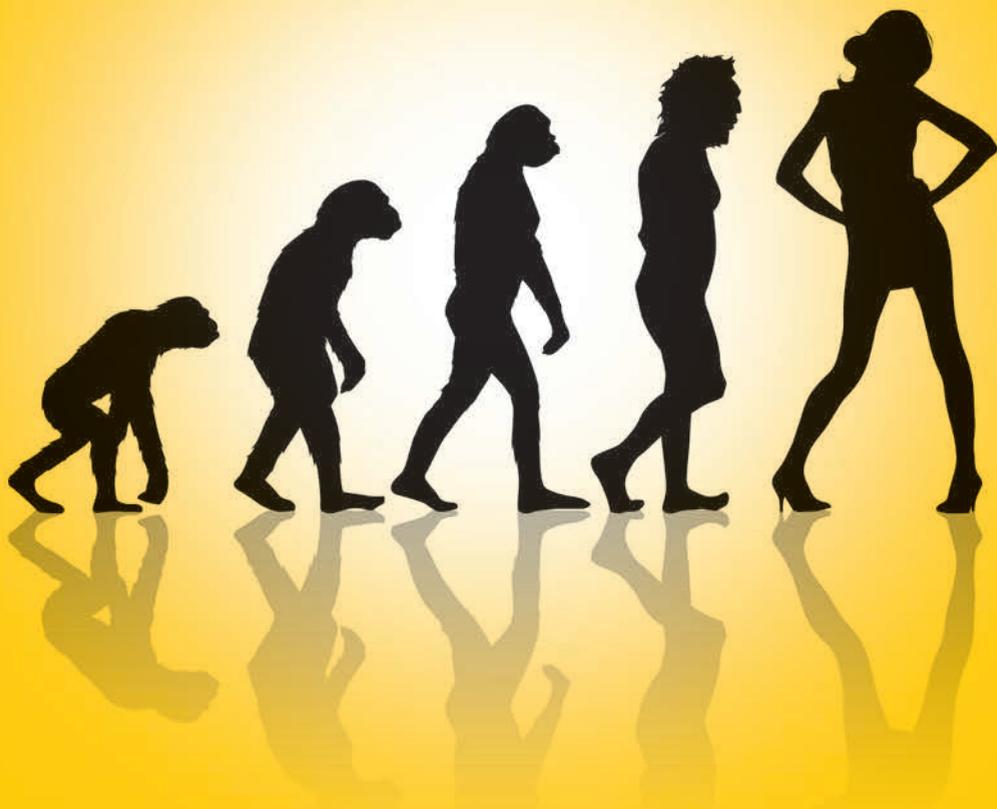


PAOLO LUCCI

STEFANO SACCHI

BRAND JAMMING

heritage marketing, co-branding, brand extension:
l'evoluzione del branding



PREFAZIONE DI ELIO FIORUCCI

Franco Angeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

PAOLO LUCCI STEFANO SACCHI

BRAND JAMMING

heritage marketing, co-branding, brand extension:
l'evoluzione del branding

PREFAZIONE DI ELIO FIORUCCI

Franco Angeli

Grafica della copertina: Tortuga-covo creativo

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Prefazione , di <i>Elio Fiorucci</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Il valore di un brand e le sue componenti	»	13
1. Definizione	»	13
2. Brand awareness, brand image, brand equity	»	13
3. L'identità di marca	»	15
4. Ciclo di vita del marchio e sue peculiarità	»	16
5. Brand heritage ed heritage brand	»	18
6. Valori statici del brand (fondamenti)	»	20
7. Valori dinamici del brand (evoluzione)	»	23
2. L'heritage marketing: l'evoluzione per la rivalutazione del proprio archivio	»	27
1. Heritage: concetto ed evoluzioni	»	27
2. Dall'heritage all'heritage marketing	»	30
3. La trasmissione culturale e le emigrazioni dei brand	»	31
4. Protezione dell'heritage	»	34
5. Heritage e storytelling	»	36
6. Heritage marketing: esempi e case study	»	38

6.1. L'esperienza "New Vintage" di giulianoFujiwara	pag.	43
6.2. Heritage marketing nel mercato toiletries	»	49
6.3. Heritage marketing nel mercato delle spezie	»	54
6.4. Heritage marketing nel mercato automotive	»	58
6.5. Heritage marketing nel lusso: il caso Galitzine	»	62
6.6. Heritage marketing nel mercato della pasticceria fine	»	65
3. Capsule collection e limited edition	»	75
4. Co-branding	»	83
1. Introduzione	»	83
2. Evoluzione del co-branding	»	84
3. I vantaggi del co-branding	»	86
4. Cinque modelli di riferimento	»	88
5. Le nuove frontiere	»	100
5. Heritage marketing e co-branding: integrazione nella strategia commerciale	»	105
1. Premessa	»	105
2. Pianificazione dell'offerta	»	106
3. Soluzioni commerciali in tempi di crisi	»	107
4. La comunicazione al cliente	»	108
5. Strategie di sales account	»	110
6. Ruolo di heritage marketing e co-branding	»	111
6. Brand extension	»	117
1. Brand extension e licensing	»	117
2. I vantaggi della brand extension	»	118
3. Pianificazione e implementazione	»	121
3.1. La fase analitica	»	121

4. Definizione della strategia	pag.	123
5. Un caso: il piano di business “I soliti idioti”	»	126
5.1. Esempio di business plan	»	126
6. Vantaggi per chi “compra”	»	130
7. Casi pratici	»	131
7.1. Smiley: da icona di dominio pubblico a brand globale	»	131
7.2. Carlsberg: brand extension involontaria	»	134
7.3. The Blonde Salad: da blogger a brand	»	135
7.4. Columbia affettatrici: l’estensione parte dai valori immateriali	»	137
Postfazione , di <i>Giuseppina Sansone</i>	»	139
Bibliografia	»	143

Prefazione

di Elio Fiorucci

A pensarci bene, potrei forse essere considerato un esempio vivente di heritage marketing... La mia immagine si basa infatti prevalentemente sulla memoria collettiva, su ciò che ho fatto, su chi sono stato. E rappresento un caso anomalo perché il brand, per quanto mi riguarda, è secondario, sono più importanti il lifestyle e la filosofia di vita che riesco a trasmettere e a comunicare, attraverso una visione più ampia che coinvolge talenti diversi. In effetti, continuo da anni a raccontare storie, facendomi portavoce di una specie di community che mi assomiglia, creando emozioni e lasciando sempre un margine al sogno. Suggestendo percorsi – più che abiti o accessori –, credo di essere riuscito a costruire, con i miei negozi e corner, luoghi reali dell'immaginario collettivo, dove ognuno può proiettare i propri desideri ed essere forse felice. Una specie di oasi di libertà anche dai diktat della moda. In realtà devo confessare che non ho mai avuto molta dimestichezza con la terminologia e con le strategie del marketing (e spero che gli autori del libro non me ne vogliano...). Mi sono sempre affidato al mio istinto naturale, alla spontaneità e alla semplicità, che penso siano le doti essenziali ancor oggi per comunicare con un pubblico sempre più sensibile a nuove tematiche e sempre più desideroso di umanità, di realtà, di sincerità, di calore, di etica. E soprattutto di vicinanza, contrapposta alla lontananza di un mondo virtuale che ha indubbiamente apportato enormi vantaggi, ma ha anche sottratto una parte della bellezza, del fascino e dello stupore che esistono nei contatti diretti. A questo proposito mi viene in mente Andy Warhol che si camuffava per andare a vendere personalmente le prime copie di *Interview*, scoprendo in tempo reale le reazioni della gente... Un lusso emotivo impagabile e irripetibile! È vero anche che i tempi in cui ho iniziato la mia attività erano diversi e c'era ancora tutto da scoprire e da inventare, per cui ovviamente non esistevano i mezzi e neppure le parole giuste per codificare i comportamenti marketing oriented. Ad esempio, la nascita di quelli che sa-

rebbero poi stati chiamati concept store è stata del tutto naturale e casuale. L'idea di estendere il proprio brand a uno stile di vita e a un concetto ante litteram di shopping esperienziale non è stata il frutto di una pianificazione, bensì la tappa di un'evoluzione personale e professionale. Inizialmente ho, infatti, solo cercato di condividere con gli altri ciò che sentivo e vivevo davvero, la mia idea di viaggio, l'apertura e la curiosità nei confronti di un universo ancora tutto da scoprire, da toccare, da annusare. Penso che dietro uno stilista o un brand ci debba essere sempre e comunque una persona reale, oppure un progetto molto forte in cui ci si possa ritrovare e identificare. Mi rendo conto che metterci la propria faccia comporti una grande responsabilità anche sociale, ma sono sicuro che ne valga la pena in termini di comunicazione e di ritorno di immagine. La forza del made in Italy è cresciuta anche grazie a uomini e a donne che in ogni settore hanno portato avanti le loro idee con coraggio e generosità, senza scendere a compromessi con la qualità e trasformando il made in Italy nel brand per eccellenza. Personalmente, trovo poi che sia molto interessante, in una prospettiva dinamica di evoluzione dei gusti e dei consumi, affiancare alle licenze il co-branding, un processo di ibridazione che unisce scenari e competenze differenti, facendoli diventare complementari, per esaltare così l'eccellenza del "fare" e rafforzare non solo la qualità e la coerenza dei marchi, ma anche l'identità del prodotto. Dove la coerenza non è sinonimo di un percorso monotono e prevedibile, bensì la cifra unica dell'energia con cui ogni azienda riesce a rompere degli schemi, per offrire un punto di vista sempre diverso e innovativo, senza dimenticare mai il valore unico della tradizione.

Introduzione

In un paese riconosciuto a livello internazionale come culla dell'innovazione e della competenza stilistica, modelli di comunicazione come l'heritage marketing, il co-branding e la brand extension risultano molto spesso approcciati come sperimentazioni accidentali o come esercizi di stile.

Contrariamente a quanto avviene all'estero, dove questi concetti sono trattati in modo approfondito dalla letteratura di settore in lingua inglese, manca nel nostro paese un punto di riferimento tutto "made in Italy", che dia forma a un universo che ancora procede su binari empirici, e che possa fungere da bussola per orientare le strategie di stile, prodotto e comunicazione.

Partendo dai valori statici e dalla storia del brand e integrandoli con quelli dinamici, possiamo giungere a delineare le strategie evolutive più opportune per una valorizzazione dell'eredità della marca.

Soprattutto in periodi economicamente complicati, con poche prospettive su un orizzonte immediato, il passato può garantire una certa sicurezza, purché non ci si limiti a un mero discorso nostalgico, privo di dinamicità, di modernità e di ricerca di un appeal contemporaneo.

La storia e la cultura della produzione e del made in Italy vanno fatte rivivere e utilizzate come leve strategiche e operative di marketing, ricordando, d'altro canto, che quest'ultimo è un concetto che non ha eguali, né concorrenti; nessun altro "made in..." può racchiudere valori di competenza e di eccellenza in maniera così ampia e trasversale.

Ci poniamo l'obiettivo di presentare alcune nuove strade percorribili nella comunicazione e nel marketing: l'heritage marketing, il co-branding e la brand extension/licensing.

Nuove modalità per raccontare i valori fondanti del brand e trasmettere, con più emozione, le storie e i punti di vista diversi e innovativi del marchio, i cui risultati ci circondano quotidianamente e sono troppo presenti

per poterci concedere il lusso di non volerli considerare e guardare con occhio attento e critico.

Prendendo in esame diversi case study stranieri e italiani, siamo convinti di poter ispirare quella parte di made in Italy che merita che la propria storia sia raccontata, così come è già avvenuto per certe eccellenze.

Emozionando.

Ringraziamenti

Gli autori desiderano ringraziare Franco Angeli Editore per aver sostenuto e realizzato il progetto, e tutte le aziende che hanno concesso il loro prezioso contributo: Pasticceria Vigoni, giuliano Fujiwara, Galitzine, Affettatrici Columbia, MTV Italia, Chupa Chups – Perfetti Van Melle, Le Pandorine – Magic srl.

Un ringraziamento speciale a Elio Fiorucci e Giuseppina Sansone per la disponibilità a scrivere la prefazione e la postfazione.

1

Il valore di un brand e le sue componenti

1. Definizione

Il valore di un brand, inteso come asset intangibile di un'azienda, si definisce con una serie di metodologie che, nella prospettiva dell'impresa, possono essere ricondotte alle potenzialità di crescita che questa risorsa manifesta, all'entità, alla durata e alla certezza dei flussi economici che derivano dalle relazioni di mercato da essa attivate (Busacca, 2000).

Una prima classificazione, tra le alternative possibili, porta alla distinzione tra metodi quantitativi e qualitativi.

Appartengono alla prima categoria i criteri reddituali, patrimoniali e misti, così chiamati per il profilo considerato (flussi di reddito, consistenza degli asset, un mix tra entrambi), oltre ad altre prassi che considerano il valore del brand definito dalle royalty¹ che derivano dai contratti di licenza eventualmente stipulati o da criteri legati all'analisi delle serie storiche o ancora a calcoli empirici (Predovic, 2004).

2. Brand awareness, brand image, brand equity

In realtà il valore di un brand ha radici che affondano nella psicologia dei consumi, nella percezione sociale e nei fondamentali concetti di:

- **brand awareness** (consapevolezza, notorietà e riconoscibilità di un marchio);
- **brand image** (accettazione e giudizio tra le schiere di consumatori, capacità di creare associazioni sulla base delle percezioni che si formano nella memo-

¹ La "royalty" è il valore espresso in percentuale sul fatturato netto dei prodotti licenziati che il licenziatario riconosce al licensor per l'utilizzo della property.

ria a proposito di caratteristiche fisiche, benefici funzionali ritraibili, sia concreti, sia simbolici e astratti).

L'immagine di marca di un brand e, di conseguenza, di un prodotto, è una affascinante nozione che oscilla tra finanza e marketing, ma paradossalmente esiste anche in assenza fisica del prodotto stesso e, insieme al suo livello di conoscenza (*awareness*), crea il concetto di **brand equity**, che costituisce "l'effetto differenziale che la riconoscibilità di un marchio esercita sulle risposte dei consumatori alle strategie di marketing dell'impresa" (Keller, 1998).

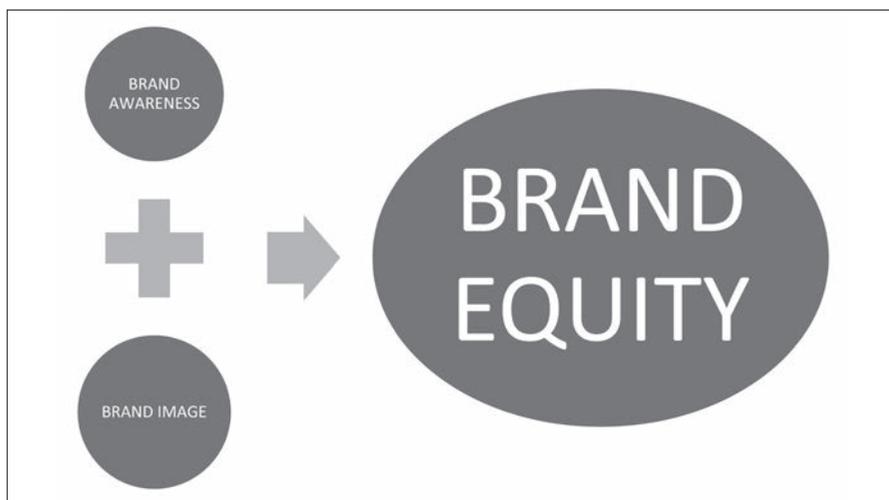


Fig. 1 – Brand equity

Accanto alla realtà del brand, i consumatori percepiscono un insieme di simbologie e di segni di riconoscimento cui attribuiscono significati e valori differenziali (suscettibili di valutazioni economico-finanziarie) maggiori rispetto a quelli ritraibili dalla mera performance tecnico-funzionale.

La presenza di differenti risposte da parte dei consumatori giustifica, in un certo senso, il concetto di brand equity, in quanto i soggetti devono essere in grado di riconoscere e di reagire in maniera dissimile alle sollecitazioni legate alle operazioni promozionali, di brand extension o ad altre possibili proposte di marketing.

I valori aziendali, infine, rivestono un ruolo molto importante: l'insieme dei desideri, dei bisogni e degli scopi che costituisce l'identità aziendale (la mission) e la cosiddetta visione (la vision, ossia che cosa l'azienda intende essere) creano la cultura aziendale, cioè la somma dei valori condivisi dall'organizzazione interna che determina il comportamento dell'impresa.

I valori aziendali condizionano le scelte attuate durante la vita del brand e attribuiscono allo stesso senso logico ed evoluzione (Kapferer, 1997), mentre le associazioni evocate presso i fruitori costituiscono l'immagine di marca che origina due elementi:

- il primo semplicemente percettivo (identificazione dei benefici per i consumatori);
- il secondo di positiva fiducia (fedeltà dei clienti).

Ciò permette al brand di differenziarsi al punto tale da permettere ai clienti di minimizzare la difficoltà nella scelta e di garantirsi, al tempo stesso, la possibilità di potersi affidare ai marchi che già conoscono e apprezzano, piuttosto che selezionare e valutare nuove informazioni su alternative emergenti o già presenti sul mercato (Howard, 1977).

Notorietà e immagine sono basi imprescindibili e, pur esistendo relazioni tra brand equity e performance, non si può ridurre l'analisi a un approccio di carattere squisitamente finanziario.

Possiamo quindi affermare, con certezza, che un calcolo quantitativo del valore di un marchio, con qualsiasi metodologia lo si effettui, non può evitare la considerazione attenta di un'indagine qualitativa a supporto o a correzione dello stesso.

3. L'identità di marca

Il brand dovrebbe sempre essere un'entità risultante da riflessioni accurate, da strategie ponderate dirette a obiettivi logicamente raggiungibili nell'ambito di un'armonica visione.

La storia del brand dovrebbe quindi ispirare e non lasciare spazio ad azioni casuali, a comunicazioni dai caratteri accidentali e fuorvianti, studiate al solo scopo di attrarre un interesse temporaneo in un'ottica tattica, ma non strategica (Fabris, Minestrone, 2004).

I risultati di breve periodo legati a effimeri disegni commerciali o di marketing sono da considerarsi avulsi da un disegno di creazione dell'identità di marca e quindi le relative azioni sono da rigettare sempre, in quanto incapaci di riflettere realmente la cultura di impresa.

Non possiamo quindi esimerci dal riconoscere all'identità di un brand un ruolo fondamentale per tutta la nostra successiva trattazione che avrà in questo concetto uno dei suoi cardini essenziali.

L'identità di marca è un valore forte e distintivo che si trasferisce sui prodotti che con il brand si identificano. I suoi tratti devono essere solidi, ma

anche pronti al dialogo, all'attualizzazione, purché ispirata da una linearità e da una sostanziale coerenza.

Soltanto con una chiarezza iniziale e con una cultura appropriata da parte dei manager su tale concetto, sarà possibile sviluppare una sua estensione (brand extension) che risulti credibile anche su altre merceologie.

Più le linee guida del progetto sono solide, più le sue possibilità di riuscita e l'identità del brand si rafforzano, indicando simboli di riconoscibilità anche su categorie inizialmente considerate lontane dal core business, ma che possono rappresentare, oltre che opportunità economiche non trascurabili, anche successive tappe di un percorso saldo caratterizzato da un'essenza storica/tradizionale che si è costruita negli anni grazie a una comunicazione e a una strategia di marketing idonee.

È inoltre assolutamente necessaria la riconoscibilità di un allineamento tra brand e prodotti: questi ultimi devono "parlare" la stessa lingua della loro marca o, almeno, essere ricondotti allo stesso vocabolario, perché non appaiano come degli sconosciuti; anche se i prodotti sono tra loro molto differenti sarà necessario ricordare sempre la necessità di orientare la comunicazione su ciascuno di essi con una campagna volta a riaffermare la marca come denominatore comune e generatore di identità.

4. Ciclo di vita del marchio e sue peculiarità

In economia, uno dei modelli più frequenti per analizzare il marketing mix più idoneo nelle differenti fasi dell'esistenza del prodotto è quello comunemente indicato come "ciclo di vita del prodotto".

Di fronte all'incessante evoluzione del mercato, per mantenere la redditività, l'azienda deve saper gestire le proprie strategie di fronte alle pressioni competitive della concorrenza.

Soprattutto se circoscriviamo la nostra indagine al settore moda/fashion/lusso, dobbiamo assolutamente comprendere che il prodotto cui il marchio è abbinato è caratterizzato da un ciclo di vita molto breve, che di solito corrisponde all'alternanza delle stagioni e delle collezioni.

Come affermava il filosofo tedesco Georg Simmel nel suo celebre saggio del 1895, il fascino della moda sta proprio nel raffronto tra la sua diffusione e la sua caducità, e nel diritto all'infedeltà da parte dei consumatori.

La moda rappresenta l'evoluzione, il cambiamento, il futuro (addirittura con cadenza semestrale per potersi legare alle logiche di presentazione e di commercializzazione) ed è il motivo di spinta al consumo che nasce dall'appagamento di un desiderio, di un'aspirazione, di una volontà di appartenenza a un gruppo.

Si impone il nuovo e al tempo stesso si rinnega e distrugge ciò che lo ha preceduto; da un lato abbiamo il desiderio di emulazione, di arrivare a qualcosa sognato da sempre, dall'altro chi si sente depredato dei propri simboli, immediatamente li abbandona, adottandone altri e dando origine a una catena di imitazioni e di conseguenti cambiamenti (Sacchi, Balconi, 2013).

I capi diventano di grande valore (vintage da collezione) o di nessun pregio prima che siano effettivamente logori e inutilizzabili.

In un periodo caratterizzato da globalizzazione, appiattimento e produzioni standard, i consumatori sono, da un lato, portati a vedere in maniera addirittura omogenea l'offerta che è loro sottoposta, ma dall'altro apprezzano le varianti, i guizzi, le personalizzazioni, purché rispondenti a standard qualitativi e di garanzia.

Con un'evoluzione e un cambio tanto repentino, le aziende devono instaurare con i propri consumatori una relazione che abbia come riferimento non il prodotto, bensì la sua **marca**.

Se torniamo, per un attimo, ad analizzare l'identità della marca in merito alla sua evoluzione, possiamo notare che negli ultimi decenni si è assistito a una traslazione del valore di marca dalla capacità di soddisfare un desiderio di appartenenza (anni '80) alla considerazione meno "simbolica" e più pratica, connessa a caratteristiche di garanzia di qualità e usabilità (anni '90), fino alle più recenti tendenze, che includono heritage e co-marketing, di cui parleremo in queste pagine.

I marchi, come i prodotti, hanno il loro ciclo di vita, che va sostenuto e supportato con le seguenti modalità:

- **riattualizzandolo** (aumentando le opportunità d'uso, favorendo un'espansione degli ambiti in cui il brand può essere ricordato, sottolineandone l'evoluzione);
- **rivitalizzandolo** (migliorando le associazioni mentali tramite una corretta comunicazione, ribadendo i benefici ritraibili dall'uso);
- **evocandolo** nella mente dei consumatori con una certa frequenza, tramite una serie di strategie mirate (co-branding, endorsement², product placement³).

² Utilizzo di personaggi celebri nelle attività di comunicazione. Secondo McCracken (1989), l'"endorser", associandosi al messaggio della comunicazione pubblicitaria, trasferisce i propri tratti alla marca, al prodotto e al suo utilizzatore finale (McCracken, 1989). La scelta del personaggio deve tener conto delle sue caratteristiche fisiche/personali, che devono essere in linea con quelle del prodotto da promuovere, affinché i rischi siano minimi e il successo garantito, in termini di risposta e di fedeltà dei consumatori.

³ Il "product placement" è il posizionamento di un brand all'interno di contesti di intrattenimento audiovisivi o editoriali che non sono promozionali nella loro essenza (film, video, spettacoli teatrali e anche videogame), ma che hanno una valenza anche molto superiore alla tradizionale pubblicità (Dalli, Gistri, Borello, 2008).

La marca deve tentare di mantenere aperto il dialogo con il proprio pubblico di consumatori in maniera costante e orientata alla crescita, ricercando un trade-off inevitabile tra i mutamenti e gli elementi che devono rimanere inalterati.

Se da un lato, infatti, l'identità si basa su radici che devono mantenere il più possibile una caratteristica di fedeltà, la comunicazione e il linguaggio vanno sempre pensati in una visione progressista ed evolutiva. "La continuità rafforza l'identità, l'evoluzione la rende moderna" (Semprini, 1996).

Esiste un'idea, sempre più diffusa e condivisa, che la marca di successo non dovrebbe seguire la stessa logica evolutiva dei prodotti sancita dalle tappe del loro ciclo di vita (introduzione, sviluppo, maturità e declino).

Se, come abbiamo affermato, si dimostra in grado di ascoltare il mercato, di percepirne i rinnovamenti e di tradurli armonicamente (senza stravolgere il proprio linguaggio), la marca saprà anche evolvere con successo senza cambi violenti e radicali, evitando così di incorrere nella fase di declino che rappresenterebbe la prova della sua incapacità di cambiamento.

Le marche che invecchiano sono quelle incapaci di rinnovarsi, di trasfondere il mutamento nella propria offerta (aggiungendo nuovi articoli, sostituendo quelli in inarrestabile declino o modificandoli se hanno ancora possibilità di successo), di adeguarsi alla realtà e di comunicare la propria unicità, fallendo, così, nell'intento di diventare evergreen.

5. Brand heritage ed heritage brand

Una dimensione particolarmente interessante dell'identità di un brand risiede nella rintracciabilità nella memoria collettiva, nella sua longevità, nel sistema di simboli e nel convincimento organizzativo secondo cui la memoria del marchio possiede una valenza significativa (Greyser, Balmer, Urde, 2007), in due parole: nel **brand heritage**.

Un **heritage brand** è un marchio che ha fatto una scelta particolare; quella di presentare la propria storia in maniera anche enfatica, pur di vedersi riconoscere un posizionamento preciso e un'identità certa.

Avere un "heritage", infatti, non significa essere vintage o avere un atteggiamento passivo e nostalgico ma, al contrario, ricercare costantemente un equilibrio con modernità, eleganza evolutiva e addirittura con la tecnologia più all'avanguardia (Greyser, Balmer, Urde, 2007).

Se la tradizione è di certo un tratto saliente dell'identità di marca e rappresenta, di fatto, un'opportunità da cogliere, il ricordo del passato deve essere la base per la valorizzazione del presente e soprattutto del futuro, giungendo



Fig. 2 – Evoluzione del brand

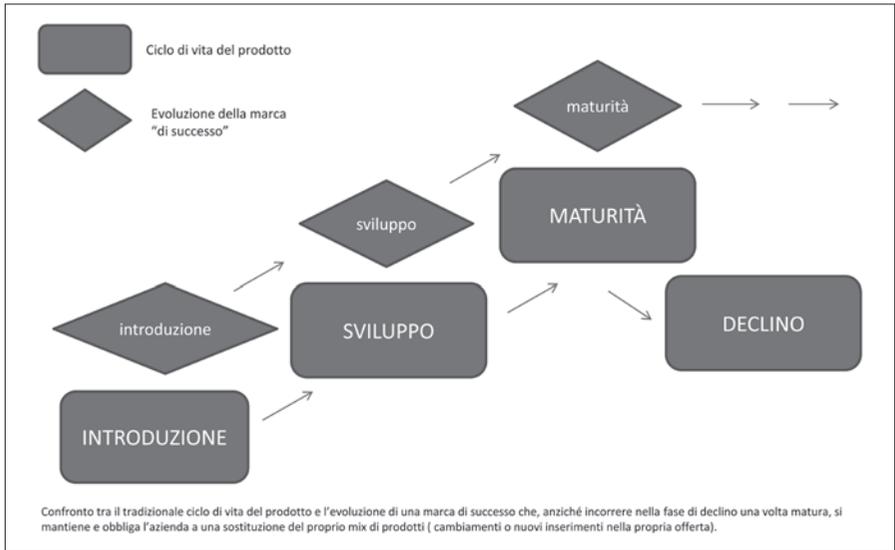


Fig. 3 – Confronto tra il tradizionale ciclo di vita del prodotto e l'evoluzione di una marca di successo