

# Introduzione

---

Non è l'osservazione che porta a teorizzare con esattezza,  
ma la teorizzazione che porta a osservare con esattezza  
A. Koyré, *Studi galileiani*, 1976

Il dibattito sul ruolo strategico della marca si è spesso concentrato sulle numerose sfide che l'odierno contesto competitivo pone ai brand manager, quali per esempio il crescente potere della distribuzione, la maggiore consapevolezza e sensibilità al prezzo da parte dei consumatori, gli attacchi sul fronte ideologico, la frammentazione dei mezzi di comunicazione (vecchi e nuovi), l'aggressività dei concorrenti *low cost*. Altrettanto spesso, l'indubbia rilevanza di tali sfide ha indotto a delineare scenari di progressiva riduzione della criticità della marca ai fini del vantaggio competitivo aziendale, scenari puntualmente smentiti dagli investimenti delle imprese, dalle scelte dei consumatori e dal continuo incremento dei soggetti economici che, in misura crescente, ricorrono proprio a strategie di marca per rafforzare la posizione concorrenziale e migliorare la propria redditività.

Nel nuovo millennio, l'evoluzione dell'ambiente economico e sociale ha riproposto con grande evidenza la rilevanza della marca nell'ambito del processo di creazione di valore. In quanto risorsa di fiducia, fondamentale ai fini del vantaggio competitivo, la marca ha progressivamente assunto una rinnovata centralità per la corretta gestione delle relazioni di mercato, in uno scenario caratterizzato da una crescente immaterialità e da continui incrementi della flessibilità produttiva, comunicativa e relazionale.

La rivoluzione digitale ha ridefinito la struttura e i meccanismi competitivi di molti settori e ne ha creati di nuovi, ha abbattuto le barriere geografiche e attivato processi di convergenza e di confronto fra ecosistemi formati da reti di imprese, orientando le marche verso nuovi mercati e categorie mediante strategie e architetture sempre più articolate. Parallelamente, l'incremento esponenziale delle informazioni disponibili, la condivisione delle esperienze di consumo, la progressiva riduzione delle asimmetrie informative hanno generato una proliferazione di dati su preferenze, interessi, atteggiamenti, scelte e comportamenti individuali e sensibilmente accresciuto l'*empowerment* dei consumatori, rendendo le marche sempre più orientate a scambio, partecipazione e collaborazione.

I consumatori, assistiti nelle loro scelte da piattaforme intelligenti, manifestano oggi le proprie preferenze verso brand che, oltre a nuove priorità valoriali, evidenziano una crescente sensibilità all'etica, al rispetto delle persone e dell'ambiente, all'autenticità e al reale *value for money* di beni e servizi. Tutto questo, se da un lato impone risposte decise in termini di trasparenza, equità relazionale, qualità della proposta di valore offerta al mercato e responsabilità sociale, dall'altro accresce la necessità di miglio-

re gli approcci di brand management, adottando una prospettiva dinamica e di lungo periodo.

Reinventarsi, ripensarsi e valorizzare continuamente le radici e le fonti del valore – in contesti in continua evoluzione tra emergenze sanitarie, crisi e ripresa dei consumi, cambiamenti dei consumatori e forte dinamismo tecnologico e concorrenziale – appaiono i principali obiettivi sottostanti alle strategie di brand value management della marca odierna. Tutto questo presuppone l'adozione di una prospettiva di lungo termine, la definizione di uno scopo (purpose) e di una missione in grado di conferire alla marca un chiaro senso sulla direzione da intraprendere, la focalizzazione delle strategie su priorità strettamente ancorate ai bisogni dei consumatori.

Questo significa concentrarsi sull'essenziale, eliminare le funzionalità inutili, i costi derivanti dalle inefficienze organizzative, chiarire l'architettura e la gerarchia di marca, rafforzare il brand mix e il portafoglio prodotti, riportare in primo piano i tratti valoriali e identitari autentici, che si pongono alla base delle scelte operate (e da operare) nel corso dell'esistenza della marca. Significa orientarsi alla sostenibilità, a uno sviluppo compatibile con la tutela delle risorse e delle generazioni future, riorganizzando in quest'ottica l'intera rete del valore, a partire dalla progettazione e dal design di prodotti e servizi, coinvolgendo fornitori e clienti. La centralità del concetto di «cittadinanza responsabile» all'interno di un ambiente e di un contesto sociale impone alle marche di esporsi proattivamente non solo assumendo comportamenti etici, morali e socialmente responsabili, ma anche agendo da *facilitator of conversation* su importanti temi individuali e collettivi. Significa, infine, recuperare un orientamento all'innovazione reale e percepibile, utilizzando logiche di *design thinking* per ancorare la marca all'unica, solida fonte di successo nel lungo periodo: la capacità di offrire al mercato una *value proposition* superiore, in grado cioè di soddisfare i bisogni funzionali, simbolici, esperienziali dei consumatori in misura maggiore di quanto siano capaci di fare i concorrenti.

Tale obiettivo implica un costante orientamento allo sviluppo e all'attivazione di processi di innovazione collaborativi che coinvolgano non solo partner orizzontali e verticali, ma anche i clienti finali. In ultima analisi, la sostanza di una *value proposition* dipende infatti dalla mobilitazione della creatività di una molteplicità di soggetti. Le nuove tecnologie aiutano a raggiungere questo obiettivo, favorendo la realizzazione di piattaforme collaborative aperte, che devono essere utilizzate per mettere al centro della strategia di marca il benessere autentico delle persone e della società.

Alla luce delle considerazioni qui brevemente tratteggiate, dopo avere sintetizzato la rilevanza della marca per imprese e consumatori e le sfide strategiche in un *digital branded world*, il libro – che compendia diverse nostre ricerche in corso da molti anni – approfondisce nei Capitoli 1 e 2 le priorità consolidate e le nuove frontiere gestionali (autenticità, esperienzialità, omnicanalità, narrazione, purpose). I Capitoli 3 e 4 del volume affrontano il tema della costruzione del valore della marca, focalizzandosi su identità di marca, segni di riconoscimento, notorietà, immagine e risonanza, mentre i Capitoli 5, 6 e 7 si concentrano sulla gestione strategica del brand e in particolare su brand mix, gerarchia e organizzazione di marca, brand extension e alleanze fra marche, sviluppo del brand nel tempo e nello spazio. Il Capitolo 8 è dedicato a una problematica di rilevanza centrale: il controllo della marca e la determinazione del suo valore monetario, attraverso i principali metodi di stima.