di tutto il sistema aziendale. Questo concetto richiede un cambio di paradigma all'interno delle aziende: il marketing non può più essere visto solo come una funzione operativa che veicola di volta in volta un determinato messaggio finalizzato a una limitata azione, ma si presenta oggi come funzione centrale all'azienda, che dall'alto scende a cascata su tutti i livelli della cultura aziendale.

Le aziende oggi non possono permettersi di non fare marketing, ma soprattutto non possono a monte non avere la consapevolezza di che cosa sia il marketing e del perché essa sia la funzione più importante per una crescita sana, competitiva e sostenibile nel lungo periodo. Tutte le attività aziendali che direttamente o indirettamente incidono nella costruzione di valore per l'azienda e per i consumatori riguardano in qualche modo il marketing. A partire dalle strategie più macroscopiche di lungo periodo, fino ad arrivare alle singole azioni microscopiche e quotidiane, tutto è marketing. Se lo scopo di ogni azienda è di prosperare nel mercato, e per raggiungere questo obiettivo deve accrescere e fidelizzare un numero sempre più ampio di clienti, il marketing diventa il *driver* che guida lo sviluppo del business aziendale.

Interessante in tal senso la metafora utilizzata da Francesco Sordi, che definisce il marketing come il navigatore satellitare per le aziende. Infatti, *"immaginare e descrivere il marketing come il navigatore satellitare non ha solo una funzione esplicativa. In primo luogo definisce la centralità del marketing: il marketing non solo come gestione*

*dell'immagine e della comunicazione, non più come una fonte di analisi e dati o altre versione chiuse e miopi. Il marketing è la regia dell'azienda, risponde in linea diretta alla Direzione Generale e coordina insieme ad essa tutte le funzioni connesse all'agire d'impresa"*[33]. In un ecosistema sempre più complesso e in costante mutamento, è compito del marketing guidare la strategia aziendale con una costante analisi delle principali variabili del mercato: domanda, offerta e concorrenza.

L'autore nella sua opera *Evolvi il tuo Marketing* propone un approccio metodologico al marketing con un taglio di tipo strategico e scientifico. Il marketing scientifico è *"il filone di studi di marketing orientati a definire teorie, modelli e processi di marketing secondo un approccio scientifico lineare: analisi, formulazione di ipotesi, definizione di strumenti di test, somministrazione degli stessi, verifica e validazione delle ipotesi, formulazione di teorie, stesura di piani e progetti coerenti alle teorie, analisi dei risultati. Il marketing strategico indica cosa fa il marketing in quella specifica fase di lavoro. Il carattere scientifico ne descrive il come"*[34]. Il marketing scientifico è dunque un approccio che ancor prima di definire cosa o quanto fare in marketing, si focalizza sul perché e il come fare marketing; attraverso un processo che parte dall'analisi del territorio competitivo, per passare poi alla strategia che ha *"il fondamentale compito di definire il posizionamento strategico"*[35] e infine al marketing operativo per la messa in pratica della strategia.

Approcciare il marketing in modo scientifico permette di creare, implementare e automatizzare continuamente ognuna delle singole fasi del processo di marketing con una mappatura costante di dove si trova

---

[33] Sordi F., *Evolvi il tuo marketing. Il marketing strategico e scientifico,* Padova, libreriauniversitaria.it, 2013, p. 17.

[34] Ibid, p. 29.

[35] Ibid, p. 27.

l'azienda e di dove vuole arrivare. Il marketing scientifico non rappresenta una gabbia di pragmatismo che esclude gli aspetti più emotivi e creativi dalla sua funzione, ma si propone piuttosto come un *workflow* di lavoro e una *forma mentis* che si fonda saldamente sull'analisi di dati o numeri che vengono trasformati in informazioni e conoscenza strategica, al fine di restituire il miglior piano di marketing operativo per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'impresa.

Se tutti questi concetti possono essere più o meno conosciuti e approfonditi nel marketing della grandi aziende che dispongono di budget, tempo e risorse importanti per il marketing, nel mondo delle PMI questo quasi sempre non succede. Il marketing scientifico è un approccio che richiede una visione di lungo termine, attraverso un'analisi e una strategia che possono richiedere molto tempo ed energie, a volte forse troppe per alcune imprese. Il motivo è che nel mondo delle PMI tutte le attività quotidiane sono spesso nel flusso dell'operatività e le figure di riferimento per la direzione strategica aziendale sono troppo occupate nel fare produttivo, lasciando ai margini della loro attività o addirittura esternalizzando del tutto i processi di analisi e di pianificazione strategica. Il marketing scientifico secondo l'autore porta dei vantaggi competitivi non indifferenti in termini di[36]:

- Efficacia: ogni colpo a disposizione del marketing oggi è costificato e parametrizzato sui risultati. Il marketing deve lavorare oggi come un cecchino. Poche possibilità, un unico risultato. Il marketing scientifico è l'attrezzatura a disposizione del professionista nel suo compito quotidiano.
- *Time Saving*: l'approccio scientifico permette di iniziare il proprio percorso avendo già chiara la sequenza di azioni che

[36] Ibid, pp. 32-39.

l'azienda dovrà compiere per raggiungere i suoi obiettivi. Il tempo è una risorsa critica e scarsa della nostra economia.

- *Cost Saving*: se il tempo è denaro allora la logica conseguenza è che l'approccio scientifico è fonte di risparmio d denaro.
- *Team Building*: nessuna azienda può vincere le proprie sfide senza il contributo unico delle persone che devono essere messe nelle condizioni di esprimere al meglio e liberamente le proprie potenzialità al di là del loro ruolo di inquadramento.

Abbiamo osservato come l'approccio scientifico parta proprio da un' analisi interna per fornire soluzioni vantaggiose all'impresa in termini di efficacia ed efficienza dei processi interni, per poi operare verso l'esterno. Il modello di analisi e strategia proposto da Francesco Sordi si fonda sul principio teorico che una strategia è vincente quando è allo tempo stesso sostenibile, significativa e distintiva. (Tabella 5) *"Una strategia è sostenibile quando si fonda su una promessa al mercato comprovata da un solido impianto di reason why. [...] Le persone non si lasciano convincere da promesse senza una reason why"*[37]*.* Il criterio di sostenibilità richiede una profonda analisi dell'offerta per individuare l'insieme di *reason why* che sono credibili nel mercato. Il concetto di significatività invece riguarda la capacità di intercettare i bisogni e gli interessi della domanda per definire l'insieme delle *reason why* che per il target di riferimento risultano interessanti e rilevanti. Infine il criterio di distintività richiede di analizzare il quadro competitivo per individuare gli attributi che sono differenti dai competitors, e che quindi danno motivazioni al consumatore di preferirli rispetto agli altri. Una volta

[37] Ibid, p. 43.

*"individuati gli argomenti di vendita sostenibili, distintivi e significativi su di essi va costruita la strategia"*[38], con una visione di lungo periodo.

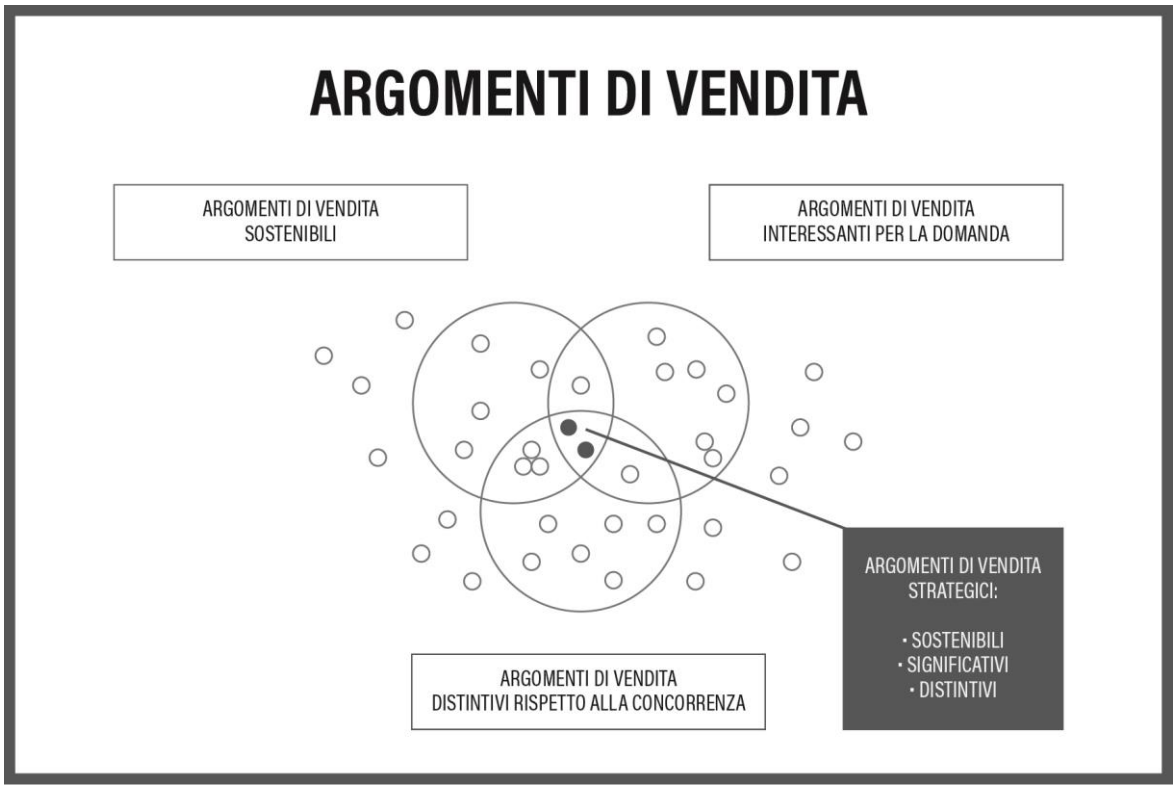


**Tabella 5:** I tre criteri per una strategia vincente. (Fonte: Sordi F., *Evolvi il tuo marketing. Il marketing strategico e scientifico,* Padova, libreriauniversitaria.it, 2013, p. 49).

Il modello proposto *"ha lo scopo di analizzare con la profondità necessaria e opportuna i soggetti che descrivono e compongono il territorio competitivo: offerta, domanda e concorrenza"*[39], ognuno in modo autonomo e indipendente. Attraverso l'analisi incrociata del territorio competitivo emergeranno gli attributi sui quali costruire la strategia aziendale. Lo strumento fondamentale per questa analisi è lo *strategic panel* o quadro strategico, che rappresenta un'organizzazione del *ranking* degli attributi e dei valori desiderati dai consumatori. (Tabella 6) Lo *strategic panel* è uno strumento grafico e visivo che

[38] Ibid, p. 48.

[39] Ibid, p. 49.

mette in ordine di importanza gli attributi emersi dall'analisi della domanda (asse orizzontale), e per ognuno esprime su una scala di giudizio (asse verticale), su come l'azienda e i suoi competitors sono performanti in ogni specifico attributo, restituendoci così anche i risultati dell'analisi della domanda e della concorrenza. Da questa analisi emergeranno i fattori strategici che vengono definiti *X-Factor*, *P.R. Factor* e *R&D Factor*. L' *X-Factor* è un singolo, o un piccolo numero di fattori, che contemporaneamente sono significativi per il consumatore, distintivi rispetto ai competitors e sostenibili a livello aziendale. Questi sono i fattori che l'azienda deve assolutamente identificare, ma soprattutto quelli centrali attorno ai quali costruire la strategia di marketing e comunicazione vincente. Gli *X-Factor* nel pannello strategico si individuano in alto a sinistra, in quanto sono dei fattori estremamente importanti per il ranking dei consumatori e nei quali l'azienda è più performante e desiderabile rispetto ai suoi competitors.

I *P.R. Factor* sono quei fattori che sono contemporaneamente distintivi dai competitors e sostenibili a livello aziendale, però non risultano significativi e interessanti per il consumatore. In questi fattori dunque l'azienda è distintiva e più performante dei competitors, il problema è che non incontra la desiderabilità dei suoi consumatori. Questi fattori nel quadro strategico vengono individuati in alto a destra, in quanto come abbiamo detto l'azienda è performante, ma non sono fattori rilevanti per la domanda. Attraverso una strategia di marketing e comunicazione ben focalizzata l'azienda può far emergere e comunicare questi valori per renderli più rilevanti per i consumatori, influenzando così la loro importanza nel ranking dei bisogni. I *P&R Factor* sono quei fattori che sono distintivi dai competitors e significativi per il consumatore, però non sono sostenibili a livello aziendale. Questi fattori nel quadro strategico vengono individuati in basso a sinistra, in quanto

sono tra i più rilevanti nel ranking dei bisogni del consumatore, però l'azienda non è performante quanto i suoi competitors. In questa direzione l'azienda deve investire per migliorare la propria offerta di prodotti e servizi, e soprattutto il proprio set di *reason why* per soddisfare così anche il criterio della sostenibilità per l'azienda.

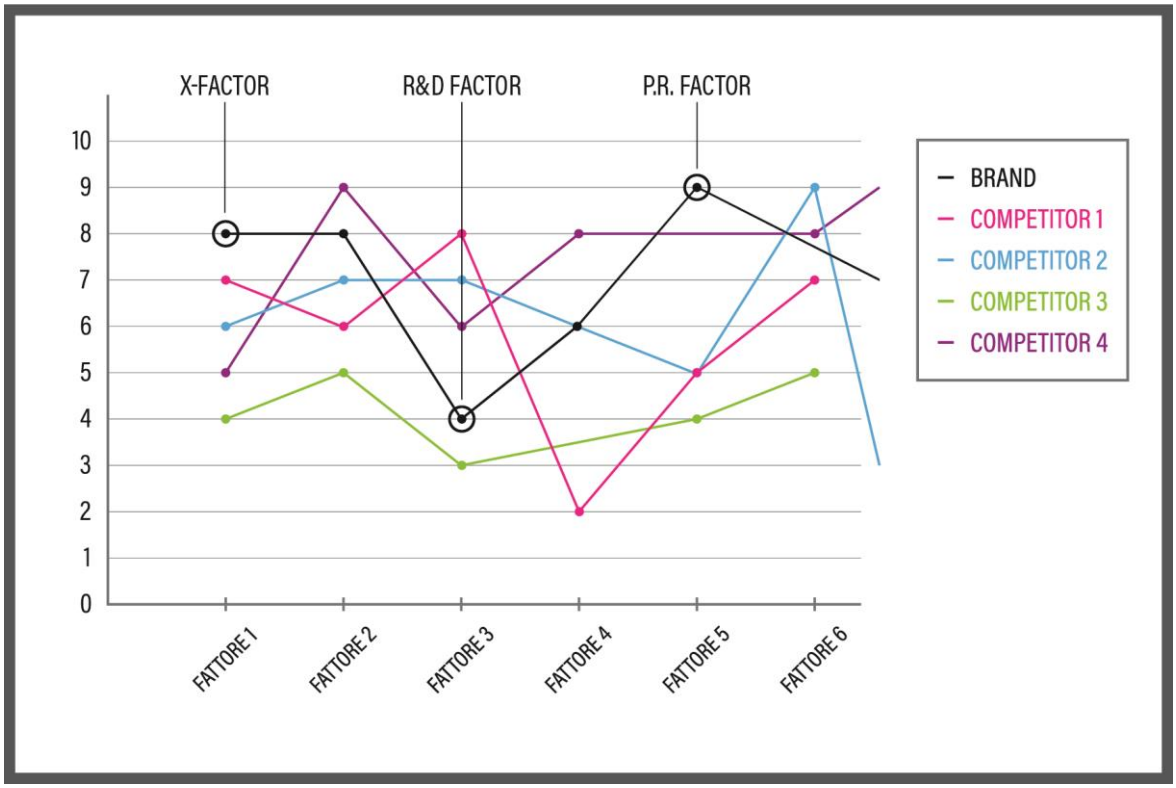


**Tabella 6**: Quadro strategico o strategica panel, (Fonte: nostra produzione)

Il modello proposto rappresenta un processo di implementazione continua che ci permette di tenere sempre sotto controllo i tre soggetti determinanti per monitorare il quadro competitivo: domanda, offerta e concorrenza. E nell'analisi di questi singoli fattori ci offre la possibilità di far emergere le promesse e le *reason why* più profonde del brand che rispettino congiuntamente i criteri di sostenibilità, distintività e significatività. Fondamentale in tutti i passaggi del modello sarà anche la rappresentazione grafica dei risultati delle analisi, che anche visivamente può permettere di individuare nuove strade e soluzioni.

Il marketing scientifico dunque non si presenta come una teoria rigida, univoca ed esatta per tutti i casi, anzi la sua forza è fornire come un navigatore satellitare una mappatura generale della situazione e di tutte le possibili soluzioni per un preciso obiettivo da raggiungere, e nel percorso però deve essere in grado di ritrovare eventuali nuove strade nel contesto macro e micro economico in costante mutamento.

## 2.2 Il modello Leader Only di Marco De Veglia

L'aspirazione di ogni organizzazione e di ogni impresa è di essere considerata leader nella mente e nel cuore del suo pubblico, occupando una posizione unica ed estremamente differenziante rispetto ai numerosi competitors. Essere leader significa possedere la prima posizione nella mente del cliente come la migliore risposta al suo specifico bisogno. Le aziende leader oggi godono di un notevole vantaggio competitivo, non solo in termini di notorietà, ma soprattutto in termine di business, in quanto possono guidare i trend e le innovazioni del mercato e godere di prezzi e di marginalità superiori.

I numeri e le statistiche parlano chiaro, le aziende posizionate e percepite come leader dominano in termini di penetrazione sul mercato e di fatturato, con un forte distacco rispetto alla concorrenza. Se questo è vero per i grandi brand che agiscono su scala globale con importanti budget di marketing, per le PMI che devono competere su nicchie di mercato più piccole ma estremamente indifferenziate e competitive, risulta fondamentale. *"Oggi la strategia di branding più corretta consiste nel creare un proprio mercato, cioè un proprio segmento di clienti con un determinato bisogno dove il brand può occupare il primo gradino della scala mentale. Perciò, se il mercato esiste e non c'è un brand*

*leader, si può occupare quella posizione. Se esiste già un brand leader, oggi la strategia più efficace è creare un mercato in cui essere leader"*[40].

Come abbiamo analizzato in precedenza l'ecosistema italiano è dominato dalle PMI che agiscono prevalentemente in un mercato locale spesso indifferenziato. Per queste imprese, all'interno del mercato odierno sempre più frazionato in categorie e sottocategorie, la vera sfida è riuscire a costruire un brand leader in una nicchia definita attraverso un preciso posizionamento. Il concetto di posizionamento del brand è un argomento praticamente sconosciuto nel marketing delle PMI italiane. Marco De Veglia è uno dei massimi esperti del brand *positioning* in Italia sia in termini teorici, ma soprattutto pratici. I modelli che propone derivano dalle teorie di Jack Trout e Al Ries i fondatori del brand *positioning,* riadattate però dalla sua esperienza ventennale nell'ecosistema italiano delle PMI. Nella sua opera *Zero Concorrenti*, l'autore propone il modello di posizionamento *Leader Only*, cioè un modello di analisi e strategia per le PMI, indirizzato a individuare una categoria o una nicchia di mercato da occupare come brand leader.

Questo modello pone le sua fondamenta sul brand *positioning* strategico che deve essere frutto di una profonda analisi orientata al contesto competitivo. Il modello *Leader Only* consiste nella messa in pratica della *Brand Positioning Formula*, un sistema in quattro step[41]:

1. Definire il contesto.
2. Trovare l'idea differenziante
3. Testare la validità dell'idea differenziante.
4. Scrivere il Brand Positioning Statement.

---

[40] De Veglia M., *Zero Concorrenti. Come usare il brand positioning per differenziarti e farti cercare dai clienti,* Macerata, ROI edizioni, 2017, p. 79.

[41] Ibid, p. 86.

Il primo passaggio fondamentale è l'orientamento alla concorrenza, le imprese devono analizzare lo scenario competitivo dei concorrenti per capire il loro posizionamento, cosa fanno e cosa comunicano. Questo richiede di identificare gli attributi fondamentali della categoria, i brand che concorrono nella categoria e quindi definire come e quanto, ciascun brand è performante in ogni specifico attributo. A questo punto vanno identificati in ordine di importanza gli attributi richiesti dai clienti nel mercato, emergeranno così delle caratteristiche trasversali e comuni a tutti i competitors della categoria e delle altre invece che possono essere più o meno differenzianti, o addirittura uniche. Queste ultime saranno le caratteristiche sulle quali lavorare per l'idea differenziante.

L'essenza del brand *positioning*, ma anche l'aspetto più difficile da definire, è l'idea differenziante del brand rispetto ai concorrenti. La definizione di questo concetto è la parte più importante della strategia e della sua messa in pratica operativa. In questa direzione l'autore individua l'idea differenziante chiave nella specializzazione, ovvero la posizione dello specialista, che in alcuni casi viene supportata dalle varianti alternative del numero uno o dell'ingrediente magico. I consumatori apprezzano sempre di più le aziende specializzate e focalizzate su uno specifico attributo, in quanto a livello di percezione mentale sono considerate più performanti. *"Lo specialista è un azienda che fa solo una cosa o lavora in un ambito ristretto, per cui è più bravo in quella cosa rispetto ai concorrenti generalisti che fanno più cose"*[42].

Il concetto di specialista semplifica il messaggio per il consumatore, in quanto il significato del brand è una risposta diretta e immediata per il suo bisogno specifico. Il limite importante del modello dello specialista è solo la dimensione del suo mercato, se il mercato è davvero troppo

[42] Ibid, p. 91.

piccolo, il rischio è che ci siano pochi clienti a cui rivolgersi. Una posizione alternativa potrebbe essere quella del numero uno o del leader. Questo comporta di identificare, valutare e dichiarare in base a dei parametri specifici e reali che l'idea differenziante è davvero la numero uno, e quindi leader su uno specifico attributo. Il concetto fondamentale è che il brand "*possa sostenere di possedere una qualche leadership, in base a qualche parametro abbastanza importante. Il marketing è una battaglia di percezioni, se si riesce a comunicare efficacemente di essere il numero uno, la mente lo registrerà e alzerà le sue barriere di accesso nei confronti di ogni messaggio contrastante"*[43].

Un altro modello di idea differenziante extra proposta dall'autore è quella dell'ingrediente magico, cioè un elemento unico e caratteristico o nel prodotto o nel processo produttivo con un forte impatto emotivo. Questo approccio può essere utilizzato come idea differenziante alternativa oppure come un rafforzativo a supporto delle precedenti. Una volta individuata una, o una combinazione di queste idee differenzianti, è necessario valutarne la sostenibilità, la significatività e la differenziazione attraverso due test, il test del contrario e il test dei limiti. Il primo prevede di testare l'efficacia individuando se esiste qualcuno che dichiara il contrario, *"un brand positioning efficace richiede che ci sia un'azienda (o anche più di una) che abbia una promessa contraria. Solo in questo modo riuscirà a differenziare e a creare una nuova categoria"*[44]. Il secondo test invece aiuta a identificare se il messaggio di marketing è credibile e sostenibile definendo il raggio d'azione e il confine entro il quale il brand può agire e deve posizionarsi.

Il passaggio finale del modello *Leader Only* è la definizione e la scrittura del *Brand Positioning Statement* (in seguito BPS), un

[43] Ibid, p. 94.

[44] Ibid, p. 99.

documento operativo che ha la funzione di comunicare il nome del brand, la categoria o il mercato di appartenenza e l'idea differenziante. Il BPS è una strumento semplice ma molto efficace, che esprime in una formula tutta l'essenza del posizionamento del brand. La formula del BPS si definisce attraverso il seguente percorso di identificazione[45]:

1. <<brand nome>> è <<che cos'è (categoria o mercato)>>,
2. che <<idea differenziante>>
3. A differenza dai concorrenti che <<cosa fanno i concorrenti>>,
4. <<brand nome>> <<cosa fa in modo differente>>
5. e questo per il cliente significa <<vantaggi dell'offerta>>.

Il BPS è uno strumento operativo che serve principalmente a livello aziendale interno e "*che deve essere conosciuto da tutti i collaboratori, perché è il filtro attraverso il quale valutare se tutte le attività che svolge e comunica il brand sono coerenti con il brand positioning*"[46]. Una volta identificato un posizionamento significativo, sostenibile e differenziante, tutte le attività di marketing e di *branding* operativo del brand saranno un processo di implementazione in linea con il suo BPS.

## 2.3 Il modello Brand bull's eye di Philip Kotler

Il significato strategico delle attività di *branding* "*è basato sulla segmentazione, il targeting e il posizionamento (STP). Le aziende scoprono diversi bisogni e gruppi di consumatori nel mercato, selezionano di rivolgersi a quelli che possono soddisfare in modo superiore, e quindi posizionano la propria offerta in modo che il mercato di riferimento la riconosca come unica con un'identità e un'immagine*

[45] Ibid, p. 103.

[46] Ibidem.

*distintiva"*[47]. Il posizionamento come la segmentazione del mercato e la scelta del target di riferimento, sono i pilastri che determinano l'intero processo di creazione, sviluppo e gestione del brand nel lungo periodo.

Anche Philip Kotler nelle sue teorie propone l'importanza strategica di un posizionamento del brand orientato al mercato e alla concorrenza che *"aiuti a guidare le strategie di marketing, chiarendo l'essenza del brand, identificando gli obiettivi che i consumatori vogliono raggiungere e mostrando in che modo unico questo riesce a farlo"*[48]. Un brand ben posizionato nella mente del consumatore dovrebbe essere distintivo sia nel suo significato che nella sua esecuzione, ricercando il giusto equilibrio tra ciò che è oggi il brand e la visione di ciò che potrebbe diventare. In questa direzione il posizionamento deve essere visto in una chiave di lettura dinamica all'interno di un ecosistema in mutevole e in continua evoluzione. Secondo Philip Kotler il posizionamento richiede la definizione di un quadro competitivo di riferimento, l'identificazione dei punti di parità e dei punti di differenza, e infine l'espressione di un mantra che riassuma sia il posizionamento che l'essenza del brand.

Il modello di posizionamento proposto da Philip Kotler è il *Brand Bull's Eye*, un modello che parte da una profonda analisi interna ed esterna, e che si sviluppa in una serie di più step consecutivi (Tabella 7):

1. Definizione del quadro competitivo di riferimento.
    - Identificazione dei competitors
    - Analisi dei competitors
    - Definizione dei competitors principali

[47] Kotler P. Keller K. L., *Marketing Management 15th Global Edition,* Edinburgh, Pearson Education Limited, 2016, p. 297.

[48] Ibidem.

2. Identificazione dei punti di parità e punti di differenza.
    - Punti di differenza (PODs)
    - Punti di parità (POPs)
    - Definizione specifica dei PODs e POPs
3. Brand Mantras.
    - Progettazione del Brand Mantras
    - Definizione del Brand Mantras

Questo approccio al posizionamento richiede di definire all'interno del mercato di riferimento la categoria e le sottocategorie di appartenenza, e dentro a ognuna di queste, individuare i brand che effettivamente e potenzialmente soddisfano le stesse esigenze per i consumatori. Una volta definito il quadro competitivo di riferimento, vengono raccolte le informazioni sugli obiettivi, le strategie e i comportamenti dei competitors, con un focus particolare sui punti di forza e i punti di debolezza di ciascuno. Alla luce di questa analisi emergeranno quindi i competitors chiave con i quali il brand dovrà confrontarsi nel mercato.

Una volta identificato e fissato il quadro competitivo di riferimento, vengono definiti i punti di differenza (PODs) e i punti di parità (POPs). I primi rappresentano gli *"attributi e i benefici che i consumatori associano positivamente a un brand e che ritengono di non poter trovare nella stessa misura in un brand concorrente"*[49]. I *PODs* sono associazioni che possono essere basate su qualsiasi attributo o beneficio del brand, anche non strettamente legate al prodotto finale e alle sue caratteristiche funzionali. La vera sfida di un brand è di creare attraverso i *PODs* delle associazioni uniche e positive che rispettino i tre criteri di significatività per i consumatori, sostenibilità a livello aziendale e differenziazione rispetto alla concorrenza. I *POPs* invece sono

[49] Ibid, p.300.

*"attributi e benefici che non sono necessariamente unici nel brand ma possono essere condivisi anche con gli altri brand della categoria"*[50]. I *POPs* sono tutti gli attributi o benefici che i consumatori considerano essenziali per legittimare l'appartenenza a una determinata categoria o sottocategoria nel mercato, le condizioni necessarie ma non sufficienti.

I *PODs* e i *POPs* sono attributi dinamici nel tempo visto che devono rispondere a un mercato e a un consumatore in continua evoluzione. Il progresso tecnologico, le nuove tendenze del mercato e i comportamenti mutevoli dei consumatori implicano la necessità di innovare e implementare costantemente i benefici e i vantaggi, attraverso una differenziazione che combini la desiderabilità per il consumatore e la capacità del brand di sostenerla. In questa direzione le imprese devono monitorare costantemente i cambiamenti nel loro contesto competitivo di riferimento per individuare nuove opportunità.

Per focalizzare il posizionamento del brand e guidare le strategia di marketing in modo coerente, le imprese devono definire il mantra del brand. Il brand mantra è *"un'articolazione da tre a cinque parole che esprime il cuore, lo spirito e l'anima del brand, ed è strettamente correlato agli altri concetti di branding come l'essenza del brand e la sua promessa principale. Il suo scopo è di garantire che tutti i collaboratori all'interno dell'organizzazione e tutti i partner esterni di marketing capiscano cos'è il brand, cosa rappresenta per i consumatori e come agire di conseguenza"*[51]. Il brand mantra rappresenta un filtro mentale attraverso il quale valutare tutte le decisioni di marketing, anche le più banali e microscopiche rispetto alla strategia globale, in modo da eliminare le attività e i comportamenti che sono incoerenti con il brand e che potrebbero avere un impatto negativo sulla sua percezione. Il

[50] Ibid, p. 302.

[51] Ibid, p.307.

brand mantra ha essenzialmente una funziona interna, in quanto esprime il nucleo essenziale del brand, e deve rispettare i criteri di comunicazione, semplificazione e ispirazione. Un buon brand mantra a livello comunicativo deve chiarire cosa rende unico il brand e definirne il confine del raggio d'azione, semplificando il messaggio in modo da essere memorabile e da ispirare in modo significativo i collaboratori.

Il modello *Brand Bull's Eye* è quindi un modello che schematizza e semplifica il processo di analisi e strategia del posizionamento del brand. Partendo dal suo nucleo interno più profondo, il brand mantra, si sviluppa su diversi livelli di esternalizzazione verso il mercato e i consumatori attraverso i benefici rappresentati dai *POPs* e dai *PODs*, dagli attributi reali che concretizzano la *reason to believe (RTB)* e infine esprime le caratteristiche intangibili dei valori, della personalità e del carattere del brand, e le sue proprietà di esecuzione e di identità visiva.

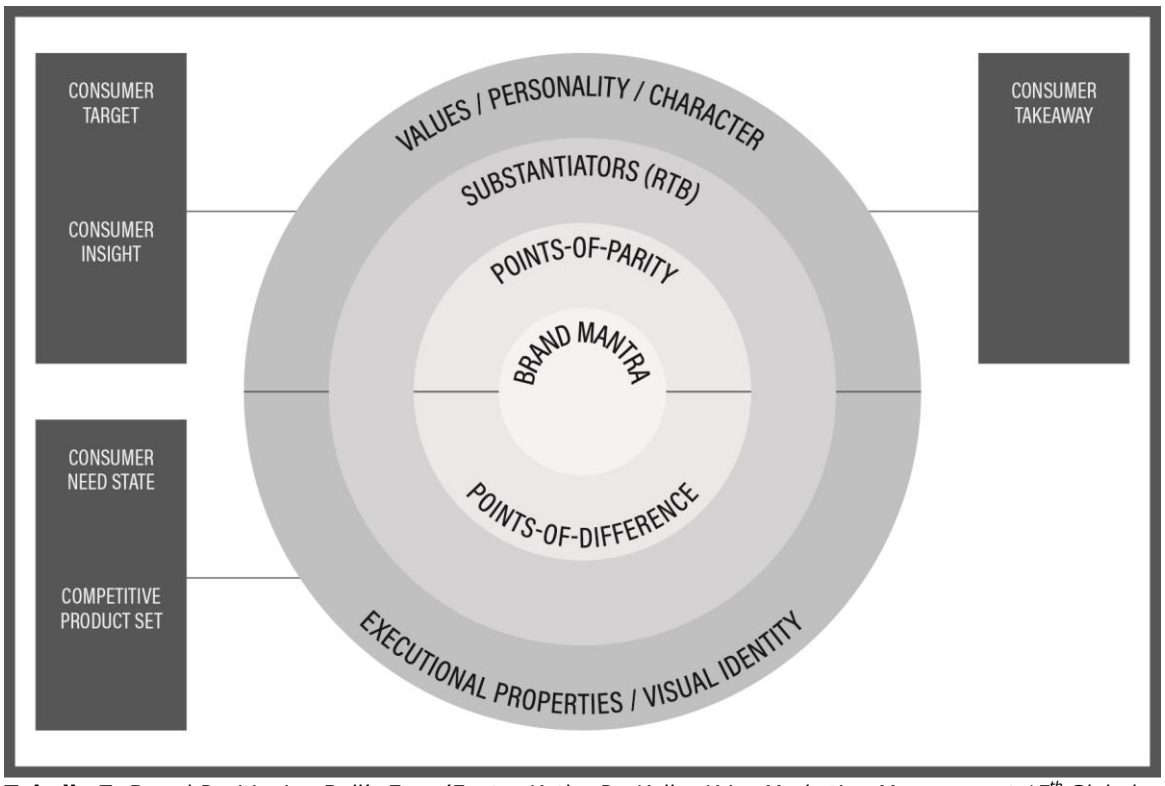


**Tabella 7:** Brand Positioning Bull's Eye, (Fonte: Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management 15th Global Edition,* Edinburgh, Pearson Education Limited, 2016, p. 310.)

## 2.4 Il modello dell'Archetypal branding

Come abbiamo potuto osservare lungo il nostro percorso di analisi, il concetto di brand ha la funzione di semplificare la relazione tra le imprese, i prodotti e i consumatori, in quanto riesce ad amplificare nel lungo periodo tutti quei benefici che generano fiducia e lealtà. In questa direzione le strategie di posizionamento oltre a far leva sugli aspetti pratici e funzionali che colpiscono il consumatore a un livello più razionale, devono esprimere delle componenti più emotive e spirituali per incontrare le motivazioni di acquisto più profondamente nascoste.

Oggi infatti si sente parlare sempre di più di *branding* emozionale e spirituale, e nel mondo del marketing ha preso piede il posizionamento del brand come narrazione di una storia, lo *storytelling*. I brand oggi oltre a essere rappresentati come dei miti o dei modelli socioculturali, diventano dei veri e propri personaggi con una storia, un ruolo, un linguaggio, delle relazioni e delle responsabilità nel rapporto con il pubblico. Le imprese possono attingere a un universo immaginario ricco di valori, metafore, associazioni e ideali per raccontare una storia unica.

Alla base di questo concetto troviamo l'autenticità, *"un brand per essere realmente credibile ed innescare un sincero riconoscimento valoriale, necessita prima di tutto di autenticità, quindi di reale, consapevole convinzione circa la propria identità valoriale"*[52]. Le aziende senza una chiara e coerente identità valoriale non riusciranno a incontrare le motivazioni più profonde del proprio pubblico e quindi a connettersi a livello emotivo. Una solida connessione emotiva si crea quando il significato del brand è allineato con l'anima del brand, e risulta rilevante per le persone in un dato contesto della loro esistenza.

[52] Barbieri E., *Attraverso gli archetipi*, Youcanprint.it, 2018, p 11.

In questa direzione negli ultimi anni si è sviluppata una corrente di pensiero che propone un approccio più socio-antropologico e psicologico al brand, *l'archetypal branding*. *L'archetypal branding* è un modello che trova le sua fondamenta nella teoria degli archetipi della psicologia analitica di Carl Gustav Jung, con un'interpretazione e un'integrazione ampliata al mondo del marketing e della comunicazione. Il termine archetipo deriva dal greco antico *archetypon,* ed è composta da *arché* che vuol dire principio o originale, e da *topos* che vuol dire modello, marchio, esemplare. In poche parole gli archetipi sono schemi e modelli di pensiero e di interpretazione primordiali che sono universalmente condivisi nell'inconscio sociale collettivo. Gli archetipi rappresentano "*la struttura profonda dell'inconscio collettivo circa le emozioni, le motivazioni e il significato dell'esistenza dell'individuo e, una volta entrati nel contesto storico del soggetto e della società, determinano i valori che sono in essa condivisi sul piano della coscienza collettiva"*[53].

Gli archetipi rappresentano delle tipologie di individui con caratteristiche universali che trascendono qualsiasi confine spazio-temporale e culturale, come un pattern sociale che si ripete in termini di desideri, aspirazioni e paure delle persone. A portare questo concetto nel mondo del marketing sono state la psicologa Carol Pearson e l'esperta di brand Margaret Mark nel loro libro *The Hero and the Outlaw.*

Il modello presentato dalle autrici individua dodici archetipi principali suddivisi in quattro gruppi relativi alle motivazioni e ai bisogni di base dell'individuo, cambiamento, appartenenza, stabilità e indipendenza (Tabella 8). Del primo gruppo che è legato al bisogno di protagonismo e di cambiamento fanno parte l'archetipo dell'eroe, del ribelle e del mago. Il secondo gruppo guidato dalla motivazione di appartenenza e di

[53] Donato R., *L'uomo non osi separare ciò che l'archetypal branding unisce*, Palermo, Flacowski, 2018, p 27.

connessione con gli atri è composto dagli archetipi dell'uomo comune, dell'amante e del burlone. Nel terzo gruppo invece che è rappresentato dal desiderio di stabilità, sicurezza e ordine si ritrovano l'altruista, il creatore e il sovrano. Infine dell'ultimo gruppo legato alla motivazione dell'indipendenza e della ricerca del fine ultimo fanno parte gli archetipi incarnati nell'immaginario dell'innocente, dell'esploratore e del saggio.

Gli archetipi non rappresentano una modalità di classificazione delle persone o delle loro personalità, "*gli archetipi vengono molto prima della personalità, del temperamento, del carattere o dei valori: essi spiegano le motivazioni profonde che sottendono l'agire umano. Ritrovarsi in un archetipo significa prendere consapevolezza dei driver motivazionali del nostro agire, del senso che guida certe nostre scelte o certi nostri atteggiamenti*"[54]. Il fine ultimo quindi di questo approccio non è la semplice classificazione delle persone in base a determinati parametri socio-demografici, ma è decisamente più ampio e profondo. L'approccio archetipico permette di valorizzare i *driver* motivazionali che guidano quotidianamente l'uomo verso la sua autorealizzazione, nella ricerca dei significati che attribuisce al brand, con lo scopo di facilitare in modo autentico ed evocativo la relazione tra il brand e il consumatore.

[54] Barbieri E., *Attraverso gli archetipi*, Youcanprint.it, 2018, p 27.

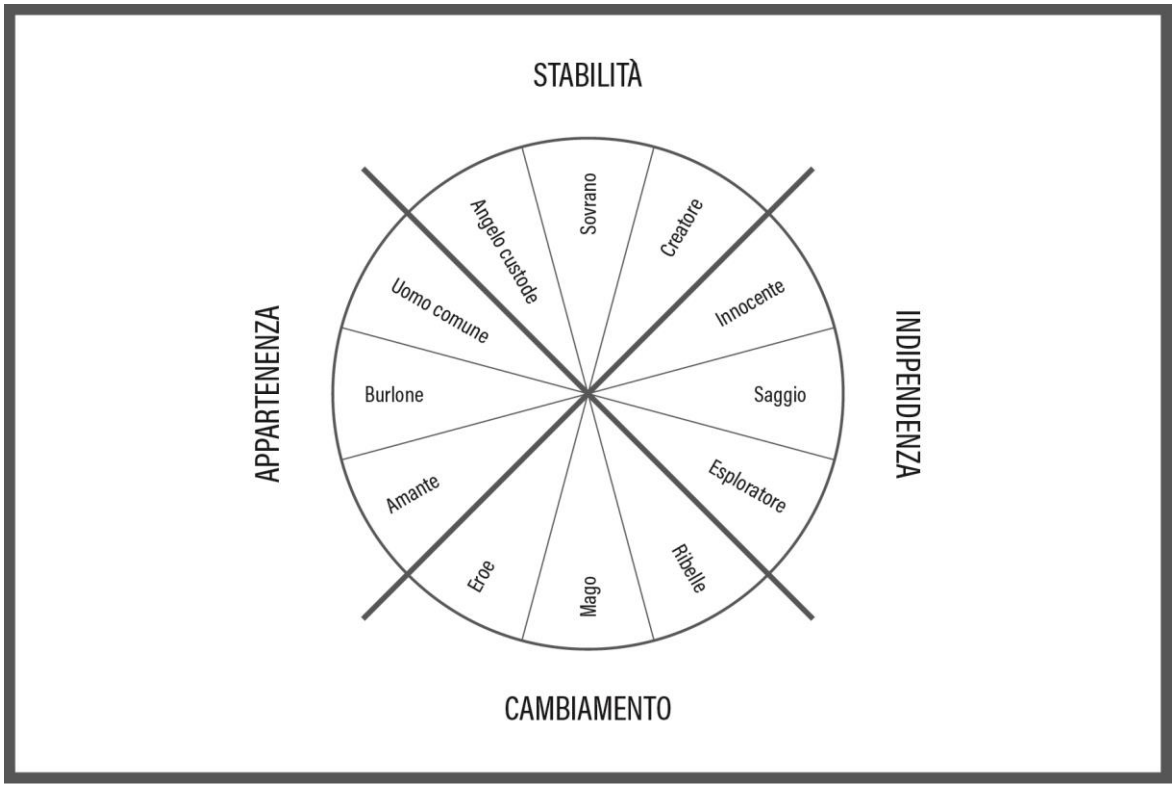


**Tabella 8**: I 12 archetipi, (Fonte: Mark M., Pearson C.S, *The Hero and The Outlaw*. Buildings extraordinary brands through the power of archetypes, New York, McGraw-Hill Professional, 2001).

L'applicazione degli archetipi nel mondo del marketing offre una chiave di lettura più profonda in funzione delle strategie di brand. Come abbiamo osservato nella nostra analisi, il brand è vivo e carico di sensi e significati simbolici, "*il significato archetipico della marca è il suo cuore pulsante: la rende viva, umana, elemento simbolico con il quale l'essere umano decide di interagire per rispondere a delle precise istanze motivazionali*"[55]. Quando un brand è rappresentato da un archetipo semplifica il processo di identificazione con il proprio pubblico e crea una connessione che genera un alto livello di fiducia e di lealtà. "*Legare un brand al giusto archetipo, alle sue emozioni e al suo mito, lega i bisogni, le motivazioni e le emozioni più profonde dell'essere umano al significato del prodotto o servizio, creando una connessione tra*

[55] Ibid, p. 28.

*motivazione del consumatore da un lato e le caratteristiche, i benefici e i vantaggi del prodotto o servizio dall'altra. Dalla connessione nasce lo scambio di valore e quindi la relazione di fedeltà fra azienda e cliente, che aiuta a raggiungere gli obiettivi aziendali e mantenerli nel tempo"*[56].

Questo approccio ci offre un ulteriore spunto di riflessione su come il marketing sia una scienza dinamica, complessa e interdisciplinare. Questo è decisamente chiaro dato che è una materia che si occupa dello studio dell'uomo e della complessità di variabili intangibili che guidano le motivazioni, i bisogni e gli ideali in un contesto sociale costantemente in evoluzione. In particolare abbiamo osservato come in funzione di una strategia di brand, il marketing deve trovare i giusti *driver* per colpire il pubblico non solo su un livello cognitivo, ma sempre di più deve raggiungerlo con una connessione emotiva e spirituale. In questa direzione gli archetipi permettono di trovare una chiave di lettura a tutto tondo del significato che il brand può rappresentare per tutte le persone, sia interne che esterne al brand. I grandi brand globali hanno costruito il loro successo storico anche attraverso la costruzione di significati archetipici nella narrazione della propria identità e del proprio posizionamento. Oggi, grazie alle possibilità di infiniti mezzi di relazione e di comunicazione con il pubblico, anche le PMI possono ragionare e implementare il marketing in funzione del brand con un approccio più ampio di tipo socio-antropologico e psicologico come quello archetipico.

## 2.5 Il modello semiotico di Mariano Diotto

Come abbiamo osservato più volte, il brand rappresenta un universo immaginario ricco di sensi e di significati più ampi e profondi che si costruiscono in tutti i momenti di incontro con il pubblico di riferimento.

[56] Donato R., *L'uomo non osi separare ciò che l'archetypal branding unisce*, Palermo, Flacowski, 2018, p 28.

Il brand è una relazione che deve esprimere fiducia, autenticità e trasparenza in modo da generare un valore aggiunto in termini sia di vantaggio competitivo per il mercato, che di lealtà e di senso di appartenenza per le persone. Le imprese devono gestire in modo strategico tutti i possibili *touchpoints* online e offline con i consumatori, monitorando sia le conversazioni emesse volontariamente, che tutte quelle che scorrono senza un controllo diretto, in particolare nel mondo web dove tutti i contenuti sono replicabili e condivisibili in tempo reale.

Quando un brand entra forte nel mercato con un'idea differenziante unica, un posizionamento preciso, un'identità coerente, dei valori autentici e si guadagna una solida reputazione, riesce a sviluppare una connessione profonda con la vita delle persone, e ne diventa parte. Le persone attivano dei processi di identificazione e di appropriazione del senso del brand e contribuiscono a decodificarne e rielaborarne il significato in base alla propria esperienza. In questo senso come abbiamo più volte osservato i brand sono vivi e nell'immaginario comune rappresentano delle storie, diventando dei simboli iconici, a volte quasi mitici. In questa direzione il marketing per essere funzionale alle strategie di brand, passando per la fase analitica e strategica, deve individuare, rappresentare e comunicare verso l'esterno attraverso segni, simboli, parole, metafore e immagini, il giusto messaggio al giusto target, nel momento corretto e con il canale più appropriato.

Nelle strategia di narrazione e di posizionamento strategico del brand risulta quindi fondamentale concepire ed elaborare un sistema di segni, simboli, parole e significati coerenti con la missione, l'identità e il sistema valoriale. A sostegno del marketing in questa direzione troviamo la semiotica, cioè *"la scienza che si interroga sul valore e sul significato dei segni che sono convenzionalmente definiti aliquid pro aliquo: qualcosa che sta al posto di qualcos'altro. […] Oggi potremmo*

*definire la semiotica come la grammatica della comunicazione, cioè quella scienza che ha il compito di destrutturare l'oggetto o l'atto comunicativo per poi valutarne la capacità strutturale, al fine di stimare un impatto vincente nel pubblico con un processo di ricomposizione e significanza"*[57]*.* La semiotica diventa così un'arma in più a supporto di un approccio a tutto tondo e interdisciplinare del marketing, sia a monte in una fase analitica e strategica, che nella fase più pratica e operativa; in particolare in un contesto caratterizzato dall'ascesa dei media digitali.

La semiotica ci aiuta a conoscere le caratteristiche e il significato simbolico ed evocativo dei segni utilizzati nella comunicazione dei messaggi di marketing, e ci *"offre strumenti pratici e veramente efficaci nella ricerca strategica, nell'orientare le scelte di comunicazione di positioning di un brand, nella creazione di nuovi prodotti e nella lettura dell'evoluzione del mercato. Diventa quindi un metodo attraverso il quale ci si approccia al prodotto, un metodo per il branding"*[58]. In questo senso la semiotica si legittima come una leva funzionale per un'analisi più profonda del contesto sociale e del marketing strategico.

Dal punto di vista semiotico il brand è inteso come *"il momento o il luogo in cui a una creazione intenzionale corrisponde una determinata lettura sociale, cioè l'incontro tra significati ed elementi di ricezione tra l'azienda e il pubblico di riferimento. Quindi la marca può essere vista come una variabile multidimensionale in quanto racchiude in sé e va a rappresentare la storia e la tradizione dell'azienda stessa, l'esperienza dei consumatori, il grado di notorietà, le aspettative dei potenziali clienti"*[59]*.* In un contesto estremamente competitivo e sovraccaricato di

---

[57] Diotto M., *Brand Positioning. Applica le 15 regole di diamante per diventare leader del tuo mercato,* Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2017, pp. 21-25.

[58] Ibid, p. 26.

[59] Ibid, p. 46.

aziende, prodotti e messaggi di marketing, un approccio semiotico aiuta a gestire, organizzare e esternalizzare una comunicazione più coerente.

Un modello di approccio semiotico al *branding* è stato elaborato dal Professore Mariano Diotto, direttore del Dipartimento di Comunicazione dell'Università IUSVE, docente del corso di Semiotica dei new media e uno dei massimi esperti di *branding* e *digital communication* in Italia. Nel suo libro *Brand Positioning* l'autore propone il modello delle *15 Leggi di Diamante*, *"un modello innovativo di gestione strategica, di advertising e di marketing in quanto identifica le componenti del brand da una prospettiva maggiormente orientata al pragmatismo, alla costruzione di regole di funzionamento e alla conseguente gestione della marca"*[60]. Questo modello trova fondamento nelle regole interpretative della semiotica, delle neuroscienze e della psicologia archetipica come elementi chiave per la decodifica del significato più ampio di un brand.

Le *15 Leggi di Diamante* permettono di semplificare la comunicazione in modo più efficace ed efficiente, *"lavorando sull'inconscio della persona, attingono a tutti gli archetipi presenti nei soggetti per cui facilitano il passaggio del messaggio e la sua comprensione e , nel caso di proposta di acquisto di prodotti e servizi , ne agevolano la vendita"*[61]. L'autore individua tre step consecutivi per una corretta applicazione sia pratica che teorica del modello, la conoscenza, ossia lo studio e la comprensione di ogni legge, l'applicazione pratica ed operativa, e infine il nascondimento delle stesse dentro al messaggio comunicativo finale.

Le *15 Leggi di Diamante* sono quindi un insieme di regole che si possono utilizzare in qualsiasi forma di comunicazione tra due soggetti, in quanto lavorano proprio a monte sul senso e sul significato del messaggio comunicativo, ma di volta in volta con un preciso obiettivo

[60] Ibid, p. 251.

[61] Ibidem.

strategico. L'autore infatti suggerisce di valutare in base all'obiettivo prefissato, soppesando in termini di quantità e di qualità, come e quale regole utilizzare. Le *15 Leggi di Diamante* proposte nel modello sono[62]:

- Effetto Sipario: permette di guidare la comunicazione del ricevente, rendendo il messaggio più incisivo, diretto, senza sbrodolature, non annoiando e con un ritmo preciso. Il sipario è una struttura archetipica che memorizziamo fin da piccoli e sappiamo che indica l'apertura o la chiusura di un prodotto comunicativo: un segno, un suono, un movimento, un colore o un'immagine che si interpone tra l'emittente e il ricevente.
- Codici all'unisono: permette al pubblico di percepire ciò che gli viene proposto nel messaggio in modo armonico e sensato. Ogni messaggio comunicativo è strutturato secondo un insieme di codici comunicativi: linguistico, sonoro, immagine, colori, corpo e colore. La legge dei Codici all'unisono permette di organizzare questi codici emettendoli in contemporanea e in modo coerente. Così quando suoni, emozioni, immagini e colori si muovono, si bloccano o esplodono in contemporanea rendono tutto il messaggio comunicativo più fluido, ordinato e armonico.
- Effetto ritardo: rappresenta un ottima forma di fissaggio del messaggio nella mente del ricevente. L'effetto ritardo in un messaggio comunicativo si può realizzare con dei suoni, dei movimenti, dei colori o delle emozioni che sono molto simili tra loro o che vengono percepiti tali. La memorizzazione del messaggio è straordinaria, perché il pubblico, mentre pensa che il messaggio sia già finito, abbassa le difese sue razionali e, proprio mentre lo fa, li viene lanciato il messaggio da ricordare.

[62] Ibid, pp. 254-303.

- Svolta narrativa: rappresenta l'elemento emozionale che è più fortemente memorizzato dal pubblico. La svolta narrativa avviene sempre dopo i Codici all'unisono. Il pubblico capisce autonomamente che il messaggio comunicativo non è finito, e si aspetta qualcos'altro, un colore, un suono, una forma, un'immagine o un'emozione che costituisca una svolta improvvisa che completerà così la narrazione del messaggio.
- La regola del 3: è la più alta forma e tecnica di memorizzazione utilizzabile nella comunicazione quindi è da usare sempre per catturare in modo naturale il pubblico. Il numero 3 è considerato il numero perfetto, al quale storicamente sono stati assegnati significati magici, simbolici ed evocativi nel simbolismo delle diverse culture. La Regola del 3 avviene quando suoni, emozioni, immagini, colori, parole e elementi grafici sono ripetuti per tre volte in un messaggio comunicativo. La regola aurea del tre è la più efficace per memorizzare brand, prodotti, claim, slogan e qualsiasi altra forma di messaggio.
- Verso della comunicazione: viene decodificato immediatamente dal pubblico senza che esso sia spiegato. Il Verso della comunicazione è una delle forma archetipiche più radicate nel vissuto umano, la scrittura da sempre influenza in modo decisivo la nostra mente. In base al verso della scrittura, il movimento di un oggetto, di un colore, o del *visual* assumono una valenza comunicativa diversa. Il positivo, il futuro, la progressione e l'innovazione vengono resi con un movimento da sinistra verso destra o dal basso verso l'alto. Il passato, il negativo, la storicità e la tradizione, invece, con uno spostamento da destra verso sinistra o dall'alto verso il basso.

Il verso e il significato conseguente varieranno in base al verso della scrittura della specifica cultura di appartenenza.

- *Black & White*: semplifica la decodifica da parte del pubblico puntando all'essenzialità del colore facilmente memorizzabile. Questa legge indica una forma di rappresentazione visiva che non utilizza il colore, o che fa uso di un solo colore mediante il viraggio, oppure quella in bicolore. I colori permettono di usare una grammatica visiva che permette di differenziare il messaggio comunicativo e di facilitarne la memorizzazione.
- *Slow-motion & Fast-motion*: ha la capacità di far concentrare lo spettatore e permettergli di focalizzarsi sui dettagli (*slow-motion*), oppure di sorvolare dei particolari per concentrarsi nel punto di arrivo del messaggio comunicativo (*fast-motion*). Lo *Slow-motion* è un effetto dello stile cinematografico e televisivo, in cui un movimento è riprodotto a una velocità più lenta del reale. Questo effetto rallentato permette allo spettatore di immedesimarsi di più in quello che sta vedendo. Allo stesso modo per emozionare il pubblico e portarlo al centro dell'azione viene usata la tecnica del *Fast-motion*, una tecnica che accelera l'andamento e lo scorrimento del messaggio comunicativo.
- *Graphic design in video*: permette di usare una grammatica molto semplice che guida il pubblico nella sua decodifica. La grafica è un elemento fondamentale per sostenere l'efficacia e la memorizzazione di un prodotto comunicativo. La grafica in movimento aiuta a sottolineare determinati dettagli del messaggio e guida la decodifica dinamica da parte del pubblico.
- Interpretante: è una tecnica di memorizzazione efficace perché permette di ricordare non il prodotto direttamente, ma un suo sostituto mentale che però lo deve sempre richiamare. A livello

creativo l'interpretante è fondamentale, perché se applicato correttamente nell'*advertising* e nel brand *positioning,* riesce a inglobare nel brand, nel prodotto o nel messaggio tutto il significato che il segno di base interpretato racchiude in sé.

- Paratesto: permette di guidare l'attenzione del pubblico nella fruizione del messaggio, indicando gli elementi da memorizzare. Il Paratesto è un insieme di elementi distinti: visuali, sonori, testuali, grafici e di colore che guidano la decodifica del messaggio comunicativo in un percorso ben delineato.
- Linguaggio del corpo: molto usata perché la fisicità è un elemento chiave come forma di contatto primordiale nei rapporti umani. Il Linguaggio del corpo fa parte della comunicazione non verbale e permette l'interazione sociale tramite postura, gesti, movimenti, espressioni, mimica del viso accompagnate o meno dall'uso della parola. Questa forma di linguaggio comunica dei significati e delle comprensioni più ampie rispetto al solo uso della semplice lingua parlata.
- Effetto meraviglia: rende facilmente memorizzabile il messaggio al pubblico, impressionandolo e sorprendendolo. La meraviglia è la reazione che il messaggio deve creare nel pubblico: stupire per essere memorizzato. Nel prodotto comunicativo deve quindi verificarsi qualcosa di meraviglioso che non ci aspettava.
- In *return keepsake* (*archetypal memory*): permette di collegare il messaggio agli archetipi seminati nell'inconscio del pubblico attingendo alla sua memoria, alla conoscenza e alle credenze archetipiche consolidate nella cultura o nel mood comunicativo.
- *Plot hole*: permette al pubblico di sentirsi protagonista in quanto deve riempire i vuoti narrativi con la propria fantasia. Il buco narrativo è un'incoerenza volontaria da parte

dall'emittente del messaggio nello sviluppo narrativo, al pubblico non è sempre necessario raccontare tutto, ma anzi risulta molto interessante ed efficace lasciare degli spazi narrativi che il pubblico può riempire con la propria fantasia.

Il campo di battaglia per il marketing è la percezione nella mente del consumatore, oggi i brand concorrono per posizionarsi come leader nella testa e nel cuore delle persone. La semiotica e il modello delle *15 Leggi di Diamante* ci offrono un ulteriore supporto per analizzare, pianificare e rendere operativi tutti i messaggi di marketing che servono a potenziare ed amplificare il messaggio del brand. La semiotica ci propone un approccio che permette di semplificare la relazione con il pubblico, in quando ci guida nel veicolare un messaggio facilmente memorizzabile e coerente con il posizionamento e l'identità del brand.

# 3. Le quattro intelligenze del brand

## 3.1 Il paradigma della persona a tutto tondo

Percorrendo la nostra analisi, il filo conduttore del discorso è stato il concetto di brand e di strategia di marketing per il *branding*, come risposta ai grandi cambiamenti e alle grandi innovazioni che coinvolgono i diversi ambiti della nostra società, e di conseguenza anche il marketing stesso. Il marketing si presta a dare soluzioni ai bisogni del consumatore, un consumatore che come abbiamo osservato, non si limita più solo alla soddisfazione dei suoi bisogni più pratici e funzionali. Oggi nella "*rete di comunicazione intergalattica*" di Internet, per citare le parole di Licklider, organizzazioni, aziende, persone, dati, contenuti e infinite altre possibilità di relazione, informazione e conoscenza sono interconnesse e a disposizione di chiunque, in tempo reale. Internet è il simbolo perfetto per rappresentare il nuovo mondo e la nuova economia dell'informazione tecnologica. Nelle parole degli autori della celebre opera *The Cluetrain Manifesto*, già nel 1999, "*ovunque è in atto una conversazione, un dialogo che non esisteva affatto solo cinque anni fa e che, a partire dalla rivoluzione industriale, è andato via via smorzandosi. Una conversazione che coinvolge tutto il nostro pianeta attraverso Internet e il World Wide Web, così ampia, così multiforme che sarebbe inutile cercare di capirne tutti i contenuti. Nei tubi e nei cavi del ventunesimo secolo si è liberato qualcosa di antico, elementare, sacro, qualcosa di molto, molto singolare. In questa conversazione ci sono milioni e milioni di fili e all'inizio di ognuno c'è un essere umano*"[63].

Analizzando più a fondo queste parole è evidente che la rivoluzione mediale prima di Internet, poi dei social media, e adesso la crescente

[63] Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto. The end of business as usual,* New York, Perseus Books Group, 2001, pp. 29-36.

economia di dati e prodotti digitali, hanno profondamente impattato e plasmato la *forma mentis* della nostra società. Strumenti, possibilità e soluzioni che fino a pochi anni fa erano impensabili, oggi sono praticamente alla portata di tutti nella quotidianità. Nuove opportunità che, più o meno velocemente, hanno in qualche modo cambiato la vita delle persone, andando a ridefinirne a volte anche i bisogni e la scala dei valori. Internet e la conseguente rivoluzione tecnologica hanno portato a un'evoluzione nel nostro modo di pensare e di agire verso una digitalizzazione della nostra cultura. A partire dalla base dalle relazioni personali, fino ad arrivare all'organizzazione dei diversi sistemi sociali, come l'istruzione, il lavoro, la politica, la sicurezza, la sanità e perfino tutti gli ambiti del divertimento e del tempo libero. Una rivoluzione globale che ha amplificato il nostro modo di osservare, interpretare e rispondere agli stimoli che il nuovo mondo ci offre. Si è diffuso così un desiderio e un'attitudine di apertura verso la ricerca di una connessione più ampia e elevata tra la vite della persone attraverso conversazioni, condivisioni, chat, feedback, commenti, tag, like, follow, tweet, e via discorrendo di azioni che ormai sono entrate nel nostro vissuto comune.

E in questo senso il ruolo del marketing diventa molto più complesso con numerose nuove variabili che entrano in gioco, ma allo steso tempo più interessante in quanto può offrire altrettante nuove soluzioni. Il marketing oggi deve fare da ponte tra un consumatore più esigente ed informato che ricerca una soddisfazione più ampia e concreta che lo coinvolga a livello emotivo, esperienziale e spirituale; e le aziende che devono allinearsi a questa struttura mentale che richiede nuovi strumenti e nuove capacità. Oggi le aziende sono osservate e giudicate sulla base dei valori, della missione, della visione e dell'identità come elementi in grado di portare un contributo positivo alla vita delle persone. Organizzazioni, aziende, consumatori, collaboratori, fornitori,

partner, dipendenti o professionisti, prima che etichette, sono persone. Il marketing è una funzione chiave che parte dalle persone, si sviluppa tra le persone e arriva diretto alle persone, il marketing è delle persone.

In questa direzione, le grandi teorie, i modelli di business, le strategie di marketing, ma anche la più semplice relazione tra le persone, nella pratica risultano poi astratte e lontane, se prima di tutto non si riesce a riconoscere la centralità dell'uomo in quanto tale, e ad essere dei fini conoscitori della natura e dello spirito umano, dell'uomo come individuo unico e consapevole. Nella parole di Stephen Covey, uno dei maggiori, e più influenti consulenti, docenti e autori sulle tematiche di leadership manageriale e di crescita personale, *"la nuova era dell'information technology e del knowledge worker è fondata su un nuovo paradigma, uno completamente diverso da quello della persona/cosa dell'età industriale. Il paradigma della persona a tutto tondo. [..] La realtà è che gli esseri umani non sono cose che hanno bisogno di essere motivate e controllate, hanno quattro dimensioni: corpo, mente, cuore e spirito"*[64].

Nella sua opera *L'Ottava Regola dall'Efficacia all'Eccellenza*, opera che va a completare la precedente *Le Sette Regole per Avere Successo*, l'autore introduce il nuovo paradigma della persona a tutto tondo, un modello di riferimento basato su una nuova struttura di pensiero. Dopo più di mezzo secolo di esperienza dentro alle più importanti aziende, organizzazioni e università del mondo, Covey ha osservato come il problema principale nella crescita del valore delle persone fosse un paradigma troppo incompleto del modo in cui vediamo e viviamo la natura umana. Un paradigma di stampo industriale che non valorizza a pieno il potenziale dello spirito umano. Nel modello proposto dall'autore (Tabella 9), le persone hanno quattro dimensioni: corpo, mente, cuore e

[64] Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017, pp. 35-36.

spirito, ognuna di queste collegata ai loro quattro bisogni chiave: vivere (sopravvivenza), imparare (crescita e sviluppo), amare (relazioni), e lasciare un'eredità (significato e contributo). Da questa considerazione nasce il concetto della persona a tutto tondo, che esprime il massimo del suo potenziale nel momento in cui realizza a pieno tutte e quattro le sue dimensioni, e si eleva al di sopra dello standard della mediocrità. L'autore ha definito così il modello delle quattro intelligenze dell'uomo[65]:

- Intelligenza mentale (IQ): normalmente pensiamo in termini di intelligenza mentale, ossia della nostra capacità di analizzare, ragionare, pensare in maniera astratta, usare il linguaggio, visualizzare e comprendere. Ma si tratta di un'interpretazione d'intelligenza un po' troppo frettolosa, semplicistica e limitata.
- Intelligenza fisica (PQ): legata al corpo, è un altro tipo di intelligenza di cui siamo tutti implicitamente consapevoli ma che spesso teniamo poco in considerazione. Il nostro corpo è una macchina efficientissima, le cui prestazioni superano perfino quelle del computer più all'avanguardia. La nostra capacità di agire sul corpo, sui pensieri e sui sentimenti e di far accadere le cose è ineguagliabile nella natura e nel mondo. Diversi studi scientifici stanno progressivamente dimostrando una stretta relazione tra corpo, mente e cuore, ovvero tra le dimensioni della fisicità, del pensiero e dei sentimenti.
- Intelligenza emotiva (EQ): rappresenta la conoscenza di sé, l'autoconsapevolezza, la sensibilità sociale, l'empatia e l'abilità di comunicare efficacemente con gli altri. E' capire quand'è il momento giusto, interagire socialmente in maniera appropriata, avere il coraggio di ammettere le proprie debolezze ed

[65] Ibid, pp 63-67.

esprimere e rispettare le differenze. Diversi studi scientifici stanno dimostrando che nel lungo periodo l'intelligenza emotiva determina in maniera rilevante, rispetto all'intelligenza mentale, l'efficacia della comunicazione, delle relazioni e della leadership.

- Intelligenza spirituale (SQ): è fondamentale e più importante di tutte le altre intelligenze perché indica la direzione delle altre tre. L'intelligenza spirituale rappresenta il nostro anelito verso il senso delle cose e verso un legame con l'infinito. L'intelligenza spirituale ci aiuta anche a distinguere i principi più veri che fanno parte della nostra coscienza, come una bussola nella vita.

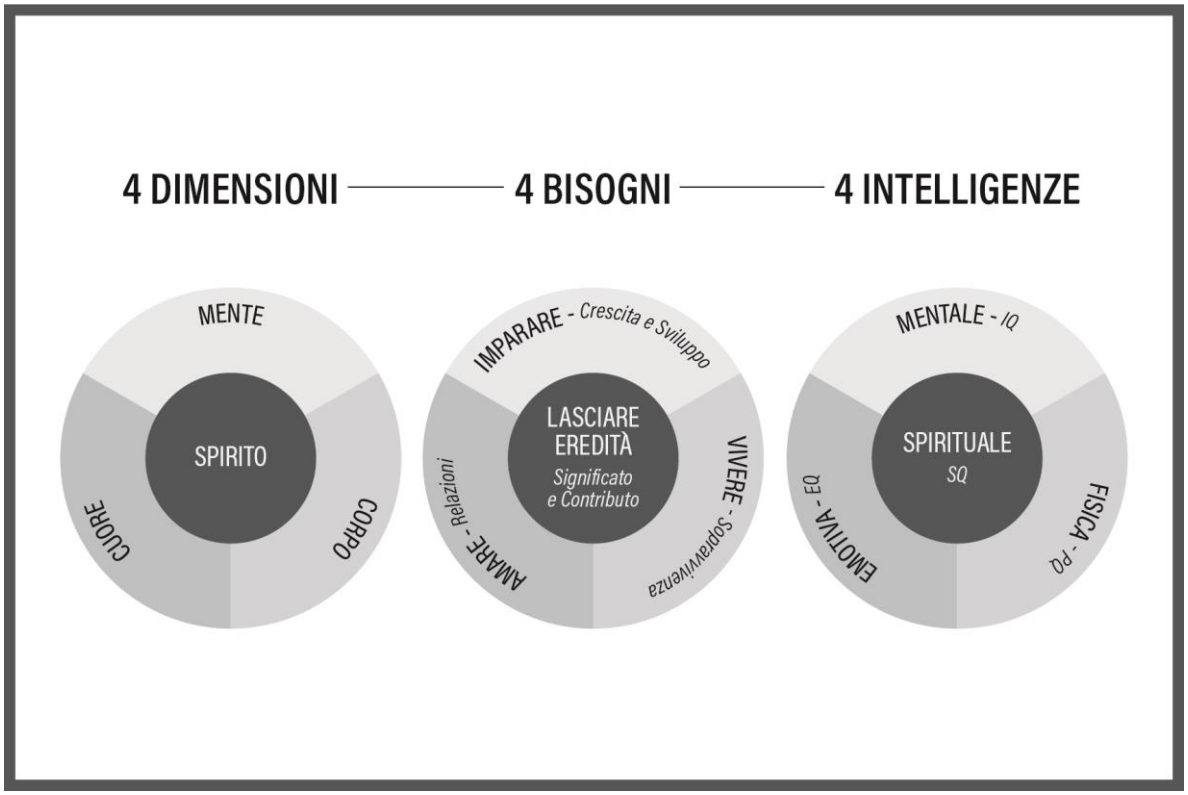


**Tabella 9:** Il paradigma della persona a tutto tondo, (Fonte: Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017)

Comprendere questo nuovo paradigma permette di entrare in una nuova struttura mentale come persone, ancora prima che come imprenditori o come *marketers*. Se lo scopo di ogni azienda è di creare

sempre più valore per le persone e di prosperare a lungo nel mercato, e se il marketing è la funzione chiave che guida il raggiungimento di questi obiettivi attraverso il brand e le strategie di *branding*, allora dobbiamo prendere consapevolezza che è necessario acquisire nuove competenze e dotarci di nuovi strumenti per allinearci con il nuovo paradigma. In un'epoca delle potenzialità illimitate per la tecnologia e per la conoscenza, dove troppo spesso di controparte si sente però parlare di uno smarrimento dei valori, degli ideali e delle aspirazioni dello spirito, il marketing diventa un fattore determinante per riscoprire il vero valore e il vero potenziale delle persone. Un marketing umile, leale, proattivo e trasparente che, come una "spinta gentile", riporti in prima linea la centralità della persona a tutto tondo. In questa direzione il marketing, la direzione e la gestione aziendale diventano le funzioni fondamentali, che prima internamente a tutto il sistema aziendale, e poi verso tutte le sue relazioni esterne, in un processo *inside-out*, hanno la scopo di creare, sostenere e amplificare soprattutto il valore delle persone in tutte e quattro le dimensioni: corpo, mente, cuore e spirito.

## 3.2 Il paradigma del marketing inside-out

Ogni nuova e grande rivoluzione ha portato con sé nuovi paradigmi, nuova consapevolezza, nuova conoscenza e nuovi strumenti da applicare. Nelle parole di Covey: *"occorre anzitutto guardare al contesto storico, ovvero alle cinque età della civilizzazione. Prima, l'età della caccia e della raccolta; seconda l'età dell'agricoltura; terza, l'età industriale; quarta, l'età dell'information/knowledge worker; e infine un'emergente età della saggezza"*[66]. In questa semplificazione storica,

[66] Ibid, p. 29.

l'autore evidenzia in modo chiaro che l'evoluzione da un paradigma all'altro, ha richiesto un'innovazione nelle competenze e negli strumenti.

Inizialmente l'uomo dedica tutti i suoi sforzi mentali e fisici a costruire armi e altri mezzi da utilizzare per poi cacciare e raccogliere. A poco a poco, con nuovi strumenti e nuova conoscenza, inizia a organizzarsi per coltivare i terreni e per allevare da sé gli animali. Questo, portò a una diminuzione delle forza lavoro di cacciatori e raccoglitori del 90%, ma anche a un aumento della produttività di almeno 50 volte. Con il passare delle generazioni si arriva all'età industriale, che ha portato con sé nuova conoscenza e nuovi strumenti. L'uomo impara la produzione, le specializzazione, la delega e tutto il sistema fabbrica. Di nuovo, questo ha portato a una diminuzione degli agricoltori del 90% e a una produttività 50 volte maggiore rispetto alla fattoria familiare. Il continuo sviluppo tecnologico e digitale degli ultimi anni ha aperto le porte all'era dell'*information technology* e del *knowledge worker*, l'era della persona a tutto tondo che realizza a pieno tutte e quattro le sue dimensioni. Anche in questo caso i trend sono in linea, l'invasione tecnologica nella nostra società sta portando, e porterà, una diminuzione delle richiesta di forza lavoro umana, ma offrirà allo stesso tempo un aumento esponenziale della produttività. Solo quando sarà a compimento il paradigma della persona a tutto tondo, potremmo parlare di un età della saggezza, dove le persone e le aziende hanno trovato la loro voce.

Interessante in merito a ciò anche l'opinione di Peter Drucker, che paragona l'età industriale e del lavoratore manuale, all'attuale età del *knowledge worker*: *"il più importante e certamente il vero originale contributo al management del XX secolo fu di incrementare di cinquanta volte la produttività del lavoratore manuale. Il più importante contributo di cui necessita il management del XXI secolo è aumentare allo stesso modo la produttività del knowledge work e del knowledge worker. Le*

*più preziose risorse di un'azienda del XX secolo erano le attrezzature produttive. La più preziosa risorsa di un'istituzione del XXI secolo, sia business o non-business, saranno i knowledge worker e la loro produttività"*[67]. Il problema di molte istituzioni, organizzazioni o aziende è che operano ancora secondo un approccio di stampo industriale e un modello di controllo verticale e gerarchico sulle persone. Queste, non comprendono a pieno il paradigma della persona a tutto tondo, e sono incapaci di riconoscere il vero valore e il potenziale della natura umana. La triste conseguenza è che *"la maggior parte della persone non stanno crescendo all'interno delle organizzazioni per cui lavorano. Non sono né appagate né stimolate. Non hanno ben chiaro verso cosa sia guidata l'azienda o quali siano le maggiori priorità. Sono bloccate e distratte. Soprattutto sentono di non poter cambiare molto della propria vita"*[68].

Ogni giorno ci attendono sfide sempre più dinamiche e complesse all'interno della nostra vita, sia privata che professionale, sia come persone che come professionisti, sfide in qualche modo sempre più intriganti ed avvincenti. *"Essere efficaci come individui e come organizzazioni al giorno d'oggi, non è più facoltativo, è il biglietto da pagare per entrare in gioco. Ma la sopravvivenza, la prosperità, l'innovazione, l'eccellenza e il primato in questa nuova realtà ci richiederanno di partire dall'efficacia per andare oltre. La richiesta è la necessità di una nuova era sono di eccellenza, di realizzazione, di attuazione appassionata, di contributo significativo"*[69]. Come abbiamo spesso osservato, le PMI si trovano ad affrontare un mercato sempre più complesso, globalizzato e competitivo, per questo devono muoversi in modo agile e dinamico sfruttando come dei cecchini con il massimo

[67] Drucker P. F., *Management Challenges for 21 Century*, New York, Harper Business, 1999, p. 135.

[68] Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017, p. 21.

[69] Ididem.

dell'efficacia e dell'efficienza ogni singola risorsa a disposizione. Un passo ulteriore è l'eccellenza, non come vincolo in ogni singola attività, sarebbe impossibile, ma come uno standard e una struttura mentale da perseguire. L'eccellenza è un lungo percorso, non un punto di arrivo.

Le imprese, gli imprenditori e i loro responsabili marketing conoscono e analizzano sempre con grande impegno il mercato, i loro clienti e i loro bisogni, e sulla base di questo gestiscono quotidianamente le loro attività, con un focus di default sul cliente. E questo è esattamente quello che devono fare, riconoscere un bisogno del consumatore, fare il massimo per offrire la migliore soddisfazione e trarne valore reciproco. Troppo spesso però, in questa unica focalizzazione verso l'esterno e nell'impegno pressante del fare operativo, si dimenticano di valorizzare la crescita interna della proprie risorse. Troppo spesso si dimenticano di fare del marketing internamente all'azienda, quello che vogliamo definire il paradigma del marketing *inside-out*. Le aziende si sforzano continuamente verso una crescita esterna, cercando di aumentare la propria fetta di mercato e il proprio numero di clienti in un mercato sempre più frammentato e sovraffollato. E in questa direzione non coltivano con il giusto impegno una cultura aziendale autentica, non allineano e condividono con il proprio team la missione e la visione aziendale, ma soprattutto non creano e sviluppano una struttura di persone, con un approccio a tutto tondo, interconnesse tra di loro. E allora, risulta difficile una crescita sana e sostenibile verso l'esterno, se prima internamente non c'è una struttura mentale condivisa, uno spirito di consapevolezza e appartenenza, e gli strumenti necessari a crescere.

Le imprese che riusciranno a riconoscere e a condividere il paradigma della persona a tutto tondo, godranno di una crescita importante in termini di vantaggio competitivo e di ottimizzazione della produttività interna. Le imprese e gli imprenditori che valorizzeranno le quattro

dimensioni: corpo, mente, cuore e spirito, e che risponderanno ai quattro bisogni principali di vivere, amare, imparare e lasciare un contributo, riusciranno a manifestare con visione, disciplina, passione e coscienza tutto il loro potenziale. Queste imprese saranno in grado di realizzare la persona a tutto tondo, una persona che desidera imparare e crescere creativamente nella sua dimensione mentale, essere trattata bene nelle relazioni personali, rispettata e pagata equamente dal punto di vista fisico ed economico, ma soprattutto che vuole portare un contributo personale e significativo nel servire i bisogni umani. Queste imprese che vogliamo definire come imprese a tutto tondo, saranno caratterizzate da una visione che guida la strategia verso una precisa direzione, una struttura interna allineata con disciplina a questa visione, una passione e un impegno nell'esecuzione, e infine un radicato modello di cultura aziendale guidata da coscienza, principi e valori. (Tabella 10)

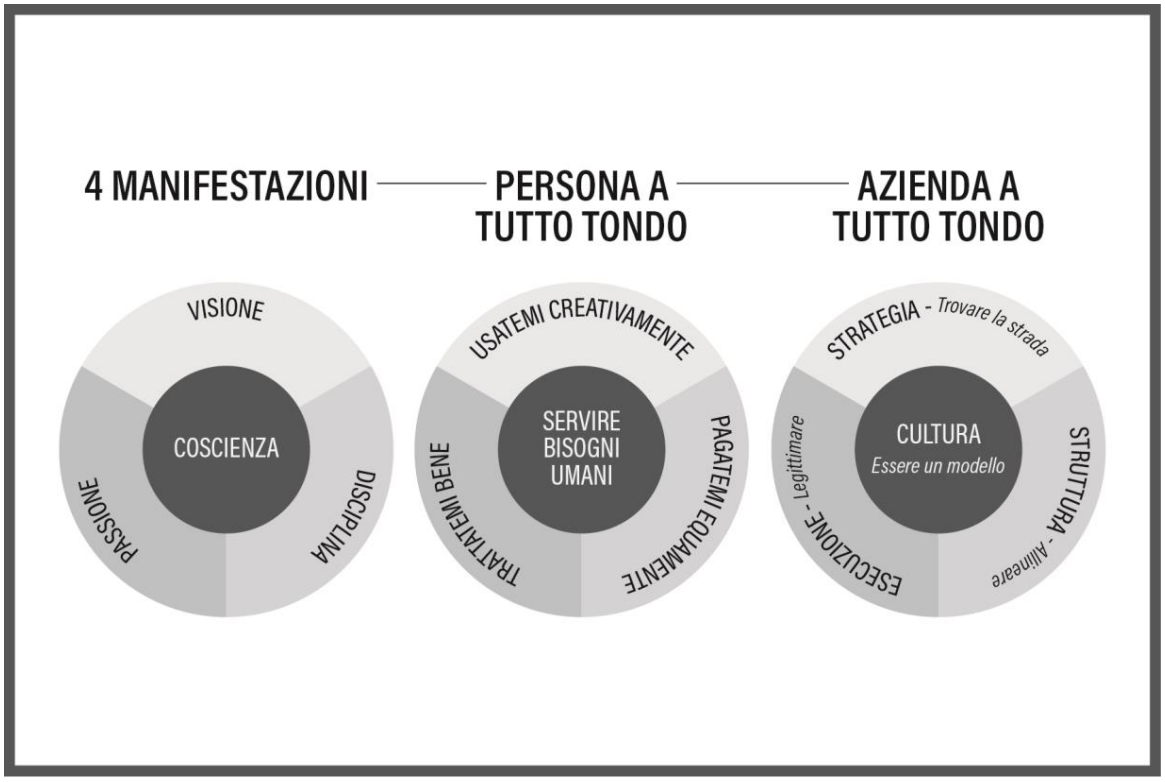


**Tabella 10:** Il paradigma della persona e dell'azienda a tutto tondo, (Fonte: Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017).

E' questo il paradigma del marketing *inside-out* al quale vogliamo fare riferimento, un processo nel quale l'imprenditore condivide con il suo team di collaboratori e tutti i suoi partner, una cultura aziendale diffusa e in linea con una missione indistruttibile e una visione significativa. Allora solo così si formerà una struttura di persone a tutto tondo interconnesse profondamente tra di loro, persone che saranno fiere di indossare la maglia dell'azienda e che si tatueranno la missione dell'azienda nel cuore, come fosse la loro. Citando le parole di Covey, *"saranno le aziende che permetteranno a una massa critica di persone e gruppi di raggiungere la piena espressione della propria voce a ottenere un salto di qualità inaudito nella produttività, nell'innovazione e nella leadership sul mercato e nella società"*[70]. Il processo di marketing *inside-out* parte da dentro, dall'essenza per individuare, potenziare e valorizzare tutte le risorse, le relazioni, i processi e le dinamiche interne all'azienda, per poi restituire e amplificare verso l'esterno un marketing significativo per le persone, sostenibile per l'azienda e differenziante dai competitors. E in questa direzione il concetto di brand che vogliamo portare è un concetto molto più ampio e profondo, il brand come veicolo per costruire una cultura aziendale estesa che funzioni da connettore tra i corpi, le menti, le emozioni e i bisogni delle persone. Il brand come mezzo autentico e reale per realizzare a pieno il senso e il significato della vita delle persone, un brand che vogliamo definire a tutto tondo.

## 3.3 Il paradigma delle quattro intelligenze del brand

Nella nostra analisi abbiamo osservato il concetto di brand da diversi punti di vista e nelle sue più svariate dimensioni, dalla sua forma di espressione più astratta, fino alla sua esecuzione più concreta. Abbiamo

[70] Ibid, p. 46.

inoltre utilizzato diverse modalità e approcci interdisciplinari di lettura al mondo più profondo del senso e del significato del brand, da un modello più razionale, tangibile, pragmatico e scientifico fino ad arrivare alla sua visione più emotiva, intangibile, archetipica e sociale. Abbiamo definito il brand come un *asset* chiave che supporta un vantaggio economico e competitivo per le aziende, come una promessa indelebile che hanno nei confronti del loro pubblico di riferimento. Il brand è un universo immaginario o come lo definiscono Eco e Ferraresi un mondo possibile, *"cioè una struttura estensionale, un set fornito di comportamenti, atteggiamenti, pensieri, motivazioni ecc, che il protagonista di una narrazione può compiere, [...] ovvero una realtà che si appoggia al mondo reale per completarsi, per aumentare il proprio potere di fascinazione narrativa, e anche per semplificare il compito narrativo"*[71]. Il consumatore oggi è un consumatore di mondi possibili, non di semplici prodotti e servizi, e così acquisto dopo acquisto, brand dopo brand, attraverso un processo di decodificazione, significazione e identificazione definisce, e ridefinisce più volte la sua identità sociale.

L'automobile che guidiamo, i vestiti che indossiamo, i prodotti di tecnologia che utilizziamo, il negozio al centro commerciale o il prodotto nello scaffale che quotidianamente valutiamo, confrontiamo e poi scegliamo sono dei brand. Ma anche l'azienda per la quale desideriamo lavorare, l'università che vorremmo frequentare oppure la squadra per la quale tifiamo sono dei brand. Il nostro sportivo, musicista, attore o personaggio preferito, anche questi al giorno d'oggi rappresentano dei brand. Organizzazioni, aziende, persone, prodotti o servizi sono tutti brand che consapevolmente scegliamo, con i quali ci identifichiamo, ci relazioniamo, ci schieriamo e a volte addirittura arriviamo ad amare e a

[71] Ferraresi M., *I linguaggi della marca. Breve storia, modelli, casi*, Roma, Carocci Editore, 2008, p. 26.

desiderare. Allora i brand diventano pezzi fondamentali della nostra vita, scelte che quotidianamente diventano importanti per definire noi stessi e per connetterci con gli altri. Il senso di identificazione, di appartenenza, di condivisione e di partecipazione che riunisce le persone attorno a un brand diventano una forza positiva, empatica e umana, con un significato decisamente più profondo. Capire l'importanza e il significato economico, sociale e culturale di questa relazione identitaria ci porta a vedere più a fondo nel mondo del brand.

E proprio in questo principio identitario e di identificazione che il brand riesce a sprigionare tutto il suo valore, un valore economico, sociale e culturale. Quando le persone scelgono e si identificano in un brand nasce una relazione diretta, autentica e fiduciaria che crea un legame di condivisione, co-creazione ed appartenenza. Questa relazione è una delle risorse più importanti per un'organizzazione o un'azienda, in grado di trasformare tutto questo valore, astratto e intangibile, in un valore concreto e tangibile, in primis dal punto di vista economico, e conseguentemente anche sociale e culturale. Il brand diventa quindi una narrazione di mondi possibili, un contenitore di valore, un connettore tra le persone attraverso l'utilizzo di segni, simboli e significati, a volte addirittura mistici ed iconici; ma che diventano assolutamente reali e concreti nel momento in cui hanno valore per le persone. E in queste complesse e articolate definizioni che abbiamo dato di brand, vogliamo interpretare di nuovo il brand come un veicolo per costruire una relazione che funzioni da connettore tra le persone, realizzando tutte le quattro dimensioni: corpo, mente, cuore e spirito.

E' questo il tipo di evoluzione, innovazione e rivoluzione al quale vogliamo fare riferimento, una nuova consapevolezza che guarda al futuro con forza e visione, portatrice di nuove soluzioni e nuove idee dentro agli attuali e complessi paradigmi della nostra società. La

sufficienza, l'inesperienza e l'inefficienza sono prezzi che il consumatore non è più disposto a pagare; la furbizia, la falsità e la non trasparenza nelle relazioni tra le persone non sono più ammissibili; la mediocrità, la scarsa fiducia e lo scarso senso di appartenenza sono dei rischi che oggi le aziende non possono più permettersi di correre. E allora il modello che vogliamo proporre aspira ad elevare le persone, le aziende, le organizzazioni, il brand, il marketing e le relazioni al di sopra dello standard della mediocrità e della sufficienza. Un approccio evolutivo che nasce dal paradigma della persona a tutto tondo proposto da Covey, e che come una rivoluzione parte dal basso, dalle origini e alla pari tra le persone; dal singolo professionista e dalla piccola impresa locale fino ad arrivare alle grandi organizzazioni multinazionali. Un modello portatore di nuova energia per aprirsi con una visione più reale, ampia e attuale, al modello delle quattro intelligenze del brand, il brand a tutto tondo.

Come abbiamo più volte osservato le persone si relazionano con i brand come si relazionano con le altre persone, e proprio in questa relazione come le persone diventano vivi. I brand come le persone hanno la propria storia da raccontare, un'identità da trasmettere, dei valori da condividere, un posizionamento da consolidare, un'immagine da rappresentare, una reputazione da difendere, una missione da onorare, una visione da perseguire e delle relazioni da mantenere. Un insieme di caratteristiche tangibili e non, che li rendono assolutamente vivi, reali e presenti nella vita delle persone. E se il brand è vivo come le persone, e se raggiunge la sua massima espressione di senso e significato nella relazione con le persone, allora vogliamo definire un brand a tutto tondo nelle sue quattro dimensioni: mente, corpo, cuore e spirito, che anch'esso risponda ai suoi quattro bisogni principali di: vivere (sopravvivenza), amare (relazioni), imparare (crescita e

sviluppo) e lasciare un'eredità (significato e contributo). Abbiamo definito così il modello delle quattro intelligenze del brand (Tabella 11):

- Intelligenza mentale: rappresenta la dimensione della mente e risponde al bisogno di crescita e sviluppo del brand. Abbiamo identificato questa intelligenza nel brand *positioning.* Il posizionamento è lo spazio unico e ben definito che il brand occupa nella percezione mentale del consumatore. L'obiettivo del brand *positioning* è di fissare il messaggio più profondo del brand in uno spazio differenziante rispetto ai competitors, significativo per il consumatore e sostenibile a livello aziendale. Un buon posizionamento strategico offre semplificazione, chiarezza e fiducia per il consumatore, che percepirà il brand come unico e specialista nel soddisfare il suo specifico bisogno. Per l'azienda il posizionamento rappresenta una mappa mentale per sapere in quale direzione andare con il marketing, che permette inoltre di identificare quale messaggio dire, a chi dirlo e come dirlo, ma soprattutto racchiude l'essenza più profonda del perché dirlo. Il posizionamento è un processo analitico, strategico e dinamico che richiede una costante analisi e un continuo monitoraggio delle principali variabili del mercato: domanda, offerta e concorrenza. Un posizionamento vincente come abbiamo visto sia nell'approccio del marketing scientifico, che nei modelli di Philip Kotler e di Marco De Veglia, deve rispondere simultaneamente ai tre criteri di: significatività, distintività e sostenibilità. Il posizionamento ha così la funzione di connettere e relazionare la dimensione mentale del brand con la dimensione mentale delle persone, identificando il perché e il come la sua *reason why* è unica e distintiva da tutte le altre.

- Intelligenza fisica: rappresenta la dimensione del corpo e risponde al bisogno di sopravvivenza del brand. Abbiamo identificato questa intelligenza nella brand *identity*. L'identità che mette in gioco il brand nella relazione con il suo destinatario è un insieme di fattori materiali e immateriali, che in questa relazione si arricchisce sempre di più di senso e di significato. In questo modo abbiamo osservato come il brand diventi una realtà viva come le persone, e come le persone ha una propria identità rappresentata da diversi elementi. Nel modello che abbiamo analizzato del Prisma di Kapferer l'identità del brand viene definita dall'insieme di: elementi fisici e prestazionali, personalità, cultura, rappresentazione mentale, immagine riflessa e le relazioni. L'identità è un elemento cardine del brand, che proprio nel concetto di identificazione trova il senso più profondo della relazione con il destinatario. L'identità si realizza sia come luogo fisico nei tratti tangibili e palpabili del brand come i prodotti o servizi, nel design, nel packaging, negli ambienti, negli elementi grafici, visivi, iconici, nelle immagini, nelle forme, nelle parole o nei colori; che in tutti quegli elementi intangibili e più astratti come la personalità, il carattere, l'universo culturale che condivide e nell'immagine che viene trasmessa dal brand e percepita dal destinatario. In questa direzione osserviamo come la definizione di una chiara e precisa identità del brand sia un concetto chiave in una funzione strategica. Nel lungo periodo deve mantenere coerenza con il posizionamento strategico, l'aderenza alla missione e credibilità nel rispetto della visione e dei suoi valori.
- Intelligenza emotiva: rappresenta la dimensione del cuore e risponde al bisogno di amare ed avere delle relazioni. Abbiamo

identificato questa intelligenza del brand nel suo sistema valoriale, nelle sue relazioni e in quella che possiamo definire la voce del brand. I valori rappresentano i criteri istituzionali dell'identità del brand, che definiscono di conseguenza la struttura mentale, i comportamenti e le relazioni che il brand attiva con il suo destinatario, come avviene in un rapporto personale. Il brand con la sua identità e i suoi valori si relaziona con le persone a un livello più profondo ed emotivo, e in questa relazione come abbiamo visto nell'approccio archetipico e in quello semiotico, diventano dei veri e propri personaggi, dei modelli socioculturali, dei miti che hanno un significato, una storia, un ruolo e una voce. E quando questa voce è allineata con lo spirito del brand e risulta significativa per la vita delle persone, allora si realizza una relazione emotiva, autentica e fiduciaria. Oggi grazie agli infiniti canali e mezzi di relazione, comunicazione e partecipazione, digitali e non, i brand hanno numerosi *touchpoints* per esprimere a pieno la propria voce.

- Intelligenza spirituale: rappresenta la dimensione dello spirito e risponde al bisogno del brand di portare un contributo e un significato. Abbiamo identificato questa intelligenza nella missione, nella visione e nel mantra, che rappresentano l'anima e lo spirito del brand. La missione rappresenta il perché più profondo dell'esistenza del brand, e questo perché va oltre al profitto economico. La missione richiede un processo di esplorazione interna per rappresentare l'essenza e lo spirito del suo ruolo nel mondo, e la sua capacità di portare un contributo significativo. La visione è la proiezione verso il futuro del brand, che come un faro guida il brand verso la sua realizzazione. Il mantra è la sintesi che racchiude ed esprime il cuore, l'anima e

lo spirito del brand. Il mantra chiarisce in modo memorabile e significativo l'unicità del brand. Un brand con una missione autentica e indistruttibile, una visione illuminante e un mantra che ispira, come un magnete ha la forza di attirare e coinvolgere le persone con un forte senso di identificazione, condivisione ed appartenenza. Un brand che esprime uno spirito autentico allineato con missione, visione e mantra sarà in grado di lasciare un contributo e un eredità significativa nel tempo.

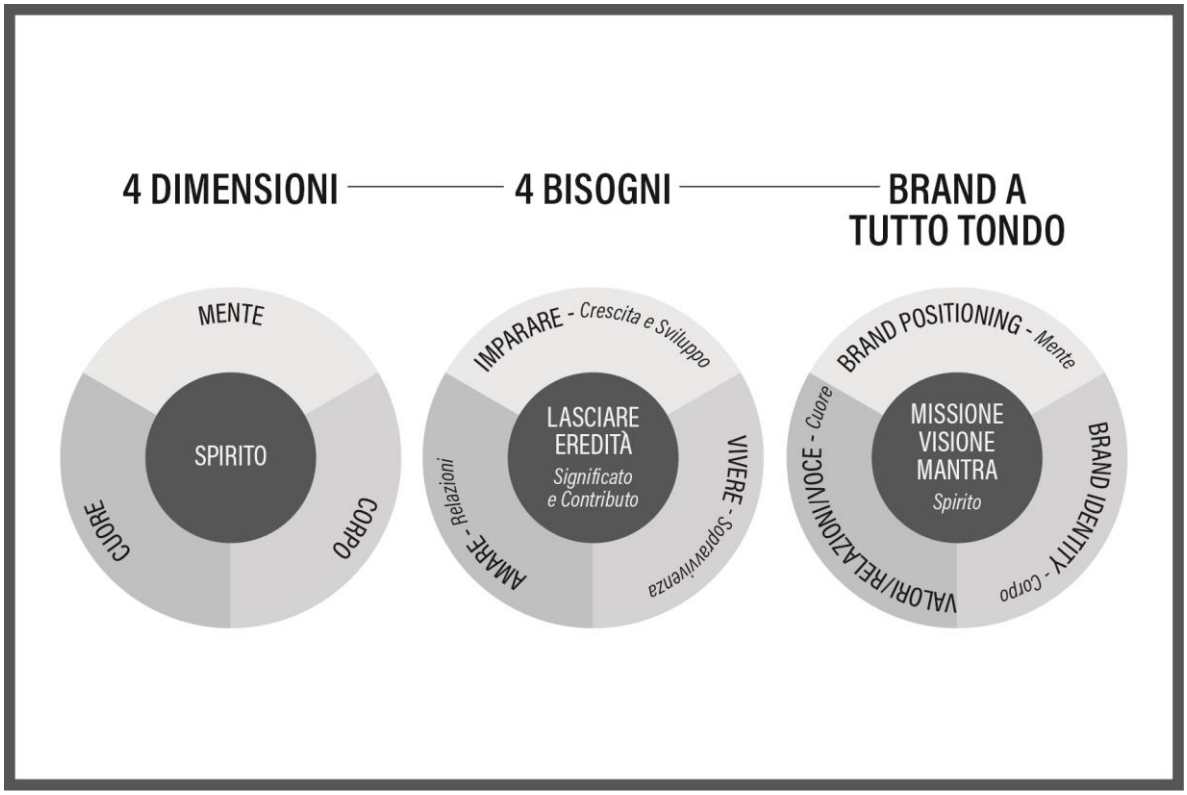


**Tabella 11:** Il paradigma del brand a tutto tondo, (Fonte: nostra interpretazione e definizione partendo del modello della persona a tutto tondo e impresa a tutto tondo di Covey S.R.)

Abbiamo definito il brand come veicolo per costruire una cultura aziendale estesa che funzioni da connettore tra i corpi, le menti, i cuori e lo spirito delle persone. Il brand come mezzo autentico e reale per realizzare a pieno il senso e il significato della vita delle persone. E per esprimere questo significato anche il brand deve realizzarsi in tutte le

sue dimensioni. Un brand che riuscirà ed esprimere, elevare e a condividere nelle sua espressione, nella sua esecuzione e nelle sue relazioni tutte e quattro le intelligenze, sarà un brand che realizzerà a pieno il paradigma della persona, del brand e dell'impresa a tutto tondo.

# 4. Approcciare le quattro intelligenze del brand

## 4.1 I protocolli dell'approccio di Big Rocket

Come abbiamo più volte ribadito la rivoluzione mediale di Internet prima, poi dei canali di social media e infine dell'interconnessione anche in mobilità sono la più grande e importante rivoluzione dei nostri tempi. Una rivoluzione sempre più dirompente, veloce e totalizzante che sta impattando tutta la nostra vita a livello globale. Il progresso e la continua evoluzione tecnologica e digitale oltre che a un livello più tangibile, pratico e operativo, hanno in primis modellato la struttura mentale e i paradigmi con i quali ci approcciamo alla nostra società. Ed è in questo punto che si apre un'ulteriore sfida per le imprese e i brand: riuscire a cambiare in corsa alla velocità del mercato, senza perdere il focus sul proprio posizionamento, sul modello di business e sugli obiettivi; rimanendo sempre coerenti con missione, visione e l'identità.

Una sfida epocale significativa e oggi sempre più complessa, una sfida dove capita di vedere anche grandi colossi consolidati e grandi brand soccombere di fronte all'incapacità o alla poca reattività nel prevedere i cambiamenti del mercato e nel reinterpretare i bisogni delle persone. E se questo è vero per le grandi aziende, ancora più complessa risulta la situazione per le PMI che come sappiamo dispongono di risorse, strumenti e competenze a volte limitate per fronteggiare l'attuale mercato. Le PMI devono massimizzare e ottimizzare le risorse limitate, a volte contro ogni probabilità. Questo richiede una capacità superiore e più profonda nel trovare nuove soluzioni alla soddisfazione dei bisogni delle persone, alla condivisione di valore, alla costruzione di una relazione fiduciaria di lungo termine e soprattutto al bilanciamento della responsabilità aziendale con la redditività e il profitto economico. Questo necessita anche di un ulteriore impegno in termini di flessibilità,

produttività e misurabilità nella gestione della struttura e nell'azione nel mercato ed una visione dinamica, puntuale e proiettata a lungo termine.

Oggi nella concorrenza globalizzata risulta sempre più difficile ottenere l'attenzione e poi guadagnarsi la fiducia delle persone che sono sempre più informate, attive e selettive grazie ai numerosi strumenti e possibilità di cui dispongono per informarsi, confrontarsi, valutare e poi decidere. Oggi il mercato e le persone richiedono più semplificazione nelle dinamiche, nelle relazioni e nelle decisioni, e questo premierà le aziende che sapranno specializzarsi nell'essere sempre la soluzione a uno specifico bisogno delle persone. Questo vuol dire che le aziende devono essere sempre focalizzate sul posizionamento che hanno nella mente del consumatore e in questa direzione con metodo, ordine e strategia continuare a implementare e automatizzare i processi di marketing. È impensabile affrontare l'attuale contesto macroeconomico con una struttura passata e non attuale, l'evoluzione, il cambiamento e il progresso sono linfa vitale per la nostra società, ma spesso si presentano come un limite, soprattutto mentale. Nelle parole di Al Ries e Jack Trout *"il cambiamento è un'onda nell'oceano del tempo. Nel breve termine, lo onde causano agitazione e confusione. Nel lungo termine, le correnti sottostanti sono molto più significative. Per far fronte al cambiamento devi assumere un punto di vista a lungo raggio. Per giocare con successo, devi prendere decisioni su che cosa farà l'azienda non il mese o l'anno successivo ma in cinque, dieci anni. […] Se un'azienda ha posizionato se stessa nella giusta direzione, sarà in grado poi di cavalcare le correnti del cambiamento, pronta ad avvantaggiarsi di quelle opportunità che sono lì apposta. Ma quando una nuova opportunità arriverà, l'azienda dovrà muoversi velocemente"*[72].

[72] Rise A., Trout J., *Il posizionamento, la battaglia per le vostre menti. Come colpire e farsi ascoltare in un mercato sovraffollato,* Torino, Anteprima Edizioni, 2016, p. 245.

La richiesta è dunque di allinearsi a questi grandi cambiamenti, le PMI devono prendere nuova consapevolezza ed evolversi verso una nuova *forma mentis*, entrare in un questo nuovo paradigma. Questo significa sviluppare una capacità analitica e strategica, che in mezzo a questo contesto complesso, permetta di cogliere nuove opportunità ed investire in nuova competenza e in nuovi strumenti al fine di trovare sempre nuove soluzioni. Le PMI hanno ancora il vantaggio di potersi relazionare e interfacciare con un contatto diretto, vivo e umano con la gran parte del loro pubblico. Per queste imprese, caratterizzate da una forte componente locale, tradizionalistica e artigianale, la gran parte delle relazioni sia interne che esterne si realizzano a un livello locale nel territorio e nelle sue comunità. Questo risulta essere ancora un fattore importante, in quanto la relazione *one to one* e *face to face* che possono instaurare in modo diretto con le persone, rimane il tipo di relazione più forte, concreta e autentica. Ed è soprattutto su questo tipo di relazione che devono continuare a investire, per potenziare il legame diretto e fiduciario e generare un circolo virtuoso di passaparola, referenze e feedback positivi. Questo è sicuramente un'importante punto di forza, che combinato con una visione strategica e di apertura alla globalità del contesto macroeconomico potrebbe guidare anche le PMI ad espandersi.

Le domande che ci siamo posti sono state molteplici: come può una PMI crescere continuamente e resistere alle continue turbolenze del mercato, ai mutevoli bisogni delle persone e alle minacce di una concorrenza globale sempre più spietata? Qual è il minimo comune denominatore delle aziende che sopravvivono e crescono per anni nel mercato nonostante i grandissimi cambiamenti? Come hanno fatto anche delle piccole aziende e start up ad emergere e far sentire la loro voce nonostante le potenziali risorse limitate? Cosa accumuna organizzazioni, aziende, brand e persone che hanno vinto contro ogni

probabilità nel mercato? Questi sono alcuni dei quesiti che ci siamo posti per provare a capire il perché più profondo delle imprese che sono cresciute, crescono e che cresceranno nel tempo. Per questo siamo andati più a fondo nella rilettura del concetto di marketing, di brand, di impresa e di persona, per capire quale sia il filo rosso conduttore di queste relazioni che abbiamo delineato come l'elemento fondamentale.

Da queste osservazioni nasce la ricerca di Big Rocket, un'agenzia di marketing e comunicazione nata nella provincia di Rimini dal suo fondatore Andrea Conti. Big Rocket è un'agenzia che attraverso la formazione, l'esperienza e diversi test nel mercato, si è nel tempo specializzata nel posizionamento e nel riposizionamento strategico delle PMI del territorio. Il mantra di Big Rocket è espresso in due semplici ma evocative parole: *Immortal Brand*. Brand immortali che continuino a prosperare nonostante le continue minacce del mercato, brand che sopravvivano anche oltre i loro ideatori, brand con un qualcosa in cui credere, brand con una missione da compiere, una visione chiara di dove andare, valori forti da condividere, storie straordinarie da raccontare, soluzioni innovative per le persone, elementi di unicità memorabili. Insomma, brand che abbiano un perché unico ed eccezionale per provare a dettare gli standard della propria categoria.

Questa ricerca nasce dal potere di un paradigma: *"se volete realizzare cambiamenti o migliorie di lieve entità e progressive, lavorate sulle consuetudini, sui comportamenti e atteggiamenti. Ma se volete realizzare migliorie significative e consistenti, lavorate sui paradigmi"*[73]. In questa direzione Big Rocket ha trovato una sua personale risposta nei tre paradigmi fondamentali che abbiamo lungo la nostra analisi. Primo, il paradigma della persona a tutto tondo di Covey, che trova

[73] Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017, p. 34.

fondamento nel modello della quattro intelligenze dell'uomo. Le persone riusciranno ad elevarsi al di sopra dello standard della mediocrità e della sufficienza nel momento in cui realizzeranno a pieno tutte e quattro le loro dimensioni: corpo, mente, cuore e spirito; solo così emergeranno e troveranno la loro voce. Il secondo paradigma riguarda il marketing, il marketing come funzione chiave e trasversale che guida l'impresa verso il raggiungimento dei suoi specifici obiettivi economici, e non. Un marketing con una visione a tutto tondo, che non sia limitato a una semplice funzione secondaria, esecutiva, operativa e delegata a singole azioni limitate, ma un marketing analitico, strategico, integrato ed esteso che parta proattivamente dall'imprenditore e tutto il suo team in prima linea. Questo è il processo che abbiamo definito il processo di marketing *inside-out*, un processo che condivide una cultura aziendale autentica e diffusa su tutti i livelli, una missione indistruttibile e una visione significativa. Il processo di marketing *inside-out* parte da dentro, dall'essenza per individuare, potenziare e valorizzare tutte le risorse, le relazioni, i processi e le dinamiche interne all'azienda, per poi restituire e amplificare verso l'esterno un marketing significativo per le persone, sostenibile per l'azienda e differenziante dai competitors. Il terzo paradigma riguarda il brand e lo abbiamo definito il paradigma della quattro intelligenze del brand. Il brand come veicolo per costruire una cultura aziendale estesa che funzioni da connettore tra i corpi, le menti, i cuori e lo spirito delle persone. Il brand come mezzo autentico e reale per realizzare a pieno il senso e il significato della vita delle persone. E per esprimere questo significato anche il brand deve realizzarsi in tutte le sue dimensioni. Un brand che riuscirà ed esprimere e a condividere nelle sua espressione, nell'esecuzione e nelle relazioni tutte e quattro le dimensioni, potrà realizzare il paradigma della persona a tutto tondo.

Il percorso è iniziato a monte dal concetto di persona, poiché sono le persone l'elemento cardine per il quale esistono, vivono e agiscono le imprese, il marketing e i brand. Ed è partendo e credendo saldamente in questo principio che Big Rocket è arrivata a definire questo suo modo di approcciare il mondo del brand, del marketing e dell'impresa a tutto tondo. Per realizzare e attuare questo suo approccio, che ambisce a rivoluzionare e a differenziare il modello di marketing delle PMI, Big Rocket ha strutturato e poi testato sul mercato i suoi due protocolli di analisi, strategia, educazione e formazione per il posizionamento e il riposizionamento strategico delle PMI. Il primo, *The Million Dollor Brand* è un protocollo focalizzato sui processi analitici e strategici del marketing, per definire prima attraverso una profonda analisi e poi con una precisa strategia il brand *positioning,* la brand *identity* e il modello di business. Il secondo protocollo, *Marketing Marines,* è un percorso parallelo che accompagna l'imprenditore, i suoi referenti principali e il suo team allargato, verso una più profonda conoscenza, consapevolezza e formazione sui concetti del marketing analitico, strategico e operativo, e sui paradigmi della persona, marketing e brand che abbiamo definito.

## 4.2 The Million Dollar Brand

*The Million Dollar Brand* (in seguito TMDB ) è il protocollo sviluppato da Big Rocket partendo dalle grandi teorie, dagli approcci metodologici, dai modelli e dai paradigmi che abbiamo ripercorso e definito lungo la nostra ampia analisi; riadattati e reinterpretati però al contesto macroeconomico italiano delle PMI. Il protocollo TMDB nasce dal concetto fondamentale che non esistono risposte vincenti, soluzioni univoche e verità assolute valide per tutti i brand, ma sicuramente possiamo definire alcuni principi cardine da estendere e generalizzare:

- Primo, qualsiasi brand che identifichi un'organizzazione, un'azienda, una persona, un prodotto, un progetto o un servizio, per entrare concretamente ed affrontare il mercato attuale, si deve servire alla base degli strumenti e dei processi fondamentali del marketing analitico e del marketing strategico.
- Secondo, qualsiasi brand necessita della definizione strategica di un chiaro posizionamento, di un'identità coerente, di un solido modello di business e di una focalizzazione ristretta su degli obiettivi e parametri di valutazione e misurazione precisi.
- Terzo, la crescente necessità di concepire e diffondere un approccio nuovo ed evolutivo, aperto alla piena comprensione della natura dei reali bisogni e delle aspirazioni più elevate della spiritualità umana, il paradigma della persona a tutto tondo.
- Quarto, una nuova visione nel significato del ruolo delle imprese come attori sociali interconnessi che hanno una missione da compiere, una visione da onorare e dei valori da condividere per portare il proprio contributo significativo e proattivo nella società e nel mondo, il paradigma dell'impresa a tutto tondo.
- Quinto, l'importanza di un approccio più ampio, profondo ed esteso della visione del marketing come funzione principale e interdisciplinare per generare sempre più crescita, valore e prosperità per le organizzazioni, per le persone e per le comunità in generale, il paradigma del marketing a tutto tondo.
- Sesto, una più profonda comprensione del senso, del significato e del valore economico, sociale e culturale del brand come la massima espressione di un'autentica relazione fiduciaria, che si realizza nell'identificazione, nella condivisione e nella co-creazione di valore, il paradigma del brand a tutto a tondo.

- Infine una piena consapevolezza che per affrontare e valorizzare le grandi rivoluzioni, le innovazioni e i continui cambiamenti che coinvolgono la nostra società, dobbiamo aprirci positivamente verso una nuova struttura mentale e dotarci di nuove capacità, di nuovi strumenti e di nuova conoscenza, educando e formando proattivamente le nostre capacità di ascolto, di dialogo, di relazione e di condivisione.

TMDB è un protocollo di analisi e strategia che viene sviluppato affiancando costantemente e con un coinvolgimento diretto e proattivo l'imprenditore e tutte le figure di riferimento nella gestione strategica dell'impresa, in modo da rendere tutti coinvolti e allineati nella stessa direzione. Il protocollo TMDB è composto da due moduli principali, il primo dedicato all'analisi e il secondo alla definizione della strategia. Nel primo modulo l'obiettivo è analizzare le tre variabili fondamentali che compongono il quadro competitivo: offerta, domanda e concorrenza, per definire il posizionamento e l'identità del brand. Lo scopo dell'analisi incrociata di queste tre variabili è trovare quella che viene definita l'idea differenziante o che nel marketing scientifico viene chiamato *X-factor*; ovvero quel fattore o quel ristretto numero di fattori, che allo stesso tempo soddisfano i criteri fondamentali di significatività per il mercato, sostenibilità per il brand e differenziazione dai competitors. In poche parole quell'elemento di unicità del brand che lo rende sempre preferibile rispetto ai suoi concorrenti, la sua *reason why* più profonda.

La prima analisi, dedicata all'offerta, studia e analizza con la massima profondità a ampiezza il brand. In particolare viene ripercorsa tutta la storia, la storia delle sue persone, la storia del suo marketing e la storia del suo mercato, per descrivere in modo lineare il percorso di vita, dalle sue origini fino alla sua attuale realizzazione; ma soprattutto per

definire i concetti cardine come la missione, la visione, il mantra e il sistema valoriale. In questa fase infatti l'obiettivo è capire quali sono i tratti, gli attributi, i valori, i fattori, i benefit, i punti di forza, quelli di debolezza e l'insieme di tutte le *reason why* che di più caratterizzano, identificano e differenziano il brand. La seconda analisi dedicata alla domanda, studia e analizza il mercato, ovvero indaga con quali persone, aziende o organizzazioni si relaziona esattamente il brand, e quali bisogni soddisfa precisamente. In questa fase l'obiettivo è definire un identikit il più preciso possibile delle persone alle quali si rivolge, capirne la scala dei valori, i bisogni, le percezioni , le motivazioni, le aspirazioni e tutti quei *driver* che le coinvolgono e le soddisfano non solo dal punto di vista funzionale e simbolico, ma anche su un piano più emozionale, esperienziale e spirituale. Questo però significa anche riuscire a capire e interpretare le paure, le difficoltà e magari i limiti e le obbiezioni, per trovare sempre nuove soluzioni e nuove opportunità per fornire più valore per le persone. Infine, la terza analisi riguarda la concorrenza e definisce esattamente l'attuale contesto competitivo e dei relativi competitors. L'obiettivo di questa analisi è definire con chiarezza il contesto di mercato e di marketing nel quale l'azienda si trova quotidianamente ad operare. In particolare vengono individuati i competitors diretti ed effettivi, quelli potenziali ed aspirazionali. Di ciascuno si analizzano i tratti, gli attributi, i valori, le strategie, gli obiettivi, il posizionamento, l'identità, la comunicazione e tutti quelli elementi e quelle caratteristiche rilevanti per il confronto competitivo. Una volta identificata l'idea differenziante che rispetta congiuntamente i tre criteri di sostenibilità, significatività e distintività viene redatto il *Brand Positioning Statement,* il documento operativo che definisce il brand *positioning*. Il posizionamento è il fulcro che guiderà la strategia,

che a sua volta rappresenterà la mappa mentale di dove andare con il marketing e indicherà i confini entro i quali focalizzare tutte le attività.

Il secondo concetto cardine che viene analizzato e definito nel primo modulo di analisi del TMDB è la brand *identity,* l'identità che come abbiamo visto si realizza sia come luogo fisico, materiale e tangibile, che come relazione più astratta, immateriale e intangibile. L'obiettivo è la definizione di un'identità con una funzione strategica che delinei e guidi i confini espressivi del posizionamento del brand e della sua implementazione. L'identità deve sempre essere aderente alla missione, coerente con la visione e autentica nei valori che mette in gioco. Il concetto di identificazione, relazione, condivisione e appartenenza è il senso più importante del brand, quindi deve essere analizzato con estrema ampiezza e profondità. A supporto di questa analisi il modello del Prisma di Kapfarer ritorna utile per ricordarci gli elementi che identificano il brand: elementi fisici e prestazionali, la personalità e il carattere, la cultura e i suoi valori condivisi, l'immagine riflessa e la rappresentazione mentale, le relazioni e la voce del brand. Abbiamo più volte sottolineato che i brand sono vivi e reali come le persone, e come le persone hanno un'identità che è assolutamente unica e frutto della loro storia e della storia delle loro persone. L'identità diventa una storia tutta da raccontare, vivere, condividere e implementare continuamente, oggi che i brand sono simboli, miti, idoli e icone che vengono celebrati, amati, desiderati, confrontati e giudicati dall'opinione pubblica generale.

Il risultato del modulo di analisi del protocollo TMDB è la definizione e quindi la redazione di un documento operativo che raccoglie e sintetizza testualmente, graficamente e visivamente il risultato incrociato delle tre analisi e gli elementi fondamentali delle quattro dimensioni del brand:

- La missione
- La visione
- Il brand mantra
- Il sistema valoriale
- Le relazioni e la voce del brand
- L'idea differenziante
- Il brand *positioning*
- La brand *identity*

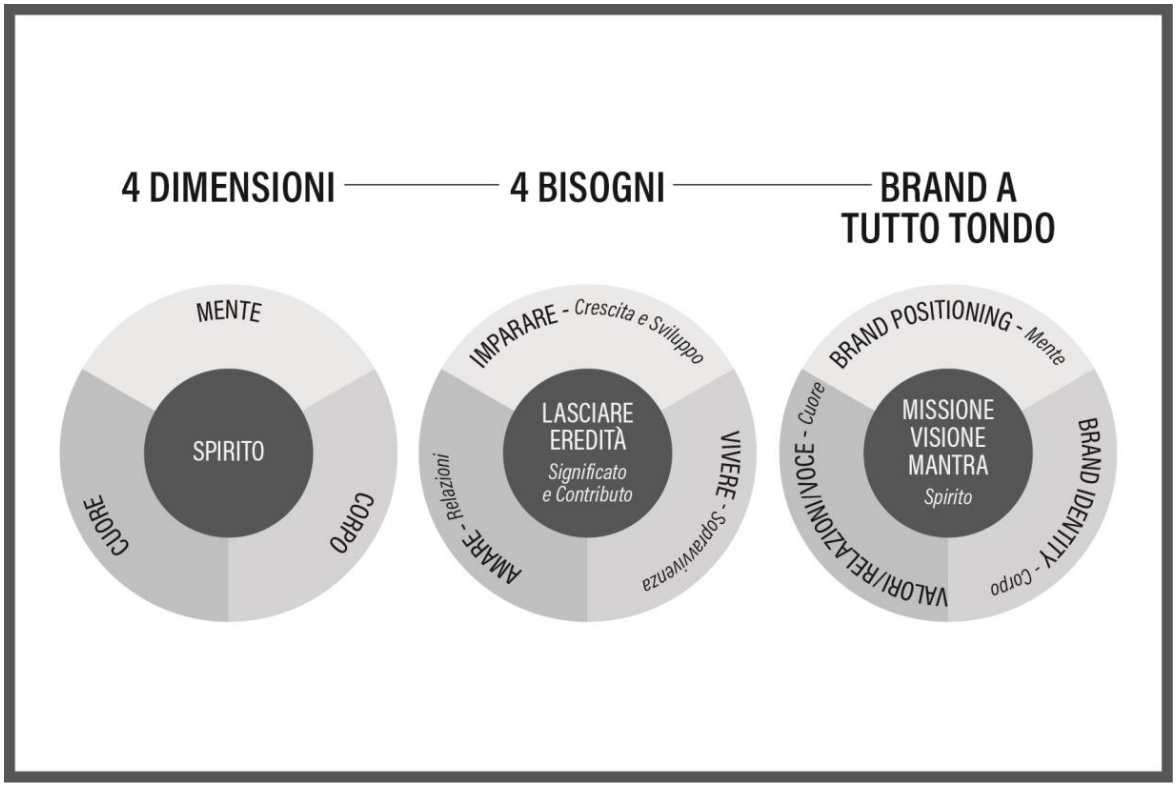


**Tabella 12:** Il paradigma del brand a tutto tondo, (Fonte: nostra interpretazione e definizione partendo del modello della persona a tutto tondo e impresa a tutto tondo di Covey S.R.)

Il secondo modulo del protocollo TMDB, a fronte di tutta l'analisi, è dedicato alla definizione della strategia che a sua volta detterà poi l'attuazione del piano operativo. E' stato un concetto cardine di questa discussione, la strategia deve essere fondata, sostenuta e avvalorata dalle precedenti analisi, le risposte che cerchiamo sono nel mercato.

Risulta importante perciò interrogarsi ponendo, e ponendosi, le giuste domande, ma soprattutto avere poi la capacità e gli strumenti per trasformare i dati e le informazioni analizzate in conoscenza strategica.

Il marketing analitico ci indica dove siamo localizzati adesso nel mercato, mentre il marketing strategico individua tutti i percorsi possibili per raggiungere la destinazione, cioè gli obiettivi. Il primo passaggio del modulo strategico è la precisa definizione degli obiettivi primari e secondari, di breve, medio e lungo periodo, economici e non economici. Fondamentale è che ogni singolo obiettivo sia: specifico, misurabile, raggiungibile, rilevante e definito su una linea temporale. Gli obiettivi devono essere sempre assolutamente chiari, condivisi e allineanti con tutta l'organizzazione, tutti gli sforzi e gli investimenti quotidiani devono essere orientati e finalizzati in questa funzione e con un preciso ritorno. Il secondo passaggio del modulo strategico è la definizione di tutte le risorse economiche, e non, che sono a disposizione. Vanno individuati, definiti e allocati per ogni obiettivo in base alle priorità, le risorse e gli investimenti in termini di soldi, tempo, persone, strutture, processi, network, ma soprattutto in termini di ROI. Il terzo passaggio è la definizione dei parametri, delle metriche e del sistema di monitoraggio dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi. Anche questo è un ulteriore elemento cardine che ci ha accompagnato nella nostra discussione, definire degli indicatori di performance economici e non, sempre misurabili, aggiornati e disponibili, è fondamentale per le PMI che necessitano di massima efficienza, efficacia e automazione nei processi, riducendo al minimo la dispersione e lo spreco di energie e risorse. Elaborate con la giusta profondità le informazioni, definiti con chiarezza tutti gli obiettivi, tutte le risorse disponibili e i paramenti del sistema di monitoraggio e valutazione, si procede alla redazione di tre documenti operativi

fondamentali: il modello di business, la formalizzazione della strategia, il piano del marketing operativo completato dal calendario marketing.

Il modello di business rappresenta la pianificazione strategica che descrive come il brand assorbe, rielabora e distribuisce valore, e ci permette di avere una visione globale sui flussi in entrata e in uscita. In particolare identifica sia i fattori interni chiave come le risorse, le attività e i partner che generano la struttura dei costi; che i fattori esterni come la proposta di valore per i diversi segmenti, il tipo di relazioni da instaurare, i canali attraverso quali comunicare e tutte le fonti che contribuiscono ai flussi di cassa in entrata. Il modello di business è una mappa mentale generale della struttura, dei processi e delle dinamiche aziendali, ma soprattutto ci può aiutare a identificare nuove opportunità interessanti ed eventualmente a tagliare quelle che non sono più utili e profittevoli. Chiarito dunque il modello di business generale si passa al momento fondamentale della definizione e della formalizzazione della macro-strategia globale, delle tattiche intermedie e delle singole micro-azioni da implementare e automatizzare in funzione dei singoli obiettivi e del modello precedentemente prestabiliti. Si passa dunque alla definizione del piano di marketing operativo, che rappresenta il documento che riassume passo per passo e in modo lineare tutte le procedure di marketing che sono state fin qui definite, partendo dall'analisi e dalla strategia. Il piano di marketing viene completato con il calendario del marketing, ovvero il documento operativo che indica con estrema precisione le risorse allocate in termini tempo, persone e strutture per ciascuna delle singole micro-azioni che compongono le tattiche intermedie in funzione della strategia globale.

Il risultato finale dei due moduli, analisi e strategia, è il *The Million Dollar Brand,* ovvero il manuale del brand, un documento fondamentale che rappresenta la guida strategica del brand e che ci fornisce tutte le

indicazioni, le regole e i confini dell'implementazione del marketing operativo e del suo monitoraggio. Il TMDB sarà la mappa mentale che guiderà l'espressione e la realizzazione del marketing del brand. E' assolutamente fondamentale che questo documento sia condiviso in primis internamente su tutti i livelli aziendali, e poi verso l'esterno in un processo *inside-out*. Tutte le persone, soprattutto internamente, che si relazionano con il brand, devono essere a conoscenza di queste informazioni, in quanto come spesso ribadito il senso si identificazione, condivisione, partecipazione e appartenenza sono gli elementi cardine del brand, e attraverso la formalizzazione prima, e con la condivisione poi, si genera una relazione trasparente, reale, autentica e fiduciaria.

TMDB ambisce a rivoluzionare e differenziare il modello di marketing e di business delle PMI, perché parte dalla piena comprensione degli approcci e della forma mentale delle teorie, dei modelli e dei grandi paradigmi, adattandoli e interpretandoli però alla struttura e al contesto delle PMI. Le PMI in Italia rappresentano il 99% del mercato italiano, e garantiscono l'80% dell'occupazione e quasi il 70% della produzione di valore aggiunto. Le PMI sono la linfa vitale per la crescita economica, sociale e culturale del nostro paese, che si trovano a competere in un mercato globalizzato, reale e digitale, sempre più indifferenziato e standardizzato. Un mercato dove brand, prodotti, servizi ed esperienze sono sempre più accessibili e interscambiabili tra di loro, dove le PMI corrono il rischio di essere percepite come delle *commodity* e di giocare una guerra di prezzi al ribasso. Il marketing analitico, il marketing strategico e la pianificazione di lungo termine diventano le armi fondamentali per emergere, differenziarsi e far sentire la propria voce.

Troppo spesso nel contesto delle PMI il marketing è stato interpretato come una forma di comunicazione e di pubblicità verso l'esterno, e come una funzione operativa secondaria da esternalizzare. In questo

contesto senza una chiara e precisa mappa mentale di dove andare, di cosa dire, a chi dirlo, ma soprattutto il perché più profondo dirlo, si è creata confusione e sovraffollamento di input e messaggi di marketing. Ed ecco che oggi è fondamentale ricominciare facendo ordine e pulizia partendo dalle analisi, ragionare in ottica di implementazione strategica nella costruzione di soluzioni, esperienze e relazioni di brand sempre più uniche, autentiche e differenzianti. E in questa direzione indicata dal marketing continuare a osservare, testare, innovare e automatizzare, non solo nei prodotti o nei servizi e i loro attributi, ma anche nella struttura, nell'organizzazione, nelle dinamiche e noi processi aziendali. E in questo aspetto il "piccolo imprenditore" deve essere attivo in prima linea e coinvolgere il suo "piccolo team" con la consapevolezza che il mercato è, e sarà, una sfida sempre più complessa che richiederà un contributo significativo e una visione salda da parte di tutte le persone.

## 4.3 Marketing Marines

*Marketing Marines* (in seguito MM) è il percorso sviluppato da Big Rocket che accompagna parallelamente il protocollo di analisi e strategia TMDB, focalizzato però sulla formazione e sull'educazione al marketing per l'imprenditore e il suo team. Il protocollo MM è stato definito come il primo campo di addestramento per imprenditori-*marketers* del territorio romagnolo, e parte proprio dai concetti fondamentali che abbiamo fin qui discusso sul ruolo, sulla funzione e sull'importanza di un nuovo approccio più evolutivo, più consapevole e con un taglio interdisciplinare nel marketing a tutto tondo delle PMI.

Il significato più profondo di MM lo possiamo esprimere con un antico famosissimo proverbio cinese che recita: *"dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnali a pescare e lo nutrirai per tutta la vita"*.

MM nasce per rispondere a tre esigenze principali, primo creare e alimentare nei piccoli-medi imprenditori la *forma mentis* del marketing, secondo per contrastare la profusione della formazione venduta, in particolare dai guru del web, che promettono sempre e solo soluzioni vincenti, in poco tempo, senza tanti sforzi e rispondenti alle esigenze di chiunque replicando sempre le stesse grandi teorie. Terzo, non è più sufficiente delegare ottimi piani di marketing operativo da eseguire per l'imprenditore, ma questo deve essere coinvolto consapevolmente in tutte le fasi del processo di marketing. MM non ha lo scopo di trasformare e sostituire la figura dell'imprenditore con quella del *marketers*, ma mira ad allineare la struttura dell'imprenditore al marketing, da imprenditore-produttore sempre immerso nel fare operativo a imprenditore-stratega che organizza, gestisce e pianifica le attività di lungo periodo. Un imprenditore che conosce e sente suoi i fondamenti del marketing, ha la forma mentale che gli permette in ogni circostanza di interpretare e reagire ai grandi cambiamenti del mercato, di cogliere sempre nuove opportunità, di continuare a innovare con nuove idee e soluzioni ottimizzando gli sforzi e massimizzando i risultati.

MM è un percorso lineare che inizia alla base con il portare a conoscenza e costruire una solida consapevolezza nell'imprenditore e nell'impresa, per poi passare a una fase più profonda di educazione ai fondamenti del marketing e successivamente alla formazione sulle tematiche più complesse. La formazione e l'aggiornamento costante oggi non sono più una semplice opzione per stare nel mercato attuale che prevede delle dinamiche sempre più complesse e delle innovazioni sempre più veloci e totalizzanti. L'imprenditore oggi deve allinearsi e allineare tutta la sua struttura a questi nuovi paradigmi, come assunzione di una responsabilità più ampia del suo ruolo, di quello delle persone e di quello dell'impresa nella nostra società. In questa direzione

il percorso MM condivide il processo di marketing *inside-out* che abbiamo definito, andando a concepire quello che troppo spesso manca nella aziende, il perché più profondo. Il perché che solo un brand con una missione da compiere, una visione chiara da perseguire, valori forti da condividere, storie straordinarie da raccontare, soluzioni innovative per le persone ed elementi eccezionali di unicità e riconoscibilità. Quel perché profondo che parte da dentro, dalla voce del brand, dalla sua essenza, per aumentare il senso di appartenenza, di responsabilità individuale e collettiva, il miglioramento nei processi e nelle dinamiche interne, la massimizzazione della produttività e delle performance, economiche e non. Quel perché che solo l'imprenditore può conoscere profondamente e che deve condividere a cascata con tutta la struttura.

La prima edizione del progetto di formazione MM è stata testata e lanciata nel mercato nel settembre 2017, e ha visto la partecipazione di sei piccoli-imprenditori locali che rappresentavano le loro tre aziende. Le tre aziende in questione sono Vendita Fast, un'agenzia immobiliare di Cattolica specializzata nella compra-vendita di immobili, Altro Gelato la prima gelateria focalizzata su una filiera produttiva e di consumo etica, biologica e a km zero di San Marino, e infine il Don Camillo Taste, un classico bar generalista sul confine con la dogana sanmarinese, che ha ridefinito la sua categoria di appartenenza e la sua esperienza di consumo verso un *concept* di piccola ristorazione e bottega del gusto. Questa prima edizione di MM è stata sviluppata nel corso di tre mesi e ha previsto una lezione frontale a settimana della durata di tre ore. Gli argomenti affrontati sono stati: i fondamenti del marketing analitico, strategico ed operativo, il significato e il valore del brand, il senso di appartenenza e di responsabilità dell'organizzazione, i concetti del brand *positioning*, della brand *identity* e dell'idea differenziante, la definizione degli obiettivi e del modello di business, la costruzione della scala del

valore e della scala dei prodotti, la basi per comprendere funzionamento dei social media e dei canali digitali, il *copywriting* strategico e lo *storytelling* d'impresa. Questi sono stati ritenuti gli argomenti di base sui quali costruire il primo percorso di formazione MM, un percorso che come abbiamo detto accompagna il protocollo di analisi e strategia TMDB. Visto l'effettivo successo, economico e non, ottenuto sia dagli imprenditori come partecipanti, che da Big Rocket come organizzatore e formatore, è stata lanciata anche la seconda edizione per l'anno 2018.

La seconda edizione di MM avrà luogo a Rimini a partire dal 5 Novembre 2018, e ha raggiunto il numero di trentacinque iscritti rappresentanti di ventotto piccole-medie imprese che collaborano con Big Rocket, provenienti dalle più svariate categorie merceologiche del territorio della Romagna, delle Marche e di San Marino. Questa seconda edizione prevede un percorso di otto lezioni frontali, una alla settimana della durata di tre ore che si ripeteranno ciclicamente per ben sedici settimane. Le otto lezioni di questa edizione rilanciano gli argomenti della precedente, con un ulteriore focus sulla definizione analitica della mappatura del brand, la definizione delle persone in target e della scala di valore e dei bisogni, la costruzione delle strategie di scala del prodotto e un potenziamento sulle tematiche del *copywriting* strategico, dello *storytelling* d'impresa e dell'*advertising* sui social media network.

La prima innovazione di MM è che si presenta come un campo di addestramento ricco di insegnamenti sulle teorie, i modelli e i paradigmi del marketing, ma soprattutto finalizzato all'esercizio e all'allenamento pratico sul proprio personalissimo caso, l'unico metodo per imparare è applicazione e l'allenamento del gesto. Le lezioni sono dunque una via di mezzo tra la formazione accademica e l'addestramento reale, i partecipanti sono affiancati da tre coach e da quattro tutor che gli seguiranno nella teoria e nella pratica allo sviluppo delle esigenze e

delle soluzioni del proprio specifico caso aziendale. La seconda innovazione è che MM permette di creare un network e una *mastermind* tra imprenditori che hanno voglia rivoluzionare il proprio modello business e di lasciare un segno nel mercato. Questo percorso offre anche la possibilità di conoscere, condividere e confrontare la propria personalissima storia, le esperienze, le esigenze, le aspettative, gli approcci, le soluzioni, i punti di forza, ma anche le paure, le difficoltà, le frustrazioni, i problemi e i punti di debolezza con altri imprenditori, in primis come persone, e poi come imprenditori e come imprese. Gli imprenditori delle più svariate realtà possono così conoscere, osservare e imparare anche dagli altri modelli di business, trovando ispirazione, soluzioni, sinergie, risorse di marketing, e non, da questi insegnamenti.

L'obiettivo è dunque di iniziare a formare un network di "piccoli-medi imprenditori evoluti" che hanno davvero a cuore una crescita reale, sana e sostenibile per portare dei benefici alla propria azienda e al proprio network di persone; in ottica di lasciare un contributo più significativo per il proprio territorio, la comunità e la nostra società in generale. Un network di imprenditori consapevoli dell'importanza e della delicatezza del proprio ruolo all'interno delle dinamiche e dei processi di uno sviluppo economico, sociale e culturale. Un network di imprenditori che si applica proattivamente a comprendere e valorizzare i grandi cambiamenti che ci impone il nostro mondo, e che con impegno, dedizione e proiezione al futuro guidano la ricerca di nuove soluzioni, nuove idee, nuovi significati e nuovi contributi positivi. Questa è la forma mentale degli imprenditori e delle persone che abbiamo definito a tutto tondo, caratterizzate da una visione che guida la strategia verso una precisa direzione, una struttura interna allineata con disciplina a questa visione, una passione e un impegno nell'esecuzione, e infine un radicato modello di cultura aziendale guidata da coscienza, principi e da

valori. Questo è il significato più profondo che abbiamo ricercato nella nostra analisi e che vogliamo condividere, il concetto di persone, aziende, marketing e brand a tutto tondo che riconoscono e rispondono sempre a tutte e quattro le dimensioni: corpo, mente, cuore e spirito. Sicuramente non è una missione semplice e con un immediato riscontro, ma la sola strada per creare un brand immortale, unico ed eccezionale che provi a dettare gli standard della propria categoria, è la predisposizione all'apertura mentale, un impegno e una dedizione straordinaria per innalzare il livello sul piano culturale, emotivo e spirituale al di sopra dello standard della sufficienza e della mediocrità.

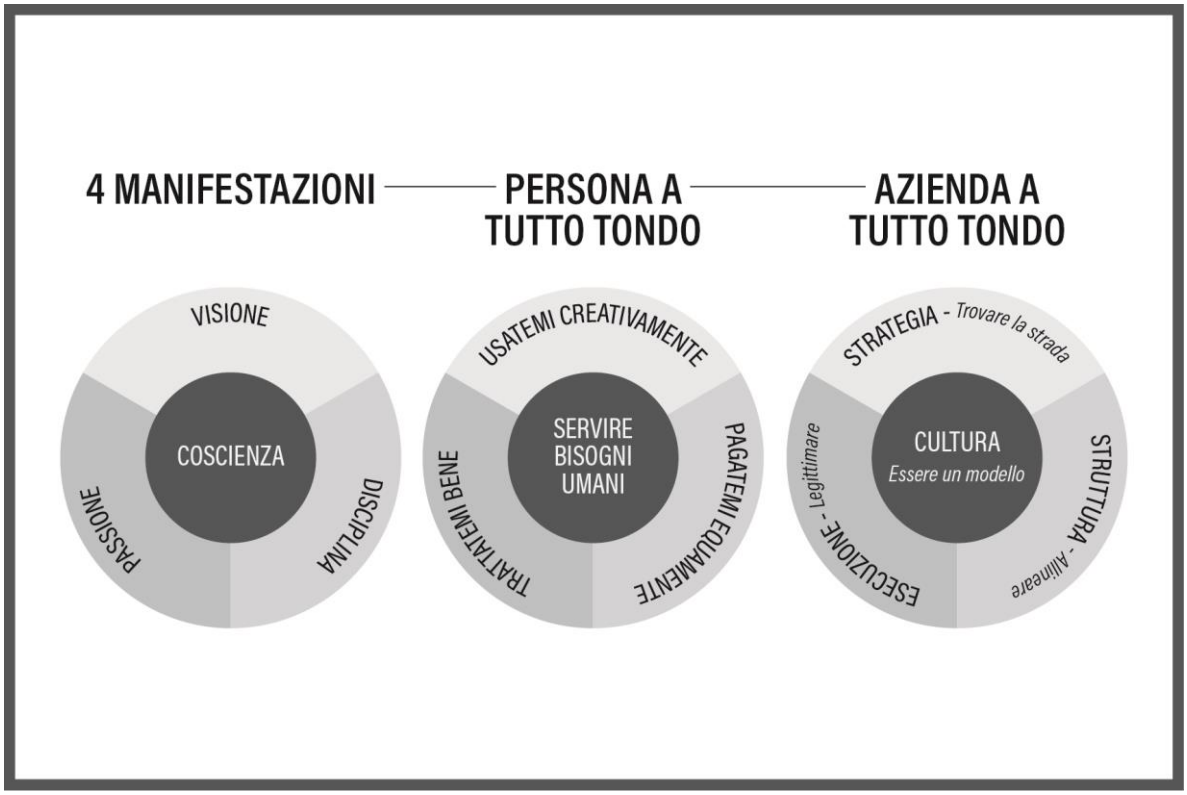


**Tabella 13:** Il paradigma della persona e dell'azienda a tutto tondo, (Fonte: Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017).

# 5. Casi studio

## 5.1 Altro Gelato: la gelateria etica a km zero

### *Premesse*

Il primo caso studio di cui vogliamo raccontare la storia è Altro Gelato, una gelateria guidata da una filosofia etica fondata nel 2017 da Samantha Santagata 25 anni e Fabio Matteini 26, a Domagnano, un piccolo comune del territorio sanmarinese. Questa storia è interessante perché oltre ad essere uno dei casi studio di Big Rocket che ha seguito anche il percorso di formazione Marketing Marines, ci dimostra come due giovanissimi imprenditori, spinti da un perché eccezionale in cui credere e con un messaggio forte da veicolare, abbiano coltivato e maturato tutti gli ingredienti necessari per un brand unico. Samantha e Fabio sono guidati dalla passione per il proprio lavoro, da una visione chiara del loro ruolo nel mondo, dall'attitudine al miglioramento e all'innovazione e da una profonda coscienza del proprio contributo nella comunità e nel territorio. Altro Gelato nasce dall'idea di realizzare dei prodotti a km zero buoni e sani come quelli di una volta. Le materie prime provengono esclusivamente dal territorio e dai piccoli agricoltori e produttori locali per servire sempre un prodotto ecosostenibile e di qualità. I gelati sono artigianali e senza alcun tipo di additivo né semilavorato, inoltre vengono prodotte anche torte gelato e semifreddi.

Abbiamo avuto l'opportunità di intervistare Samantha il giorno 06 Novembre 2018 presso il punto vendita per farci raccontare la sua storia personale e la storia di Altro Gelato, un brand le cui parole chiave sono etica, responsabilità, stagionalità, naturale, km zero e biologico. Il principio cardine di questo progetto è la meticolosa ricerca e la selezione esclusiva lungo tutta la filiera di approvvigionamento e di

produzione, di piccoli agricoltori locali che valorizzano tecniche naturali, sane e sostenibili di coltivazione e di allevamento. Da questo nasce Altro Gelato, il gelato diverso dagli altri. Altro Gelato ha una vera missione da compiere, dei valori forti da condividere, tante storie da raccontare e un contributo sociale che è il mantra dei suoi fondatori. Nella parole di Samantha: *"Io voglio fare qualcosa di cui essere fiera, io non voglio semplicemente vendere dei gelati. Io voglio provare a cambiare il modo di vedere delle persone, voglio fare la differenza. Nel senso che se io sono responsabile del mondo in cui ho la fortuna di vivere, anzi avendo anche un attività economica ancor di più che come persona, è giusto che io sia almeno due volte più responsabile. Quindi anche se mi costa di più, anche se il margine economico per i primi tempi sarà più basso, io voglio essere tranquilla sapendo che ho dato un prodotto buono e sano, ma soprattutto che ho contribuito nel tessuto sociale in cui vivo. Io non pretendo un ritorno economico immediato, ho una visione più ampia e importante di questo, e anche se ci metteremo più tempo non importa. Quando arriverà, e sono sicura che arriverà, perché ci stiamo impegnando su tutti i fronti, le persone riconosceranno che noi non vogliamo semplicemente acquistare una materia prima e vendere un prodotto finito, ma vogliamo preservare il mondo che c'è intorno alla valorizzazione delle materie prime locali*". Questo è il mantra che da sempre guida Samantha e Fabio anche nei diversi ambiti dello loro vita privata, ci hanno raccontato infatti di sostenere profondamente l'idea della valorizzazione dei prodotti locali, stagionali e con un basso impatto ambientale, filosofia che seguono con coerenza anche nel loro lavoro.

Samantha è da sempre appassionata al mondo del cibo, in particolare a quello dei dolci, e dopo essersi laureata in marketing presso La Sapienza di Roma, ha intrapreso un corso nella scuola di gelateria di Rovigo specializzata nell'insegnamento della produzione del gelato

partendo dalla materia prima. Questo, ci ha spiegato, perché la Romagna è la prima regione nella produzione di semilavorati e quindi nelle scuole locali insegnano principalmente la produzione del gelato partendo da prodotto pronti o comunque dai semilavorati. Terminato questo corso, Samantha ha deciso che avrebbe aperto finalmente la sua propria attività nel mondo delle gelaterie, una gelateria diversa, etica e responsabile che raccontasse a pieno il significato della materia prima, del territorio, degli agricoltori, del senso di appartenenza e condivisione.

Nel territorio sanmarinese e nella riviera romagnola stava iniziando a svilupparsi un movimento di alcune attività che ammiccavano al mondo del biologico, del salutare e del km zero, un movimento che stava dando i primi segni di fermento, anche se nessuno nel mondo delle gelaterie. Inoltre Domagnano è un piccolo comune di tremila persone e tutta San Marino conta circa trenta mila persone, quindi con un bacino di utenza potenzialmente ristretto e un mercato tendenzialmente di nicchia necessitavano di una strategia più ampia per raggiungere un bacino di utenza più sostenibile. Così, partendo da un'idea differenziante davvero innovativa per il contesto d'interesse, una chiara visione su cosa fare, degli obiettivi precisi da raggiungere, un'identità e dei valori così autentici e ben definiti, Samantha e Fabio, si sono rivolti a Big Rocket per trovare un partner che sostenesse e condividesse la loro missione. L'obiettivo principale attraverso un'approfondita fase di analisi era trovare la strada vincente per posizionare strategicamente il brand nel mercato e comunicare ed esprimere il suo messaggio più profondo.

## *Strategia*

Una volta svolto tutto il percorso di analisi e strategia del modello *The Million Dollar Brand*, sono state definite le azioni operative concrete. Il primo passaggio è stata una profonda ricerca e un'attenta selezione di

tutti quelli agricoltori locali che condividono la stessa filosofia di produzione della materia prima nel rispetto di determinati standard di naturalezza, sostenibilità, stagionalità e qualità. Un anno di ricerca continua, che tutt'ora non si interrompe, nei mercati e nelle fiere del territorio grazie anche a un network di passaparola e di suggerimenti. Il secondo punto focale della strategia, e che fin da subito ha portato grandi risultati, è stata la voglia di dare un volto umano alla gelateria, nel senso che quasi la totalità della concorrenza mette al centro sempre e solo la materia prima e il prodotto. Nessuno parla mai delle persone che hanno prodotto quella materia prima, della loro storia, dei loro valori e della loro missione. I competitors si focalizzano su una comunicazione del tutto prodotto-centrica e, volendo differenziare Altro Gelato, che si fonda proprio sull'impegno di queste persone nella terra con la materia prima, è nata l'idea di dare visibilità prima di tutto alle aziende locali che riforniscono le materie prime di Altro Gelato. È stata pianificata una strategia focalizzata a dedicare uno spazio di visibilità online e offline attraverso post sui social, articoli di blog, foto e video referenze di tutti questi agricoltori, per mostrare la loro faccia, far sentire la loro voce e raccontare la loro storia. Nelle parole di Samantha: "*noi vogliamo dare un volto e una voce umana alla persone che collaborano con noi, e dimostrare che non è solo questione di km zero, ma del fatto che queste persone hanno davvero una missione che le porta a faticare quotidianamente sulla nostra amata terra con passione, fierezza ed orgoglio. È il nostro messaggio, e noi ci crediamo, come ci credono loro. Abbiamo creato un network di persone che condividono la stessa missione, ognuna nel suo settore e ci siamo dati voce, sostegno e visibilità, potenziandoci a vicenda. Alla fine è bello sentire che da quando lavoriamo assieme abbiamo migliorato il lavoro, il*

*numero di clienti e i fatturati. Vuol dire che il nostro lavoro lo stiamo facendo bene, che lo stiamo facendo uniti nella stessa unica direzione."*

## *Risultati*

Il 18 Marzo 2017 è stato inaugurato il punto vendita di Domagnano e lanciato nel mercato il brand Altro Gelato. L'obiettivo personale dei fondatori era davvero molto importante, riuscire in poco tempo a far comprendere ed apprezzare la loro filosofia etica in modo chiaro e trasparente, e questo è un focus ancora più importante della bontà apprezzata nel loro prodotto. L'Obiettivo economico invece era di riuscire a sopravvivere per il primo anno a fronte dell'importante investimento, senza subire troppi contraccolpi. Inaspettatamente il primo anno è stato più positivo del previsto, sono riusciti a recuperare buona parte dell'investimento, ad assumere regolarmente un terzo collaboratore, a risparmiare una somma da dedicare a investimenti interessanti e a chiudere un mese completo per svolgere un periodo regolare di ferie. Un anno dopo l'avviamento dell'attività, a fronte di una previsione media di crescita del 20%, per diversi mesi è stata registrata una crescita media addirittura intorno al 100%, nonostante il clima primaverile ed estivo non sia stato dei migliori per le attività stagionali.

La filosofia etica guidata dal senso di responsabilità, di appartenenza e di condivisione di Altro Gelato si esprime anche oltre alla produzione del gelato. Diversi sono infatti i progetti di responsabilità sociale nel territorio e nella comunità sostenuti da Samantha e Fabio. Il primo progetto è svolto in collaborazione con il centro diurno per anziani di San Marino, che non è una vera e propria casa di riposo, ma è più un centro inclusivo dove gli anziani possono passare le mattinate o i pomeriggi per non rimanere a casa da soli. Altro Gelato prende molte

ricette dalla tradizione romagnola e quindi questo progetto consiste nel coinvolgere gli anziani a ricercare e raccontare le loro ricette. "*Questo progetto si divide in tre giornate dove andiamo a trovare gli anziani e loro ci raccontano la storia dei dolci poveri della tradizione romagnola come per esempio il Bustrengo. Condividono con noi le loro ricette che spesso hanno davvero tante versioni, il Bustrengo arriva addirittura fino a 32 ingredienti. Sono dolci di recupero ma molto complicati, e questi anziani ci fanno vedere come li fanno, dopo di che un gruppo di loro viene selezionato per essere nostro ospite in gelateria, dove facciamo vedere come lo facciamo noi. Bellissimo anche il fatto che ogni volta intervistandoli e chiacchierando con loro, vengono fuori molte altre ricette di dolci della tradizione di cui non eravamo a conoscenza, nuove ricette che per noi sono nuove grandi idee*". Il secondo progetto coinvolge la Direzione Generale Scolastica, e lo scorso anno è partito il progetto pilota con la scuola elementare di Domagnano. Le classi vengono invitate nel laboratorio a seguire una lezione frontale come in un'aula sul mondo del gelato e su come si produce. Viene spiegata loro la filosofia e il significato del km zero e della stagionalità. "*Con i bambini parliamo del perché in una gelateria come la nostra non possono sempre trovare i loro gusti preferiti in alcuni periodi dell'anno, e perché alcuni gusti non possiamo proprio produrli. Oltre alla teoria poi gli facciamo fare un'esercitazione più pratica dove imparano da soli a preparare un buon gelato e ovviamente poi* se lo mangiano." Il terzo progetto invece è a sostegno della cooperativa *ONLUS In Volo* che si occupa di sensibilizzare riguardo le tematiche delle persone disabili e della loro inclusione nel mondo lavorativo. Altro Gelato infatti ospiterà per un periodo di tempo due ragazzi disabili a lavorare nel punto vendita, per condividere con proprio con tutti la sua missione etica. Infine, i ragazzi di Altro Gelato sono anche in prima linea anche nella

raccolta fondi per l'associazione *Batti Cinque* che si occupa della costruzione di opere inclusive come parco giochi per i bambini autistici.

Nel corso di poco più di un anno, Altro Gelato è diventato un brand riconosciuto che sta trovando la sua voce nel mercato, ma soprattutto che sta sostenendo altre realtà, economiche e non, a trovare la loro voce. Una chiara missione da compiere, una visione da onorare, dei valori da condividere, storie straordinarie da raccontare, soluzioni innovative per le persone ed elementi di unicità memorabili sono gli ingredienti magici che abbiamo definito per un brand, e questo brand viaggia proprio in questa direzione. Non a caso non sono mancati i riconoscimenti. Altro Gelato è stato prima selezionato tra le migliori quindici gelaterie artigianali emergenti, e poi eletto tra le prime cento di tutta Italia dall'autorevolissima rivista di settore Dissapore, che li ha definiti come "*una ricerca che non accenna a esaurirsi*". Un ulteriore premio è stato il riconoscimento ufficiale da parte dei Capitani Reggenti della Repubblica di San Marino come giovani meritevoli che stanno apportando un reale, valido e significativo contributo al sistema locale.

Questo brand ci insegna come non sia sufficiente solo pensare, comunicare e valorizzare il prodotto o il servizio solo per le sue caratteristiche e le sue proprietà intrinseche, ma ci sono diversi mondi da sviluppare intorno al concetto di prodotto. Ci sono storie, valori, relazioni, persone, identità, ricerca, selezione, territorio e tantissimi altri aspetti che si devono allineare per rendere un brand davvero unico ed eccezionale, anche in settori più tradizionalisti e artigianali. Nella parole di Samantha: "*il percorso di Marketing Marines mi ha costretto a pensare ai diversi aspetti a cui non avevo mai pensato, soprattutto mi ha insegnato a trovare un filo comune di coerenza nelle cose. Io sono una persona che agisce molto a sentimento, volti, sorrisi e persone umane. Mi piace raccontare queste storie. Mi sono resa conto che poi ci*

*sono anche il management, la pianificazione, l'analisi, la strategia, la gestione economica e le relazioni. Ho capito che dovevo uscire dalla mia zona di confort per iniziare a crescere e formarmi per circondarmi solo dei migliori professionisti in ogni ambito. Ci sono sempre molti miglioramenti che possiamo fare nel percorso, e noi spesso abbiamo corretto il tiro soprattutto su quei dettagli che non ti accorgi, ma poi fanno la differenza. I risultati economici e personali sono stati fantastici, per questo mi sono riscritta al corso anche quest'anno. Perché non si è mai arrivati e si ha sempre da imparare e crescere anche se fosse una sola parola a cui non avevo pensato e che mi evoca un pensiero nuovo. Perché Altro gelato vuole essere un gelato diverso che porta dentro di sé un pezzettino di ciascuna delle persone che ci hanno collaborato."*

## 5.2 Don Camillo Taste: la casa e bottega del gusto

### *Premesse*

Il secondo caso studio di cui vogliamo raccontare la storia è Don Camillo Taste, un piccolo bar generalista nel paese di Falciano sul confine con la dogana sanmarinese, che ha saputo ridefinire la sua categoria di appartenenza e la sua esperienza di consumo verso un concetto di piccola ristorazione e di bottega del gusto. Anche questa storia è molto interessante, perché oltre a essere il secondo caso studio di Big Rocket che ha affrontato il percorso di formazione Marketing Marines, è una dimostrazione ulteriore di come anche questi due giovanissimi imprenditori guidati da una forte ambizione, da una grande capacità di giudizio e da un profondo senso di responsabilità, si siano rimessi in gioco per ricostruire un pezzo alla volta il loro grande sogno.

Il 7 Novembre 2018 abbiamo avuto l'opportunità di incontrare presso il loro locale, Arianna Manfroni e Mattia Valenti, due giovani imprenditori

di 29 anni che dal 2013 gestiscono il Don Camillo. Ci hanno raccontato la loro storia e la storia di come è nato il loro nuovo brand, brand che nel giro di un anno sta riscuotendo un notevole successo nel suo territorio di interesse. Mattia e Arianna nel 2013 hanno iniziato a lavorare nel bar di proprietà della mamma di Mattia, bar che stava attraversando un periodo particolarmente difficile e nel quale l'unica opzione era la cessione dell'attività visto che gli affari non stavano andando molto bene. Da questa considerazione inizia la storia e il percorso di Don Camillo, "*abbiamo cominciato a entrarci sempre più dentro perché mia mamma voleva cedere l'attività e ci siam domandati perché non ci investiamo noi piuttosto che lo prenda in mano qualcun altro di esterno, e così ci siamo messi in società noi due rilevando tutte le perdite del locale. Siamo partiti con una situazione decisamente pensante sulle spalle e ci siamo dovuti rimboccare le maniche. Da quando siamo entrati l'attività ha sempre riscontrato una crescita costante, però noi avevamo solo preso quello che c'era prima senza avere alcuna possibilità di investire e rinnovare il locale. Questo perché dovevamo prima rimettere in piano la pesante situazione economica.*"

Dopo circa due anni e mezzo il locale continuava a registrare una crescita media del 20% circa, e la situazione di perdita da recuperare era stata finalmente stabilizzata. Così Arianna e Mattia hanno deciso di fare un loro primo investimento per avviare un *restyling,* sia nell'identità del brand, con nuovo logo, nuovo naming "Suite & Sour", una nuova immagine coordinata, che un rinnovamento negli ambienti e nell'atmosfera del locale. Tutto questo nell'ottica di dare un tocco più accattivante, fresco e moderno, e incontrare un target più giovanile oltre alla classica clientela del paesello. Passato circa un anno da questo primo investimento i risultati sono arrivati, la crescita continuava costante intorno al 20% e l'investimento è stato recuperato. Ma

fondamentalmente non c'era stato il vero risultato che Arianna e Mattia cercavano fortemente, ovvero un cambio di marcia nell'esperienza totale e nell'identità del loro locale. Nonostante il locale funzionasse e registrasse una crescita positiva, spinti dall'ambizione di creare un qualcosa di più importante di un semplice bar generalista di paese, un qualcosa con una storia, un'identità e un'esperienza ancora più unica, autentica e riconosciuta; Arianna e Mattia si sono rivolti a Big Rocket per un'operazione di riposizionamento strategico nel mercato del brand.

## *Strategia*

Nelle parole di Mattia, "*eravamo a un punto in cui con quello che avevamo a disposizione la nostra curva di crescita era al limite, un limite dove non ci saremmo tolti le soddisfazioni che volevamo. A 28 anni volevamo realizzarci anche a livello personale iniziando a pensare a una famiglia, a dei figli e a una casa. Eravamo nel limbo di un'attività che lavorava ma che non faceva mai il salto di qualità che cercavamo a livello personale e professionale. A quel punto o vendevamo il locale o tentavamo un ultimo affondo per fare di più con questo locale*". Già dopo i primi processi di analisi è emerso chiaramente come ci fossero delle incoerenze proprio alla base tra le aspettative, gli obiettivi e la struttura presenti, con il posizionamento, l'identità e l'esperienza realmente percepita del brand, "*essendo subentrati nell'attività in un periodo di difficoltà economica e non avendo le giuste competenze in materia, non abbiamo svolto nessuno studio preventivo e approfondito*".

Dal processo di analisi è emerso un fattore davvero chiave per la rivoluzione di questo brand. Le persone del paese e quelle che frequentavano il locale abitualmente lo chiamavano e lo riconoscevano come "*l'ex Don Camillo*", il nome che il bar aveva alle sue origini più di

venti anni prima. Nel cuore delle persone si era creato un legame particolare con questo nome, che era fortemente percepito nella loro mente. Per questa la prima decisione importante è stata proprio di riprendere il nome storico, "il Don Camillo". Procedendo nell'analisi è emerso inoltre che questo brand non avesse ancora una sua storia personale da raccontare, nessun elemento di unicità memorabile, nessun perché davvero unico ed eccezionale. In questa direzione nasce l'idea di dare vita concretamente al personaggio immaginario di Don Camillo e alla sua casa, e di raccontare la sua storia attraverso lo studio di uno *storytelling*. Inizia così la storia di Don Camillo, un signorotto di Falciano, che dopo 23 anni di lunga assenza dal suo paese di origine durante i quali aveva viaggiato in giro per tutto il mondo, ha deciso di ritornare alle sue origini proprio nella sua casa per raccontare la sua esperienza di viaggio attraverso l'esperienza del locale e del suo menù.

Ci ha raccontato difatti Mattia: "*dopo più di cinque anni di lavoro, nei quali ci siamo anche sempre personalmente formati su tutti i fronti, la qualità del prodotto e la qualità del nostro servizio aveva raggiunto un ottimo livello. Sentivamo che quello che ci mancava era un qualcosa che probabilmente è davvero intangibile, un significato più profondo che connettesse la nostra voglia di fare e dare di più, con le aspettative del pubblico che ricerca un'esperienza sempre più memorabile. Abbiamo finalmente deciso di svolgere un lavoro più minuzioso, circondandoci di professionisti che ci hanno motivato e stimolato verso il restyling totale del brand. Abbiamo abbracciato subito l'idea di raccontare la storia del nostro brand e del nostro locale dando vita al personaggio immaginario interpretante di Don Camillo e della sua casa e bottega del gusto*". Attraverso il protocollo di analisi e strategia *The Million Dollar Brand,* sono stati definiti la vera idea differenziante, il sistema valoriale, l'identità e lo *storytelling* per il posizionamento dell'esperienza globale

del brand. Il locale invece attraverso la collaborazione con uno studio di designer è stato rivoluzionato e trasformato in un'ambiente molto simile a un casa, una perfetta fusione tra una casa privata e una piccola bottega con un ambiente caldo, famigliare e davvero rilassante, la casa di Don Camillo. È stato inoltre svolto uno studio approfondito per sviluppare una nuova offerta importante rispetto al classico menù precedente. Sono stati studiati e selezionati dei piatti e delle bevande più ricercati, più raffinati e più moderni che raccontano con i loro ingredienti, i sapori e i profumi del viaggio per il mondo di Don Camillo.

Per il lancio del nuovo brand è stata pensata una strategia che ha da subito suscitato molta curiosità e generato interesse nel paese di Falciano, avvolgendolo in un alone di mistero. È stato infatti girato un video di lancio con un impatto fortemente emotivo che presentava attraverso le immagini il ritorno in paese di un signorotto con la sua valigia, mentre con il *copy* raccontava una parte della sua storia evocando un mondo di valori, di aspirazioni e di emozioni che il brand Don Camillo vuole condividere. Sono state inoltre distribuite a mano nelle casette della posta di tutto il paese delle lettere che invitavano tutti gli abitanti a bere un caffè offerto da Don Camillo, per accogliere il suo ritorno in paese e visitare la sua nuova casa restaurata. Nessuno in paese era minimamente a conoscenza di tutte queste novità, Arianna e Mattia non ne hanno parlato con nessuno, quindi tutto quello che stava succedendo ha coinvolto la comunità sotto un curioso alone di mistero.

Questa operazione si è rivelata davvero molto efficace, "*abbiamo costruito una storia in un luogo che comunque le persone sentivano in parte loro, anche se fin ora non eravamo riusciti davvero a esprimerlo come volevamo. Il locale è diventato unico nella nostra zona di interesse, gli altri sono molto tradizionalisti, generalisti e un po' vecchi. Abbiamo creato molto interesse, e anche se ci troviamo in un piccolo*

*paesello decentrato, la nostra storia ha iniziato a coinvolgere persone che provengono anche da fuori provincia come Rimini, Cesena, Forlì e Pesaro. La cosa più importante è stata osservare come queste persone ritornano davvero spesso e volentieri da noi. Anche il nostro target si è spostato rispetto a prima che era più adulto e limitato al paese. Oggi le persone, anche i nostri amici e i nostri famigliari per dire, sono più contenti di venire a trovarci più spesso e si vede che piace davvero stare qui e passare del tempo di qualità. Anche i nostri collaboratori sono più contenti, prima le prospettive di crescita erano da baretto di paese, oggi arrivano molte più richieste di collaborare con Don Camillo*".

Un'ulteriore chiave di lettura molto importante per questo progetto è stata la spendibilità dello *storytelling* e dell'esperienza globale del brand che inizia nel mondo offline e si amplifica soprattutto sui canali di social media. Anche a fronte di piccoli investimenti, soprattutto su Facebook, è stato riscontato un ottimo ritorno. La pagina Facebook infatti è gestita come se fosse il diario personale di Don Camillo: il pubblico interagisce, commenta e condivide in connessione diretta con il personaggio di Don Camillo, che risponde e dialoga in prima persona. Un personaggio che le persone stanno iniziando a conoscere e ad amare sempre di più, generando continuamente tantissime interazioni e un traffico di qualità con like, commenti, condivisioni e recensioni positive. Nel tempo si è così formata e fidelizzata una community che autonomamente amplifica il messaggio dell'esperienza Don Camillo. Un personaggio che anche offline nella vita del territorio ha trovato la sua voce e il suo spazio. Don Camillo infatti si è radicato nella vita quotidiana e in diverse attività sociali della comunità di Falciano, sia nello sport locale che nel volontariato, per far sentire la sua presenza e il suo interesse nel portare un contributo positivo dopo essere stato lontano dalla sua casa.

*Risultati*

È evidente come ad Arianna e Mattia non mancassero le conoscenze e le competenze professionali per gestire la propria attività e offrire un ottimo prodotto e un ottimo servizio, ma bensì mancasse la forza di un brand. Un brand che come il potere di un magnete si connettesse più profondamente con le persone, un brand con una storia da raccontare, un significato in cui credere e dei valori da condividere. Un brand che riesca a trasformare tutto questo inestimabile capitale emotivo, sociale e culturale in un vero vantaggio competitivo ed economico nel mercato.

Non a caso, oltre a una profonda soddisfazione personale per essere riusciti finalmente ad definire, esprimere e raccontare la propria idea differenziante, anche le performance numeriche ed economiche hanno risentito positivamente di questo cambio di marcia. Nel giro di un anno i numeri sono decisamente aumentati, lo staff è cresciuto da tre a otto collaboratori, e in questa direzione ci sono ancora margini di crescita. L'importante investimento di *restyling* del brand e del locale è stato in poco tempo quasi recuperato e addirittura si è aperta la possibilità di pianificare altri investimenti per il futuro. Il fatturato ha riscontato una crescita importante, registrando una crescita media costante del 100%, un valore decisamente molto più ampio anche delle migliori aspettative.

Il successo di questo brand è stato fin da subito evidente, ma soprattutto coinvolgente e realmente percepito. Il personaggio di Don Camillo è diventato una vera e propria istituzione del paese e il brand si è legato alla sua storia unica ed eccezionale. Nella parole di Mattia: "*è stata una scelta che ci ha stravolto la vita personale e professionale. Oggi siamo coscienti che il marketing e il brand sono delle attività imprescindibili in un'azienda, e che vanno sempre alimentate nel tempo come una fiamma da tenere alta. Siamo contenti di non essere stati*

*scettici e aver pensato solo al lato economico, ma siamo usciti dalla nostra zona di confort. Perché è questo che fa la differenza tra un imprenditore e un gestore di attività. Quando abbiamo iniziato Marketing Marines ci sentivamo frustrati perché dovevamo metterci noi tanto impegno e non ci era chiaro il perché, visto che avevamo ingaggiato Big Rocket per questo. Dopo tante ore a lavorare, organizzare e pianificare, aggiungerci anche le ore di studio ci sembrava frustrante. In realtà è stata un'esperienza incredibile che ci ha tenuti sempre sul pezzo, soprattutto sulle cose che non dobbiamo mai fare. L'impegno di Marketing Marines oltre a darti delle competenze, te le rinfresca continuamente, per non dare mai nulla per scontato e per far emergere nuove strade. Abbiamo imparato che i consulenti di marketing non hanno la bacchetta magica per risolvere tutti i tuoi problemi da soli. Uno degli aspetti che abbiamo apprezzato di più è la possibilità di confrontarsi e scambiarsi consigli e informazioni con altri imprenditori appartenenti a mercati e realtà diverse dalla nostra. Chiaramente visto i risultati che ci ha portato abbiamo deciso di riscriverci e rifrequentare anche quest'anno il corso. Perché quella che per anni è stata la nostra trappola, ora è solo il primo step verso la costruzione di altro ancora*".

## 5.3 VenditaFast: l'agente immobiliare del futuro

### *Premesse*

L'ultimo caso studio di cui vogliamo raccontare la storia è il brand VenditaFast, una piccola agenzia immobiliare di Cattolica fondata da Elisa Galeazzi e Emanuel Abbondanza che nell'arco di poco più di un anno si sta trasformando in un promettente network di agenzie a livello nazionale. La storia di questo brand è davvero interessante perché è frutto di un minuzioso lavoro di analisi, progettazione e pianificazione

che è dovuto partire più a fondo rispetto al solo obiettivo di posizionare strategicamente il brand nel mercato, ma ho dovuto in qualche modo scardinare gli approcci tradizionali e riqualificare la percezione generale della categoria. Un progetto che ha avuto un'evoluzione inaspettata in pochissimo tempo rispetto agli obiettivi di partenza, un progetto che ha richiesto un percorso di forte attitudine all'impegno, alla costanza e un'abnegazione non indifferenti per realizzarsi. Non a caso Elisa ed Emanuel sono due persone davvero appassionate e performanti nel loro lavoro, con una forte propensione a perseguire nuovi obiettivi e risultati.

Un caso studio interessante anche perché si trova ad affrontare un mercato, come quello immobiliare, che per molti anni è stato un mercato trainante nella nostra economia, ma che con l'avvento della crisi economica e finanziaria che ha colpito il mondo generale delle costruzioni di immobili dal 2008 in poi, ha subito un forte contraccolpo. Un settore che oltre a portarsi dietro una percezione spesso troppo negativa nel retaggio della figura dell'agente immobiliare, non si è preparato ed aggiornato nelle moderne tecniche e tecnologie di relazione, di comunicazione e di vendita. Non a caso è un mercato che in Italia, dove la casa è in assoluto il bene primario, vede una forte crescita della compravendita tra privati, in particolare con l'avvento di piattaforme digitali e social sempre più performanti e semplici da usare.

Abbiamo incontrato Elisa ed Emmanuel il giorno 8 Novembre 2018 presso la loro agenzia di Cattolica per farci raccontare la loro storia e la storia dell'evoluzione del loro brand. Tutto parte dalla loro passione per il lavoro, "*in primis a noi piace davvero il nostro lavoro e abbiamo una passione smisurata, ma purtroppo la nostra professione non è troppo ben vista agli occhi del mercato. Dagli anni '80 in poi il mercato immobiliare era molto trainante e con barriere d'accesso molto basse. Questo ha favorito il proliferare di realtà poco qualificate, e oggi l'agente*

*immobiliare si porta dietro l'immagine e la percezione di persona troppo pagata che crea più problemi che soluzioni, e che molto probabilmente è anche più furba che preparata. A noi dispiaceva che ogni volta che parlavamo con i clienti venivamo sempre associati ad altre realtà e alle loro precedenti esperienze. Ogni volta dovevamo sempre partire da lontano per legittimarci e la vendita del nostro servizio era 80% convincerli che non siamo truffatori e poi tutto il resto. Negli anni sono state deluse molte promesse e standard di qualità, questo ha minato la fiducia nel settore immobiliare. Questa è sicuramente la scintilla che ha accesso in noi la voglia di cambiare per riabilitare la nostra professione".*

Elisa ed Emanuel provengono da una lunga e comprovata esperienza da professionisti nel mondo del settore immobiliare e nel Maggio del 2016 hanno fondato la loro prima agenzia in società, Studio Immobiliare Infinity. Come molti nel settore hanno aperto con un nome di fantasia e senza un'approfondita idea differenziante da comunicare. Da questo concetto nasce la rivoluzione del loro brand. "*Quando abbiamo aperto abbiamo contattato un'azienda per farci il sito web. Quando hanno iniziato a chiederci i contenuti per definire chi siamo, cosa facciamo, come lo comunichiamo e altre informazioni importanti, abbiamo iniziato a rifletterci e a guardare qua e la dalle realtà esistenti e dai competitors, senza un'analisi o un progetto. Ci siamo resi subito conto che erano tutti uguali. Da qui abbiamo capito che avevamo bisogno di fare qualcosa di diverso, non volevamo essere un copia e incolla, volevamo differenziarci per impattare il mercato. Per questo ci siamo resi conto che alla base ci serviva una grande idea di marketing, di branding e di comunicazione*".

## *Strategia*

Da queste osservazione e da questa crescita di consapevolezza nasce la collaborazione con Big Rocket al fine di definire il posizionamento strategico attraverso il protocollo di analisi e strategia *The Million Dollar Brand* e il percorso di formazione di *Marketing Marines.* Fin dai primi processi di analisi è emerso che rispetto alla concorrenza era presente e dimostrabile una loro caratteristica fortemente differenziante. Elisa ed Emanuel sono i più veloci nella compravendita di case. I numeri sui paramenti fondamentali di valutazione parlano chiaro. Rispetto alla media italiana del settore immobiliare in cui il tempo medio di vendita è di 239 giorni, loro avevano una media di 98 giorni, rispetto al numero medio di visite all'immobile di 10 visite loro ne impiegavano 7, e inoltre in riferimento allo sconto medio sul prezzo di richiesta del 16%, i loro valori si avvicinavano al 5%. Questa prima percezione, avvalorata poi dall'analisi quantitativa e qualitativa dei diversi parametri fondamentali, ha dato inizio alla prima vera evoluzione del brand. A partire proprio dal nome: VenditaFast i più veloci nella compravendita di case. Questo perché nel nome si voleva possedere l'attributo della velocità e il concetto della vendita. Il focus infatti è stato spostato e incentrato sul target che vuole vendere casa, ma soprattutto che vuole vendere casa velocemente. Uno degli aspetti più difficili per Elisa ed Emanuel nel loro lavoro, era riuscire a ottenere l'incarico in esclusiva per vendere la casa. La vendita successiva in sé non rappresentava il vero problema una volta ottenuto l'incarico. Il concetto chiave è che l'acquisizione esclusiva per la vendita è il fulcro nel lavoro quotidiano dell'agente immobiliare, l'acquisto arriva di conseguenza. Questa promessa di velocità è sostenuta da un metodo di lavoro che a partire dalla prima fase di prequalifica e di selezione degli acquirenti, al primo contatto, fino

all'acquisizione dell'incarico e poi alla vendita, è stato completamente protocollato e che si fonda su una totale automazione delle procedure, sulla prequalifica a monte del cliente, sull'acquisizione solo di incarichi esclusivi, su una comunicazione e una ricerca proattiva con diversi canali e la totale trasparenza in tutte le relazioni e nelle comunicazioni.

La velocità è la vera caratteristica differenziante, "*questo perché abbiamo molto rispetto del tempo, della privacy e del denaro degli altri. Vendiamo le loro case come fossero le nostre, e noi personalmente ci teniamo a queste cose. Se dovessimo vendere casa nostra non vorremmo troppi curiosoni che entrano, non vorremmo accettare offerte subordinate a relazioni controverse e sicuramente vorremmo una promozione adeguata. Noi siamo trasparenti al 100% in tutte le procedure e in tutte le documentazioni che condividiamo sempre con il cliente. Noi seguiamo solo il vero andamento delle quotazioni, il mercato e i suoi dati ci dicono la verità dei fatti. Di conseguenza selezioniamo solo persone che sono davvero pronte su tutti i fronti per acquistare, evitando i curiosoni. Essere trasparenti, dire la verità, protocollare il metodo, standardizzare e automatizzare le procedure di selezione ha rinforzato la nostra caratteristica fondamentale: la velocità. E al giorno d'oggi la verità ed essere trasparenti è una vera differenza, noi non abbiamo amuleti o bacchette magiche, noi ci fondiamo solo sull'analisi realistica e aggiornata del mercato e applichiamo il metodo*". Velocità, trasparenza, verità e proattività sono i fattori determinanti richiesti dal mercato per trovare soluzioni innovative di relazione e ricreare la fiducia nella figura dell'agente immobiliare. Un'idea e un progetto davvero innovativo e differenziante per il settore, appetibile per il cambiamento del mercato attuale e sostenuta da un'ulteriore promessa unica e differenziante: "*se vendiamo la tua casa dopo il 67° giorno ti rimborsiamo 10 euro per ogni giorno di ritardo sulla vendita*".

Con un'analisi e uno studio davvero approfondito dei dati mercato, della percezione che hanno gli agenti immobiliari riguardo la propria professione e delle aspettative che i clienti hanno nel contesto attuale, è stata chiara la direzione che doveva seguire la strategia e il piano operativo. Il primissimo passaggio è stato studiare e sezionare con estrema profondità e precisione il metodo VenditaFast, per perfezionarlo e renderlo sempre più performante, misurabile, scalabile e replicabile. Si è reso poi necessario spiegare e comunicare alle persone in modo semplice e trasparente l'idea differenziante del come e del perché il metodo VenditaFast funziona realmente, ed è anche più veloce rispetto alla concorrenza, ma soprattutto riuscire a comunicarlo definitivamente uno a molti, senza dover sempre riqualificare a ogni contatto. In questa direzione sono stati individuati i canali e gli strumenti di marketing più performanti per amplificare, avvicinare e riscaldare la relazione con i potenziali clienti, ma soprattutto con i clienti davvero nel target di chi vuole ed è pronto a fare una trattativa di compravendita. Tutto questo per avvicinare le persone con nuovo approccio relazionale davvero innovativo per il settore, per ricreare fiducia e credibilità e guadagnare anche dell'autorevolezza come gli specialisti più veloci nel mercato per la compravendita di case, alzando delle importanti barriere d'accesso. In poche parole una vera e propria strategia di *branding* a tutto tondo.

In primo luogo per comunicare il nuovo brand sono stati modificati e aggiornati tutti i materiali commerciali e promozionali interni ed esterni, sia online che offline, allineandoli con l'idea differenziante e il nuovo posizionamento. Per generare fiducia, guadagnare autorevolezza e aumentare la consapevolezza e credibilità nel brand, è stato pianificato un progetto coordinato e integrato con diversi strumenti di marketing educativo ed informativo. È stato infatti lanciato subito un programma di video referenze coinvolgendo i clienti e i collaboratori soddisfatti che

hanno ottenuto ottimi risultati con il metodo VenditaFast. Questa fin da subito si è rivelata la spinta maggiore, che ancora oggi continua a essere molto performante. Difatti le persone che avevano collaborato e provato il metodo VenditaFast, erano sempre talmente soddisfatte che hanno messo direttamente la loro faccia, la propria voce e condiviso anche i loro contatti personali per raccontare e consigliare lo loro esperienza, non limitandosi semplicemente a un post o una recensione scritta o verbale. Sempre su questa linea è stato avviato sul sito web e sui canali social un blog educativo ed informativo molto funzionale ed efficace sulle diverse tematiche legate al mondo del settore immobiliare, dalla curiosità ai consigli, dalla novità normative agli aggiornamenti economici e finanziari del settore. Nella stessa direzione è stato lanciato anche un periodico cartaceo trimestrale sull'aggiornamento del mercato immobiliare, Abitare Cattolica. Per raggiungere questo obiettivo si è reso necessario perciò ripensare e ridefinire l'intera linea comunicativa, ma soprattutto generare una grande quantità di contenuti educativi ed informativi da sfruttare in particolare nei canali online. Difatti l'utilizzo importante dei social network, in particolare di Facebook, del blog online sul sito e delle video referenze rappresentavano davvero una novità nelle tecniche di comunicazione e di vendita del settore immobiliare. Questo approccio infatti ha portato grandi risultati nel generare consapevolezza nel target, reputazione del brand e contatti automatici di persone sempre più in target. Per migliorare e qualificare al meglio il processo di acquisizione contatti, è stato progettato uno specifico *funnel* all'interno nel sito online attraverso una sequenza di contenuti video e di articoli del blog per selezionare i potenziali acquirenti e i venditori. Inoltre per migliorare sempre di più la velocità nella compravendita è stato introdotto un innovativo sistema di visite virtuali da remoto dell'immobile attraverso una tecnologia di realtà

virtuale del servizio Realisti.co. Un sistema davvero innovativo, facile e veloce che permette di visitare l'immobile con la tecnologia 360° attraverso lo *smartphone* e uno specifico visore. Questa tecnologia integrata nei canali di comunicazione e di vendita ha permesso di rendere ancora più performante l'esperienza, sia per le persone che volevano vendere casa, che per quelle che volevano acquistare garantendo un maggior rispetto degli standard della privacy e del tempo. Questo inoltre ha amplificato le potenzialità di vendita e di acquisizione, moltiplicando e velocizzando il numero di visite alle case.

### *Risultati*

Una strategia integrata che ha richiesto diverse azioni su molti fronti, ma tutte finalizzate a migliorare la promessa fatta al mercato dal brand: essere sempre i più veloci del mercato e vendere casa entro 67 giorni. Il brand VenditaFast ha portato da subito grandi risultati, "*questo brand ci ha dato consapevolezza di quelle che erano effettivamente le nostre caratteristiche, per noi era talmente normale quello che facevamo quotidianamente che non ci eravamo mai focalizzati su un'autoanalisi. Sicuramente ci ha dato più sicurezza nel rifiutare incarichi non in linea con noi e con il mercato, non possiamo correre il rischio di non portare a termine efficacemente il nostro compito. Ci ha dato più coscienza e autorevolezza, ma un altro aspetto fondamentale. Le persone. Un anno fa eravamo solo noi due, oggi siamo in sette. Abbiamo guadagnato dei punti nel mercato e riusciamo ad attirare profili davvero top che condividono realmente i nostri valori e la nostra missione di una professione più etica e trasparente. Persone che credono che la casa sia ancora uno dei valori più importanti e che ne hanno rispetto. Il fatturato poi è stato una naturale e piacevole conseguenza. Non avevamo fissato*

*obiettivi specifici, volevamo intanto riuscire a trasmettere il nostro sistema di lavoro e di valori uno a molti. Essere riconosciuti già dal nome per chi siamo, cosa facciamo e quanto valiamo. La crescita è stata fin da subito importante e a distanza di un anno continuiamo a fare un costante +250% sia sul fatturato che sulle transizioni. Inoltre abbiamo ulteriormente migliorato i dati relativi ai giorni di promozione scendendo abbondantemente sotto i 50 giorni, rispetto ai 67 giorni della nostra promessa. Il numero di visite è passato da 7 a 3, e siamo ancora più performanti anche nello sconto sulla trattativa che è sceso da circa 5% a una media del 3%. Noi siamo i più veloci quindi dobbiamo sempre implementare per garantire gli standard che promettiamo al mercato".*

Un processo di analisi e di strategia di *branding* davvero minuzioso e focalizzato sull'idea differenziante, che come abbiamo anticipato in poco tempo ha preso una svolta interessante in una doppia direzione. Da un lato la crescente richiesta di contatti da parte degli addetti del settore immobiliare, che si sono dimostrati interessati a scoprire il metodo VenditaFast, dall'altro una crescente richiesta di contatti anche da parte di clienti privati provenienti dalle altre regioni di tutta Italia. Una richiesta esterna che ha dimostrato un certo interesse di collaborazione da parte degli agenti immobiliari, ma anche una percezione sempre più alta da parte dei privati. Da queste considerazione arriva la seconda grande evoluzione del brand VenditaFast, da singola agenzia a network immobiliare. "*Ci siamo affidati a BV Invest-Training & Counsulting di Bruno Vettore, una società specializzata nel portare la singola agenzia a diventare un network o un franchising , guidata da uno dei massimi esperti italiani del settore. Avevamo già standardizzato e automatizzato le procedure interne per renderle trasmissibili ad altri affiliati. Chiaramente mancavano le automazioni in merito al cambio di brand, dei sistemi vendita, di comunicazione e del punto vendita. Ma*

*soprattutto bisognava definire un concetto fondamentale. Trasferire la missione, il perché. Ci sono già diversi network nel mercato, che però sono rimasti bloccati nei vecchi approcci obsoleti. Spesso sono talmente grandi e strutturati con moltissime agenzie che quindi anche un piccolo cambiamento si ripercuote in un problema molto più esteso. Per questo ci siamo affidati ai massimi esperti in Italia*". Il progetto è stato quindi esposto a un'ulteriore analisi più approfondita del mercato immobiliare e del franchising immobiliare attraverso un accurato piano di fattibilità. L'analisi svolta da *BV Invest-Training & Counsulting* con un'indagine su un campione di circa cento agenzie appartenenti a più di dieci network nazionali, ha approfondito e avvalorato come questo nuovo progetto di network immobiliare rispettasse diversi criteri fondamentali:

- Un know-how definito, collaudato e trasferibile.
- Un'immagine di marca nuova ed attrattiva.
- Una serie di prodotti e servizi innovativi e performanti.
- Un modello di business idoneo e un business plan sostenibile.
- Un team capace sia in ambito organizzativo che commerciale.
- Attività di marketing e comunicazione coerente con gli obiettivi.
- Rispetto delle aspettative del mercato di trasparenza e velocità.
- Rispetto dei parametri di novità, modernità e innovazione.

La ricerca di mercato svolta da BV Invest-Training & Counsulting ha inoltre evidenziato come in un momento dove sta avvenendo una ripresa del mercato immobiliare, il brand VenditaFast rispetti a pieno i criteri di metodo, innovazione e visione, ma soprattutto che è un brand con una forte capacità di identificazione, qualificazione, attrazione e tutela. Il giorno 15 Novembre a Bologna, abbiamo avuto la grande opportunità di assistere al lancio in anteprima del network VenditaFast Italia di fronte a un pubblico di sessanta professionisti del settore

immobiliare. Sono interventi sul palco, Andrea Conti fondatore di Big Rocket, che ha parlato dell'importanza del concetto più profondo di brand, del brand *positioning* per differenziarsi sul mercato e delle strategie di marketing che hanno portato una piccola agenzia locale e presentarsi al mercato come network immobiliare. Bruno Vettore, che ha fatto un intervento sull'importanza di comprendere a fondo la partita del cambiamento che il settore deve assolutamente prepararsi ad affrontare, per allinearsi all'evoluzione e alla digitalizzazione della nostra società. Sono intervenuti ovviamente anche i fondatori, Elisa ed Emanuel, per raccontare la loro storia e la storia di VenditaFast e per presentare anche in anteprima il caso studio del primo affiliato al network VenditaFast Italia nella città di Bolzano. È intervenuto infine anche Federico Casadei, il professionista di riferimento per il social media management che ha seguito l'organizzazione, la gestione e l'implementazione strategica del *branding* VenditaFast sui canali social.

L'obiettivo di questo network che sarà operativo sul mercato italiano dall'inizio del 2019 è di affiliare progressivamente dieci agenzie all'anno per i primi cinque anni. La missione è davvero importante, "*vogliamo creare l'agente immobiliare del futuro. Vogliamo riabilitare la nostra professione e trasmettere questo cambiamento ad altre agenzie per portarle a un livello superiore e aiutarle a migliorarsi sempre di più. Spesso ci viene da pensare che nessuno ti insegna a fare l'imprenditore, o erediti un'attività, o ti metti a fare una professione che ti piace e in cui ti senti davvero bravo. Ma nessuno ti insegna le attività economiche e finanziarie, i flussi di cassa, i margini, i ricavi, la produttività e l'organizzazione. Tantomeno il marketing e come promuovere al meglio te stesso e la tua azienda. Oggi quello che non sai lo deleghi esternamente, senza poter valutare al meglio se è positivo o meno, se funziona o bisogna correggere. Marketing Marines ci in primis aiutato a*

*focalizzare la nostra idea differenziante, ma soprattutto ci ha dato la possibilità di valutare e collaborare meglio con i nostri collaboratori. Ci ha insegnato a capire quali azioni, contenuti e strategie creare autonomamente in ottica di una continua strategia di branding, e ci ha insegnato un altro aspetto chiave: protocollare, delegare e monitorare".*

# Conclusione

Ogni nuova grande rivoluzione ha sempre portato con sé nuovi paradigmi, nuova consapevolezza, nuova conoscenza e nuovi strumenti per interpretare e applicare questi grandi cambiamenti. Dunque la rivoluzione mediale e tecnologica di Internet, dei canali di social media network, l'interconnessione dei sistemi anche in mobilità, e infine la crescente economia di prodotti, servizi, informazioni, dati e relazioni digitali sono la più grande rivoluzione dei nostri tempi. Internet è davvero il simbolo perfetto per rappresentare il nuovo mondo e la nuova economia dell'informazione tecnologica. Un mondo dove il progresso di digitalizzazione sempre più accelerato e impattante ci offre strumenti, possibilità e soluzioni che veramente fino a pochi anni fa sembravano impensabili, ma che oggi sono reali e alla portata di tutti quotidianamente. Oggi, attraverso la rete di Internet, il web e il mondo dei social network, organizzazioni, aziende, persone, dati e infinite altre possibilità di relazione, informazione e conoscenza sono costantemente interconnesse tra di loro, in tempo reale, accessibili per chiunque e praticamente senza confini spazio-temporali. Una rivoluzione davvero globale e impattante su tutti i livelli della nostra vita sociale, dalle relazioni strettamente personali, fino ad arrivare all'organizzazione dei diversi sistemi sociali di base come il lavoro, l'istruzione, la politica, la sicurezza, la sanità e via discorrendo. In questo periodo storico e in questo contesto sociale che sembra essere così complesso e a volte anche controverso, il nostro modo di approcciare mentalmente e operativamente la nostra vita nel suo sta evolvendo verso la ricerca di un significato e di un contributo personale più significativo e profondo.

Una rivoluzione che ha amplificato il nostro modo di osservare, interpretare e rispondere agli stimoli e agli input che continuamente ci

arrivano, e potenziato le nostre possibilità di relazione e di connessione. Un mondo dove gli obsoleti concetti di visibilità, accessibilità, immediatezza, velocità, mobilità, socialità, realtà e virtualità hanno guadagnato nuovi significati. Possiamo anche osservare come in qualche modo i bisogni primari e di sicurezza nella nostra società moderna sono generalmente dati per garantiti e soddisfatti. Oggi le persone nelle relazioni, nella produzione, nel consumo e nell'agire quotidiano sono alla ricerca di realizzare i loro bisogni più sociali ed emotivi di appartenenza, di riconoscimento sociale, di stima e di autorealizzazione. Una ricerca che si realizza nel cercare, trovare e attribuire una significazione più profonda nelle scelte di identificazione, di appartenenza e di espressione della propria identità sociale, sia nella sua individualità che nella collettività. Oggi i grandi *players* e i principali colossi del mondo della tecnologia, del digitale, del web, dei social, e in generale tutti i grandi brand nel proprio settore, hanno ridefinito e dettato nuovi standard di esperienza e di soddisfazione proprio di questi bisogni più elevati per le persone. Questi *players*, sempre più potenti e onnipresenti, stanno alzando continuamente l'asticella delle loro performance fornendo sempre più valore, innovazione e soluzioni nei loro servizi, nell'assistenza, nelle piattaforme, nella distribuzione e nella comunicazione, garantendo così nuove esperienze e nuove relazioni che stanno decisamente cambiando le aspettative e le regole del mercato.

Partendo da queste considerazioni più ampie, abbiamo anche dovuto contestualizzare però che l'ecosistema italiano è costituito dal 99% di PMI, le quali occupano circa 80% delle popolazione e producono il 70% del valore aggiunto della nostra economia. Queste imprese che sono il fulcro centrale per le crescita economica, sociale e culturale nel nostro paese, che si trovano da una parte a competere in un mercato di interesse sempre più affollato e indifferenziato, e dall'altra a osservare

senza poter replicare gli standard dettati dai grossi colossi del mercato internazionale. Un mercato dove rischiano sempre di più di essere percepite come delle *commodity* e di giocare una gara al ribasso dei prezzi. La percezione oggi è che sia i prodotti e servizi, che le esperienze siano sempre più facilmente accessibili, condivisibili e interscambiabili. Nel mercato di ci sono troppi prodotti, troppi brand, troppe aziende, troppe informazioni e troppi messaggi di marketing, spesso ripetuti, urlati e decisamente confusionari. In questa concorrenza, sovraccarica di stimoli, risulta sempre più difficile catturare l'attenzione e guadagnarsi la fiducia della persone, che ormai si stanno abituando a diverse modalità di selezione e ricerca nell'affrontare le loro scelte quotidiane. Con queste premesse le PMI che noi si adeguano ai paradigmi culturali e tecnologici, sembrano avere possibilità limitare di replicare ai trend dettati nel mercato della iperconcorrenza globalizzata.

Un fattore determinante che abbiamo voluto però osservare e ribadire è che le PMI, non potendo competere contro questi giganti sul piano delle risorse economiche e finanziarie, hanno dalla loro parte la possibilità di vivere e agire in una relazione diretta e vicina con il loro contesto di interesse. Le gran parte delle PMI hanno ancora la possibilità di dialogare praticamente in modo diretto e *face to face* con la maggior parte delle persone, sia quelle interne come i dipendenti, collaboratori e partner, che verso l'esterno con il network di fornitori, distributori e rivenditori. Le PMI agiscono prevalentemente nel territorio e nelle comunità più o meno locali, e questa relazione è una delle risorse più importanti per un'organizzazione o un'azienda, che come abbiamo detto è in grado poi di valorizzarne e amplificarne il valore astratto anche dal punto di vista del risultato economico. Le PMI hanno dunque oggi questa incredibile possibilità di agire nel loro contesto locale e contemporaneamente pensare alle nuove opportunità che si

aprono a livello globale. L'era del digitale ha davvero aperto a nuove possibilità di generare idee di business e di consolidare e potenziare le relazioni. Questo però richiede un profondo percorso di autoanalisi, autoconsapevolezza e di riscoperta sul ruolo, sul valore e sul significato che le persone, le imprese e il marketing giocheranno in questi processi.

Tra i fattori determinanti da ricostruire oggi ci sono la fiducia, la credibilità e l'autenticità, la fiducia nelle relazioni alla pari e in ottica *win-win* tra tutte le persone e tra le persone e le organizzazioni. L'autenticità nell'agire e nel pensare con una nuova mentalità e un nuovo spirito a partire dai piccoli gesti e guadagnarsi la credibilità in quello che si dice e quello che si fa. E come abbiamo ben ribadito lo se scopo di ogni impresa o organizzazione è di creare sempre più valore per fidelizzare più persone e prosperare a lungo nel mercato, il marketing diventa oggi ancora di più la funzione chiave per generare soluzioni, esperienze e relazioni sempre più uniche, autentiche e davvero differenzianti attraverso le strategie di *branding*. La qualità dei prodotti e delle loro caratteristiche funzionali, il servizio e l'assistenza al cliente e la loro reperibilità, non sono più considerati elementi del tutto differenzianti, ma sono il minimo delle aspettative delle persone. Oggi la sfida si gioca sul piano sottile delle percezioni che sono molto più selettive e influenzate dalla ricerca dei più elevati standard tecnologici, di relazioni dirette e immediate, di un'assunzione di responsabilità più ampie nei confronti delle persone, delle risorse ambientali e delle preservazione dei beni collettivi. E in questa direzione non risulta funzionale pensare e focalizzare sempre e unicamente tutte le energie solo nell'implementazione del prodotto sulla carta tecnicamente perfetto. In un'epoca dalle potenzialità praticamente illimitate per la tecnologia e per la conoscenza, dove le continue innovazioni stanno semplificando e potenziando diversi processi, il marketing come lo

abbiamo interpretato lungo la nostra discussione, è assolutamente il primo e il più importante investimento per una PMI che oggi vuole emergere nella concorrenza indifferenziata e far sentire la sua voce nel portare un contributo davvero significativo e impattante per le persone. Il mercato oggi richiede più semplificazione nelle dinamiche, nelle relazioni, nelle comunicazioni e nelle decisioni. Questo premierà le PMI che sapranno essere dinamiche, flessibili e agili nell'anticipare e interpretare i mutamenti del mercato, specializzandosi e differenziadosi nell'essere l'unica e preferibile risposta a uno specifico bisogno umano.

L'approccio al marketing delle PMI, molto spesso inesistente, è principalmente limitato ad azioni ristrette di carattere esecutivo ed operativo relegato solamente al reparto marketing, se non addirittura completamente esternalizzato e ai margini dell'attività. Questo perché non sempre dispongono della struttura e delle risorse necessarie, ma soprattutto perché i piccoli imprenditori e il loro team ristretto, non sono pienamente consapevoli dell'effettiva funzione e delle potenzialità di un approccio analitico e strategico al marketing nella visione di lungo periodo. Tutte le attività che direttamente o indirettamente incidono nella costruzione di valore per l'azienda e per le persone riguardano la funzione del marketing. A partire dalla strategie più macroscopiche e complesse di lungo periodo, fino alle singole azioni microscopiche e quotidiane, tutto rientra nel flusso del marketing. Il marketing non è una funzione separata dalle altre in azienda, ma soprattutto non è una bacchetta magica che porta soluzioni da sola. Può sembrare contro intuitivo e paradossale, ma è il marketing attraverso l'analisi, lo studio, la ricerca, la strategia, i test e la pianificazione a definire l'offerta e a modellarne gli attributi e le caratteristiche. È il marketing attraverso la progettazione del modello di business a definire i principali *asset* interni ed esterni da valorizzare per generare flusso di cassa da reinvestire. E

sarà sempre il marketing a valutare, attirare e allineare le migliori relazioni e i migliori profili di dipendenti, collaboratori, partner e clienti.

In questa direzione indicata dalla funzione del marketing, le PMI devono continuare a osservare, testare, innovare e automatizzare, non solo nel prodotto o servizio e i suoi attributi funzionali, ma anche nell'organizzazione, nella gestione, nelle dinamiche e nei processi aziendali e relazionali. E alla luce di quanto è emerso nella nostra analisi, la prima rivoluzione per le PMI è il marketing, un marketing umile, onesto, trasparente, proattivo e umano che abbiamo definito come una "spinta gentile" per riportare in prima linea la centralità della persona a tutto tondo, delle sue aspettative e dei suoi desideri più profondi, spirituali ed emotivi attraverso l'implementazione di strategie di *branding*. Il minimo comune denominatore delle imprese che sono riuscite ed emergere ed a differenziarsi nel mercato con un successo nel lungo periodo, è stato la costruzione di forte strategie di brand. I brand sono il vero valore aggiunto che possono e che devono creare le PMI, il brand come veicolo per costruire e diffondere una cultura aziendale estesa che funzioni da connettore tra i corpi, le menti, le emozioni e i bisogni delle persone. Il brand come mezzo autentico e reale per realizzare a pieno il senso e il significato della relazioni e della vita delle persone. Brand con una missione da compiere, una visione da onorare, valori forti da condividere, storie straordinarie da raccontare, soluzioni innovative per le persone ed elementi unici e memorabili. I brand sono diventati oggi pezzi fondamentali della nostra vita, scelte quotidiane che diventano importanti per definire sé stessi e connettersi con il mondo circostante. Identificazione, appartenenza, condivisione, partecipazione, collaborazione e co-creazione sono la vera forza positiva, umana, creativa ed empatica capace di farci comprendere a tutto tondo il significato economico, sociale e culturale di questa relazione fiduciaria.

Una sfida epocale davvero significativa e complessa, dove la sufficienza, l'inefficienza, la mediocrità, la falsità e la furbizia non possono più essere ammesse. Per questo siamo andati a fondo nel ricercare il significato più profondo del concetto di persona, azienda, marketing e brand a tutto tondo che riconoscono e rispondono sempre a tutte e quattro le dimensioni dell'uomo: corpo, mente, cuore e spirito. Perché il modello che abbiamo voluto proporre nella nostra discussione aspira proprio ad elevare le persone, organizzazioni, relazioni, brand e marketing al di sopra dello standard della mediocrità e della sufficienza. Una rivoluzione che deve per forza partire dal basso, dalle origini e alla pari tra le persone, ognuna nel suo contesto di influenza, dal singolo professionista e dalla piccola impresa locale, fino ad arrivare anche alle grandi organizzazioni e multinazionali. Un impegno e un obbligo morale che deve partire dentro ciascuno di noi, per diffondere e amplificare un nuovo approccio portatore di una grande visione. Perché prima che essere aziende, organizzazioni, imprenditori, professionisti, *marketers,* dipendenti o clienti, prima di qualsiasi etichetta, siamo persone umane. Persone a tutto tondo che desiderano nutrire anche l'anima e lo spirito.

# Bibliografia

## Libri


Barbieri E., *Attraverso gli archetipi*, Youcanprint.it, 2018.

Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017.

De Veglia M., *Zero Concorrenti. Come usare il brand positioning per differenziarti e farti cercare dai clienti,* Macerata, ROI edizioni, 2017.

Diotto M., *Brand Positioning. Applica le 15 regole di diamante per diventare leader del tuo mercato,* Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2017.

Donato R., *L'uomo non osi separare ciò che l'archetypal branding unisce*, Palermo, Flacowski, 2018.

Drucker P. F., *Management Challenges for 21 Century*, New York, Harper Business, 1999.

Favareto M. P., *La strategia di comunicazione nell'era digitale,* Padova, libreriauniversitaria.it, 2013.

Ferraresi M., *I linguaggi della marca. Breve storia, modelli, casi*, Roma, Carocci Editore, 2008.

Kapfarer J. N., *The new strategic brand managament. Creating and substaining brand equity long term 4$^{th}$edition,* Londra, Kogan Page, 2008.

Keller K. L., Lehmann D. R.*, Brands and Branding: research findings and future priorities*, Marketing Science, Volume 25, pp.740.

Kotler P., *Kotler on Marketing: how to create, win and dominate markets*, New York, The Free Press, 1999.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. From products to costumers to the human spirit,* New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 2010.

Kotler P., Keller K. L., *Marketing Management 15th Global Edition,* Edinburgh, Pearson Education Limited, 2016.

Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto. The end of business as usual,* New York, Perseus Books Group, 2001.

Mark M., Pearson C.S., *The Hero and The Outlaw*. Buildings extraordinary brands through the power of archetypes, New York, McGraw Hill Professional, 2001.

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

Rise A., Trout J., *Il posizionamento, la battaglia per le vostre menti. Come colpire e farsi ascoltare in un mercato sovraffollato,* Torino, Anteprima Edizioni, 2016.

Trout J. Rise A., Le 22 leggi immutabili del marketing. Se le ignorate è a vostro rischio e pericolo, Torino, Anteprima Edizioni.

Sordi F., *Evolvi il tuo marketing. Il marketing strategico e scientifico,* Padova, libreriauniversitaria.it, 2013.

Venturini R., *Relazioni pubbliche digitali. Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community,* Milano, Egea Edizioni, 2015.

## Articoli scientifici

Bulsara ,H. P. Priya M. S. Priya S. S., An exploratory study on brand management: current trends and future directins, International Journal of Management (IJM), Volume 5, Issue 4, April 2014.

Janiszewska K., Insch A., The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities , Journal of International Studies, Volume 5, Issue 1, November 2012.

Keller K.L., The New branding imperatives, Cambridge, Marketing Science Institute, 2010.

Trout J. Rise A., The positioning era cometh, New York, Advertising Age Features, 24 Aprile 1972.

Trout J. Rise A., Positioning cuts trought chaos in marketplace, Nee York, Advertising Age, 1 Maggio 1972.

Trout J. Rise A., How to position your product, New York, Advertising Age, 8 Maggio 1972.

**Sitografia**

Fonte: https://know.cerved.com/imprese-mercati/rapporto-cerved-pmi-2017-2/  Report Cerved PMI 2017 (consultato 31 Luglio 2018)

Fonte: www.governo.it elaborazione Ufficio del Garante Eurostat (consultato il 30 luglio 2018)

Fonte: https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018 (consultato il 24 Luglio 2018)

# Elenco immagini

Tabella 1. Confronto  tra marketing 1.0, 2.0 e 3.0 (Fonte: Kotler P., Kartajaya H. Setiawan I., *Marketing 3.0. From products to costumers to the human spirit*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 2010, p. 6.)

Tabella 2: Le funzioni del brand. (Fonte: Keller K. L., Lehmann D. R., *Brands and Branding: research findings and future priorities*, Marketing Science, Volume 25, pp.740-759.)

Tabella 3:  La funzione del brand management. (Fonte: Keller K. L. Lehmann D. R., *Brands and Branding: research findings and future priorities, Marketing Science*, Volume 25, pp.740-759.)

Tabella 4: Prisma di Kapfarer: (Fonte: Kapfarer J.N., *The new strategic brand managament. Creating and substaining brand equity long term 4ed*,. Londra, Kogan Page, 2008 pag 202).

Tabella 5: I tre criteri per una strategia vincente. (Fonte: Sordi F., *Evolvi il tuo marketing. Il marketing strategico e scientifico*, Padova, libreriauniversitaria.it, 2013, p. 49).

Tabella 6: Quadro strategico o strategica panel, (Fonte: nostra produzione)

Tabella 7: Brand Positioning Bull's Eye, (Fonte: Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management 15th Global Edition*, Edinburgh, Pearson Education Limited, 2016, p. 310.)

Tabella 8: I 12 archetipi, (Fonte: Mark M., Pearson C.S, *The Hero and The Outlaw. Buildings extraordinary brands through the power of archetypes*, New York, McGraw-Hill Professional, 2001).

Tabella 9: Il paradigma della persona a tutto tondo, (Fonte: Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza, Milano, Franco Angeli* Trend, 2017)

Tabella 10: Il paradigma della persona e dell'azienda a tutto tondo, (Fonte: Covey S.R.*, L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017).

Tabella 11: Il paradigma del brand a tutto tondo, (Fonte: nostra interpretazione e definizione partendo del modello della persona a tutto tondo e impresa a tutto tondo di Covey S.R.)

Tabella 12: Il paradigma del brand a tutto tondo, (Fonte: nostra interpretazione e definizione partendo del modello della persona a tutto tondo e impresa a tutto tondo di Covey S.R.)

Tabella 13: Il paradigma della persona e dell'azienda a tutto tondo, (Fonte: Covey S.R., *L'Ottava Regola. Dall'efficacia all'eccellenza*, Milano, Franco Angeli Trend, 2017).