

Tiziano Vescovi
Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Cannaregio 873
30121 Venezia
Italia
vescovi@unive.it

Paola Gazzola
Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Cannaregio 873
30121 Venezia
Italia
gazzola@unive.it

Il ciclo di vita della marca territoriale¹

Abstract

The purpose of this study is to carry out an analysis about the existing relationship between brand and territory and about the effects the second one has on the brand growth in a global contest. A review of the current literature available on this topic gives the chance to develop a theoretical approach to the issue by defining the critical elements of that relationship between brand and territory. An empirical study was then carried out through various case studies. The comparison between companies behaviour patterns has brought to the creation of a model that summarizes three different aspects that seem to be correlated: the brand growth, the presence of the territory in the brand identity and the communication activities carried out by the companies. This model was named “the life cycle of the territorial brand”.

1 Il contesto di riferimento

Il numero di aziende che considera il mondo come il proprio mercato è sempre maggiore e per tale ragione l’interesse per le imprese di accrescere la propria marca fino ad ottenere una posizione globale è in progressivo aumento (Aaker, Joachimsthaler 1999). Mentre, infatti, in passato le imprese attive in uno specifico territorio geografico potevano relativamente non essere interessate ai comportamenti di aziende di altri sistemi nazionali, a causa del rilevante costo del trasporto e delle barriere doganali, oggi, invece, la distanza non è più sinonimo di protezione contro la concorrenza e ogni impresa deve rapportarsi ad una realtà, l’economia mondiale, molto più vasta della dimensione della singola azienda, ma indispensabile per essere presenti nel mercato e sopravvivere (Bertoli 2004).

I processi di globalizzazione hanno, infatti, contribuito all’annullamento delle distanze, al superamento dei costi di trasporto e delle barriere doganali, causando la labilità dei confini territoriali e ampliando dunque l’arena competitiva dell’impresa. Da tale spinta alla mobilità, alla facilità di comunicazione, alla condivisione di conoscenza, è emerso però un altro fenomeno, che trova in parte le sue origini nella globalizzazione, ma che si orienta nella direzione opposta. Contestualmente, all’omologazione dei consumi e degli stili di vita, infatti,

¹ Il lavoro, benché frutto dell’attività di studio e ricerca comune dei due autori, è da attribuirsi a Tiziano Vescovi per i paragrafi 6 e 7 e a Paola Gazzola per i paragrafi 1, 2, 3, 4. Il paragrafo 5 è frutto di lavoro comune.

si va affermando anche la tendenza a riscoprire le proprie origini, la propria storia, ricercando un'identità che permetta di essere sì inseriti in un contesto globale, ma anche di mantenere una appartenenza specifica.

Le imprese sentono quindi l'esigenza di dotarsi di una strumentazione adeguata per rispondere alle nuove sfide che il contesto presenta.

Esse si trovano ad affrontare un nuovo modo di utilizzare gli strumenti di marketing. In particolare, i processi di globalizzazione, la riscoperta del locale e la ricerca del globale, l'esigenza di un'immagine unica, ma allo stesso tempo distintiva, rappresentata da una marca che sia comprensibile ai consumatori e in grado di trasmettere loro valori condivisibili e caratteristici, conducono ad alcune riflessioni sulla gestione delle politiche di branding.

Il processo di nobilitazione dei legami di località e territorialità, ha portato il luogo di origine ad assumere un nuovo ruolo critico nella costruzione dell'identità di marca e nel suo processo di differenziazione e di sviluppo nel mercato.

La marca si impone anche per la sua funzione comunicativa, grazie alla capacità di trasmettere e diffondere gli elementi che servono a differenziare l'impresa, tra cui le origini e la provenienza. È necessario ricreare un equilibrio tra entrambe le dimensioni alle quali spinge il mercato: da un lato quella globale, dall'altro quella locale. Emerge la dialettica tra marca locale e marca globale; la relazione tra marca e territorio sembra quindi assumere una nuova forza e nuovo spazio di azione, capace di influenzare lo sviluppo della marca nelle varie fasi della sua crescita e rispetto ai diversi mercati a cui si rivolge.

L'obiettivo del presente lavoro è quindi focalizzato sull'approfondimento del legame che esiste tra marca e territorio e sull'effetto di quest'ultimo, relativamente alla crescita in ambito globale della marca. Tramite un approfondimento del concetto di marca locale si cercherà di comprendere come il suo aspetto territoriale interagisce e viene utilizzato nel mercato globale e quali siano i suoi sviluppi possibili.

2 Marca globale e marca locale

Le principali ragioni che conducono l'impresa allo sviluppo di una marca globale riguardano i vantaggi di costo e di immagine. La tendenza generale è quella di ritenere che una marca globale sia in grado di aumentare l'attenzione e l'interesse da parte dei consumatori (Hassan e Katsanis 1994, Aaker e Joachimsthaler 1999) migliorando quindi l'immagine di marca posseduta. Essa consente all'impresa di potenziare la velocità di risposta al mercato, grazie

all'eliminazione del processo di adattamento della marca ai mercati locali in termini di comunicazione e utilizzo degli strumenti del marketing mix (Neff 1999). Una marca globale è inoltre in grado di migliorare l'efficienza nei costi di produzione per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti, di accrescere il potere con i partner di canale. Tra gli altri vantaggi della marca globale viene inoltre annoverato quello di facilitare il consenso all'interno dell'organizzazione, velocizzando i processi decisionali e migliorando la flessibilità grazie alla condivisione di best practice comuni (Barron e Hollingshead 2004).

Non tutte le aziende sono però in grado di sviluppare una strategia di marca a livello globale e per alcune i benefici si possono trasformare in ulteriori problemi da affrontare (Mitchell 2000). Levitt (1983) sosteneva, infatti, che la globalizzazione della marca porta vantaggi se l'impresa è in grado di ricavare da tale processo economie e non diseconomie di scala, che potrebbero derivare dall'aumento del volume degli impianti e dalla complessità gestionale che ne emerge.

In alcuni casi per un'impresa può rivelarsi più economico ed efficace realizzare, ad esempio, campagne pubblicitarie specifiche per ogni mercato che non adottarne una unica che debba poi essere modificata nei diversi contesti. Un problema che può derivare dall'approccio di marca globale, riguarda l'impossibilità di imporre la stessa marca in tutti i mercati (Aaker, Joachimsthaler 1999). La sua immagine e il posizionamento possono cambiare da un mercato all'altro. L'approccio comunemente seguito di centralizzare la funzione marketing perché attività core dell'impresa, spesso non considera le differenze presenti nei mercati, nei consumatori, nel linguaggio adottato e nella ricettività del pubblico per il quale l'approccio migliore è *brand globally market locally* (Barron, Hollingshead 2004). Il consumatore, nella marca, cerca la sua dimensione relazionale e ciò che assume importanza può non essere la sua globalità o la sua località, ma il rapporto che egli instaura, indipendentemente dal suo livello di diffusione (Jones 2000).

In questo senso quindi, è importante non perdere di vista la dimensione individuale o di comunità del mercato e la ricerca di personalizzazione nella relazione da parte del consumatore.

A seguito di tali considerazioni emerge la necessità di approfondire quale possa essere il ruolo e lo spazio della marca locale nel contesto di mercato attuale e nello specifico quali siano le sue leve competitive e le possibilità di successo e crescita.

Contestualmente all'emergere dei processi di globalizzazione e dell'omologazione dei costumi e dei consumi, nel corso degli anni si è verificata un'inversione di tendenza nel

consumatore, che si è rivolto al localismo, dove emergono per importanza l'individuo e i valori.

La bilancia del potere nel marketing pare, infatti, essersi spostata verso coloro che sono in contatto con "l'anima" del consumatore, mentre le grandi dimensioni hanno invece, parallelamente, perso di importanza² (Mitchell 2002).

Alcune ricerche confermano che il consumatore, in situazione di conoscenza delle marche e possibilità di scelta, cerca la diversità dei prodotti locali a scapito della standardizzazione di quelli globali (Ger 1999). Questo evidenzia come la località possa essere capitalizzata e considerata come elemento su cui costruire il proprio vantaggio competitivo.

La globalizzazione, infatti, oltre ad aver creato il fenomeno di controtendenza di riscoperta della cultura locale, ha contribuito all'aumento della mobilità delle persone e alle possibilità di viaggiare e ampliare la propria conoscenza. La curiosità per le tradizioni, il sapere, le abitudini diverse spinge quindi il consumatore/turista a cercare prodotti di una cultura distante dalla sua, che aumentano il loro valore se acquistati nel luogo di produzione, ma che mantengono l'interesse se reperibili anche nella propria città. Il consumatore cerca quindi la differenza "*a need is not a need for a particular object as much as it is a need for difference*" (Baudrillard 1988)³. Pare quindi esistere una sorta di recupero e nobilitazione del locale e del passato inteso soprattutto come elemento distintivo e peculiare.

Emerge quindi un aspetto di anti-globalismo a favore di un pro-localismo. Per la maggior parte delle aziende il desiderio di orientarsi al globale è dovuto soprattutto all'ottenimento delle economie di scala e non tanto l'aumento di valore per il cliente finale, ma spesso l'obiettivo non è raggiunto perché i costi da sostenere sono comunque alti e non alla portata di tutte le imprese.

La sfida, per gli attori del mercato, risulta essere la ricerca di un equilibrio tra la conservazione di un senso di identità e di una cultura locale e ciò che invece è richiesto per sopravvivere ai processi di globalizzazione (Friedman 1999).

L'attitudine dei consumatori verso la globalità sta evolvendo in senso opposto e la letteratura di marketing dovrebbe prestare attenzione a tali cambiamenti che si verificano sia nei mercati emergenti, sia in quelli preesistenti. Le marche locali hanno quindi ancora diverse opportunità per competere (Yu 2003), e una può essere rappresentata proprio dal legame che si instaura tra marca e cultura locale.

² Citazione di Tom Long, presidente di Coca Cola UK, in un articolo di Alan Mitchell, 2002, Marketing Week, 7 febbraio

³ Ger (1999) citando Jean Baudrillard, "Consumer Society", in Mark Poster, ed. *JeanBaudrillard: Selected Writings* (Cambridge: Policy Press, 1988) pp.45

Il conflitto tra marca locale e globale può quindi rivelare un esito inaspettato, poiché le marche perdenti non sono quindi rappresentate dalle marche locali o dalle marche globali, ma forse da quelle che si collocano nel mezzo e che non rientrano in alcuna categoria (Steenkamp, Batra e Alden 2003). L'avvento delle marche globali non rappresenta l'unica strada percorribile per avere successo. La cultura locale, nonostante l'arrivo di quella globale, continua a rivestire un ruolo centrale e a influenzare il comportamento d'acquisto e l'identità individuale (Samli 1995). Un percorso alternativo per le marche a forte identità locale, pare quindi essere quello di enfatizzare la loro peculiarità e imporsi come icona di tale cultura, sfruttando la conoscenza approfondita e l'identità del territorio, per posizionarsi e individuare il target da soddisfare.

3 La sfida della marca territoriale

La definizione accolta dall'American Marketing Association di marca locale è la seguente: *“A brand of product that is marketed (distributed and promoted) in a relatively small and restricted geographical area. It may be called a regional brand if the area encompasses more than one metropolitan market”*. La definizione può ritenersi in parte sorpassata; nonostante, infatti, con tale termine si faccia spesso riferimento ad una marca di origine locale, prodotta in un determinato territorio, conosciuta ed apprezzata nel luogo (Wolfe 1991), si può affermare che nel tempo e con i processi di globalizzazione il concetto di “locale” si sia evoluto e non sia più limitato alla sola dimensione di mercato o distributiva, ma debba essere inteso a livello di valori, di immagine, di specificità conferiti dalla provenienza: è più corretto quindi parlare di marca territoriale.

La definizione che si intende adottare nel presente lavoro, attribuisce quindi al legame con il territorio un significato diverso e più profondo del semplice concetto di localizzazione.

Il legame con il territorio è di solito inteso in una dimensione storica: la marca acquista valore perché rappresenta la tradizione di un luogo in cui è diventata presenza familiare, spesso dovuta agli stabilimenti dell'impresa e alla vita lavorativa che attorno ad essi ruota. Tale legame può però assumere una dimensione non solo denotativa, ma anche connotativa, poiché arricchisce la marca di significati e di valori tipici della cultura del posto e viene quindi inteso non solo come spazio geografico, ma come luogo di saperi. Tale approccio è coerente con il fenomeno di riscoperta del locale che si sta sviluppando in controtendenza alla globalizzazione.

Le marche territoriali possono quindi essere definite come risorse uniche di valore. La loro essenza risiede nel fatto stesso di essere locali, nella loro prossimità che si concretizza in una ampia rete distributiva sviluppata nel tempo. Non si tratta però solo di un problema di distribuzione, quanto di legame psicologico: la marca locale viene infatti associata dalla maggior parte dei suoi consumatori alla loro intera vita. Di conseguenza, esse non sono solo dotate di un alto livello di notorietà, ma anche di fiducia che si basa su di un legame fortemente personale. Le marche territoriali sono quindi spesso molto più che semplici marche: rappresentano delle istituzioni per la loro comunità di riferimento (Kapferer 2002).

Per sviluppare una marca e imporsi come leader di mercato si possono in generale seguire tre strategie (Kapferer 2002):

- Un approccio basato sulla penetrazione di prezzo: quando la marca locale appartiene ad un prodotto il cui processo di produzione è avvenuto nel luogo di origine, ha la possibilità di beneficiare di fattori produttivi specifici che, nel caso di Paesi in via di sviluppo, consentono all'impresa un prezzo più competitivo (è quello che accade con i prodotti provenienti dai mercati orientali).
- Un approccio culturale, quando le marche che si presentano come portatrici della cultura di appartenenza, ad esempio per la produzione locale di alimenti o per l'abilità sviluppata negli anni nel lavorare un particolare tipo di tessuto.
- Un approccio camaleontico, quando la marca si sforza di non apparire locale, ma cerca di adattarsi alle singole situazioni, distinguendo in modo chiaro la sua strategia dalla sua immagine.

L'approccio che pare maggiormente interessante ai fini del lavoro è quello culturale, in cui la marca dimostra e sfrutta il suo legame con il territorio specifico o con il Paese di provenienza come vantaggio competitivo, per imporsi in un nuovo mercato.

Le particolarità culturali locali sono, infatti, divenute spesso la garanzia di una chiara differenziazione rispetto a concorrenti dello stesso settore.

La risposta più efficace alla globalizzazione non è quindi la guerra ai prodotti che omologano il gusto, ma una *controriforma* che riesca a dare voce e forma a quei prodotti rimasti da sempre in minoranza per la dimensione economica dei loro produttori-artigiani e per la difficoltà di arrivare ai mercati e di essere quindi conosciuti (Paolini 2000).

Si deriva quindi, che sembrano convivere da un lato, la tendenza delle culture locali a coltivare maggiormente la propria originalità e a mettere in atto soluzioni in grado di combattere una generale assimilazione dei prodotti, dall'altro, quella dell'individuo ad abbattere distanze e differenze e ad identificarsi con un mondo sempre più "omologo".

Il significato simbolico dei beni sembra quindi assumere maggiore importanza nell'arena globale, in cui l'imperativo del consumatore è cercare di distinguersi. La sfida competitiva tra le imprese non si basa più quindi solo sui fattori maggiormente noti, come la tecnologia, la qualità, il know-how e l'innovazione, ma riguarda anche elementi come la ricerca di simbolismi associati all'unicità dei prodotti, confermando la dialettica esistente tra locale e globale (Ger 1999).

Il legame con il territorio non deve quindi essere concepito necessariamente come un limite allo sviluppo della marca; anzi, può diventare un suo elemento distintivo inserendosi perfettamente nelle nuove tendenze di consumo per cui tutto ciò che è "tipico" acquista valore.

La forza della marca locale non è però da ricondurre esclusivamente al suo legame con il territorio, ma può essere riferita a cinque fattori principali:

- Il radicamento nel territorio e il legame di familiarità con i consumatori locali che ne deriva;
- Il legame che sviluppa con la cultura locale, poiché spesso si basa su simboli collettivi di grande importanza per la comunità sui quali è possibile costruire un legame di fedeltà con il consumatore che li riconosce e li condivide;
- L'orientamento a soddisfare le tendenze emergenti dei consumatori nel mercato in cui agisce, quello locale. La marca territoriale, a differenza di quelle globali, riesce a cogliere le esigenze e trasforma il legame di fiducia in un legame di fedeltà di lungo termine (Kapferer 2002, Schuiling e Lambin 2003);
- L'identificazione come fonte di redditività (Kapferer 2002). Essa è definita *cash cow* grazie alla fedeltà dei clienti e agli investimenti modesti in pubblicità che si devono sostenere, considerando la limitata area di vendita;
- La maggiore flessibilità che consente nelle strategie di prezzo, poiché non è soggetta ai confronti tipici delle marche internazionali, ma si muove in modo indipendente (Schuiling, Kapferer 2004);
- Lo sviluppo dell'interpretazione della marca come istituzione, che le permette di entrare a fare parte dei sentimenti nazionalisti e di identità di un Paese (Kapferer 2002).

Le marche territoriali inoltre, possono rappresentare una prospettiva interessante per imprese internazionali che intendono entrare in nuovi mercati locali, potendo costituire una via d'accesso privilegiata e veloce

Le marche territoriali rappresentano una realtà diffusa e tuttora attuale soprattutto nel settore alimentare, in cui il legame con il territorio è molto più forte per ovvie ragioni. La letteratura per molto tempo ha trascurato tale argomento, focalizzandosi maggiormente sulla gestione della marca globale o, relativamente al tema della località, ponendo maggiore attenzione ai prodotti tipici, senza approfondire il suo ruolo territoriale che tra la dimensione globale e quella del "tipico" può invece rappresentare un importante punto di unione proprio perché in grado di recuperare e diffondere valori locali di attrattiva globale.

4 Marca e territorio

Il territorio risulta quindi essere un elemento importante e interessante da approfondire, soprattutto relativamente alla sua relazione con la marca e a come esso sia in grado di influenzarne lo sviluppo. Il Paese d'origine, così come il luogo di produzione, in quanto attributi della marca entrano nella costruzione della sua identità, nelle associazioni create dai consumatori, nel posizionamento, nella sua immagine. Si tratta di un legame caratterizzante che per la sua peculiarità può ridursi lungo il percorso di crescita o che invece, proprio per la sua unicità, può essere utilizzato quale elemento distintivo.

Il territorio acquista significati differenti in base all'interesse di chi lo giudica; si tratta di una risorsa in grado di generare altre risorse, che necessita di tutele legali e che deve essere preservata dall'opera dell'uomo, ma allo stesso tempo utilizzata e condivisa dai suoi pubblici (Pastore 2002).

Esso può quindi essere definito come un prodotto complesso, poiché è costituito da un insieme di caratteristiche tangibili ed intangibili che interagiscono tra di loro. Appartengono alla prima categoria la posizione geografica e le altre caratteristiche morfologiche, le infrastrutture e il patrimonio pubblico e privato, il sistema dei servizi e le caratteristiche del mercato locale. Le risorse intangibili fanno invece riferimento al sistema di valori civili e sociali, alla qualità delle risorse umane, alla leadership economica e culturale, al benessere ed alla sua distribuzione, allo spirito del luogo e, infine, al livello di competenza del tessuto produttivo-commerciale (Caroli 1999, Latusi 2002). In particolare, lo spirito del luogo rappresenta il prodotto della storia dell'insieme degli elementi tangibili e intangibili che

caratterizzano un'area geografica ed è l'espressione della tradizione e della sua vocazione (Caroli 1999, Ancarani 1999).

Lo studio qui presentato si focalizza sulla relazione tra marca e territorio; essa acquista senso e valore nel caso in cui il territorio possieda dei requisiti di tipicità e peculiarità da trasmettere e condividere con essa e con i suoi pubblici. In generale, (D'Amico 2002) si sostiene che la tipicità di un prodotto possa essere ricondotta a tre dimensioni: geografica, culturale e storica ed esse inoltre caratterizzano il territorio quando presentano delle uniformità e delle sintonie al suo interno (Pastore 2002).

In base quindi alle omogeneità che possono essere individuate, di carattere fisico, di presenza antropica, storica e culturale, si possono derivare tre modi per leggere il territorio:

- Il punto di vista fisico, inteso come localizzazione geografica e struttura morfologica;
- Il punto di vista della cultura, intesa come storia, tradizioni, saperi di un luogo e con il cui termine si include anche l'aspetto di cultura tecnologico produttiva stratificata in un certo territorio come espressione di una particolare forma di economia: agricola, artigiana, agro-alimentare, industriale;
- Il punto di vista della produzione, inteso come presenza di materie prime originarie del territorio nel processo produttivo di un particolare bene.

I tre profili saranno quindi utilizzati per analizzare e valutare il territorio ed in particolare, si cercherà di approfondire quale sia la loro relazione e l'interazione che essi creano con la marca.

La lettura del legame con il territorio può variare rispetto alla presenza nei diversi mercati internazionali. Una dimensione territoriale può, infatti, non conservare lo stesso livello di località e quindi lo stesso valore in mercati diversi, poiché la specifica identità territoriale di una marca può essere reinterpretata diversamente, ad esempio come semplice immagine Paese. Secondo questa prospettiva si può affermare che la marca possieda dimensioni territoriali multiple date dalla distanza culturale; essa infatti non solo può essere compresa in modo diverso rispetto alle sue origini, ma anche godere di un posizionamento distintivo⁴ (Schuiling, Lambin 2003).

“Il grado di globalizzazione di una marca dipende dal grado di universalismo inerente all'identità e all'offerta della marca” (Mazzalovo, Chevalier 2003). Se si escludono quindi gli ostacoli di tipo normativo che possono frenare l'esportazione di un prodotto, uno degli

⁴ Si vedano al riguardo, i casi della pasta Barilla e del cioccolato Godiva presentati da Schuiling e Lambin 2003.

ingredienti cruciali alla propensione della marca ad essere universalizzata resta il potenziale di universalizzazione dell'identità.

Per quanto riguarda le caratteristiche della marca, in accordo con Keller (2003b), si sostiene che il livello di influenza e il grado di trasferimento di sentimenti, giudizi e atteggiamenti derivanti dal collegamento con un'entità esterna, in questo caso il luogo geografico, dipendono principalmente dai seguenti fattori:

- la significatività per la marca delle conoscenze relative all'entità, vale a dire se i giudizi e gli atteggiamenti che il consumatore assume nei confronti dell'entità esterna sono significativi e assumono rilevanza per la marca;
- la trasferibilità delle conoscenze relative all'entità verso la marca; assumendo che esse siano presenti nella mente del consumatore e significative per la marca, ci si chiede se siano anche trasferibili alla stessa e risultino ugualmente positive nel nuovo contesto.

Per quanto riguarda invece la propensione della marca all'universalizzazione si possono prendere in considerazione tali fattori:

- la conoscenza e familiarità dell'entità; se il consumatore non la conosce, niente può essere trasferito alla marca. L'entità dovrà quindi godere di una elevata notorietà, essere giudicata favorevolmente e avere associazioni uniche per il consumatore;
- la capacità della marca di generare associazioni di tipo omogeneo;
- il grado di condivisione dei valori espressi dalla marca anche in consumatori di provenienza diversa da quella del paese d'origine della marca.

Nella maggior parte dei casi il problema può essere superato tramite due leve principali:

- la creazione di una notorietà di marca tramite lo sviluppo di attività di comunicazione ad hoc, che siano quindi mirate non tanto alla costruzione dell'immagine della marca, quanto all'aumento della sua *awareness*;
- un aumento del contenuto informativo delle origini della marca e del suo legame con il territorio di provenienza, presenti nel prodotto o negli elementi stessi che costruiscono la marca come il logo o lo stesso nome.

Per permettere al consumatore il pieno apprezzamento del valore del prodotto, pare quindi essere necessario un percorso di "acculturazione" (D'Amico 2002). Il problema riguarda soprattutto i prodotti a carattere locale poiché, tanto più il bene è caratterizzato da località, maggiore sarà la difficoltà nel proporlo a consumatori non abituali ai quali può mancare la cultura di consumo di un prodotto così specifico (Ravazzoni 1998).

L'abilità dell'impresa consiste nel mettere il consumatore in condizione di apprezzare la territorialità del prodotto, altrimenti difficilmente percepita. In tale contesto viene potenziato il ruolo delle funzioni informativa e comunicativa della marca.

Il territorio può in realtà non essere parte della comunicazione diretta della marca e sfruttare ad esempio le associazioni spontanee che derivano dagli stereotipi Paese. In tale situazione, la marca deve possedere un livello di notorietà diffusa, in grado di comunicare in modo implicito il legame con il Paese di origine già noto ai consumatori.

Una situazione di questo tipo si realizza quando esiste un precedente legame tra la tipologia di prodotto associato alla marca e il Paese di origine.

5 La ricerca

Le tendenze di globalizzazione e localizzazione si riflettono sulle scelte strategiche dell'impresa e sulla marca, che deve trovare un'identità e un equilibrio nuovi, tra la presenza globale e i contenuti locali da rappresentare.

La dimensione locale riacquista dunque un ruolo critico e di importanza, liberandosi da un'eredità negativa di aggettivi quali limitata, chiusa e sorpassata. Vi è in corso quindi una sorta di nobilitazione del territorio e del ruolo che esso può assumere rispetto alla costruzione della identità della marca. .

Per le imprese in possesso di una marca con un'identità fortemente territoriale, si presenta il problema di coniugare le due dimensioni di globalizzazione e localizzazione: essa deve infatti riuscire ad avere una strategia globale pur mantenendo la sua dimensione locale. Tale contesto rende quindi possibili nuove opportunità di crescita per le marche locali che sul legame con il territorio hanno costruito il loro vantaggio competitivo. Si può quindi affermare che la globalizzazione abbia creato spazi di mercato per la differenziazione.

La ricerca si propone di analizzare innanzitutto la dimensione del territorio. Esso infatti consiste in sistema complesso, poiché comprende una dimensione geografica, una culturale e una produttiva. Si cercherà quindi di approfondire come si forma il legame tra territorio e marca, su che dimensione e come tale relazione possa influenzare l'identità e il destino della marca.

L'obiettivo di analizzare la relazione esistente tra marca e territorio, la sua manifestazione e la sua influenza nel processo di sviluppo globale della marca, presenta le caratteristiche tipiche di uno studio qualitativo del fenomeno⁵.

Il problema affrontato è quindi condizionato sia da variabili di contesto interne all'impresa, legate ai suoi obiettivi e a politiche di gestione della marca, sia da variabili esterne all'impresa, che dipendono dall'ambiente, e nello specifico dal contesto geografico, in cui l'impresa è inserita, che possono influenzare la marca, i suoi valori e, potenzialmente, la sua crescita. L'influenza di tali fattori sullo sviluppo della ricerca e l'obiettivo di costruire un modello da sottoporre a verifica tramite la realtà, conducono a ritenere che all'interno delle metodologie di tipo qualitativo, il metodo dei casi rappresenti la scelta più opportuna da adottare (Yin 2003).

Le otto aziende selezionate sono state analizzate utilizzando come strumento principale l'intervista in profondità, e, come richiesto dalla metodologia, a supporto delle interviste sono state utilizzate altre fonti quali articoli di giornale, raccolta di documenti e dati inerenti l'azienda, informazioni derivanti dal sito web, presentazioni e report aziendali, per ottenere il maggior numero di dati utili alla definizione del fenomeno.

Al fine di garantire una certa omogeneità nelle informazioni ottenute, che permetta il medesimo trattamento e il confronto reciproco, si è proceduti ad elaborare una traccia di intervista qualitativa da erogare durante il colloquio rivolto in genere a direttori marketing, export manager, product o brand manager o responsabili comunicazione delle aziende.

Considerando la natura esplorativa della ricerca, la scelta dei casi è stata effettuata in base proprio al loro valore esplorativo (Flyvbjerg 2001, Brannick e Roche 1997). Dal campione ci si proponeva di analizzare aziende in possesso di una marca legata ad un territorio in modo caratterizzante e allo stesso tempo con differenti livelli di intensità.

⁵ In accordo con Mohr (1982), il quale definisce la ricerca qualitativa come "*process theory*", in quanto si occupa di studiare gli eventi e i processi che li relazionano basandosi sull'analisi dei processi causali per cui gli eventi si influenzano reciprocamente.

Tab 5. 1: Aziende analizzate e loro territorio

Caso	Settore	Territorio	Dimensione della marca
Poli	Bevande	Schiavon-Bassano del Grappa (VI)	Glocale
Venini	Oggettistica	Murano (VE)	Globale
Illy	Alimentare	Trieste, Italia	Globale
Swarovski	Oggettistica/bigiotteria	Wattens, Austria	Globale
Thun	Oggettistica	Bolzano, Alto Adige	Glocale
Ferrari	Autovetture	Maranello, Italia	Globale
Cooley	Bevande	Irlanda	Glocale
Rigoni	Alimentari	Asiago (VI)	Glocale

Il territorio è stato scomposto in elementi utilizzati per classificare l'intensità del legame, spesso riconducibile ai diversi momenti della vita della marca.

Si possono allora individuare tre classi di componenti in base alla cui presenza è permesso distinguere la tipologia di legame esistente tra il territorio e la marca:

Elementi di tipo geografico, con cui si fa riferimento al legame che può esistere tra marca e il luogo geografico in senso fisico, quindi a livello di localizzazione e risorse naturali. Essi possono corrispondere a una città o a una regione e si presume che siano presenti nella marca i valori contenuti nei luoghi di appartenenza;

Elementi di tipo storico-culturale: quando nella marca emergono elementi legati alla storia del territorio o alla cultura intesa come tradizioni, abitudini, conoscenze tramandate dalla popolazione del luogo, tradizioni che caratterizzano il processo di creazione del prodotto;

Elementi di tipo produttivo, quando sono presenti nel bene materie prime appartenenti al luogo geografico e il cui valore differenziante si riflette nella marca. Si riscontra che la loro presenza dipende da quella dell'elemento legato al territorio di tipo geografico.

Semplificando quindi i livelli di intensità verificabili tra marca e territorio, si possono individuare tre tipi di legame:

Legame semplice: quando si ha la presenza di elementi appartenenti ad una sola categoria tra quelle sopra elencate

Legame composto: quando sono presenti elementi appartenenti a due categorie;

Legame multi-dimensionale: quando sono presenti elementi appartenenti a tutte e tre le categorie.

Tab. 5.2: Intensità del legame tra marca e territorio

Caso	Elementi di tipo geografico	Elementi di tipo storico-culturali	Materie prime	Tipo di legame
VENINI	Localizzazione: Murano Venezia	Tradizione produttiva;	Non presenti	Composto
POLI	Localizzazione: Schiavon, Bassano del Grappa	Tradizione produttiva, cultura del luogo	Materie prime di origine locale	Multi-dimensionale
ILLY	Non presenti	Legame con la cultura italiana per il caffè espresso	Non presenti	Semplice
SWAROVSKI	Localizzazione: Wattens: legame con la comunità	Tradizione produttiva importata ma originaria della Boemia	Non presenti	Composto
THUN	Localizzazione: Bolzano e l'Alto Adige	Non presente	Non presente	Semplice
FERRARI	Localizzazione: Emilia Romagna – Italia	Tradizione produttiva emiliana, cultura italiana per il design e il lusso	Non presente	Composto
COOLEY	Localizzazione: Cooley, Irlanda	Tradizione produttiva, tradizioni popolazione (bevanda nazionale)	Materie prime di origine locale	Multidimensionale
RIGONI	Localizzazione: Altopiano di Asiago	Tradizione produttiva, cultura del luogo	Non presente	Composto

Si può inoltre affermare che sia maggiormente probabile incontrare un legame di tipo multi-dimensionale nelle prime fasi della vita della marca, rispetto invece alla presenza di un legame di tipo semplice, appartenente a fasi di crescita successiva della marca.

L'analisi dei casi ha messo in luce inoltre una correlazione tra l'intensità del legame e le modalità di utilizzo degli strumenti di comunicazione. La profondità del rapporto si riflette, infatti, nella presenza di una comunicazione implicita o esplicita del luogo di origine delle imprese, il cui compito risulta essere quello di manifestare tale legame, o cercare invece di limitarne l'influenza.

Tab. 5.3 : Elementi di comunicazione esplicita e implicita

Caso	Comunicazione	Elementi presenti
POLI:	Esplicita	<p><u>Ieri:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenza nel nome della marca della localizzazione <p><u>Oggi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenza della tradizione storica nel nome della marca (Poli Dal 1898 Grappaioli) - Presenza nell'etichetta della localizzazione e della storia del prodotto - presenza di uno o due prodotti per linea a carattere locale - Presenza di elementi di carattere storico culturale nelle presentazioni istituzionali - Partecipazione alla vista sociale (inserimento nel circuito: <i>Palladio per mano</i>) - Presenza di materie prime locali nel prodotto
THUN	Esplicita	<p><u>Esplicita</u> se verso Bolzano e l'Alto Adige:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione alla vita sociale (presenza nel mercatino di Bolzano e in altre iniziative) - Collaborazione con l'azienda di soggiorno turistico - Presenza del Thun Universum nei percorsi turistici dell'Alto Adige; - Promozione di iniziative per sostenere e diffondere il turismo nell'Alto Adige (soprattutto verso i soci del Thun Club) - Presenza di elementi caratteristici della regione nell'ambientazione del Thun Club (Dolomiti, mele trentine, prodotti vitivinicoli)
THUN	Implicita	<p><u>Implicita:</u> se verso un pubblico nazionale o internazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legame con i core value, eredità dei suoi fondatori e legati agli abitanti dell'Alto Adige
FERRARI	Esplicita	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza nel logo di elementi che richiamano la localizzazione (il giallo, colore della città di Modena, il tricolore) - Promozione dell'italian life style (designer Pininfarina, sedili Frau all'interno) - Comunicazioni istituzionali svolte nella sede storica di Maranello
COOLEY	Esplicita	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza della localizzazione nel nome della marca (Cooley marca d'impresa, ma anche Connemara, Tryconnel, Kilbeggan come marche di prodotto); - Presenza della dicitura Irish Whiskey in ogni prodotto; - Presenza nell'etichetta e nella confezione della localizzazione e della storia del prodotto; - Presenza di elementi di carattere storico culturale nelle brochure istituzionali - Presenza di materie prime locali nel prodotto
RIGONI	Esplicita	<p><u>Ieri:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nel nome della marca era presente solo il nome di famiglia (Apicoltura Rigoni) - presenza di materie prime locali nel prodotto <p><u>Oggi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenza della localizzazione nel nome della marca - Presenza del territorio nella comunicazione istituzionale - Iniziative congiunte a supporto del turismo verso il territorio di appartenenza (concorsi a premio solo in Italia)
VENINI	Implicita	<ul style="list-style-type: none"> - Associazione spontanea con il vetro di Murano - Presenza della localizzazione nel prodotto

		<ul style="list-style-type: none"> - Tradizione produttiva storica data dalla presenza del distretto del vetro
ILLY	Implicita	<ul style="list-style-type: none"> - Associazione spontanea tra caffè espresso e cultura italiana - diffusione della cultura italiana relativamente all'espresso - diffusione del concetto di bar all'italiana - connubio con un altro elemento legato alla cultura italiana, il design e l'arte
SWAROVSKI	Implicita	<ul style="list-style-type: none"> - Legame con la tradizione storico-produttiva della Boemia, prima patria dell'azienda; - Partecipazione alla vita sociale di Wattens (creazione del Kristal Welt) - Legame con la tradizione familiare e produttiva, non comunicato

Le imprese che posseggono un legame semplice con il territorio, lo comunicano in modo implicito, poiché la sua presenza non costituisce elemento strategico per le attività di comunicazione aziendale. Nei casi in cui invece il legame con il territorio sia di tipo composto o multi-dimensionale, si nota invece una tendenza delle imprese ad adottare mezzi espliciti di comunicazione.

Essi possono essere di diversa natura. In alcuni dei casi analizzati la comunicazione del territorio riguarda direttamente gli elementi della marca, a partire dal nome, come è il caso dell'azienda Rigoni di Asiago; oppure esso è presente in attività di comunicazione esplicita come l'etichetta, il sito aziendale, brochure istituzionali ecc. Nella tabella 5.3 si è cercato di evidenziare quali siano gli strumenti di comunicazione esplicita e implicita utilizzati dalle aziende analizzate: tale analisi servirà in seguito per individuare un percorso comune in grado di caratterizzare l'evoluzione delle marche legate al territorio.

La comunicazione esplicita può quindi essere distinta nelle sue varie manifestazioni; si nota inoltre una certa ripetitività negli elementi che essa utilizza per diffondere il messaggio di legame con il territorio.

Per quanto riguarda invece la comunicazione implicita, essa è legata soprattutto alla componente di tipo storico culturale. Tale comunicazione si manifesta, quindi, quando il legame non costituisce elemento di comunicazione primario, ma secondario. In tali casi l'azienda non enfatizza l'origine con richiami espliciti al territorio nelle sue attività di comunicazione, ma sfrutta sia una conoscenza pregressa nel consumatore (è il caso di Illy caffè dove l'apprendimento è rafforzato dall'associazione con lo stereotipo positivo che lega il paese Italia al caffè), sia una notorietà acquisita di marca per cui non risulta più essere necessaria la spiegazione di tale componente.

Nel caso dell'azienda Thun, si è verificata invece un'altra situazione. L'azienda adotta una comunicazione che riflette una scelta di differenziazione strategica e che può quindi essere definita sia implicita, sia esplicita. Essa utilizza il territorio in base al target a cui si rivolge. Il suo legame viene quindi enfatizzato quando si rivolge al pubblico appartenente al luogo di origine o legato all'azienda in quanto socio del Thun club, ma non lo utilizza quando comunica a livello internazionale, poiché non ha interesse ad affermarsi nel mercato come azienda altoatesina. L'azienda vuole affermarsi con un'identità di marca propria e universale e non vincolata dalle sue origini storiche e dalle tradizioni.

Per quanto riguarda invece Venini è necessario ricordare che si tratta di un'azienda inserita in un distretto produttivo. Le aziende parte di un distretto produttivo beneficiano di condizioni particolari, a partire dalla condivisione di conoscenze e dalla creazione di un patrimonio culturale unico e fortemente localizzato. Gli elementi di tipo storico culturale di Venini sono quindi riconducibili alle caratteristiche proprie del distretto, di cui godono anche le altre fornaci presenti nell'isola di Murano.

Il caso Illy presenta invece una situazione tipica di associazione a uno stereotipo positivo che l'azienda ha sfruttato in modo intelligente. Esso non costituisce infatti l'elemento principale della sua comunicazione, poiché anzi, la marca non cita esplicitamente il legame con la cultura italiana del caffè. L'azienda si propone invece come promotrice culturale in modo silenzioso, tramite l'apertura di luoghi di consumo che richiamano il concetto di bar all'italiana e tramite la proposta di menù culinari con specificità italiane, ma senza creare un vincolo e soprattutto senza che la presenza di tale cultura sovrasti la notorietà della marca. L'azienda Illy ha poi saputo rafforzare la sua associazione agli elementi positivi che caratterizzano l'Italia, con la partecipazione e l'impegno nel mondo dell'arte.

Un altro caso particolare riguarda l'azienda Swarovski; essa risulta essere legata ad un territorio, Wattens in Austria, e alla tradizione produttiva di lavorazione del cristallo, originaria però della Boemia. Il fondatore dell'azienda decise di trasferirsi e portare con sé le conoscenze in ambito produttivo e di manifattura del cristallo, tipiche della sua zona di provenienza, creando una nuova patria per la lavorazione. L'azienda, pur essendo fortemente legata alle sue origini e alla cittadina austriaca dove ha sede la casa madre e nei confronti della quale ha svolto negli anni un importante ruolo sociale, sfrutta in realtà l'associazione positiva legata all'immagine del cristallo di Boemia. Nonostante si tratti di immagine prestata (Valdani, Guerini, Bertoli 2000), il legame con il territorio appare come se fosse effettivo, poiché si tratta solo di una differente localizzazione e non di mancanza di conoscenza relativa alla tradizione produttiva, ricreata a Wattens.

L'azienda Thun rappresenta un caso di duplice comunicazione, anche se in realtà nel momento in cui essa sceglie di non comunicare esplicitamente il territorio, la presenza delle sue origini fatica ad emergere. Per tale motivo è corretto considerare il caso anche nelle attività di comunicazione esplicita, maggiormente evidenti e significative. Inoltre, se si analizzano le aziende che adottano una comunicazione implicita, si può notare che, all'infuori di Thun, che si trova nelle fasi iniziali della sua crescita internazionale, si tratta in genere di marche globali. Venini è marca globale di nicchia, mentre Illy e Swarovski si rivolgono a un mercato globale generale.

Le considerazioni presentate più sopra, evidenziano un trend evolutivo che può essere aggregato all'orientamento emerso in precedenza relativamente all'utilizzo degli strumenti di comunicazione esplicita.

In base, infatti, agli elementi del territorio presenti nella marca, si può ipotizzare un percorso evolutivo degli strumenti di comunicazione verso una dimensione globale che segna le principali tappe e allo stesso tempo le maggiori tendenze delle marche legate ad un territorio. Da ciò consegue che il percorso di crescita del legame con il territorio sia in sintonia con lo sviluppo della marca (fig 5.1).

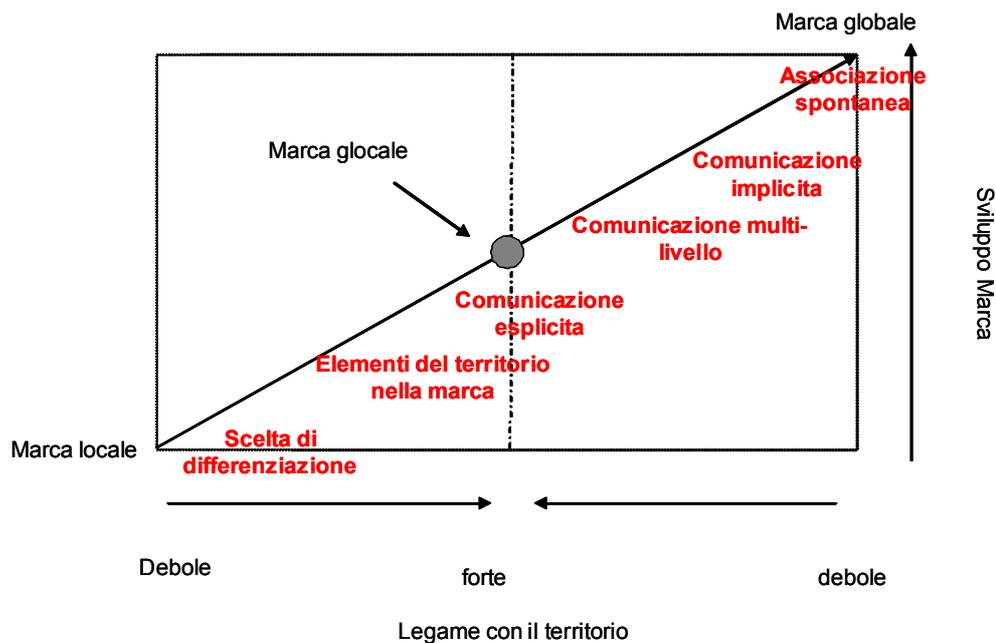
La figura mette in risalto tre concetti:

- l'evoluzione del legame che esiste tra marca e territorio;
- lo sviluppo della marca;
- l'utilizzo degli strumenti di comunicazione.

Per quanto riguarda il primo punto, come è possibile vedere dalla figura 5.1, il valore del territorio rispetto alla marca sembra seguire un andamento in parte simile ad una curva normale. Esso, infatti, parte da un valore minimo, che si può far coincidere con la nascita della marca. Quando la marca è locale, in realtà, il suo legame con il territorio è molto forte, ma la dimensione della sua diffusione è così limitata che esso perde di valore poiché si trasforma in un concetto quasi implicito. I consumatori locali conoscono già la marca e la sua storia senza che essa le comunichi. Successivamente, il legame inizia ad acquistare significato tanto che viene comunicato in modo esplicito proprio perché consente di ottenere un vantaggio di differenziazione. Il legame raggiunge invece il suo massimo valore nel momento in cui la marca ha assunto una dimensione che definiremo "glocale" (non locale e non globale) o come si vedrà più avanti, globale di nicchia, in cui il legame con il territorio acquista valore anche nei confronti di un pubblico più vasto. Successivamente, con l'affermarsi dell'identità di marca e con l'avvicinarsi a una dimensione globale, essa non sente più la necessità di utilizzare il territorio come elemento differenziante e di valore, poiché

essa stessa è forte e gode di una notorietà sufficiente per imporsi. La marca, quindi, nel raggiungere tale dimensione, riduce la componente del territorio limitandosi, come è stato riscontrato nei casi Illy, Swarovski e Venini, alla sola presenza di elementi culturali, spesso frutto di associazione spontanea da parte del consumatore.

Fig. 5.1 Trend evolutivo della comunicazione del territorio

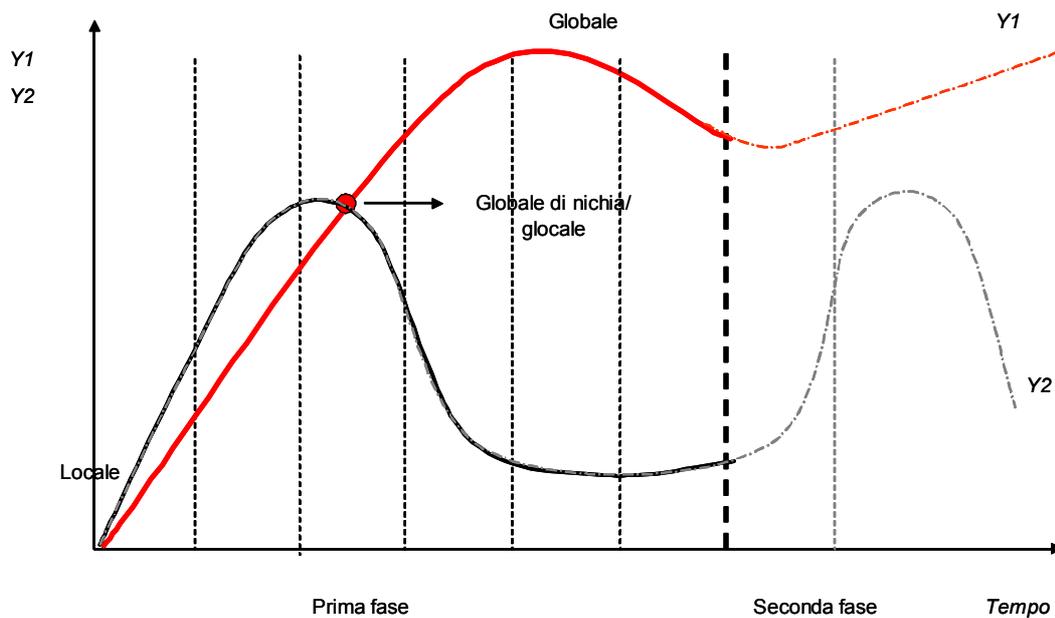


Per quanto riguarda il secondo punto, lo sviluppo della marca, sono necessari alcuni approfondimenti. Nella figura 5.1 si considera la sua crescita limitatamente alla dimensione locale e globale, che vengono considerate in termini di presenza nel mercato e notorietà di marca. Per sviluppo non si fa quindi riferimento al concetto di brand equity e neppure a quello di estensione di marca (Kapferer 1997, Aaker 1997, Keller 2003a). Si può però introdurre la questione del ciclo di vita della marca territoriale e, al fine di permettere una sua migliore comprensione, si ripropone la figura 5.2 tramite la rappresentazione di un sistema di assi cartesiani.

La curva Y1 rappresenta il ciclo di vita della marca territoriale in termini di diffusione nel mercato, all'interno del quale si sono individuati tre momenti importanti: la sua dimensione locale, la dimensione globale di nicchia o globale (in base agli obiettivi dell'impresa e ai valori comunicati da essa) e la sua dimensione globale. L'andamento rispecchia in parte quello classico del ciclo di vita del prodotto, con una parte in ascesa, quando la dimensione del suo sviluppo è ancora limitata, e un culmine, quando essa raggiunge una posizione globale. La curva Y2 raffigura invece la presenza del territorio nella marca e quindi il legame

che tra essi esiste; come si può intuire dalla rappresentazione grafica, l'intensità del legame e quindi la presenza del territorio nella marca, dipendono dall'andamento di quest'ultima. Poiché il grafico rappresenta il ciclo di vita della marca, essa viene considerata relativamente all'andamento delle vendite che si suppongono rispecchiare una certa sequenza rispetto alle sue fasi di crescita, locale, globale e globale.

Fig. 5.2 Ciclo di vita della marca territoriale



Dove:

Y1 = sviluppo della marca (andamento delle vendite)

Y2 = legame con il territorio

X = tempo

Relativamente alla prima fase del ciclo della marca (fig 5.2), che viene identificata tra la dimensione locale e quella globale, si nota che l'andamento del legame con il territorio risulta essere molto intenso nelle prime fasi di crescita della marca, fino al punto di massimo che corrisponde alla dimensione globale di nicchia o glocale, per decrescere invece quando la marca è globale; il legame pare quindi indebolirsi in modo inversamente proporzionale a quello con cui la notorietà di marca e il suo sviluppo nel mercato aumentano.

La figura 5.2 presenta inoltre una parte tratteggiata che si riferisce al proseguimento del ciclo della marca una volta raggiunta la sua dimensione globale e quindi presenza sul mercato e notorietà consistenti, della quale si discuterà successivamente.

Quando la marca raggiunge un livello di sviluppo globale, il suo legame con il territorio pare indebolirsi e la comunicazione risulta essere infatti implicita o limitata ad un'associazione spontanea.

Si deve quindi concludere in base a quanto analizzato dai casi, che le marche che posseggono una dimensione di mercato globale mantengono un legame debole con il territorio, che, utilizzando la classificazione presentata all'inizio del paragrafo, si può definire di tipo semplice poiché si limita alla sola presenza di elementi di tipo storico culturale.

In realtà, ciò si riferisce a quella che è stata definita come prima fase del ciclo di vita della marca territoriale. Quando la marca, infatti, raggiunge una dimensione globale la sua identità risulta essere così forte e il suo sviluppo nel mercato così elevato, da non necessitare del territorio quale elemento di differenziazione, la cui presenza si riduce invece a semplice attributo comunicato tramite associazioni spontanee generate dalla marca. Quando il prodotto a cui la marca è associata raggiunge però la sua fase di maturità e saturazione del mercato e corre il rischio di iniziare il suo declino, essa può contribuire a risollevarlo il suo destino tramite quello che solitamente si definisce restyling. In tal caso, il restyling non riguarderà elementi del prodotto, ma della marca, e uno di questi può essere un ritorno al territorio per utilizzarlo nella sua funzione primaria: quella di elemento di differenziazione.

Ciò emerge solo parzialmente dallo studio dei casi, ma è una tendenza che si può riscontrare nell'osservazione della realtà empirica. La crema al whiskey Baileys ad esempio, una volta raggiunta una posizione globale e di dominio di mercato, nel momento di difficoltà ha riscoperto e rinforzato le sue origini irlandesi, la sua unicità e specificità.

Per quanto riguarda l'evoluzione degli strumenti di comunicazione, essi, come descritto nella tabella 5.3, seguono sia l'andamento dello sviluppo dell'identità di marca, sia la crescita della marca in senso globale. Come anticipato nella spiegazione dell'evoluzione della relazione tra marca e territorio (fig 5.1 e 5.2), la prima fase delle attività di comunicazione riguarda un momento di scelta da parte dell'impresa; essa deve infatti decidere se adottare una comunicazione unica o differenziarla in base ai pubblici di riferimento, enfatizzando o limitando il ruolo del territorio. Tale situazione rispecchia quanto osservato dallo studio del caso Thun, dove l'azienda si trova all'inizio della sua crescita internazionale e quindi a dover decidere come utilizzare l'elemento di origine territoriale. Si è visto che essa utilizza ancora sia strumenti di comunicazione esplicita, sia implicita. L'importanza della relazione marca-territorio emerge quindi nella fase successiva, nel momento in cui la marca ha ancora una dimensione locale e sceglie di legare la sua identità a quella del luogo di origine. L'azienda ha quindi bisogno di esplicitare tale legame al pubblico e di enfatizzare il suo elemento

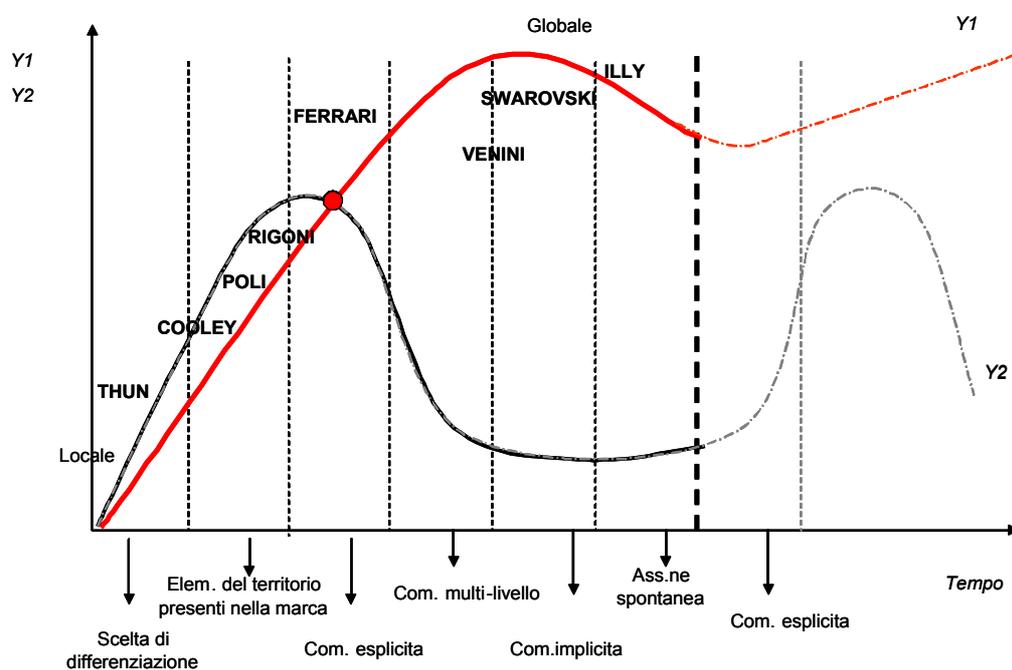
differenziante; ciò può avvenire nei casi più estremi con la presenza stessa del nome del luogo nella marca, che spesso scompare con lo sviluppo di quest'ultima, ma che può anche rimanere rinforzando alcune caratteristiche distintive e di valore per il mercato. Rigoni di Asiago ad esempio, ha mantenuto la presenza del suo luogo di origine come nome di marca, pur non mantenendo la comunicazione delle tradizioni produttive o della località di provenienza. Si possono perdere quindi alcuni elementi per mantenerne altri, ma la tendenza è comunque quella di ridurre la comunicazione esplicita. Il territorio diventa elemento implicito e secondario dei suoi valori. La marca infatti ha interesse ad affermare la propria identità in modo indipendente così da poter consentire una gestione maggiormente flessibile.

La fase che si pone invece tra la comunicazione esplicita e implicita, è detta multi-livello poiché l'impresa può trovarsi a decidere se enfatizzare l'intensità del suo legame con il territorio, in base al mercato in cui è presente. Si tratta di un momento di scelta diverso da quello iniziale, dove aveva scelto di utilizzare il territorio quale elemento a carattere strategico, e si appresta invece a proseguire verso una comunicazione implicita.

Tali scelte sono relative alla fase di passaggio da locale a globale del ciclo di vita della marca territoriale, che nel momento in cui raggiunge la sua dimensione globale adotta strumenti di comunicazione implicita o sfrutta le associazioni spontanee che la marca è in grado di generare.

La rappresentazione del ciclo di vita tramite gli elementi della comunicazione utilizzati consente un ulteriore punto di vista sul problema analizzato. Si può infatti notare che, non solo la curva Y2 sembra dipendere da Y1, ma anche che tale rapporto si esplicita proprio attraverso l'utilizzo delle strategie di comunicazione che manifestano l'intensità e l'importanza del legame esistente tra marca e territorio nei vari momenti del ciclo di vita.

Fig 5.3 Comunicazione e ciclo di vita della marca territoriale



Il ruolo della comunicazione pare essere manifestazione rilevante del rapporto tra impresa e territorio; essa infatti, si impone come espressione del legame stesso, in modo più o meno esposto, a seconda dell'intensità del rapporto.

I casi analizzati permettono di rappresentare in modo esaustivo il percorso di sviluppo relativo all'utilizzo degli strumenti di comunicazione. La figura 5.3 delinea la tendenza del processo, ma non le singole situazioni, che si dispongono invece nello spazio circostante e le cui curve seguiranno l'andamento relativo alle specifiche strategie e vicende delle diverse imprese.

6 Considerazioni conclusive

L'indagine ha permesso di verificare come l'intensità del legame tra marca e territorio varia nelle diverse fasi del ciclo di vita delle marca territoriale. Esso perde di importanza all'aumentare della forza dell'identità di marca e della sua presenza e notorietà nel mercato, che sembrano affrancare la marca dalla necessità di un riferimento di immagine che ne consenta una più facile percezione e un più immediato posizionamento presso i consumatori. Il territorio, che funge da ombrello a una marca poco nota, pare rappresentare, al crescere della stessa, un fardello ingombrante che ne limita la libertà strategica: finisce per essere

eccessivamente connotativo e non permette una libertà di movimento che la marca forte desidera.

Il legame tende così a sciogliersi in un riferimento generico, in uno sfondo culturale che accoglie la marca, ma non prevale su di essa. La marca territoriale, identificata inizialmente come ulteriore specificazione di una ben più forte marca di luogo, accresce la sua globalità e trascina quasi il territorio a una notorietà maggiore, ma ne copre le specificità che ne hanno costituito in precedenza la forza maggiore. È un momento in cui la marca si distacca dal contesto culturale in cui è nata e ne definisce uno proprio.

Ma in una fase ancora successiva, quando il mercato si affolla di competitori che agiscono in un'area imitativa reciproca, riferendosi tutti al nuovo contesto creato dalla marca originaria, ecco che si produce, almeno questo sembra apparire dalle prime ricerche ancora parziali, un ritorno al territorio, come elemento di differenziazione e di originalità. La marca rivendica il suo ruolo iniziale come elemento di qualità e di valore.

Un ulteriore aspetto emerge dalla ricerca: l'importanza dei contenuti della comunicazione di marca. Questa non è infatti considerata elemento chiave dalla letteratura considerata, ma dall'indagine emerge il suo ruolo di cartina tornasole del legame tra marca e territorio. Nonostante la marca sia in letteratura sempre valutata nella sua importanza comunicativa relativamente ai valori che il prodotto desidera offrire al mercato, la rilevanza della comunicazione nel rappresentare il legame tra territorio e marca è stata sostanzialmente trascurata. L'analisi congiunta dei casi ha invece messo in luce costanti nel suo utilizzo non solo relative agli strumenti adottati, ma anche ai diversi momenti di vita della marca e alle modalità in cui attuarla. La successione delle distinte fasi nell'utilizzo dell'immagine del territorio permette una lettura più completa della politica complessiva della marca territoriale, poiché il territorio stesso non viene utilizzato solo come radice strategica di immagine nelle azioni di mercato, ma anche come leva operativa, il cui ruolo si manifesta proprio nelle diverse attività di comunicazione aziendale; queste riguardano l'introduzione del contesto territoriale in modo esplicito, implicito e multilivello. Le scelte di comunicazione avvengono in base alle strategie definite dalle imprese, come ovvio, ma anche seguendo le diverse fasi del ciclo di vita della marca territoriale.

L'evoluzione individuata nello sviluppo della marca, nella presenza del territorio e nelle attività di comunicazione, ha permesso di formulare il già citato ciclo di vita della marca territoriale che aiuta a comprendere i momenti distinti della sua crescita e a ipotizzare strategie di gestione dell'immagine di marca lungo le fasi del ciclo. Ciò ha permesso inoltre di avanzare ipotesi su una seconda fase di tale ciclo di vita, caratterizzata da una rivitalizzazione

dei contenuti territoriali nella marca, anche se di seconda generazione, che può apparire paradossale: il territorio come base di identità di una marca globale.

Si ritrova infatti nella realtà, che le marche globali in situazioni di difficoltà e quindi stagnazione o addirittura calo delle vendite, ricercano di riutilizzare il territorio quale punto di forza originario e distintivo, confermando dunque quella tendenza di utilizzo dell'immagine territoriale locale non solo come fenomeno di controtendenza in risposta alla anonimizzazione della globalizzazione, ma anche come azione strategica puntuale di gestione della marca e dell'immagine.

7 Ipotesi di ricerca futura

Il lavoro apre diverse possibilità di sviluppo di ricerca futura che possono colmare quelli che sono i suoi limiti attuali.

Questi innanzitutto riguardano in parte la natura stessa della ricerca qualitativa e in particolare il metodo di indagine utilizzato, in grado di descrivere un fenomeno, ma non di presentare le sue relazioni causali. Il metodo dei casi inoltre, difficilmente conduce alla formulazione di una teoria, ma fornisce la descrizione dell'oggetto indagato e permette di migliorare la sua conoscenza.

Altro limite della ricerca riguarda la presa in esame solo di un punto di vista della questione, quello delle imprese, mentre risulta sicuramente interessante non solo l'allargamento dello studio del fenomeno al punto di vista del consumatore, ma anche un successivo confronto delle due prospettive in modo da poter formulare le implicazioni manageriali.

Il lavoro fin qui condotto assume un valore esplorativo, pur avendo individuato alcune direttrici di evoluzione della marca territoriale che trovano corrispondenza nei casi considerati. In particolare la ricerca futura dovrebbe studiare con dimensioni quantitative maggiori due aspetti: la percezione e il valore del legame tra marca e territorio; l'andamento nel tempo delle strategie di marca nel suo legame territoriale, evidenziato dalle ipotesi sul ciclo di vita della marca territoriale.

La prima linea di ricerca andrebbe affrontata coinvolgendo un campione di consumatori, indagando la loro percezione del legame tra marca e territorio (nella comunicazione implicita, esplicita e multilivello) e il valore da loro assegnato a tale legame nel posizionamento delle diverse marche e nella scelta dei prodotti.

La seconda linea di ricerca dovrebbe studiare il percorso strategico delle marche con legame territoriale significativo e valutarne i cambiamenti durante il processo di allargamento, di internazionalizzazione e di globalizzazione del mercato servito. Attraverso lo sviluppo di una ricerca quantitativa si dovrebbe verificare l'esistenza di una correlazione, che dall'indagine condotta può solo essere ipotizzata. Si può presumere infatti che esista una correlazione tra la curva y_1 dello sviluppo della marca, e quella y_2 del legame con il territorio. Individuando le variabili rilevanti nel rapporto tra marca e territorio, la ricerca futura potrebbe riguardare proprio un'analisi della correlazione esistente tra le due curve.

Si tratta soprattutto di estendere quanto già fatto fin qui in questo lavoro a un campione allargato di imprese, considerando un contesto multiculturale, sia legato a diversi territori, sia a diversi Paesi, così come un contesto multisetoriale, anche se alcune categorie di prodotto (in particolare gli alimentari) paiono conservare una frequenza superiore ad altre nella realtà dei mercati. Questa eterogeneità è già stata preservata nella ricerca esplorativa, ma risulta utile aumentare i casi di imprese da analizzare.

Se verranno confermati i risultati che emergono fino a questo punto, potranno venire indicati interessanti percorsi strategici e gestionali per le imprese che possono appoggiare la loro immagine a contesti territoriali specifici.

Riferimenti Bibliografici

AAKER D.A. (1997), *Brand Equity*, Franco Angeli, Milano

AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E., (1999), "The Lure of Global Brand", *Harvard Business Review*, Nov-Dec pp.137-144.

ANCARANI F. (1999) "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico sociali", *Economia e Diritto del Terziario*, n.1, pp 179-198

BARRON J., HOLLINGSHEAD J., (2004), "Brand globally, market locally", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 25, N.1, pp.9-15.

BAUDRILLARD J., "Consumer Society", in Mark Poster, ed. *JeanBaudrillard: Selected Writings* (Cambridge: Policy Press, 1988)

BERTOLI G., (2004), "Globalizzazione dei mercati e competitività delle imprese italiane", in BERTOLI G. (a cura di) *La competitività nel sistema Italia: dal locale al globale*, Franco Angeli, Biblioteca Premio Philip Morris per il Marketing, Milano

BRANNICK T., ROCHE W.K., (1997), *Business Research Methods. Strategies, Techniques and Sources*, Oak Tree Press, Dublin.

- CAROLI M. G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano
- D'AMICO A., (2002) *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giapichelli Editore, Torino
- FLYVBJERG B., (2001), *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*, Cambridge University Press, Cambridge.
- FRIEDMAN T.L. (1999), *Le radici del futuro. La sfida tra la Lexus e l'ulivo: che cos'è la globalizzazione e quanto conta la tradizione*. Arnoldo Mondadori Editore, Milano
- GER G., (1999), "Localizing in the Global Village: Local firms competing in global markets", *California Management Review*, vol 41, n 4 summer pp64-83
- HASSAN S.S., KATSANIS L.P., (1994), "Global market segmentation strategies and trends", in S.S. HASSAN E E. KAYNAK, (eds.) *Globalization of Consumer Markets: Structures and Strategie*, International Business Press, New York, pp.47-62.
- JONES J.P., (2000) *International Advertising. Realities and Myths*, Sage Publication, Inc Thousand Oaks, California
- KAPFERER J.N., (1997), *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London,
- KAPFERER J., (2002) "Is there really no hope for local brands?", *Brand Management*, Vol.9, N.3, January, pp. 163-170.
- KELLER K. L., (2003a), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall International Edition.
- KELLER K. L., (2003b), "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", *Journal of Consumer Research*, Vol 29, March, pp 595-600.
- LATUSI S., (2002) *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano
- LEVITT T., (1983), "The globalisation of markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, May-June, pp. 19-22.
- MAZZALOVO G., CHEVALIER M., (2003) *Pro Logo. Le marche come fattori di progresso*, Franco Angeli, Milano
- MITCHELL A., (2000) "Invited presentation: Global Brands or Global Blands?", *Journal of Consumer Studies & Home Economics*, vol 24, n 2, June, pp 85-93
- MITCHELL A., (2002) "Few brands can achieve a truly global presence", *Marketing Week*, 7 February pp. 32-33
- MOHR J.B., (1982), *Explaining Organizational Behaviour*, Jossey-Bass, San Francisco.
- NEFF J., (1999), "P&G and Unilever's giant headaches", *Advertising Age* 70, pp.22-28.

- PAOLINI D., (2000) *I luoghi del gusto*, Baldini&Castoldi, Milano
- PASTORE R. (2002) *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano
- RAVAZZONI R. (1998), "Il made in Italy richiede accordi", *Mark Up*, aprile p.69
- SAMLI C.A., (1995), *International Consumer Behaviour: Its Impact on Marketing Strategy Development*, Quorum Books: Westport, CT
- SCHUILING I, LAMBIN J.J. (2003), "Le Marche Globali beneficiano di una unica immagine mondiale?", *Symphonya, Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya
- SCHUILING I., KAPFERER J.N.. (2004), Executive Insights: Real Difference between Local and International Brands: strategic implication for International marketers, *Journal of International Marketing*, vol 12 n 4 pp 97-112, 2004
- STEENKAMP J.B EM, BATRA R., ALDEN D., (2003), "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies*, Jan, 34, pp. 53-65
- VALDANI E., GUERINI C., BERTOLI G., (2000) *Marketing Globale. Prospettive di Crescita delle Imprese nell'Economia del Terzo Millennio*. Egea, Milano
- WOLFE A., (1991), "The Single European Market: National of Euro-Brands", *International Journal of Advertising*, vol. 10, n. 1, pp. 49-58
- YIN R.K., (2003), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- YU L., (2003) "The global-Brand Advantage", *Mit Sloan Management Review*, Spring, pp. 13