

Umberto Collesei
Professore Ordinario di Marketing
Università Ca' Foscari Venezia
E-mail: collesei@unive.it

BRAND TRACKING

1. L'identità di marca

Da quando le imprese hanno colto le potenzialità insite nella segmentazione della domanda, la possibilità cioè di soddisfare specifiche esigenze di definiti gruppi di clienti attraverso marketing mix confezionati su misura, nei mercati si è riscontrato un proliferare di marche, ciascuna posizionata in modo distintivo rispetto alla categoria di prodotto di appartenenza, e l'uso crescente degli strumenti di comunicazione per creare e sviluppare la relazione con tali gruppi di clienti.

L'aumento dell'importanza della marca è testimoniato anche dal fatto che molte marche, leader di quantità e/o qualità delle rispettive categorie di prodotto, sono state introdotte nel mercato almeno cinquanta anni fa e che, in particolare in questi ultimi dieci anni, si è intensificata la competizione tra le imprese per acquisire i marchi più prestigiosi.

Se a tutto ciò si aggiunge il fatto che, praticamente nello stesso periodo, emerge nel valore d'impresa la natura immateriale delle sue determinanti rispetto al capitale fisico: *know how*, brevetti, competenze di gestione, relazioni con i clienti e, soprattutto, marche, che riflettono e sintetizzano agli occhi dei clienti le performance qualitative percepite, gli aspetti emozionali e la reputazione, è facile comprendere come esse siano divenute tanto importanti per le strategie delle imprese e non solo per quelle di marketing.

Tutto ciò trova conferma nella teoria *resource based*, che sostiene che il valore dell'impresa, e quindi le sue performance economiche e competitive, dipendono in larga misura dall'unicità di risorse immateriali e dalla capacità di accumulare e riprodurre tali risorse nel tempo (Vicari 1991; Vicari e Rullani 1999, 19; Busacca 2000, 27). Valdani (2000, 96) afferma inoltre che la capacità di un'impresa di generare valore è riconoscibile dalla sua disponibilità ad ascoltare la voce del cliente e a soddisfare meglio della concorrenza le sue aspettative.

La marca e, più in particolare, l'immagine ad essa connessa è perciò oggetto di crescente attenzione da parte di operativi, studiosi e ricercatori.

“Il bisogno di definizione dell'identità personale è divenuto sempre più impellente via via che si faceva sinonimo di ricerca di uno stile individuale, di costruzione e rappresentazione della personalità” (Brognara, Codeluppi 1992, 14).

Si spiega così come il consumatore comprando i prodotti sempre meno li sceglie sulla base degli attributi fisici e delle prestazioni attese, che costituiscono ormai dei prerequisiti definiti anche in considerazione delle scelte effettuate dalla concorrenza, e invece sempre più in base ai tratti della personalità e agli elementi di natura comunicativa e immateriale.

Le imprese sono inoltre costrette ad affinare la loro sensibilità per l'immagine perché comunicano in un ambiente di mercato reso sempre più confuso da un eccessivo affollamento di segni e di messaggi.

Diventa perciò cruciale analizzare, definire, sviluppare e controllare la *corporate image*, che è la risultante dell'attività di comunicazione e di tutte le altre attività realizzate dall'impresa nel suo complesso, oltre, s'intende, alle comunicazioni che si producono nell'ambiente esterno e che sono al di fuori del suo diretto controllo. Non è quindi compito solo della comunicazione esterna, ma anche di quella interna. Infatti, quest'ultima deve informare i dipendenti sugli obiettivi e sulle linee di azione che l'impresa sta perseguendo, creando interesse e coinvolgimento, ottenendo in cambio partecipazione anche emotiva e impegno nella diffusione dell'immagine desiderata.

L'attività di marketing e soprattutto il processo di gestione della marca (*branding*) richiedono una grande attenzione al ruolo svolto in tale processo dai dipendenti. "I valori emozionali della marca sono comunicati non solo attraverso la pubblicità, ma anche attraverso le interazioni dei dipendenti con i diversi *stakeholders*" (Harris, de Cernatory 2001, 441).

Di conseguenza l'approccio alla *corporate branding* non può che essere olistico, in cui tutti i membri dell'organizzazione assumono dei comportamenti coerenti con l'identità di marca desiderata (Kapferer 1997).

Ciascuna marca ha un unico set di valori che risulta rilevante per il suo target market.

"Al centro dell'identità di marca c'è la vision e la cultura di marca, che comprende la *brands core purpose* – la sua ragione d'essere – e i suoi *core values*, e che fornisce un sistema di principi guida (Collins, Porras 1996).

Oltre ai valori chiave, relativamente stabili nel tempo, mentre gli altri valori dell'impresa si adattano alle mutevoli circostanze, vanno a comporre l'identità di marca il posizionamento della marca, le relazioni del personale, lo stile di presentazione che riflette le aspirazioni dei consumatori e la loro immagine di sé (Dowling 1994). Un chiaro e distintivo processo di *branding* produrrà così una marca forte, con una buona reputazione.

L'identità di marca è quindi il risultato di una molteplicità di azioni che produce numerosi fattori, ciascuno dei quali contribuisce a caratterizzare per i diversi *stakeholder* l'immagine di marca e la sua personalità.

2. I fattori che concorrono a definire il valore di marketing della brand equity

La marca costruisce intorno al prodotto un'intelaiatura di senso e lo rende unico e multidimensionale.

E' compito delle comunicazioni corporate e di marketing stabilire nella mente dei consumatori immagini e valori che siano istantaneamente ricollegabili all'esposizione del *brand name*. Nel tempo le marche sviluppano una propria personalità che si traduce, tra l'altro, in brand equity (Yeshin 1998, 41), cioè nel valore economico finanziario addizionale rispetto al valore del prodotto inteso in chiave tecnico funzionale.

Due sono gli approcci riconosciuti nella letteratura e nella pratica al concetto di brand equity:

- *finanziario*, strettamente legato alla definizione di un prezzo dell'azienda al momento della vendita o della cessione del marchio, che si propone perciò di misurarne il valore economico;
- *di marketing*, in cui viene considerato come leva strategica alla cui costruzione contribuiscono tutte le decisioni e i comportamenti di marketing, che si propone invece di misurare e controllare gli effetti, positivi o negativi delle azioni di marketing che rispettivamente accrescono o riducono il valore della brand equity.

In base a questo secondo approccio, il valore di marketing della brand equity deriva dall'immagine di marca, dai livelli di consapevolezza (*awareness*) e di preferenza del cliente che si traducono nella *customer retention* e nella *brand loyalty*. Dipende perciò dal prezzo che il prodotto riesce a spuntare, dal numero e dalla frequenza degli acquisti/riacquisti che attiva, che sono il risultato della forza con cui una marca "tiene attaccati" i clienti.

Per misurare la forza di una marca si possono utilizzare diversi indicatori che si rifanno alle dimensioni chiave della percezione degli acquirenti e ai risultati di mercato ottenuti dalla marca (Collesei 2000, 148-150).

Molti autori si sono proposti di definire il significato di brand equity e di proporre delle misure. Un primo approccio alla brand equity considera prevalentemente l'impatto delle variabili di marketing. Secondo tale approccio importanti indicatori della brand equity sono (Yeshin 1998, 43):

- la qualità percepita, strettamente correlata con le vendite, la sensitività di prezzo e il valore dell'impresa;
- la salienza, che indica la quota di consumatori che ha sufficiente conoscenza della marca per dare un valore alla sua equity;
- l'associazione di una marca con immagini positive;
- la *customer satisfaction*;
- la *customer loyalty*;
- la probabilità di acquisto alla prossima occasione;
- la disponibilità a consigliarla, che riflette il livello di considerazione per una marca;
- il potenziale premium price nei confronti della categoria.

Cooper e Simmons (1997) hanno aggiunto una nuova dimensione e li hanno raggruppati in tre classi:

1. *brand description*, immagini e associazioni della marca tra le quali distintività, qualità, e stima;
2. *brand strenght*, importanza e relativo potere della marca fondate sul livello di consapevolezza, di penetrazione, sulla fedeltà e sul coinvolgimento personale di una parte dei consumatori;
3. *brand future*, che riflette non solo l'abilità della marca di prosperare, malgrado i futuri cambiamenti nel quadro normativo, nella tecnologia, nei modelli di consumo e nelle strutture al dettaglio, ma anche il suo potenziale di sviluppo.

Diversamente dalla marca di prodotto, il focus della marca corporate è sugli *stakeholder* interni ed esterni e sui network di cui l'impresa fa parte, ed è fondato su un mix di strumenti più ampio del marketing mix e comunicato attraverso la comunicazione corporate.

Schmidt (1995), allargando l'analisi dal livello marketing a quello corporate, considera anche altri indicatori e li raggruppa in 5 classi:

- *Corporate culture*
- *Corporate behaviour*
- *Market conditions and strategies*
- *Product and services*
- *Communication and design*.

Facendo riferimento a quest'ultimo modello, si sottolinea come l'identità si riveli attraverso la comunicazione e il design, che si esprime nella *visual identity*, ma dipende anche, in larga misura, dai fattori di mercato e da quelli legati alla cultura d'impresa.

In ogni caso, per valutarne gli effetti sulla brand equity, si devono individuare i tratti salienti dell'immagine di una corporate brand, mettere a punto indicatori e strumenti di misura con cui monitorare l'immagine della marca (Fabris 1995).

Sia studiosi, sia operativi concordano sul fatto che la brand equity costituisce la piattaforma su cui costruire dei vantaggi competitivi. Uno degli obiettivi gestionali corporate diventa, di conseguenza, quello di accrescere il valore della brand equity. Le imprese, indipendentemente dalla prospettiva finanziaria di valutazione della brand equity (Zara 1997), si pongono il problema di verificare in continuazione, e quindi nel breve periodo, l'impatto delle azioni e dei comportamenti su di essa.

Ciò significa non solo considerare l'efficacia della comunicazione in senso classico (misurare cioè l'impatto della comunicazione, la capacità di generare ricordo nella mente del consumatore, di veicolare il messaggio, di creare un collegamento tra attività di comunicazione e marca), ma anche gli effetti delle altre attività di marketing, delle altre attività d'impresa e dei comportamenti del personale sulla brand equity.

Si dovranno poi eliminare le conseguenze negative di tali effetti, adeguando le strategie di impresa, mettendo in atto le più opportune strategie di comunicazione per avvicinare l'immagine percepita dai diversi pubblici alla identità della corporate, aumentando così il valore della marca.

In sintesi, e certamente semplificando l'analisi, potremo affermare che sulla brand equity incidono fattori di marketing e fattori di impresa, questi ultimi sia a valenza interna, sia a valenza esterna, e che è necessario monitorarne gli effetti sull'immagine, cioè su come vengono percepiti e sulle reazioni nei confronti della marca che generano.

3. Il brand tracking

Si tratta ora di passare dall'enunciazione concettuale al modello operativo che permette di misurare le variazioni indotte nella brand equity. Va innanzitutto ricordato che tale compito spetta alla comunicazione corporate, interessando, come detto, oltre alla comunicazione di marketing, alla comunicazione interna e alla comunicazione istituzionale anche l'intera attività d'impresa nelle sue conseguenze in termini di immagine percepita dai diversi *stakeholder*.

Storicamente sono stati proposti numerosi metodi per misurare l'immagine dell'impresa. Molti derivano dalle tradizionali ricerche di mercato sul comportamento del consumatore (Riel, Balmer 1997, 342-343).

I tratti che caratterizzano l'immagine di marca possono essere misurati attraverso la tecnica del differenziale semantico o mediante scale multiattributo (Yeshin 1998, 293).

Indipendentemente dalle tipologie di misurazione scelte per controllare la brand equity è necessario procedere a un tracking nel tempo e nei diversi paesi in cui la marca è presente. Questa attività di controllo richiede, spesso, che si faccia riferimento a specifiche categorie di prodotto, in quanto le variabili di marketing influenzano i giudizi dei clienti a tale livello piuttosto che a quello di singoli prodotti. Inoltre, tale scelta rende confrontabili i tratti dell'immagine con quelli dei concorrenti che rientrano nella stessa categoria (Kish, Risky, Kerin 2001, 92). Ovviamente, tale articolazione può non essere richiesta per quanto attiene alle altre misure relative alla brand equity.

In una recente pubblicazione Kish, Risky e Kerin presentano un modello per la misura e il tracking dei principali brand di PepsiCo. Dopo aver esaminato le ricerche di mercato disponibili sul consumatore e sui marchi dell'impresa sono stati testati, in un *full scale pilot study*, 25 attributi che attraverso l'analisi di correlazione e l'analisi fattoriale sono stati ridotti a due.

Il primo attiene al **riconoscimento della marca**, quanto ampia e profonda è l'*awareness*.

Il secondo alla **stima verso la marca** e quindi a come i diversi pubblici **sentono** la marca. Quest'ultimo fattore si articola in quattro componenti: la reputazione, misurata ad esempio

attraverso la qualità percepita, la differenziazione, misurata dal grado di distintività, la forza, espressa dal livello di notorietà, l'affiliazione, misurata dalla preferenza.

Il modello, come appare nel caso evidenziato relativo all'esperienza PepsiCo, offre importanti opportunità come capacità diagnostica per il management. L'analisi consente infatti non solo di misurare l'intensità della variazione della brand equity, ma anche i fattori che hanno maggiormente inciso su tale cambiamento. Va anche rilevato che il tracking ha cadenza annuale e coinvolge più paesi.

Nel caso esposto ci si limita alle implicazioni su un unico pubblico, i consumatori; per completare l'analisi andrebbe esteso a tutti gli altri *stakeholder*.

Il tracking può essere realizzato secondo diverse modalità: *panel*, *wave*, *continuous* (Rossiter, Percy 1997, 591) Il metodo continuo si dimostra il migliore (Per ulteriori approfondimenti si veda Feldwick 1998, 234-242).

Quanto ai fattori, vanno scelti secondo la rilevanza e la sensibilità, tenendo presente anche gli aspetti simbolici connessi ai segni (Christensen, Askegaard 2001, 305).

In ogni caso, essendo l'immagine della marca in situazioni normali (escludendo quindi momenti di crisi) lenta a modificarsi, c'è la tendenza a riposizionare il tracking come brand tracking piuttosto che advertising tracking, con questionari che pongono maggiore enfasi sulla relazione del consumatore con la marca invece che sull'effetto diretto della comunicazione. Questa diversa applicazione autorizza quindi ad utilizzare un tracking a cadenza più bassa, ad esempio a livello annuale o semestrale. (Feldwick 1998, 243).

4. Un'applicazione

Il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali e della stessa direzione generale, anche se alcune sono ovviamente più coinvolte delle altre, nel mantenimento e nella crescita della brand equity, con particolare riferimento alla corporate, rende necessario in fase di applicazione del concetto individuare, mettere a punto, oltre alla metodologia, ai fattori scelti come indicatori dell'impatto di strategie e politiche aziendali sulla brand equity, e a opportune scale di misura, di procedure e meccanismi organizzativi (Collesei, Ravà 1999), capaci di regolare e indirizzare comportamenti e decisioni di tutte le unità organizzative e non solo di quelle che presidiano la comunicazione interna ed esterna.

Nel caso che sinteticamente si riporta, e che si riferisce a un'esperienza svolta dall'autore insieme al top management di una grande impresa italiana produttrice di beni durevoli e operante sul mercato mondiale, il problema è stato affrontato istituendo un gruppo di lavoro coordinato dal direttore marketing, cui hanno partecipato i direttori delle risorse umane, della comunicazione interna, dell'attività di P.R. (a livello corporate), della comunicazione (esterna). In una prima fase si sono definiti la vision e i valori della corporate brand, l'identità desiderata della corporate stessa cui si sarebbe dovuta ispirare l'attività dell'impresa. Va segnalato come questa fase sia stata favorita dalla disponibilità di ricerche sia interne, sia esterne e di documenti elaborati da altri team sull'immagine di marca, sulla cultura e sui valori della corporate e delle principali marche del gruppo.

In una seconda fase, il lavoro del gruppo, che è stato allargato a tutti i responsabili della funzione commerciale, si è focalizzato sulla individuazione di linee guida per le attività delle strutture commerciali, sulla messa a punto di indicatori e scale di misura idonee a pianificare e controllare l'impatto sulla brand equity delle loro azioni e dei loro comportamenti.

Tralasciando le implicazioni relative alle altre funzioni aziendali e alla Direzione Generale, per le quali si è cercato di utilizzare le stesse metodologie e procedure garantendo comunque la possibilità di valutare in modo univoco le conseguenze delle diverse azioni sulla brand equity (a tale scopo per

descrivere i tratti significativi dell'immagine si sono utilizzati parametri e scale di misura comuni), si presenta una breve descrizione del risultato del processo che è stato denominato “Il libro della marca”. Tale documento contiene:

1. le linee guida cui devono sottostare nelle loro strategie e politiche le funzioni che fanno capo al marketing, più precisamente: le strategie commerciali, il processo di pianificazione, il posizionamento della marca, la logistica distributiva, le politiche della rete, del post vendita, la politica dei ricambi, la politica dei servizi, la politica di ascolto del cliente e della rete;
2. i principali parametri sottoposti a verifica attraverso un brand tracking a cadenza semestrale rivolto a due pubblici, clienti finali e dettaglianti, nei diversi paesi in cui l'impresa è presente.

I principali obiettivi che si intendeva cogliere con la sua stesura erano:

- illustrare le strategie commerciali e le linee guida per la commercializzazione dei prodotti e servizi offerti dalla marca;
- definire le politiche commerciali;
- proporre ai membri delle strutture commerciali, produttive, di ricerca & sviluppo, degli approvvigionamenti e della gestione finanziaria le linee guida per l'elaborazione di decisioni e l'adozione di comportamenti coerenti con i valori della marca.

Premesso che per un responsabile di marketing creare e mantenere brand equity significa garantire alta redditività, ridurre la vulnerabilità dalla concorrenza, aumentare la possibilità di proteggere e sviluppare i margini e costituire la piattaforma ideale per introdurre nuovi prodotti sotto lo stesso brand, per misurare la forza della marca e quindi la sua brand equity, si sono utilizzati i seguenti indicatori:

1. consapevolezza della marca, misurata attraverso i parametri – notorietà spontanea – familiarità – stima nei confronti della marca;
2. qualità percepita – indice di difettosità - confronto su parametri chiave con la migliore concorrenza;
3. capacità innovativa della marca;
4. soddisfazione globale che si fonda sul valore percepito;
5. *brand personality* – tratti salienti della marca –
6. quota di mercato.

Sembra opportuno sottolineare come sia risultato particolarmente difficile individuare un'unica immagine vissuta, anche facendo riferimento ai soli consumatori europei, data la diversità di quote detenute dalla marca e di presenza della concorrenza nei singoli mercati. Si sono quindi scelti alcuni tratti fortemente condivisi come parametri comuni e si sono lasciati altri specifici ai singoli mercati. Tra questi ultimi vanno segnalati, in particolare, alcuni riflessi negativi che l'azienda si propone di attenuare o eliminare nel corso del quinquennio oggetto di pianificazione attraverso alcune politiche di ricerca & sviluppo, produttive e di approvvigionamento, commerciali e di comunicazione.

Il test svolto nel 1999 ha posto in luce l'opportunità, poi colta nel documento, di assegnare dei target di immagine desiderata da conseguire entro l'orizzonte di piano, individuato nel 2005.

L'esperienza finora maturata ha rafforzato all'interno dell'impresa la convinzione della validità sia della procedura di brand tracking, sia del processo di armonizzazione delle procedure di verifica della coerenza delle decisioni operative con i valori della marca, sia infine del processo di sensibilizzazione del personale alle problematiche della marca e alla difesa e sviluppo della brand equity. A tale scopo si sta rafforzando la comunicazione interna relativa ai risultati del tracking semestrale e alla diffusione delle verifiche sui legami tra nuovi prodotti e valori della marca, sull'evoluzione di questi ultimi in relazione all'evolvere delle condizioni di mercato e di contesto.

Va anche segnalato che la stessa attività di comunicazione sia interna, sia esterna ne ha tratto grande giovamento, aumentando in efficacia e coerenza.

Riferimenti bibliografici

- Balmer J. M.T. (2001), *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing*, in *European Journal of marketing*, n. 3 – 4.
- Brognara R., Codeluppi V. (1992), *Imagineering*, Milano, Guerini e associati.
- Busacca B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Milano, Egea.
- Collesei U., Ravà V. (1999), *Le nuove forme di comunicazione delle imprese*, in *Il marketing negli anni 2000*, (a cura di), Varaldo R., Milano, Guerini e Associati.
- Collesei U. (2000), *Marketing*, Padova, Cedam.
- Collins J.C., Porras J.I. (1996), *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Londra, HarperCollins.
- Cooper A., Simmons P. (1997), *Brand equity lifestage, an entrepreneurial revolution*, TBWA Simmons Palmer.
- Cristensen L. T., Askegaard S. (2001), *Corporate identity and corporate image revisited A semiotic perspective*, in *European Journal of marketing*, n. 3 – 4.
- Dowling G.R. (1994), *Corporate reputation*, Londra, Kogan Page.
- Fabris G. (1995), *Consumatore & Mercato*, Milano, Sperling & Kupfer Editori.
- Feldwick P. (1998), *Tracking studies*, in Jones J. Ph., *How advertising works*, Londra, Sage Publications Inc..
- Harris F., de Cernatory L.(2001), *Corporate branding and corporate brand performance*, in *European Journal of marketing*, n. 3 – 4.
- Kapferer J.-N. (1997), *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, Londra Kogan Page.
- Kisch P., Risky D. R., Kerin R. A. (2001), *Measurement and tracking of brand equity*, in *International marketing review*, n. 1.
- Riel C. B.M., Balmer J. M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, in *European Journal of marketing*, n. 5 – 6.
- Rossiter R. J., Perry L. (1997), *Advertising Communications & Promotion management*, Londra, McGraw – Hill.
- Rullani E., Vicari S. (1999), *Introduzione: sistemi ed evoluzione nel management*, in Rullani E., Vicari S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Milano, Etas Libri.

Schmidt C. (1995), *The quest for identity*, London, Cassel.

Valdani E. (2000), *L'impresa pro-attiva*, Milano, McGraw-Hill.

Vicari S. (1991), *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Milano, Etas Libri.

Zara C. (a cura di), (1997), *La valutazione della marca*, Milano, EtasLibri.

Yeshin T. (1998), *Integrated marketing communications*, Oxford, Butterworth-Heinemann.