

Introduzione

Nel corso degli ultimi dieci anni, sono stato colpito da come alla *brand relevance* possano essere ricondotti molti successi strategici, molte dinamiche di mercato e anche il declino di molti brand. Un brand può sviluppare un'importante strategia di marketing, sostenendola con budget rilevanti, ma non riuscire a incidere sul mercato senza una nuova categoria o sottocategoria di prodotti o servizi e un contesto in cui concorrenti rilevanti non siano ancora emersi. In tali circostanze, viceversa, la riuscita, in termini di vendita, profitti e posizionamento di mercato, potrebbe essere straordinaria. Sembra così evidente che il successo si ottiene non già vincendo la battaglia sul terreno della *brand preference* ma, piuttosto, la guerra sulla *brand relevance*, con un'offerta innovativa che garantisca di fare la differenza attraverso la creazione di una nuova categoria o sottocategoria di prodotti e/o servizi.

A un'osservazione superficiale, è sorprendente notare quante di queste categorie e soprattutto sottocategorie compaiano continuamente in tutti i settori. Nondimeno, il percorso non è facile né privo di rischi, e i tentativi sono costellati di fallimenti e delusioni, dei quali solo pochi evidenti. Il successo richiede tempismo: il mercato, la tecnologia e l'azienda devono essere allineati. Inoltre, è necessario delineare e valutare il concetto di offerta che orienterà la nuova categoria o sottocategoria, e queste richiederanno una gestione efficace e dovranno essere difese attraverso la creazione di barriere contro la concorrenza. Tutti questi compiti sono impegnativi e richiedono il supporto di un'organizzazione all'interno della quale potrebbero coesistere priorità differenti ed essere disponibili risorse limitate.

Ho avuto modo di osservare che spesso il declino di un brand non è legato alla perdita di valore o di fedeltà da parte dei consumatori, ma a

una sua minor *relevance*¹ con le aspettative del target: sta offrendo qualcosa che non è più ciò che il cliente vuole acquistare, perché questi è attratto da una nuova categoria o sottocategoria di prodotti/servizi. Oppure il brand in declino può essere scivolato fuori dall'orizzonte del consumatore semplicemente perché ha perso energia e visibilità. In tal caso, dall'incapacità del brand management a individuare il vero problema deriva l'inefficacia dei programmi di marketing e lo spreco o il cattivo utilizzo delle risorse.

Le ricerche che ho riassunto in *Strategic Market Management*, giunto alla sua nona edizione, mostrano come non solo i settori quali l'high tech, ma anche quelli dei beni durevoli, del business-to-business, dei servizi e dei beni di largo consumo sono investiti dal cambiamento. Un'evoluzione guidata dalla tecnologia, dalle tendenze del mercato e da innovazioni di ogni tipo, cui i media fanno da volano.

I processi e le strutture a sostegno dello sviluppo delle strategie di business devono chiaramente essere adattati e perfezionati. A mio avviso la chiave sta nella brand relevance. Per definire la sua strategia in un contesto in evoluzione, un'azienda deve comprendere la brand relevance, apprendere come orientare il cambiamento attraverso innovazioni che diano vita a nuove categorie e sottocategorie – riducendo il rilievo della concorrenza – e capire come le altre imprese si adattano all'emergere di queste nuove categorie e sottocategorie di prodotti/servizi.

Obiettivo di questo libro è mostrare la via attraverso la quale vincere la battaglia della brand relevance creando categorie e sottocategorie per le quali i concorrenti siano meno o niente affatto rilevanti, gestendone la percezione e creando barriere per proteggerle. Il libro mostra anche come preservare la brand relevance nel contesto delle dinamiche di mercato. Più di venticinque case studies mettono a fuoco le sfide e i rischi che la battaglia per la brand relevance comporta.

Innumerevoli sono i manuali di strategia che illustrano varie modalità di sviluppo basate sulle innovazioni. Essi hanno dato significativi contributi alla teoria e alla pratica strategica. Tuttavia, questo libro ha numerosi aspetti e caratteristiche distintivi. Anzitutto, enfatizza l'importanza del branding e dei metodi che su di esso si basano. In particolare, sottolinea la necessità di definire, posizionare e gestire efficacemente le percezioni sulla nuova categoria o sottocategoria. In secondo luogo, ribadisce l'importanza di creare barriere all'ingresso grazie alle

quali estendere il periodo di tempo in cui la concorrenza sarà irrilevante. In terzo luogo, considera esplicitamente l'*innovazione sostanziale* e quella *trasformativa* come strumenti per giungere a nuove categorie e sottocategorie. Infine, mostra chiaramente come sia possibile creare sottocategorie tanto quanto categorie. Ogni opportunità di creare una nuova categoria o di applicare un'innovazione che apporti un cambiamento offre numerose possibilità di creare sottocategorie e sfruttare un'innovazione sostanziale. Uno degli obiettivi di questo libro è di illustrare il processo attraverso il quale un'azienda può creare nuove categorie o sottocategorie e rendere irrilevante la concorrenza. Tale processo comporta quattro fasi, a ciascuna delle quali è dedicato un capitolo: l'individuazione di nuovi concept, la valutazione, la definizione e la gestione della categoria o sottocategoria, la creazione delle barriere contro la concorrenza. Un secondo obiettivo consiste nella definizione del concetto di brand relevance e nell'illustrazione della sua efficacia quale mezzo atto a comprendere e orientare le dinamiche di mercato. Attraverso le più recenti ricerche accademiche si forniscono approfondimenti, e numerosi case studies illustrano le sfide, i rischi, le incertezze e vantaggi connessi alla creazione di nuove categorie o sottocategorie.

Un'altra finalità del libro è quella di illustrare le cause e le circostanze in cui si può perdere la brand relevance, e le misure per scongiurare questa evenienza. Le dinamiche della relevance rappresentano un'opportunità per la creazione di nuovi mercati, ma nel contempo costituiscono un rischio per i brand che sottovalutano le dinamiche di mercato, che non considerano i cambiamenti che investono i loro mercati o ricorrono a strategie superate. Obiettivo finale è descrivere quali caratteristiche un'organizzazione deve avere per promuovere l'innovazione sostanziale o trasformativa che porterà alla nascita di nuove categorie o sottocategorie.

Per la realizzazione di questo libro ho molti debiti di riconoscenza. Lo stimolante lavoro di strateghi e pensatori che hanno preceduto questo mio sforzo mi ha consentito di mettere a fuoco molti concetti. Le discussioni sostenute in bicicletta con Michael Kelly di Techtel hanno acceso il mio interesse verso la relevance. I colleghi a Dentsu mi hanno aiutato a definire e ampliare le mie idee. L'incredibile lavoro del Prophet team è stato una potente fonte d'ispirazione. Ringrazio in particolare Michael Dunn, un CEO di grandi capacità, che mi ha aperto la mente e sostenuto nel corso della stesura del libro; Karen Woon per la sua attività

di promozione; e Andy Flynn, Agustina Sacerdote, Erik Long e Scott Davis, cui devo consigli che hanno fatto la differenza. Ringrazio anche gli amici Katy Choi e Jerry Lee, che hanno decretato il successo di questo libro in Corea. Ai graphic designer di Prophet, Stephanie Kim Simons, Marissa Haro e Kelli Adams, devo la copertina. Desidero inoltre ringraziare Kathe Sweeney e i suoi colleghi della Jossey-Bass per aver creduto nel progetto e Justin Frahm e Francie Jones che ne hanno seguito la realizzazione e che, cosa ancor più importante, con le loro osservazioni mi hanno permesso di migliorare il testo. Infine voglio ringraziare mia figlia, Jennifer Aaker, e suo marito nonché coautore di questo libro, Andy Smith, che hanno sostenuto i miei sforzi.