

**Luigi Cantone**

*Professore Straordinario di Marketing e Strategie d'Impresa  
Università degli Studi di Napoli "Federico II"*

Facoltà di Economia, Dipartimento di Economia Aziendale  
Complesso Universitario M. S. Angelo - Via Cinthia

80126 - Napoli

Tel. 081-675365

E-mail [lcantone@unina.it](mailto:lcantone@unina.it)

**Marcello Risitano**

*Dottore di Ricerca in Scienze Aziendali*

*Professore a contratto di Marketing*

*Università degli Studi di Napoli "Federico II"*

Facoltà di Economia, Dipartimento di Economia Aziendale  
Complesso Universitario M. S. Angelo - Via Cinthia

80126 - Napoli

Tel. 081-675365

E-mail [risitano@unina.it](mailto:risitano@unina.it)

## **Il ruolo della marca collettiva nella gestione delle relazioni di marketing nei sistemi agglomerativi di imprese**

### **Summary**

Competitive dynamics increasingly flow into firm agglomerations embedded on geographical context - industrial district, cluster, milieu innovateur – as structures to achieve a place comparative advantage. The building of collective brand allows local production systems to implement cooperative marketing strategies; this leads to promote network value proposition in the target markets. In a relational perspective, strategic collective branding management is one of the most important marketing processes, expressed as: 1. to identify and to manage business relationships among embedded firms in a specific local production system (*internal relational capital*); 2. to create, to manage and to develop relationships of each embedded firms with the target markets (*external relational capital*). In this paper, it's defined a conceptual model of collective branding processes (*Collective Branding Model – CBM*), identifying strategic dimensions and potential gaps of brand relational capital to achieve place competitiveness in a specific local production system. CBM was validated through an empirical research on jewellery district "il Tari" (Marcianise – Province of Caserta, in Campania region).

### **Obiettivi e metodologia della ricerca**

Lo studio delle relazioni di marketing nei sistemi di *business* è un tema sempre più dibattuto in letteratura (tra gli al.: Morgan, Hunt 1994; Gummesson, 1999; Peppers, Roger, 2004; Payne, Frow, 2005), soprattutto per il ruolo che esse assumono per la creazione, sviluppo e mantenimento del vantaggio competitivo delle imprese (tra gli al.: Dyer, Sing, 1998; Morgan, Hunt, 1999; Rust, Lemon, Zeithamal, 2004; Reinartz, Thomas, Kumar, 2005). Le dinamiche competitive nei contesti economici moderni, sempre più spesso, coinvolgono agglomerazioni di imprese - distretti industriali, *milieu*, *cluster*, consorzi - circoscritte in uno specifico contesto territoriale (tra gli al.: Becattini, 1989, 1998; Camagni, 1995, 2000; Porter, 1990, 1998). Una gestione coerente delle relazioni reticolari (esistenti) in tali agglomerazioni territoriali di imprese richiede la definizione di strategie di marketing condivise, sviluppate da un organo di *governance* degli interessi collettivi che valorizzi(no) il potenziale di complementarità e sinergie dei processi e delle attività degli attori che ve ne fanno parte (Nalebuff, Brandenburger, 1996).

La marca collettiva permette di gestire, in modo unitario e sistemico, le strategie di marketing delle imprese geograficamente agglomerate per rafforzare e valorizzare il potenziale competitivo del sistema d’offerta. In una prospettiva relazionale, la marca collettiva può perseguire i seguenti obiettivi: 1. creare e gestire le relazioni tra l’organo della *governance* di un’offerta collettiva e il sistema agglomerativo di imprese (relazioni interne); 2. creare e gestire le relazioni tra le imprese afferenti al sistema e i relativi clienti (relazioni esterne). Sulla base di tale premesse, gli obiettivi del presente lavoro sono i seguenti:

- *individuare le principali funzioni caratterizzanti una marca collettiva* nella gestione delle relazioni di marketing nei sistemi agglomerativi di imprese;
- *definire un modello concettuale di analisi dei processi di branding collettivo*, che individua le dimensioni strategiche costituenti il capitale relazionale di una marca collettiva, attraverso le quali può essere misurato il relativo valore;
- *validare il modello concettuale di analisi* proposto attraverso la misurazione (sebbene in questa fase solo in via descrittiva) delle dimensioni strategiche dei processi di *branding* collettivo. A tal fine è stata svolta una ricerca empirica su un caso di studio, il consorzio orafa “*il Tari*” di Marcianise (Caserta).

La ricerca empirica si compone di tre distinte fasi: 1. una prima, di carattere qualitativo, con interviste in profondità al *management* del consorzio orafa de “*il Tari*”. Tale fase ha consentito di definire l’identità della marca collettiva costruita dai fondatori e gestori del consorzio; 2. una seconda, di carattere quantitativo, con un’indagine su un campione di imprese insediate nel distretto orafa “*il Tari*”. L’indagine empirica si è proposta di verificare l’esistenza di eventuali *gap* di allineamento tra l’identità della marca collettiva definita dal *management* del consorzio e l’identità della marca collettiva “*il Tari*” interiorizzata dalle stesse imprese associate; 3. una terza fase, sempre a carattere quantitativo, sviluppata con un’indagine “pilota” su un campione di imprese clienti del distretto orafa “*il Tari*”, al cui *management* è stata effettuata un’intervista telefonica per la misurazione del valore percepito della marca *il Tari*”.

La gestione strategica delle relazioni di marketing nei sistemi agglomerativi di imprese è fattore critico di successo soprattutto nei contesti ipercompetitivi caratterizzati da un’ampia varietà e variabilità dei bisogni e delle esigenze di mercato, e da una forte tensione verso l’innovazione dei sistemi di offerta. In tali contesti, l’utilizzo della marca collettiva facilita la

percezione del valore del sistema d'offerta collettivo da parte dei clienti e la creazione di un rapporto duraturo tra questi e le imprese che si identificano nella marca collettiva.

Le prospettive teoriche di riferimento del presente lavoro sono le seguenti: 1. la *Resource-based Theory* (tra gli al.: Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 1991 e 1996; Prahalad e Hamel, 1994); 2. gli studi sulle agglomerazioni di imprese (tra gli al.: Becattini, 1989, 1998; Camagni, 1995, 2000; Porter, 1998) e sul ruolo delle relazioni di collaborazione inter-impresa (tra gli al.: Lorenzoni, 1992, 1997; Lipparini, 1995, 1998; Lipparini, Lorenzoni, 1996); 3. le teorie sulla creazione di valore per i clienti (tra gli al.: Lovelock, 1984; Cantone, 1996; Costabile, 1996, 2001; Woodall, 2003). 4. gli studi sulla gestione delle relazioni di marketing (*relationship marketing*, tra gli al.: Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Morgan, Hunt, 1994, 1999; Gummesson, 1999; Peppers, Roger, 2004).

## **1. La gestione delle relazioni di marketing nei sistemi agglomerativi di imprese**

Lo studio dei sistemi agglomerativi di imprese è un tema ampiamente dibattuto in letteratura che trova le sue radici nel contributo seminale di Marshall (1966). Numerosi lavori evidenziano l'importanza delle relazioni di *business* istituite tra gli attori economici operanti in un determinato contesto geografico (sistemi agglomerativi di imprese) ai fini del vantaggio competitivo territoriale (tra gli al.: Becattini, 1989, 1998; Camagni, 1995, 2000; Porter, 1998). Tale vantaggio, tra l'altro, si alimenta proprio con il dispiegarsi di rapporti di collaborazione tra le imprese (tra gli al.: Lorenzoni, 1992, 1997; Lipparini, 1995, 1998; Lipparini, Lorenzoni, 1996). Le agglomerazioni spaziali di imprese sono state denominate - a secondo delle forme e delle caratteristiche che le stesse assumono (Cantone, 2005) - distretti, *cluster*, *milieu innovateur*. Becattini (1989,1998) definisce il distretto come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva - in un'area geograficamente circoscritta - di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. L'Autore esalta la natura socio-economica del distretto: la comunità di persone intesa come tessuto di relazioni parentali ed economiche e l'insieme di imprese operanti lungo una stessa filiera produttiva e caratterizzate da alcune dimensioni strategiche simili o complementari. Porter (1998), invece, nella definizione di *cluster* evidenzia il ruolo propositivo detenuto dai soggetti politico-istituzionali nei processi localizzati di creazione della conoscenza dei sistemi agglomerativi di imprese. Il *cluster* è definito dall'Autore

(1998) come “un gruppo geograficamente concentrato di imprese appartenenti ad un particolare settore - o campo di attività interconnesse – legato alle istituzioni politiche del contesto”. Pertanto, le relazioni attivate tra le imprese si basano sulle caratteristiche di similarità e complementarità delle stesse. Camagni (1995, 2000) definisce il *milieu innovateur* come “l’insieme di relazioni che portano ad unità un sistema locale di produzione, un insieme di attori che genera un processo dinamico localizzato di apprendimento collettivo”. Secondo lo stesso Autore (2000), i principali elementi distintivi che caratterizzano il *milieu* sono sintetizzabili nei concetti di prossimità geografica e prossimità socio-culturale degli attori economici partecipanti al sistema aggregativo.

In particolare, per prossimità geografica si intendono tutti i fenomeni economici che consentono (Cantone, 2005): 1. la riduzione dei costi di produzione, possibile grazie alla presenza di esternalità, infrastrutture e servizi rivolti ai settori di specializzazione, nonché alla predisposizione cooperativa di tali esternalità; 2. la riduzione dei costi di transazione – e in generale dei costi d’uso del mercato – ottenibile attraverso una più rapida circolazione dell’informazione all’interno dell’economia locale; 3. l’imitazione e la diffusione di modelli organizzativi, *routine* manageriali e strategie di mercato condivise; 4. il coordinamento di attività della catena del valore (interrelazioni verticali e orizzontali) presenti nell’area.

In relazione al concetto di prossimità socio-culturale, Camagni (2000) fa riferimento alla presenza di modelli condivisi di comportamento, fiducia reciproca, linguaggi, rappresentazioni e codici (moralì e cognitivi) comuni tra gli attori economici del sistema locale. Prossimità geografica e prossimità socio-culturale determinano un’alta probabilità di interazione e sinergia tra gli agenti economici presenti all’interno di un sistema agglomerativo di imprese; ciò, a sua volta, genera *capitale relazionale interno*, basato sull’attitudine degli attori economici alla cooperazione, alla fiducia reciproca, alla coesione di intenti ed al senso di appartenenza.

La gestione strategica delle relazioni nei sistemi locali, peraltro, è fattore critico di successo anche per sviluppare profittevoli e durature relazioni collaborativi di marketing con soggetti economici posizionati all’esterno del contesto geografico di riferimento (imprese clienti e/o consumatori finali). La capacità di definire tali strategie di marketing relazionale si basa sul dispiegarsi di una *governance* degli interessi collettivi attraverso organismi (consorzi, enti e/o agenzie di sviluppo, associazioni, cooperative, imprese *leader*), che si occupino di creare valore attraverso il coordinamento dei processi e delle attività comuni agli attori economici del sistema locale. Mediante l’adozione di un approccio *customer-driven*, l’organo di governo degli interessi collettivi, responsabile di tali processi, definisce una strategia di

marketing che consente: 1. di acquisire la maggior quota del valore del cliente attraverso la creazione di valore superiore durante l'intero ciclo di vita della relazione impresa-cliente (*Customer Relationship Cycle*: Rygby, Ledingham, 2004); 2. costruire un vantaggio competitivo sostenibile basato sulla riduzione dei costi di interazione e del rischio percepito dagli stessi clienti (Vandenbosch, Dawar, 2002). Un'efficace gestione del portafoglio di relazioni con i clienti (Johnson, Selnes, 2004), peraltro, permette di: a. assorbire conoscenza dal mercato: b. coinvolgere soggetti esterni nei processi di innovazione di prodotto: c. trasferire ai clienti attività generatrici di valore e le relative quote di “rendita” (nella forma di vantaggi di costo/prezzo); d. determinare comportamenti di fedeltà e lealtà di clienti soddisfatti dell'esperienza d'acquisto vissuta. Il perseguimento ed il raggiungimento di tali obiettivi di marketing consente di massimizzare il valore del *capitale relazionale esterno* delle imprese del sistema locale, basato sulla gestione strategica delle relazioni di marketing nelle fasi di creazione, mantenimento e sviluppo delle stesse relazioni.

Diversi studi hanno approfondito il ruolo, le criticità e gli obiettivi principali di una strategia di marketing collaborativo (tra gli al.: Craven, Piercy, 1994; Grandinetti, 1997; Palmer, Barret, Ponsonby; 2000; Palmer, 2002; Dickinson, Ramaseshan, 2004; Lechner, Bowling, Welpé, 2006; Ravazzoni, Cardinali, Bazzini, 2006). In alcuni di questi contributi è stata approfondita l'analisi della attività di marketing e delle funzioni delegate dalle imprese geograficamente agglomerate all'organo di governo degli interessi collettivi (Palmer, Barret, Ponsonby; 2000; Palmer, 2002). Il numero ed il tipo di funzioni delegate all'organo di governo collettivo dipendono soprattutto dal significato e dal peso che le singole imprese presenti nel sistema locale attribuiscono alle strategie di marketing collettivo e di comunicazione definite dal soggetto meta-coordinatore (consorzio, ente e/o agenzia di sviluppo, associazione, cooperativa, impresa *leader*, ecc.). A tal riguardo, sono rilevabili due differenti modelli di gestione che il *meta-organizer* può adottare (Ravazzoni, Cardinali, Bazzini, 2006):

- *modello decentrato*: l'organo di governo collettivo si limita a fornire un supporto a livello informativo e promozionale alle singole imprese presenti nel sistema. Tale contributo è interiorizzato da ciascuna di esse in base alle competenze manageriali e di marketing detenute da esse;
- *modello accentrato*: l'organo di governo collettivo supporta le imprese presenti nel sistema locale in tutte le attività di marketing che non possono essere gestite efficacemente individualmente da ciascuna di esse per mancanza di risorse e/o competenze. In questo caso la responsabilità assunta dal meta-coordinatore delle azioni di marketing assume un ruolo

strategico sia nella fase di formulazione, sia in quella di implementazione delle decisioni assunte per la gestione delle relazioni di *business*<sup>1</sup>.

Per quanto detto, e per quanto si cercherà di approfondire nel seguito, la marca collettiva può esercitare un ruolo rilevante nella gestione delle strategie di marketing collaborativo nei sistemi agglomerativi di imprese, in particolare nella gestione delle relazioni di marketing interne ed esterne. La creazione e la gestione di una marca collettiva può essere un valido strumento per il dispiegarsi di logiche di marketing relazionale in sistemi agglomerativi e reticolari di imprese, consentendo lo sviluppo collaborativo e condiviso di strategie di marketing che interessano il sistema di offerta collettivo nel suo insieme.

### 1.1 La creazione di una marca collettiva nella prospettiva relazionale

La creazione di una marca collettiva di un sistema di imprese geograficamente circoscritto, gestito da un organo di governo collettivo, è una delle principali opzioni strategiche di marketing ai fini della massimizzazione del valore del capitale relazionale detenuto dal sistema nel suo insieme. Tale risorsa immateriale facilita la percezione in ottica sistemica o reticolare del valore dell'offerta da parte dei clienti (attuali e potenziali) e la creazione di un rapporto duraturo tra le imprese associate alla marca collettiva, tra queste ultime e i propri clienti.

Nella prospettiva dell'organo di governo collettivo, quindi, la creazione di una marca collettiva - i cui valori costitutivi siano preventivamente condivisi all'interno del sistema - assume un ruolo strategico nella gestione delle relazioni di *business* attivate o attivabili tra gli *stakeholder* locali.

Nella prospettiva del *relationship marketing* (Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Morgan, Hunt, 1994, 1999; Cantone, 1996; Costabile, 1996, 2001; Gummesson, 1999; Peppers, Roger, 2004; Payne, Frow, 2005), la marca collettiva permette di: 1. organizzare e gestire le relazioni tra la *governance* di un'offerta collettiva e gli attori economici del sistema locale (*prospettiva relazionale interna*); 2. organizzare e gestire le relazioni con i clienti, attuali e potenziali, dell'offerta collettivamente intesa (intermediari, imprese e/o clienti finali), al fine di trasmettere agli stessi un'identità ed un posizionamento competitivo chiari, unici e distintivi (*prospettiva relazionale esterna*).

Più specificamente, nella prospettiva delle imprese appartenenti al sistema locale (*prospettiva relazionale interna*), la marca collettiva svolge tre funzioni fondamentali (tra gli

al.: Pastore, Bonetti, 2006): 1. una *funzione di indirizzo*, connessa alla condivisione della visione di sviluppo strategico dell'organo di governo collettivo (consorzio, ente e/o agenzia di sviluppo, associazione, ecc.), aspetto che guida il processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il mercato *target*. Tale funzione si concretizza nella capacità della marca di aggregare i diversi attori del sistema locale intorno ad una proposta di valore unificante; 2. una *funzione di coordinamento*, connessa alla condivisione delle strutture e dei meccanismi organizzativi da utilizzare nel processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il mercato *target*. Tale funzione, peraltro, si esplicita nella capacità della marca di far accettare a tutti gli attori del sistema locale il ruolo di *network orchestrator* (Brown, Durchslag, Hagel, 2002) dell'organo di governo collettivo deputato alla gestione della marca (fondamentale per organizzare, regolamentare e controllarne le condizioni di utilizzo da parte delle singole imprese); 3. la *funzione di supporto*, connessa alla condivisione di una serie di strumenti da utilizzare nel processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il mercato. In tal senso, ad esempio, la marca collettiva consente di aggregare gli attori economici interni al sistema reticolare attorno ad un'unica piattaforma tecnologica, utilizzata per la gestione condivisa delle informazioni dei clienti dell'organizzazione e per la creazione di eventi finalizzati alla formazione di relazioni più intense tra i singoli soggetti economici locali (sistemi *Intranet / Extranet*).

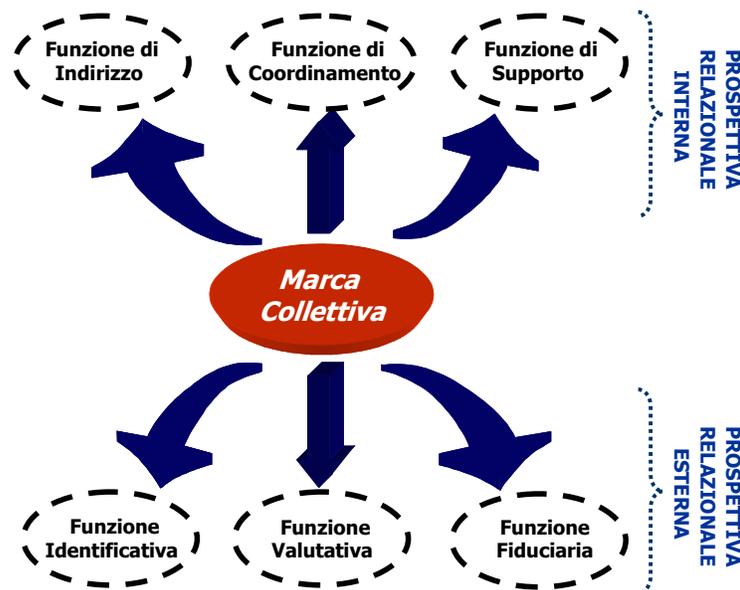


Figura 1 – Le funzioni svolte dalla marca collettiva in una prospettiva relazionale.

Fonte: Ns. elaborazione.

Nella prospettiva di analisi degli attori economici esterni al sistema locale (*prospettiva relazionale esterna*), invece, la marca collettiva svolge le seguenti funzioni (tra gli al.: Busacca, 2000): 1. la *funzione identificativa* è quella esercitata principalmente dal logo/simboli della marca, che permette ai clienti di riconoscere l'offerta di una definito sistema di imprese in modo unico e distintivo rispetto alle offerte proposte dai concorrenti; 2. la *funzione valutativa* è quella gestita mediante la trasmissione dell'identità della marca, relativa al complesso unitario e sistemico di valori, segni, simboli e elementi distintivi della marca collettiva così come percepiti dai clienti in *target*. Nelle fasi iniziali del processo di acquisto, tale funzione fornisce un contributo rilevante alla valutazione delle alternative di offerta considerate o considerabili dai clienti per soddisfare un determinato bisogno; 3. la *funzione fiduciaria*, infine, è quella attribuita al meta-significato della marca, che consente ai clienti di esprimere una valutazione di affidabilità rispetto ad un determinata offerta collettiva, ovvero di valutare la possibilità che le singole imprese appartenenti al sistema locale mantengano le promesse fatte e conservino determinati livelli di *performance* con riferimento all'offerta erogata.

Le funzioni testè descritte svolte dalla marca collettiva sono graficamente illustrate in Figura 1.

## **2. La gestione strategica di una marca collettiva: proposta di un modello concettuale di analisi.**

Nella letteratura di marketing, i principali contributi che hanno approfondito lo studio della gestione strategica della marca – indipendentemente dalla natura collettiva della stessa – sono stati proposti nel corso degli ultimi anni da David Aaker (1991, 1996, 2000), Jean-Noel Kapferer (1992, 2001, 2004), Kevin Keller (1993, 1998, 2003, 2007) e Leslie de Chernatony (2001, 2006). In questi lavori si analizzano a fondo le fasi e i processi che caratterizzano le moderne strategie di *branding*; in tali contributi un ruolo rilevante è assunto dai modelli descrittivi del processo di formazione dell'essenza e dell'identità di marca e dai modelli di analisi dei processi di creazione, gestione e misurazione del valore della marca nella prospettiva del consumatore finale.

L'identità ed il valore della marca possono essere considerati le principali dimensioni descrittive (ad un livello di macroanalisi) delle strategie di *branding* dell'impresa (Risitano, 2004). Diversi studi hanno sottolineato la dimensione relazionale della marca (tra gli al.:

Ambler, 1995; Fournier, 1998; Busacca, 2000; Fiocca, Marino, Testori, 2007; Gupta, Grant, Melewar, 2008), quale primaria piattaforma cognitiva attraverso cui gestire le relazioni tra i consumatori e l'impresa, una volta definita l'identità della marca stessa<sup>2</sup>.

Relativamente al marketing territoriale, alcuni studi hanno analizzato la natura e le caratteristiche distintive della marca collettiva nella gestione delle relazioni interne ed esterne ai sistemi reticolari di imprese (Beverland, 2005, 2007; Ravazzoni, Cardinali, Bazzini, 2006; Irvsen, Hem, 2008).

Coerentemente con i più accreditati studi di *brand management*, è possibile individuare quali sono le principali fasi di analisi (e di decisione) su cui si deve basare la formulazione di una strategia di marca collettiva (Figura 2): 1. individuazione degli elementi caratteristici e distintivi dell'identità della marca collettiva; 2. definizione di una strategia di comunicazione condivisa della proposta di valore della marca collettiva da trasmettere con gli opportuni canali. Tale percorso strategico deve essere finalizzato al posizionamento distintivo della marca collettiva nella mente dei clienti in *target*; 3. creazione e gestione del valore della marca collettiva nella percezione dei clienti, fondato sulla consapevolezza di marca, le associazioni di marca, l'immagine di marca, le *performance* di marca, i giudizi post-acquisto sulla marca, le sensazioni post-acquisto relative alla marca, la fedeltà alla marca; 4. monitoraggio degli scostamenti e dei *feedback* cognitivi della marca collettiva, così come percepiti dai clienti, al fine di rilevare i *gap* di valore relazionale rispetto alla architettura di marca definita dal soggetto meta-coordinatore degli interessi collettivi (consorzio, ente e/o agenzia di sviluppo, associazione, cooperativa, impresa *leader*, ecc.).



Figura 2 – La formulazione di una strategia di marca collettiva: le fasi principali.

Per quanto detto, nel presente lavoro si propone un modello concettuale per l’analisi dei processi di *branding* in contesti agglomerativi di imprese in cui prevale una logica competitiva di marketing di tipo collettivo. La proposta di tale modello di *branding* collettivo (*Collective Branding Model*, da ora *CBM*), rispetto agli approcci teorici già proposti nella letteratura di *brand management*, ha una natura incrementale e non innovativa (Figura 3). Coerentemente con le finalità del lavoro, infatti, tale modello propone una integrazione, ai fini di una loro gestione sistemica, di quelle che sono considerate, nella letteratura di riferimento, le dimensioni strategiche della marca in sistemi agglomerativi di imprese – distretti, *cluster*, *milieu*, ecc. – in cui si adottano strategie di marketing di tipo collettivo. Il *CBM*, in altre parole, ha due finalità: 1. proporre una lettura delle determinanti strategiche della gestione della marca in un’ottica integrata. Un meta-modello di tipo generale utilizzabile per qualsiasi tipologia di marca (singolo o collettiva); 2. applicare tale modello concettuale a sistemi d’offerta aventi natura collettiva, con il supporto empirico di una ricerca *field* di cui si dirà dopo. Il modello concettuale si compone di tre dimensioni strategiche di base: 1. l’*identità della marca collettiva*, così come pianificata dall’organo di *governance* degli interessi collettivi (identità pianificata della marca collettiva); 2. il livello di interiorizzazione dell’identità della marca collettiva, così come percepita dalle imprese associate presenti nel sistema locale (identità interiorizzata della marca collettiva); 3. il valore della marca collettiva, così come percepito dai clienti del sistema d’offerta collettivo (valore percepito della marca collettiva). L’analisi comparata di queste tre dimensioni strategiche consente di verificare l’esistenza di eventuali *gap* di capitale relazionale nella definizione e/o nell’implementazione delle strategie di *branding* collettivo.

L’analisi comparata dell’identità pianificata della marca collettiva e l’identità interiorizzata dalle imprese associate consente di individuare eventuali *gap* di capitale relazionale interno, o *gap* di allineamento. In altri termini, con tale analisi si rileva il livello di allineamento/disallineamento tra le scelte dell’organo di *governance* collettiva e la percezione di tali scelte da parte degli attori che fanno parte dell’agglomerato territoriale. L’analisi comparata tra le due identità della marca collettiva – progettata e interiorizzata – e il valore percepito della marca stessa, invece, consente di individuare eventuali *gap* di capitale relazionale esterno (monitoraggio del capitale relazionale esterno della marca collettiva), ovvero il *gap* di sintonia e il *gap* di percezione con i clienti del sistema d’offerta collettivo (Figura 3). Il primo tipo di *gap* esprime il livello di allineamento e disallineamento tra l’identità della marca collettiva pianificata dall’organo di *governance* e il valore della marca percepito dai clienti del sistema di offerta collettivo. Il secondo *gap*, invece, individua

il livello di allineamento o disallineamento tra l'identità della marca collettiva interiorizzata dalle imprese associate e il valore della marca percepito dai clienti del sistema d'offerta sotteso alla marca collettiva. L'analisi congiunta dei due *gap* appena descritti consente di effettuare il monitoraggio del capitale relazionale esterno generato dalla marca collettiva.

La prima dimensione strategica, come si è detto, pertiene all'*individuazione dell'identità della marca collettiva definita dall'organo di governance degli interessi collettivi* (Figura 3 – stella pentapolare in alto a sinistra). Il profilo identitario unico e distintivo della marca collettiva, naturalmente, deve essere definito tenendo conto delle caratteristiche peculiari del sistema d'offerta collettivo da proporre al mercato *target*. La seconda dimensione strategica si riferisce alla *condivisione dell'identità della marca collettiva da parte dalle imprese associate* facenti parte del sistema territoriale (Figura 3 – cerchio con stella pentapolare in alto a destra). Maggiore è la partecipazione delle imprese associate al processo di individuazione e validazione di tali elementi costitutivi della marca collettiva, maggiore è l'adozione consapevole di tale risorsa nelle strategie di marketing nel *network* locale.

In accordo con i principali studi di Kapferer (1992, 2004), de Chernatony (2001, 2006) e Keller (2003, 2007), il modello concettuale proposto identifica cinque elementi costituenti l'identità di una marca collettiva:

- *visione della marca*. La visione di una marca collettiva definisce quali sono - nella percezione dell'organo di governo collettivo e delle imprese appartenenti al sistema locale - i principali percorsi di sviluppo futuro dell'offerta collettiva. Tali elementi derivano dalla consapevolezza dei potenziali domini applicativi del portafoglio di risorse e competenze radicate nel *network* di imprese, dalla definizione di uno *standard* qualitativo delle offerte e dei prodotti delle imprese, dall'individuazione e dalla condivisione dei percorsi strategici di sviluppo futuro del sistema;
- *cultura della marca*. Il concetto di cultura della marca si riferisce al sistema dei principi e dei valori radicati nell'agglomerato territoriale e negli attori che ne fanno parte (imprese, individui, associazioni di categoria, ecc). Tali fattori agiscono a livello preconcio sugli individui e influenzano profondamente il comportamento detenuto da tutti i membri del gruppo all'interno (*internal branding*) e all'esterno (*external branding*) del sistema locale. Il livello di condivisione dei principi consente di trasformare questi fattori in modelli di comportamento comuni a tutti i soggetti appartenenti al *network* locale, risultato di un processo cognitivo messo in atto dall'esperienza acquisita dal gruppo;

- *nome della marca*. Nella definizione delle strategie di *branding*, la scelta del nome della marca collettiva deve rispettare le condizioni fondamentali di pronunciabilità, memorizzabilità, proteggibilità e distintività. Inoltre, il nome della marca del sistema agglomerativo di imprese deve sviluppare nel tempo associazioni cognitive forti, uniche e distintive rispetto a sistemi locali concorrenti;
- *loghi e simboli della marca*. Tra le leve di marketing utilizzate per trasmettere l'identità di marca, il logo e i simboli sono elementi visivi con un ruolo di fondamentale importanza, in special modo per la formazione della consapevolezza della marca collettiva nei clienti in *target*. L'ambito territoriale di riferimento, i fattori caratterizzati del sistema d'offerta collettivo, la scelta dei colori sono chiari esempi di segni/codici comunicativi distintivi su cui poter definire simboli e loghi con cui comunicare la proposta di valore del *network* locale di imprese;
- *slogan della marca*. Lo *slogan* della marca collettiva rappresenta l'elemento con cui esplicitare la promessa della marca che i responsabili della *governance* definiscono per comunicare ai clienti in *target* il posizionamento dell'offerta collettivamente intesa. La scelta dello *slogan* deve essere guidata dal motivo principale per il quale il cliente dovrebbe scegliere l'offerta collettiva delle imprese piuttosto che quella di un sistema d'offerta concorrente<sup>3</sup>.

La terza dimensione strategica del modello *CBM* è il *valore della marca collettiva percepito dei soggetti esterni al sistema locale* (Figura 3 – piramide in basso), ovvero di clienti in senso ampio (intermediari, imprese clienti e/o consumatori finali).

Le determinanti del valore di marca individuate nel *CBM* sono quelle emergenti dai contributi più accreditati nella letteratura di *branding* che privilegiano una prospettiva *customer-based* (tra gli al.: Aaker, 1991, 1996, 2000; Kapferer, 1992, 2001, 2004; Keller, 1993, 1998, 2003, 2007; Vicari, 1995; Krishnan, 1996, Busacca, 2000; Keller, Busacca, Ostillio, 2005). Il principale modello teorico di riferimento è stata la “piramide” della *Customer-based Brand Equity* di Keller (2003, 2007), modificata e integrata in funzione degli obiettivi del presente lavoro.

Coerentemente con tale struttura concettuale, le determinanti del valore della marca collettiva considerate nel *CBM* sono state classificate in cinque livelli crescenti di capitale relazionale esterno di marca di seguito descritti:

- *1° livello - consapevolezza della marca collettiva.* La consapevolezza della marca collettiva - posta alla base della piramide del valore - è definita in termini di capacità della marca stessa di essere ricordata e/o riconosciuta dai clienti del sistema di offerta collettivo. Detta capacità deriva dal processo mentale con cui i clienti - siano essi intermediari delle offerte generate nel sistema, imprese clienti e/o consumatori finali - la identificano con l’offerta collettiva di riferimento. È possibile riferirsi alle due ben note tipologie di notorietà che misurano una diversa profondità di conoscenza della marca (collettiva). La prima, la notorietà-riconoscimento, descrive la capacità di un soggetto cliente di riconoscere una marca sotto l’influenza di una serie di stimoli esterni. La seconda, la notorietà-ricordo, descrive l’autonoma capacità dei clienti di ricordare una marca indipendentemente da espliciti stimoli esterni, nel momento in cui emerge un definito bisogno;

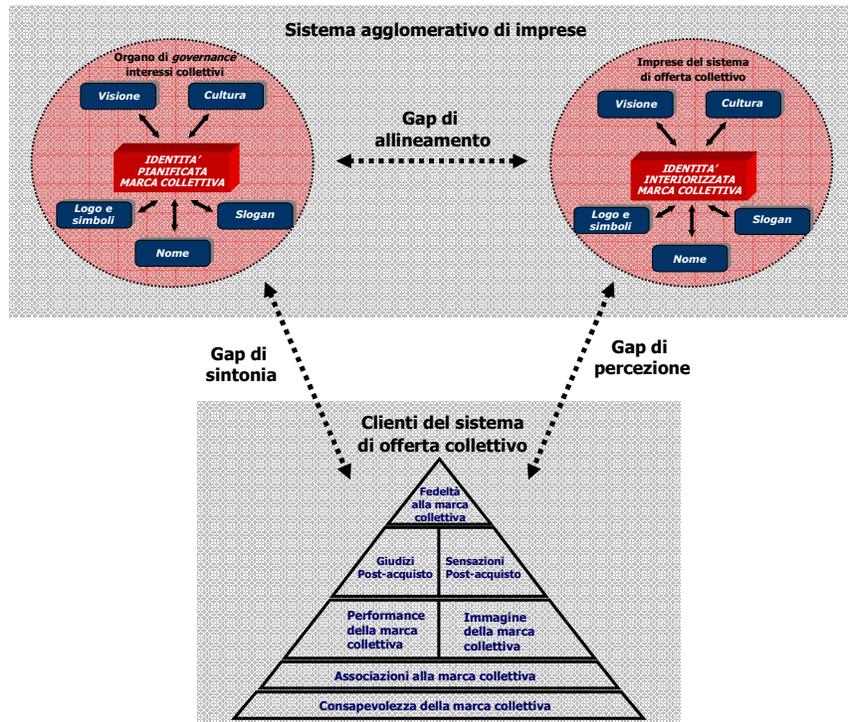


Figura 3 – Il modello di analisi dei processi di branding collettivo: le dimensioni strategiche costitutive e i gap potenziali di capitale relazionale.

- *2° livello - associazioni alla marca collettiva.* Le associazioni di marca sono comunemente definite in letteratura (tra gli al.: Aaker, 1991) come “tutto ciò che nella mente del cliente risulta collegato alla marca stessa (*anything linked in memory to a brand*)”. La gestione e il monitoraggio dei valori associati alla marca collettiva

rappresentativa di un determinato sistema agglomerativo di imprese garantisce una fonte di vantaggio competitivo, in quanto le associazioni: a. forniscono una forte motivazione alla scelta dell'offerta collettiva proposta dal sistema delle imprese; b. garantiscono un posizionamento differenziato dell'offerta rispetto ai concorrenti; c. aiutano i clienti nel ricordo/riconoscimento degli elementi distintivi dell'offerta stessa<sup>4</sup>;

- *3° livello - performance della marca collettiva.* La *performance* della marca collettiva è la determinante del valore che fa riferimento alla modalità in cui un'offerta crea delle aspettative positive correlate ai benefici di natura oggettiva (Vakratsas e Ambler, 1999), in base agli attributi funzionali ed economici caratterizzanti l'offerta stessa in una prospettiva razionale (ad esempio, affidabilità, sicurezza, durevolezza, convenienza);

- *3° livello - immagine della marca collettiva.* L'immagine della marca collettiva è una determinante del valore che fa riferimento alla modalità in cui un'offerta crea delle aspettative positive correlate ai benefici di natura soggettiva (Vakratsas e Ambler, 1999), in base agli attributi simbolici ed esperenziali caratterizzanti l'offerta stessa in una prospettiva emotiva (ad esempio, *design, status, personalità, tradizione*)<sup>5</sup>;

- *4° livello - giudizi sulla marca collettiva.* I giudizi sulla marca collettiva rappresentano le reazioni e le valutazioni post-acquisto in riferimento alla modalità in cui un'offerta ha soddisfatto o meno le aspettative correlate ai benefici di natura oggettiva (Vakratsas e Ambler, 1999), in base agli attributi funzionali ed economici caratterizzanti l'offerta stessa in una prospettiva razionale;

- *4° livello - sensazioni sulla marca collettiva.* Le sensazioni sulla marca collettiva rappresentano le reazioni e le valutazioni post-acquisto in riferimento alla modalità in cui un'offerta ha soddisfatto o meno le aspettative correlate ai benefici di natura soggettiva (Vakratsas e Ambler, 1999), in base agli attributi simbolici ed esperenziali caratterizzanti l'offerta stessa in una prospettiva emotiva;

- *5° livello - fedeltà alla marca collettiva.* La fedeltà costituisce lo stadio più elevato del valore di una marca collettiva. Tale determinante descrive l'evoluzione, l'intensità e la forza del legame che i clienti esterni al sistema agglomerativo possono instaurare con l'offerta collettiva, attraverso la relazione con una o più imprese localizzate all'interno del sistema locale. Nel modello d'analisi proposto, sono considerate due tipologie di fedeltà (tra gli al.: Dick, Basu, 1994; Oliver, 1997)<sup>6</sup>: a. la fedeltà comportamentale, espressione della forza della marca misurata in termini di intensità d'acquisto passato e

prospettico; b. la fedeltà attitudinale, espressione del senso di attaccamento alla marca misurata mediante il livello di passaparola generato in passato e generabile in un prossimo futuro (prospettico).

### **3. La validazione del modello di analisi della marca collettiva. Il caso de “*il Tarì*”.<sup>7</sup>**

La validazione del modello di analisi dei processi di marca collettiva (*CBM*) proposto nel lavoro si basa sui risultati di una ricerca empirica che ha coinvolto il consorzio “*il Tarì*” di Marcianise (Caserta), quarto polo orafa italiano dopo Arezzo, Vicenza e Valenza Po. Al settembre 2008, tale consorzio è composto da 370 aziende orafe insediate in un’area distrettuale – riconosciuta con legge regionale nel 1997 - di circa 135.000 metri quadri di estensione, realtà imprenditoriali impegnate a disegnare, produrre e distribuire gioielli ed prodotti orafi assimilabili; il giro di affari totale del centro risulta essere pari a circa 800 milioni di euro di fatturato annuale (2007), di cui circa il 30% è generato da relazioni di marketing attivate con imprese clienti estere (in prevalenza appartenenti a paesi europei e del mediterraneo, Stati Uniti, Russia, Cina).

#### **La nascita, l'evoluzione e le principali caratteristiche descrittive del distretto orafa “*il Tarì*”**

Il *Tarì* nasce dalla grande tradizione partenopea nel campo della gioielleria e della oreficeria in particolare. Fin dal ‘400, Napoli è stata un’indiscussa capitale di arte e di cultura. Una grande tradizione che si è tramandata nei secoli radicandosi fortemente nel tessuto urbano della città con il proliferare di tanti piccoli e piccolissimi laboratori artigianali in una zona della città partenopea denominata “*Borgo Orefici*”. Una memoria storica unica che a metà degli anni ‘80 ha vissuto una grande svolta: l’opprimente mancanza di spazi ampi e “sicuri” da una parte, un *leader* carismatico come Gianni Carità dall’altra, sono le spinte per cui circa 200 aziende costituiscono un consorzio denominato “*il Tarì*”. L’idea è quella di creare una struttura consortile in cui tutti possano condividere esperienze e competenze ed avvalersi di eccellenti servizi nell’ambito della formazione, della promozione, della sicurezza e di tutto quanto possa permettere alle tante aziende in esso presenti di fare un grande salto di qualità. Operativo dalla fine del ‘96, il *Tarì* rappresenta oggi un punto di riferimento non soltanto nel mondo orafa nazionale, ma anche a livello internazionale: una grande struttura autonoma sviluppata nell’area industriale di Marcianise (Caserta), con 135.000 metri quadrati di estensione globale, di cui oltre 80.000 metri quadrati dedicati permanentemente alle attività di produzione e distribuzione dei soci, cui si aggiungono 10.000 metri quadrati di padiglioni fieristici. Nel centro si svolgono 3 manifestazioni fieristiche l’anno dedicate al settore orafa, che fanno registrare circa 25.000 presenze consolidate per ciascuna edizione (con la partecipazione di più di 100 espositori esterni presenti in ciascuna manifestazione).

Il *Tarì* offre alle imprese insediate nel centro un’ampia gamma di servizi altamente specializzati, la cui gestione è affidata direttamente al *management* del consorzio. La flessibilità della organizzazione, l’efficienza e la competenza nelle diverse aree operative rappresentano la vera carta vincente de “*il Tarì*”. Il *Tarì staging* gestisce tutte le attività promozionali e fieristiche. Il *Tarì Industriale* offre servizi altamente specializzati nel campo della grafica, della fotografia e della pianificazione media. Riguardo ai servizi generali, il *Tarì Sicurezza* garantisce 24 ore su 24 la sicurezza del centro ed il monitoraggio in tempo reale dei suoi visitatori; il *Tarì Manutenzione & Cleaning*, invece, offre servizi di assistenza di tipo tecnico/organizzativo.

Fonte: *Ns adattamento dal sito web de “il Tarì”.*

La ricerca empirica, effettuata nel periodo marzo-luglio 2008, si è svolta in di tre distinte fasi: 1. una prima, di carattere qualitativo, con interviste in profondità al Fondatore e Direttore del centro orafa “*il Tarì*”, Gianni Carità, al fine di rilevare l’identità della marca collettiva progettata e gestita dal *management* del consorzio; 2. una seconda, di carattere quantitativo, con un’indagine su un “campione di convenienza” composto da 100 delle 370 imprese insediate nell’area industriale de “*il Tarì*”, il cui *management* è stato sottoposto ad interviste personali. Tale indagine ha avuto come obiettivo la verifica dell’esistenza di eventuali *gap* di allineamento tra l’identità di marca collettiva “*il Tarì*” progettata dal *management* del consorzio e quella percepita dalle imprese associate; 3. una terza fase, anch’essa di carattere quantitativo, condotta su 100 imprese clienti del distretto orafa “*il Tarì*” localizzate nella regione Campania. I responsabili di tali imprese sono stati sottoposti ad un’intervista personale con la somministrazione telefonica di un questionario, al fine di misurare il valore percepito della marca “*il Tarì*”.

### **3.1 Gli elementi costitutivi dell’identità della marca collettiva “*il Tarì*”**

La marca “*il Tarì*” è uno dei principali strumenti di marketing di cui il distretto orafa di Marcianise (Caserta) si è dotato fin da quando è diventato operativo verso la fine del 1996. Mediante tale risorsa fiduciaria, il *management* alla guida del consorzio gestisce le principali azioni di comunicazione e marketing che caratterizzano le proprie strategie competitive, al fine di: 1. definire servizi collettivi fruibili dalle imprese localizzate nell’area distrettuale e governare strategicamente le relazioni di *business*; 2. trasmettere alle imprese clienti del distretto orafa il valore dell’offerta del sistema delle imprese nel suo complesso, sia ai fini

della creazione e gestione delle relazioni di marketing, sia ai fini della partecipazione alle manifestazioni fieristiche.

Come si è detto in precedenza, uno degli obiettivi dell’indagine empirica è stato di definire l’identità della marca “*il Tari*” e misurare il grado di interiorizzazione nelle imprese aderenti al *brand* collettivo e operanti nel distretto orafa. L’intervista in profondità condotta al Fondatore e Direttore del consorzio distrettuale ha consentito di articolare ciascuno dei cinque fattori generali dell’identità della marca – visione, cultura, nome, logo e simboli, slogan – in descrittori elementari specifici della marca collettiva “*il Tari*”, così come segue:

- *visione della marca collettiva “il Tari”*. La visione di sviluppo del consorzio “*il Tari*” si è basata fin dalla sua nascita sulla creazione di una struttura distrettuale in cui tutti potessero *condividere esperienze e competenze accumulate* nella produzione e distribuzione di prodotti orafi e assimilabili, avvalendosi di eccellenti servizi condivisi: dalla *formazione degli addetti al design dei prodotti*, alla *promozione collettiva dell’offerta mediante creazione di eventi* (fiere, *workshop*, convegni, *meeting*). La definizione di una strategia di marketing collettivo condivisa da tutte le imprese associate, peraltro, si inserisce nell’ambito di una *serie di azioni concertate con altri stakeholder locali*: imprese di settore non consorziate, *policy maker*, governo centrale, università, enti di ricerca;
- *cultura della marca collettiva “il Tari”*. Il concetto di cultura della marca si fonda sull’individuazione del sistema dei principi e dei valori radicati nel sistema locale di imprese, fattori che agiscono a livello preconciso sugli individui e ne influenzano profondamente il comportamento. Nel corso dell’intervista al Fondatore e Direttore del consorzio “*il Tari*”, tali valori sono stati riconosciuti nei seguenti: la *condivisione di obiettivi*, il *trasferimento di know-how*, il *coraggio imprenditoriale nell’affrontare le sfide*, la *vocazione al cambiamento delle imprese associate*;
- *nome della marca collettiva “il Tari”*. Nella definizione delle strategie di *branding* collettivo, l’individuazione del nome rappresenta una delle decisioni più importanti. Il *namings* della marca “*il Tari*” deriva dal nome di un’antica moneta amalfitana - il cui significato letterale è “coniato di fresco” - che i mercanti della repubblica marinara utilizzavano per i loro scambi commerciali. La moneta originaria era di 12 carati e conteneva parti di oro e rame; i colori di questi due metalli preziosi, peraltro, sono stati scelti quali colori istituzionali del consorzio. L’individuazione del nome di questa moneta non si giustifica solo per il fatto che si tratta di un *elemento prezioso*, ma anche perché

*identifica il territorio campano. Inoltre, “il Tari” è un nome che si ricorda e si pronuncia facilmente e non ha bisogno di essere tradotto in altre lingue;*

- *loghi e simboli della marca collettiva “il Tari”. Tra le leve di marketing utilizzate per trasmettere l’identità di marca collettiva, il logo e i simboli costituiscono elementi visivi con un ruolo di fondamentale importanza. Coerentemente a quanto si affermava in precedenza, il simbolo identificativo della marca collettiva del distretto è la moneta antica amalfitana da cui il consorzio prende nome. La scelta di tale logo contribuisce a sviluppare nella percezione dei clienti - e in generale di tutti gli *stakeholder* - associazioni cognitive fortemente distintive correlate ai concetti di antichità, unicità e tradizione. Secondo quanto affermato dal Direttore nel consorzio nel corso dell’intervista, infatti, “il Tari” oggi rappresenta la “nuova veste” della *millenaria tradizione orafa partenopea*, quella fatta di tante piccole e piccolissime botteghe artigianali situate nel centenario “Borgo Orefici” – zona del centro storico di Napoli - dove il “*saper fare*” si trasmette di padre in figlio. L’idea di realizzare il centro orafa di Marcianise (CE) nasce dalla necessità di garantire, anche alle più piccole imprese, *spazi ampi e sicuri* in cui svolgere le proprie attività commerciali;*

- *slogan della marca collettiva “il Tari”. Lo slogan rappresenta lo strumento di comunicazione con cui esplicitare la promessa della marca collettiva. Da circa un anno, il *pay-off* che accompagna tutte le azioni di marketing e di comunicazione istituzionale del consorzio è “Il mondo del gioiello è cambiato. Cambia con noi”. Tale formula *riproduce in maniera sintetica le trasformazioni avvenute negli ultimi anni nel settore dei gioielli*, offrendo una soluzione sistemica innovativa e collaborativa erogata dalle imprese associate al consorzio come risposta ai principali cambiamenti del contesto competitivo di riferimento: 1. perdita del ruolo storicamente detenuto dal prodotto orafa come “bene rifugio” e conseguente attribuzione di valore alle componenti simboliche e comunicative del prodotto (dal lato della domanda); 2. inasprimento della concorrenza da parte dei produttori a basso costo e delle *major* del sistema moda (dal lato dell’offerta). Il nuovo *pay-off* scelto dal *management* del consorzio “il Tari” esorta gli operatori del settore ad avviare un processo di riconversione e di riposizionamento sul mercato di riferimento, strutturando un sistema d’offerta che tenga conto sia dei nuovi bisogni di consumo che dei cambiamenti in atto nella competizione globale<sup>8</sup> per non subire tali cambiamenti, ma governarli in maniera proattiva.*

### 3.2 L'interiorizzazione dell'identità di marca collettiva "il Tari" da parte delle imprese associate

Nella seconda fase della ricerca empirica, invece, è stata analizzata l'identità della marca collettiva "il Tari" percepita dalle imprese associate al consorzio e operanti nell'area distrettuale, misurando il livello di condivisione dei singoli elementi caratterizzanti il profilo identitario della marca, così come definito dal *management* del distretto orafa. I risultati di questa parte della ricerca empirica, peraltro, hanno consentito di verificare l'esistenza di eventuali *gap* di allineamento tra l'identità di marca collettiva "il Tari" pianificata dal *management* e quella percepita o interiorizzata dalle imprese associate (per un approfondimento di tale analisi, si rinvia al paragrafo 3.4).

L'indagine empirica si è basata sulla somministrazione di un questionario di ricerca ad un "campione di convenienza" di 100 imprese stratificate per tipologia di attività presenti nella struttura consortile (imprese produttrici di prodotti orafi e assimilabili, imprese distributrici e laboratori artigianali) estratto dall'universo delle 370 imprese insediate nel centro orafa<sup>9</sup>. Rispetto ad ognuno dei descrittori elementari dell'identità della marca "il Tari" identificati e pianificati dal *management*, in fase di intervista è stato rilevato il livello di accordo/disaccordo espresso dai referenti delle imprese associate utilizzando una scala di valutazione à la Likert a 5 punti (dove: 1=per nulla d'accordo; 2=poco d'accordo; 3=d'accordo; 4=molto d'accordo; 5= completamente d'accordo).

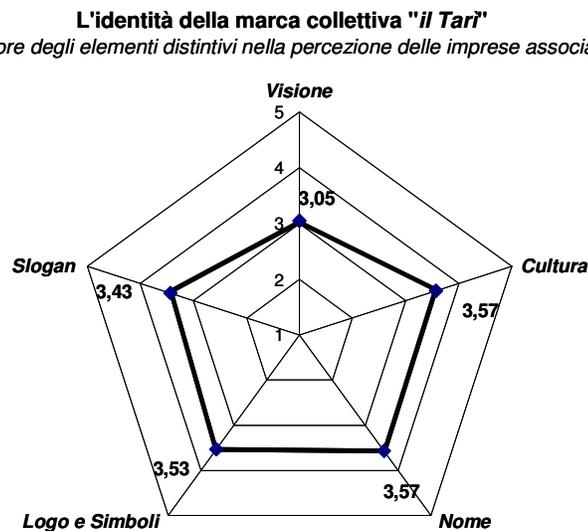


Figura 4 – I risultati dell'indagine empirica: l'identità della marca collettiva "il Tari" nella percezione delle imprese associate

Nella Figura 4 si presentano in sintesi i risultati dell'indagine empirica. L'identità della marca collettiva “*il Tari*”, enunciata dal Fondatore e Direttore del consorzio, è in media sufficientemente condivisa dalle imprese insediate nella struttura; in particolare, i descrittori elementari della *cultura della marca “il Tari”* (valore medio complessivo pari a 3,57) - il coraggio imprenditoriale (3,89), la vocazione al cambiamento (3,55), il trasferimento di *know-how* (3,42), la condivisione di obiettivi (3,40) - sono costrutti identitari con valori medi percepiti maggiori di 3, ma inferiori a 4 (3= *d'accordo*; 4= *molto d'accordo*). Allo stesso modo, le imprese associate intervistate giudicano favorevolmente la scelta del *brand name “Il Tari”* (valore medio complessivo pari a 3,57), poiché si pronuncia facilmente (4,16), si ricorda facilmente (3,63), evoca un elemento prezioso (3,29) e si identifica con il territorio campano (3,21).

I risultati dell'indagine empirica, inoltre, hanno fatto registrare un livello di condivisione della *visione della marca collettiva “il Tari”* (valore medio complessivo pari a 3,05) non particolarmente elevato. L'analisi puntuale dei risultati dei singoli descrittori elementari utilizzati pone in evidenza aspetti interessanti. Hanno fatto registrare valori che esprimono disaccordo le seguenti affermazioni: la capacità del consorzio di creare una struttura in cui tutti possano condividere esperienze e competenze (2,81); l'impegno del consorzio nella promozione e creazione di eventi, come fiere, *workshop*, convegni, *meeting* (2,78). Al contrario, si registrano valori di accordo superiori a 3 per le seguenti affermazioni: l'efficienza del consorzio nella definizione delle attività di formazione e *design* (3,45); la capacità del consorzio di essere inserito in una logica di scambio e di sinergie con i vari *stakeholder* presenti sul territorio (3,18).

### **3.3 Il valore della marca collettiva “*il Tari*” percepito dalle imprese clienti**

Nella terza ed ultima fase della ricerca empirica, si è provveduto a misurare il valore della marca del consorzio “*il Tari*” così come percepito dalle imprese clienti della struttura distrettuale. Il modello concettuale di riferimento per tale analisi è la piramide del valore della marca di Keller rappresentato nella parte bassa del *CBM*, modificato e integrato per tener conto degli obiettivi di questo lavoro. È stato somministrato telefonicamente un questionario di ricerca – con risposte aperte e chiuse - ad un campione di convenienza composto da 100 imprese potenziali clienti del consorzio “*il Tari*”, localizzate in Campania,

stratificate per provincia di appartenenza con un criterio di proporzionalità rispetto all'universo di imprese orafe operanti nella regione<sup>10</sup>. Per ciascuna delle sette determinanti del valore della "piramide" della marca definite nel *CBM* sono stati individuati i descrittori elementari del suddetto valore, caratteristici degli stadi cognitivo e fiduciario del capitale relazionale della marca (tra gli al: Cantone, Calvosa, Risitano, 2003; Cantone, Risitano, 2005).

L'analisi della *consapevolezza della marca collettiva "il Tari"* è stata effettuata con l'utilizzo dei tre indicatori elementari a cui precedentemente si fa riferimento per la misurazione della notorietà di marca: la *prima marca citata (top brand of the mind)*, che misura la percentuale del campione che ha citato per prima una specifica marca collettiva; la *notorietà ricordo totale (brand recall)*, che misura il ricordo complessivo di una specifica marca collettiva da parte degli intervistati; la *notorietà riconoscimento (brand recognition)*, che misura il livello di riconoscimento di una specifica marca collettiva da parte dei rappresentanti delle imprese intervistate.

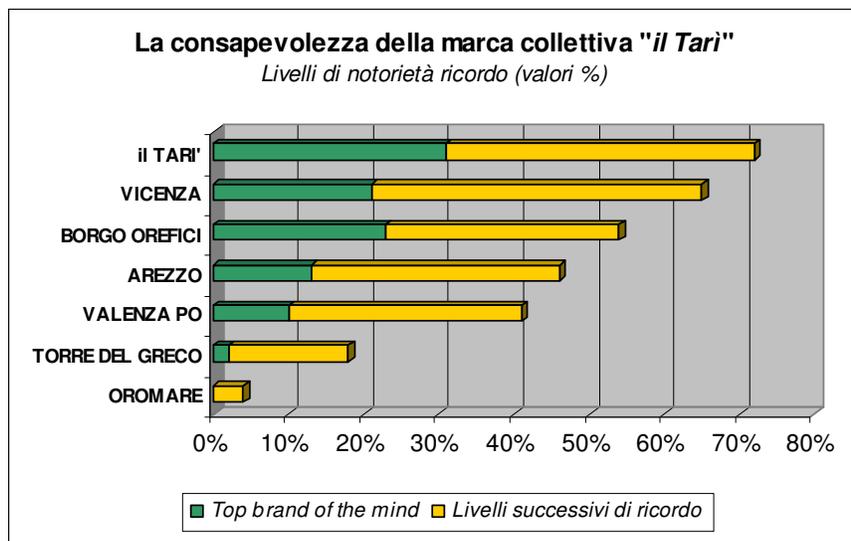


Figura 5 – I risultati dell'indagine empirica: la consapevolezza della marca collettiva "il Tari" misurata attraverso il ricordo spontaneo espresso dai clienti intervistati.

Come si evince dalla Figura 5, nella percezione degli intervistati esiste un'elevata consapevolezza della presenza nel settore orafa de "il Tari". Infatti, alla domanda "Se Le chiedo di citarmi i distretti orafi che conosce, quali sono i primi tre che Le vengono in mente?", il consorzio di Marcianise ha fatto registrare il livello di *top brand of the mind* più elevato (lo cita per primo il 31% degli intervistati), seguito dal Borgo Orefici (23%), dal distretto di Vicenza (21%), quello di Arezzo (13%) e Valenza Po (10%). Se si considerano,

invece, i risultati dell'indagine relativi alla notorietà ricordo totale – calcolata come somma della percentuale di prime citazioni di marca e la percentuale dei livelli successivi di ricordo – dalla stessa Figura 5 si rileva che “*il Tarì*” risulta essere sempre il distretto orafo più ricordato (72% degli intervistati), seguito da Vicenza (65%), Borgo Orefici (54%), Arezzo (46%), e Valenza Po (41%). L’analisi del riconoscimento di marca ha evidenziato, inoltre, che l’intero campione degli intervistati conosce il cento orafo “*il Tarì*”.

<b>Le libere associazioni alla marca collettiva "il Tarì" espresse dalle imprese clienti intervistate</b>		
<i>Forza associazioni</i>	<i>Valenza associazioni</i>	<i>Distintività associazioni</i>
2,98	100,00%	36,58%

Tabella 1 – I risultati dell’indagine empirica:  
le libere associazioni alla marca “*il Tarì*” espresse dai clienti intervistati.

L’analisi delle *associazioni alla marca collettiva “il Tarì”* è stata effettuata con il riscontro delle libere associazioni di marca espresse dagli intervistati. La domanda a loro posta è stata la seguente: “*Se Le dico Tarì, quali sono le prime tre associazioni che Le vengono in mente?*”. Le libere associazioni di marca sono state ricondotte a tre indicatori elementari: il *numero medio di associazioni espresse*, calcolato come rapporto tra il numero di associazioni espresse ed il numero di intervistati che esprimono associazioni (*proxy* della forza delle associazioni); la *valenza delle associazioni espresse*, calcolata come differenza percentuale tra le associazioni correlate positivamente alla marca collettiva e quelle correlate negativamente alla stessa sul totale delle associazioni espresse (*proxy* della positività delle associazioni); le *associazioni positivamente correlate al sistema delle imprese operanti nel distretto orafo*, calcolata come percentuale di associazioni positive correlate alla natura collettiva del distretto “*il Tarì*” ed ai servizi erogati per la comunità delle imprese clienti rispetto al totale di associazioni espresse dagli intervistati (*proxy* della distintività delle associazioni).

Come si evince dalla Tabella 1, il numero medio di libere associazioni alla marca “*il Tarì*” risulta essere pari a 2,98 (forza delle associazioni) a fronte di un valore massimo pari a 3 (numero di libere associazioni massimo esprimibili da parte di ciascun intervistato); peraltro, tutte le associazioni di marca sono correlate positivamente al distretto orafo “*il Tarì*” (valenza pari al 100%). Invece, il numero di associazioni positivamente correlate alla natura collettiva de “*il Tarì*” ed ai servizi erogati dallo stesso (distintività delle associazioni) sono risultate essere il 36,58% del totale associazioni espresse dagli intervistati.

Nel complesso, quindi, i risultati relativi alla forza ed alla valenza delle associazioni dimostrano che la marca "il Tari" è dotata di un *tessuto reticolare di associazioni cognitive ampio e positivo*, laddove il livello di distintività della natura collettiva, per quanto evidenzia una certa penetrazione nella percezione degli intervistati (36,58%), esprime consistenti margini di miglioramento potenziali.

L'analisi della *performance della marca collettiva "il Tari"* è stata effettuata con la rilevazione delle aspettative di valore correlate ai benefici di natura oggettiva caratteristici del sistema d'offerta del consorzio e/o delle imprese insediate nel distretto orafa. Ai fini della ricerca empirica, pertanto, sono stati definiti i principali attributi funzionali ed economici caratterizzanti l'offerta collettiva de "il Tari": la sicurezza, la localizzazione, l'ampiezza dell'offerta, le promozioni, le manifestazioni fieristiche. Per misurare la *performance* attesa dalla marca collettiva "il Tari", è stata utilizzata una scala metrica à la Likert a 5 punti (1=molto basso; 2=basso; 3= né basso, né alto; 4=alto; 5= molto alto).

Come è possibile rilevare dalla Figura 6, nella percezione degli intervistati, le aspettative razionali più elevate sono correlate all'organizzazione di *manifestazioni fieristiche* da parte del consorzio (4,17), seguita dall'*ampiezza dell'offerta* di prodotti/servizi delle imprese insediate nel distretto (3,89), e dalla *localizzazione* de "il Tari" (3,76). Il valore medio complessivo della *performance* attesa dell'offerta collettiva "il Tari" risulta essere pari a 3,75 (valore sintetico delle aspettative razionali). Tutti i singoli descrittori elementari assumono valori percettivi attesi superiori a 3 e inferiori a 4.

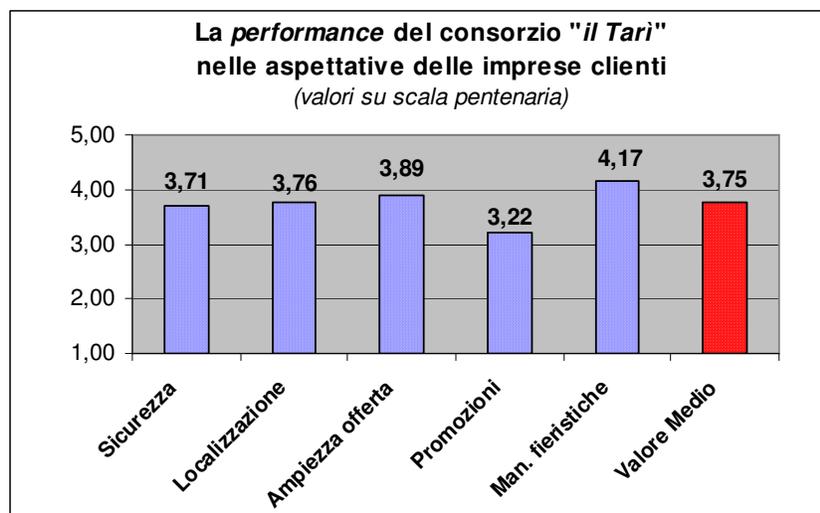


Figura 6 – I risultati dell'indagine empirica: la performance del consorzio "il Tari" nelle aspettative dei clienti intervistati.

L'analisi dell'*immagine della marca collettiva "il Tari"* è stata condotta con la rilevazione delle aspettative di valore correlate ai benefici di natura soggettiva caratteristici del sistema d'offerta del consorzio e/o delle imprese insediate nella struttura distrettuale. Ai fini della ricerca empirica, pertanto, sono stati definiti i principali attributi simbolici ed esperienziali caratterizzanti l'offerta collettiva de "*il Tari*": immagine di successo, la modernità, la tradizione orafa campana, l'internazionalità e il prestigio. Per misurare l'*immagine della marca collettiva*, è stata utilizzata una scala metrica à la Likert a 5 punti (1=*molto basso*; 2=*basso*; 3=*né basso, né alto*; 4=*alto*; 5=*molto alto*).

Nella percezione degli intervistati (Figura 7), le aspettative emotive più elevate sono correlate alla *tradizione orafa campana* (3,70), seguita dalla immagine di *prestigio* (3,48). Il valore medio complessivo dell'immagine di marca attesa dalla fruizione dell'offerta collettiva risulta essere pari a 3,41 (valore sintetico delle aspettative emozionali).

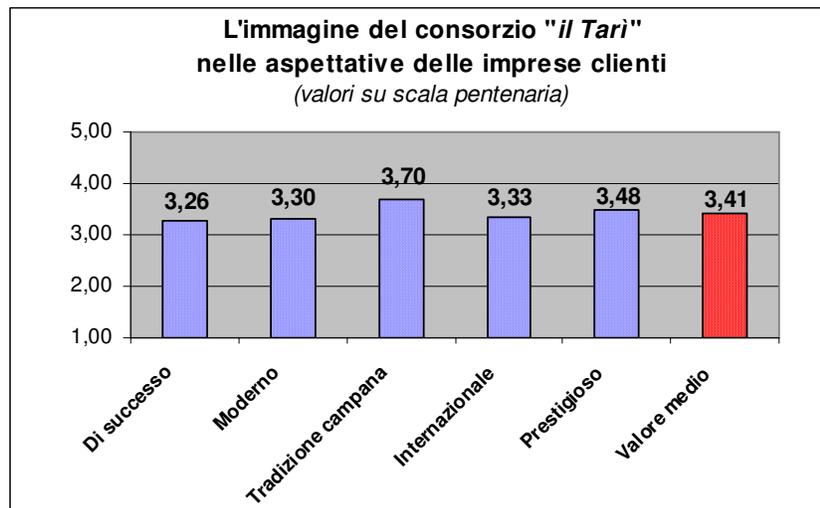


Figura 7– I risultati dell'indagine empirica:  
l'immagine del consorzio "*il Tari*" nelle aspettative dei clienti intervistati.

Le determinanti del valore fin qui analizzate misurano il capitale relazionale generato nella *fase antecedente l'esperienza di acquisto*. Le tre determinanti del valore della marca collettiva di seguito analizzate, invece, sono misure *proxy* del capitale relazionale determinabile nella *fase successiva all'esperienza di acquisto*<sup>11</sup>.

L'analisi dei *giudizi post-acquisto sul consorzio "il Tari"* ha avuto ad oggetto i benefici di natura oggettiva del sistema d'offerta del consorzio e/o delle singole imprese insediate nell'area distrettuale orafa. La misurazione di tale determinante del valore di marca si è basata sulle valutazioni espresse dai responsabili delle imprese clienti intervistate: in

particolare, essa ha riguardato i principali attributi funzionali ed economici caratterizzanti l'offerta collettiva de "il Tari", utilizzando una scala metrica à la Likert a 5 punti (1=valore post-acquisto molto basso; 2=valore post-acquisto basso; 3= valore post-acquisto né alto né basso; 4=valore post-acquisto alto; 5= valore post-acquisto molto alto).

Nella percezione degli intervistati (Figura 8), il valore percepito post-acquisto più elevato è correlato alla partecipazione a *manifestazioni fieristiche* (4,18), seguito dall'*ampiezza dell'offerta* (3,89) e dalla *sicurezza* (3,76). Il valore medio complessivo dei giudizi post-acquisto espressi dagli intervistati è pari a 3,81.

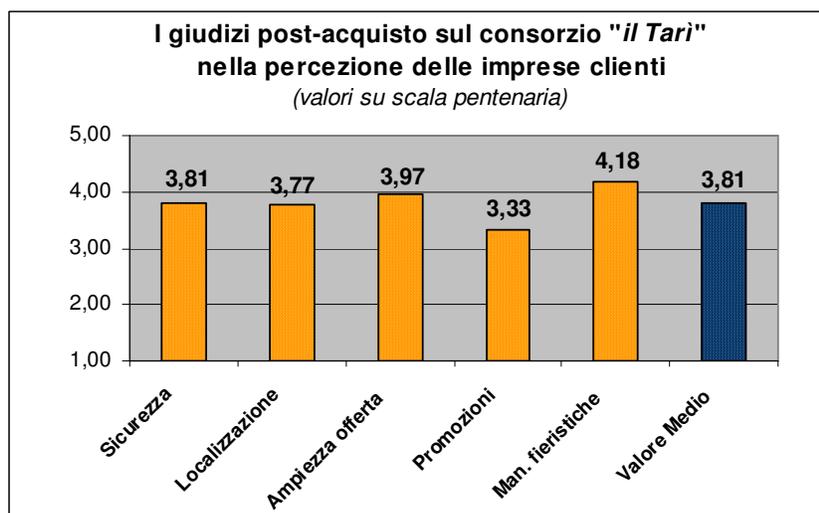
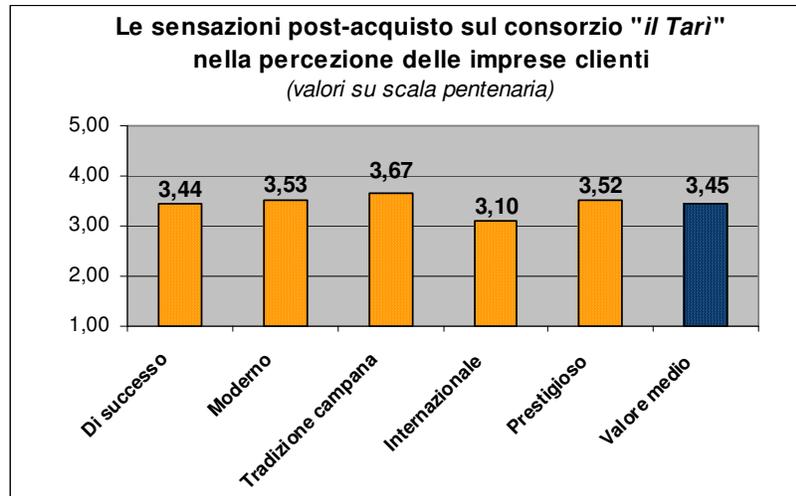


Figura 8 – I risultati dell'indagine empirica: i giudizi post-acquisto sul consorzio "il Tari" nella percezione dei clienti intervistati.

L'analisi delle *sensazioni post-acquisto sul consorzio "il Tari"*, invece, si basa sulle valutazioni post-acquisto espresse dagli intervistati relativamente ai benefici di natura soggettiva correlate al sistema d'offerta del distretto orafa nel suo complesso. La misurazione di tale determinante del valore di marca si è basata sulle valutazioni degli intervistati in relazione ai principali attributi simbolici ed esperenziali caratterizzanti l'offerta collettiva "il Tari", utilizzando una scala metrica à la Likert a 5 punti (1=valore post-acquisto molto basso; 2=valore post-acquisto basso; 3= valore post-acquisto né alto né basso; 4=valore post-acquisto alto; 5= valore post-acquisto molto alto).

Nella percezione degli intervistati (Figura 9), il valore percepito post-acquisto più elevato è correlato alla *tradizione orafa campana* garantita dall'offerta del distretto (3,67), seguita dalla immagine di *modernità* (3,48). Il valore medio complessivo delle sensazioni post-acquisto espresse dagli intervistati è pari a 3,45.



*Figura 9 – I risultati dell'indagine empirica:  
 le sensazioni post-acquisto sul consorzio "il Tari" nella percezione dei clienti intervistati.*

Infine, l'analisi della *fedeltà alla marca collettiva "il Tari"* da parte delle imprese clienti è stata effettuata utilizzando due dei più noti indicatori della fedeltà, ciascuno dei quali scomposto in specifici descrittori elementari: 1. la *fedeltà comportamentale*, misurata calcolando l'intensità degli acquisti effettuati in passato e prospettati per il futuro dai responsabili delle imprese intervistate. La fedeltà comportamentale passata è espressa da due indicatori elementari: il *numero medio di imprese fornitrici* del distretto orafa "il Tari" presso cui sono stati effettuati acquisti negli ultimi dodici mesi; la *percentuale di acquisti di prodotti orafi* effettuati presso "il Tari" nel corso degli ultimi dodici mesi, calcolata rispetto al totale di acquisti di prodotti orafi nel periodo. La fedeltà comportamentale prospettica, invece, è misurata dalla *probabilità di effettuare acquisti in futuro*, nel corso dei dodici mesi successivi all'intervista; 2. la *fedeltà attitudinale*, espressione del senso di attaccamento alla marca collettiva "il Tari", misurata attraverso la frequenza del *passaparola generato in passato*, il grado di probabilità di effettuare un *passaparola nel prossimo futuro* (prossimi dodici mesi) e il livello di *interesse ad acquistare prodotti orafi a marca "il Tari"*.

I risultati dell'indagine empirica effettuata sulle imprese orafe clienti relative all'analisi della fedeltà alla marca collettiva "il Tari" sono i seguenti:

- *fedeltà comportamentale (passata e prospettica)*. Il numero medio di imprese de "il Tari" presso cui le aziende clienti intervistate hanno acquistato negli ultimi dodici mesi è pari a 11,25 (*ampiezza media del capitale relazionale esterno*); invece, la percentuale di acquisti di prodotti orafi acquistati presso "il Tari" da parte delle stesse aziende clienti intervistate è pari al 37,50% del totale di acquisti di prodotti orafi effettuati nel corso

dello stesso periodo (*intensità media del capitale relazionale esterno*). La probabilità di effettuare acquisti nei prossimi dodici mesi da parte delle imprese clienti è risultata essere pari a 3,97, misurata con una scala metrica pentenaria *à la Likert* (1=ri-acquisto assolutamente improbabile; 2= ri-acquisto poco probabile; 3= ri-acquisto probabile; 4= ri-acquisto molto probabile; 5= ri-acquisto certo);

- *fedeltà attitudinale (passata e prospettica)*. I tre descrittori elementari della fedeltà attitudinale sono stati misurati con l'utilizzo di una scala metrica pentenaria *à la Likert* (1=molto basso; 2= basso; 3= né basso, né alto; 4=alto; 5= molto alto). La frequenza del passaparola generato in passato degli intervistati ha evidenziato un valore medio pari a 2,86; il grado di probabilità di effettuare il passaparola in un prossimo futuro è risultato essere pari, in media, a 2,78 (*potenziale di estensione della marca collettiva*). Anche il livello di interesse ad acquistare prodotti orafi a marca "*il Tari*" assume un valore medio di 2,78. Contrariamente alla fedeltà comportamentale, quella attitudinale evidenzia valori bassi e, congiuntamente, uno scarso sfruttamento delle economie di connessione legate al passaparola ed al potenziale di estensione della marca collettiva. Ciò, naturalmente costituisce un punto di debolezza per "*il Tari*". Capire le cause di questa resistenza cognitiva dei clienti verso il passaparola, nonostante un soddisfacente livello di fedeltà comportamentale, richiederebbe un approfondimento qualitativo dell'indagine empirica.

### 3.4 La valutazione dei *gap* di capitale relazionale della marca "*il Tari*"

Come si è detto nel paragrafo 2, il *CBM* proposto nel presente lavoro, corroborato dai risultati dell'indagine empirica, consente di effettuare un'analisi integrata e strategica dei *gap* potenziali del capitale relazionale di marca e monitorare le strategie del *branding* implementate dall'organo di *governance* degli interessi collettivi. Come si è detto in precedenza, i *gap* potenziali che il *CBM* evidenzia sono tre: *gap* di allineamento, di percezione e di sintonia (Figura 3). Tali *gap*, per quanto re-interpretati nella logica del presente lavoro, si rifanno a quelli proposti per l'analisi della *customer satisfaction* da Valdani, Busacca e Costabile (1994). Per ulteriori modelli di analisi dei *gap*, si rinvia alla letteratura sul tema del *service management* (tra gli al.: Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990),

Il *gap di allineamento* della marca collettiva si basa sulla valutazione del livello di interiorizzazione da parte delle imprese associate degli elementi costitutivi dell'identità della

marca enunciati e gestiti dall’organo di governo collettivo del distretto “*il Tari*”. L’analisi dei risultati della ricerca empirica evidenziano che l’identità collettiva de “*il Tari*” è mediamente ben radicata nel tessuto cognitivo dei responsabili delle imprese associate intervistate; in particolare, esiste una rilevante condivisione dei valori culturali costitutivi del consorzio e del distretto orafa (il coraggio imprenditoriale, la vocazione al cambiamento, il trasferimento di *know-how*, la condivisione di obiettivi) e delle scelte strategiche di *branding* correlate all’individuazione degli elementi della marca: *brand name*, loghi e simboli, *slogan*. Il *gap di percezione* del valore deriva dalla valutazione del valore della marca collettiva percepito dalle imprese clienti del distretto orafa. In altri termini, si è provato a misurare lo scostamento esistente tra il valore dell’offerta collettiva erogata da “*il Tari*” e il valore della marca percepito dai clienti dell’offerta distrettuale. I risultati dell’indagine empirica dimostrano che i responsabili delle imprese clienti intervistati apprezzano il valore dell’offerta collettiva “*il Tari*”. In particolare, le valutazioni post-acquisto espresse dagli intervistati - sia sugli attributi razionali (*giudizi post-acquisto*) che su quelli emozionali (*sensazioni post-acquisto*) – sono risultate mediamente di valore superiore alle percezioni ante-acquisto sia degli attributi razionali (*performance della marca*), sia di quelli emozionali (*immagine della marca*). Da questo risultato si desume che i clienti dell’offerta distrettuale risultano essere soddisfatti dell’esperienza di acquisto presso il centro orafa “*il Tari*”. Tale affermazione, peraltro, è supportata dai risultati della ricerca empirica relativi alla fedeltà comportamentale (passata e prospettica) delle imprese clienti intervistate.

Il *gap di sintonia*, infine, deriva dalla valutazione dello scostamento esistente tra l’identità pianificata dall’organo di governo collettivo del distretto orafa e il valore della marca percepito dai clienti dell’offerta distrettuale. I risultati della ricerca empirica dimostrano che il consorzio orafa “*il Tari*” crea un intenso valore cognitivo di marca (le determinanti dei primi tre livelli della “piramide” del valore). In particolare, è opportuno ricordare i buoni risultati che la ricerca empirica ha evidenziato per la consapevolezza della marca “*il Tari*” (ricordo e riconoscimento) e per le associazioni di marca. Si è riscontrata, infatti, una discreta percentuale di associazioni positivamente correlate al consorzio orafa ed ai servizi collettivi offerti dallo stesso. Il valore della marca collettiva “*il Tari*” risulta essere, in media, maggiormente correlato agli *attributi a carattere razionale* dell’offerta collettiva piuttosto che a quelli a *carattere emozionale*.

L’analisi congiunta dei tre *gap* potenziali appena descritti consente di affermare che la marca collettiva “*il Tari*” genera nel sistema delle imprese del distretto orafa di Marcianise *capitale relazionale di marca*, sia in una prospettiva interna che esterna.

#### **4. Implicazioni manageriali, limiti e prospettive future di ricerca**

La gestione strategica delle relazioni di *marketing* istituite tra imprese localizzate contesti territoriali circoscritti – distretti, *cluster*, *milieu*, sistemi regionali di innovazione - è sempre più fattore critico di successo, soprattutto quando vi è una forte tensione verso l'innovazione dei sistemi di offerta. In tali contesti la creazione di una marca collettiva facilita la percezione del valore dell'offerta da parte dei clienti e la creazione di un rapporto duraturo tra questi e le imprese che costituiscono l'offerta collettiva. In quest'ottica, il lavoro presenta un modello concettuale di analisi dei processi di *branding* collettivo.

Alla luce dei risultati della ricerca empirica, avente ad oggetto lo studio delle strategie di marca del consorzio orafa "il Tari", si è voluto verificare – seppur ancora in via esplorativa e descrittiva – la capacità del modello concettuale di analisi di essere uno strumento idoneo a misurare il valore delle dimensioni strategiche del capitale relazionale di una marca collettiva. Il modello consente di misurare come i diversi fattori e descrittori dei processi di gestione della marca considerati determinano l'identità della marca collettiva, sia nella prospettiva dell'organo di governo degli interessi collettivi (consorzio, ente e/o agenzia di sviluppo, associazione, cooperativa, impresa *leader* ecc.), sia in quella dalle imprese associate. Il *CBM*, inoltre, ha consentito di misurare il valore della marca collettiva percepito dai clienti delle imprese operanti nell'area distrettuale e aderenti al *brand* collettivo "il Tari". L'analisi comparata delle tre fondamentali dimensioni strategiche individuate nel modello (identità pianificata della marca collettiva, identità della marca collettiva interiorizzata da parte delle imprese associate, valore della marca collettiva percepito dalle imprese clienti) ha consentito di misurare i *gap* potenziali – di allineamento, di percezione e di sintonia - del capitale relazionale generato dall'utilizzo di una marca collettiva nell'ambito dello specifico sistema agglomerativo di imprese de "il Tari".

Come si è detto nell'introduzione di questo lavoro, il modello concettuale *CBM* proposto si basa su determinanti e costrutti, per quanto modificati ed integrati, già sviluppati nella letteratura più accreditata di *brand management*. L'obiettivo del lavoro è stato di verificare da un lato la possibilità di applicare tali costrutti alle logiche della creazione e gestione della marca collettiva in contesti agglomerativi di imprese, dall'altro propone uno strumento concettuale in grado di analizzare in modo integrato le diverse componenti dei processi di *branding* che consente una lettura in chiave strategica del potenziale di capitale relazionale della marca collettiva.

I risultati della ricerca evidenziano che il *CBM* è un modello di analisi che si può prestare ad un uso da parte delle organizzazioni che gestiscono interessi collettivi (consorzi, enti e/o agenzie di sviluppo, associazioni, cooperative, impresa *leader* ecc.) e che vogliono monitorare il capitale relazionale della marca collettiva.

Tuttavia, occorre evidenziare che i risultati del presente studio vanno letti alla luce di alcuni limiti: 1. la validazione del modello concettuale proposto si basa su una ricerca empirica avente ad oggetto una specifica tipologia di marca collettiva di uno specifico sistema agglomerativo di imprese, quella di distretto con marca ombrello "*il Tari*" (limite relativo alla tipologia di marca); 2. l'indagine empirica sul valore della marca "*il Tari*" percepito dalle imprese clienti del distretto orafa analizzato è stata effettuata esplorativamente su un campione di imprese localizzate solo nella regione Campania (limite geografico). La numerosità del suddetto campione, essendo stato definito con criteri di convenienza, non è statisticamente rappresentativa dell'universo di imprese presenti nel territorio (limite relativo alla tipologia di campione); 3. i dati raccolti via questionario con l'indagine di campo sono stati sottoposti ad elaborazioni di natura descrittiva senza alcuna osservazione e misurazione di relazioni tra variabili, di variabili latenti e di *clustering* delle risposte degli intervistati (limite di elaborazione dati); 4. la mancanza di un *follow-up* dei risultati dell'indagine empirica con il *management* del consorzio e delle imprese aderenti operanti nel distretto orafa "*il Tari*", per una più profonda ed analitica interpretazione qualitativa della situazione emersa (limite di profondità interpretativa dei risultati).

Ai fini del superamento dei suddetti limiti, saranno sviluppati nel breve termine i seguenti processi di approfondimento dei risultati: 1. elaborazione dei dati raccolti nell'indagine di campo con tecniche di analisi multivariata per misurare statisticamente le relazioni esistenti tra le variabili oggetto di analisi, le eventuali variabili latenti e le tipologie di *clustering* delle risposte dei responsabili delle imprese intervistate (imprese del distretto "*il Tari*" ed imprese clienti de "*il Tari*") relativamente alle variabili indagate; 2. *follow-up* dei risultati complessivi della ricerca attraverso l'organizzazione di *focus group* con le imprese aderenti a "*il Tari*" e le imprese clienti della struttura distrettuale.

In un orizzonte temporale più lungo, invece, si potrebbero ampliare i campioni delle imprese intervistate (imprese del distretto ed imprese clienti), estendere l'ambito geografico del campione delle imprese clienti del distretto de "*il Tari*" a oltre la regione Campania, al fine di conferire ai risultati emergenti una significatività statistica.

## Note

<sup>1</sup> Come è facile intuire, l'adozione di un modello accentrato di gestione delle azioni di marketing collettivo definite all'interno di un sistema locale di imprese, pur essendo maggiormente efficiente da un punto di vista operativo, incontra forti resistenze da parte dei singoli attori economici presenti nel sistema, che verrebbero in questo modo privati della propria autonomia gestionale. La scelta tra i due modelli è condizionata da una serie di fattori caratteristici delle singole imprese presenti all'intero del sistema agglomerativo, quali (Ravazzoni, Cardinali, Bazzini, 2006): 1. il grado di omogeneità dei soggetti; 2. la cultura imprenditoriale e di marketing; 3. il livello di attaccamento alla propria autonomia; 4. la propensione a comportamenti opportunistici.

<sup>2</sup> Secondo gli studi di Keller (2003), la costruzione dell'identità di marca deve avvenire attraverso un utilizzo coerente, unitario e sistemico dei sei seguenti elementi: 1. *Nome* - La scelta del nome è una delle decisioni prioritarie che compie il *management* di un'impresa al fine di definire l'identità di una marca. Un nome dovrebbe essere facilmente memorizzabile e altamente suggestivo, avere delle rilevanti capacità associative, e mettere in evidenza uno o più *benefit* soddisfatti; 2. *Simboli e loghi* - La scelta del simbolo/logo è spesso la principale chiave del successo di un sistema d'offerta rispetto ai prodotti concorrenti: la capacità di creare associazioni, sensazioni ed immagini distintive molto forti e positive attraverso l'utilizzo di tali strumenti è uno dei fattori strategici più importanti a disposizione delle imprese per creare e gestire il valore delle proprie marche; 3. *Slogan* - Questo è un altro importante elemento dell'identità di marca finalizzato a qualificare l'offerta ed a legarla in maniera distintiva ai consumatori in *target*. Lo *slogan* riporta la promessa principale della marca che consente un posizionamento chiaro dell'offerta nella mente dei consumatori; 4. *Jingles* - Nella definizione dell'identità di una marca, talvolta si costruiscono *spot* pubblicitari in cui c'è una parte (in genere quella iniziale e/o finale) con un breve messaggio musicale/suono associato alla marca. Anche questo può essere un modo per legare la marca ad un particolare *benefit* o ad un'occasione d'uso, con un strofa incisiva, facilmente orecchiabile e memorizzabile; 5. *Package* - Il *package* (o confezione) è l'elemento costitutivo dell'identità di marca più tangibile a cui si fa riferimento per la costruzione della marca stessa; 6. *Character* - Il *character* rappresenta un particolare tipo di simbolo connesso alla marca che, avendo delle caratteristiche proprie di un essere vivente o essendo sintesi di fattori connessi con la vita reale, è portatrice dei principali valori/codici comunicativi della marca.

<sup>3</sup> L'individuazione degli elementi costitutivi l'identità della marca collettiva deve essere compiuta col massimo sforzo di coerenza e collaborazione tra le singole imprese presenti nel sistema agglomerativo: ciò al fine di non minare dall'interno la consistenza di una proposta di valore unitario. La consistenza e la validità di ognuno degli elementi scelti, peraltro, consente di rafforzare reciprocamente gli altri elementi e, quindi, l'intera architettura di marca collettiva del sistema agglomerativo.

<sup>4</sup> Per effettuare un monitoraggio delle associazioni di una definita marca collettiva è possibile rilevare - mediante delle interviste in profondità - quali sono i principali elementi cognitivi legati alla marca secondo un campione di soggetti in *target* (metodo di rilevazione: libere associazioni). In accordo con (Krishnan, 1996), le associazioni così raccolte potranno essere *in primis* categorizzate ed, *in secundis*, ne potrà essere misurata la forza relativa mediante alcuni indicatori come: 1. il numero medio di associazioni detenute dalla marca, calcolato come rapporto tra il numero di associazioni espresse dai soggetti intervistati e il numero di soggetti che esprimono associazioni; 2. la valenza delle associazioni di marca, calcolata come differenza percentuale tra le associazioni correlate positivamente alla marca collettiva e quelle correlate negativamente alla stessa marca; 3. l'unicità delle associazioni, considerata come quota percentuale di associazioni esclusive di una specifica marca collettiva.

<sup>5</sup> Nella prospettiva del *CBM*, pertanto, una gestione coerente, unitaria e sistemica degli attributi, dei benefici e dei valori razionali ed emotivi legati alla marca collettiva - espressi mediante le associazioni (e misurati attraverso la *performance* e l'immagine di marca) - consente di ottimizzare: 1. il “potenziale di identificazione” della marca collettiva, creato sinergicamente dal *mix* degli elementi caratterizzanti l'offerta; 2. il “potenziale di differenziazione” della marca collettiva, con l'obiettivo di definire un'aspettativa di *performance* ed immagine chiara e distintiva nella percezione delle imprese clienti in *target*.

<sup>6</sup> In letteratura, il concetto di fedeltà è stato spesso distinto in due dimensioni fondamentali (tra gli al.: Dick, Basu, 1994; Uncles, Dowling, Hammond 2003; Kumar, Shah, 2004): la dimensione attitudinale (*attitudinal loyalty*) e quella comportamentale (*behavioural loyalty*). Secondo il primo approccio, la fedeltà è considerata come profonda attitudine al riacquisto di una specifica marca da parte del consumatore: tale attitudine si basa sull'atteggiamento positivo che il cliente ha maturato nei confronti della marca e sul livello di *commitment* che se si è attivato tra le parti. Nel secondo caso, invece, la fedeltà si basa sulla ripetitività e frequenza dei comportamenti di ri-acquisto del consumatore, risultato di esperienze d'acquisto meno soddisfacenti che generano un debole livello di *commitment* tra le parti.

<sup>7</sup> L'indagine empirica si è avvalsa - per le attività di somministrazione dei questionari ed implementazione dei dati - dell'apporto della Dott.ssa Alessandra Palma, la quale ha svolto una tesi di Laurea Magistrale proprio sul tema del *branding* collettivo (Relatore Prof. Luigi Cantone). A lei va il più sentito ringraziamento degli Autori

per la preziosa opera svolta. Si desidera ringraziare, inoltre, il Dott. Gianni Carità - Fondatore e attuale Direttore del consorzio "il Tari" - per l'intervista personale concessa nella prima fase di ricerca e per la disponibilità accordata in tutte le fasi di indagine sviluppate all'interno del centro orafa. Si ringraziano, infine, i responsabili delle imprese che hanno dato le loro disponibilità alle interviste. Naturalmente, la responsabilità dei contenuti, di eventuali errori ed omissioni è esclusivamente degli Autori.

<sup>8</sup> In alcune azioni di comunicazione istituzionale del consorzio orafa, il concetto di co-evoluzione è rafforzato graficamente da una metafora visiva. Nella comunicazione del valore della marca collettiva presente nel sito web de "il Tari", ad esempio, l'enunciazione dello slogan "Il mondo del gioiello è cambiato. Cambia con noi" si accompagna al volo di una farfalla, simbolo di trasformazione e di mutazione continua.

<sup>9</sup> La composizione del campione di imprese associate insediate nel centro orafa - intervistate nella seconda fase della ricerca empirica - è la seguente: 39 imprese produttrici di prodotti orafi e assimilabili, 41 imprese distributrici di tali tipologie di prodotti, 20 laboratori artigianali.

<sup>10</sup> La composizione del campione di imprese clienti del centro orafa "il Tari" - intervistate nella terza fase della ricerca empirica - è la seguente: 54 imprese localizzate nella provincia di Napoli; 19 imprese localizzate nella provincia di Salerno; 14 imprese localizzate nella provincia di Caserta; 8 imprese localizzate nella provincia di Avellino; 6 imprese localizzate nella provincia di Benevento. La stratificazione geografica del campione di imprese è proporzionale alla distribuzione delle imprese orafe presenti nell'universo del contesto territoriale analizzato al 2001 (Fonte: Istat).

<sup>11</sup> I risultati della ricerca empirica relativi alle percezioni post-acquisto presentati di seguito si basano sulle indicazioni espresse da 96 delle 100 imprese intervistate presenti nel campione, imprese che hanno dichiarato di aver effettuato acquisti presso imprese insediate nel centro orafa "il Tari" nel corso dei dodici mesi precedenti l'intervista.

## Riferimenti bibliografici

- AAKER D., *Building Strong Brands*, Simon & Schuster, London, 1996.
- AAKER D., JOACHIMSTHALER E., *Brand Leadership: The Next Level of Brand Revolution*, Handcover, 2000.  
Trad. It.: *Brand Leadership*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- AAKER D., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a brand names*, The Free Press, New York, 1991. Trad. It.: *Brand Equity. La gestione del valore di marca*, FrancoAngeli, Milano, 1997.
- AMBLER T., *Brand equity as a relational concept*, in "The Journal of Brand Management", vol. 2, n° 6, pp.386-397 1995.
- BARNEY J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in "Journal of Management", vol. 17, n° 1, pp. 99-120, 1991.
- BECATTINI G., (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino Editore, Bologna, 1987.
- BECATTINI G., *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati-Boringhieri, Torino, 1998.
- BECATTINI G., *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino Editore, Bologna, 1989.
- BEVERLAND M., *Repositioning New Zealand venision: from commodity to brand*, in "Australasian Marketing Journal", vol.13, n.1, pp.62-67, 2005.
- BEVERLAND M., *Can cooperative brand? Exploring the interplay between cooperative structure and sustained brand marketing success*, in "Food Policy", vol.32, pp.480-495, 2007.
- BROWN J.S., DURCHSLAG S., HAGEL J. III, *Loosening up: How process network unlock the power of specialization*, in "The McKinsey Quarterly", Special Edition: Risk and Resilience, pp.56-69, 2002.
- BUSACCA B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Milano, Egea, 2000.
- CAMAGNI R., *Cohesion and the development challenge facing the lagging regions*, in "Regional development studies" N.24, European Commission, Bruxelles, 1995.
- CAMAGNI R., *Principi di economia urbana e territoriale*, Carocci, Roma, 2000.
- CANTONE L. (a cura di), *Strategie di sviluppo integrato dei territori. Il sistema locale dei Campi Flegrei*, Il Mulino Editore, Bologna, 2005.
- CANTONE L., *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*, ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.
- CANTONE L., RISITANO M., *Le relazioni tra il comportamento di acquisto del consumatore e le basi cognitive del valore di marca*, paper presentato al IV Congresso "Le tendenze del Marketing" – ESCP EAP, Parigi, 21-22 gennaio 2005.
- CANTONE L., CALVOSA P., RISITANO M., *La misurazione delle leve generatrici di valore di marca in prospettiva customer-based. I risultati di un'indagine empirica e le implicazioni manageriali*, paper presentato al Convegno "Le tendenze del Marketing in Europa" – Venezia, 28-29 novembre 2003.

- COSTABILE M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- COSTABILE M., *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Milano, 1996.
- CRAVENS D.W., PIERCY N.F., *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*, in "International Journal of Services Management", vol.5, n.5, pp.39-53, 1994.
- DE CHERNATONY L., *From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands*, Kindle Edition, Oxford, 2006.
- DE CHERNATONY L., *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.
- DICK A.S., BASU K., *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, in "Journal of the Academy of Marketing Science", Winter, pp.99-113, 1994.
- DICKINSON S., RAMASESHAN B., *An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation*, in "Journal of Strategic Marketing", vol.12, June, pp.71-95, 2004.
- DWYER F.R., SHURR P.H., OH S., *Developing Buyer and Seller Relationship*, in "Journal of Marketing", vol. 51, April, pp. 1-27, 1987.
- DYER J.H., SINGH H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, in "Accademy of Management Review", vol. 4, pp.660-679, 1998.
- FIOCCA R., MARINO A., TESTORI M., *Brand management. Valori e relazioni nella gestione della marca*, ETAS, Milano, 2007.
- FOURNIER S., *Consumer and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in "Journal of Consumer Research", March, pp. 343-373, 1998.
- GRANDINETTI R., *Le strutture di marketing collettivo oltre la logica del massimo comune divisore*, in GREGORI M., GARLATTI S., *Il marketing collettivo dei prodotti agroalimentari*, Forum Editrice Universitaria Udinese, Udine, 1997.
- GRANT R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, in "Strategic Management Journal", Vol.17, Special Issue, Winter, pp.83-102, 1996.
- GRANT R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concept, Techniques, Application*, Blackwell, Oxford, 1991.
- GUMMESON E., *Total Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999.
- GUPTA S., GRANT S., MELEWAR T.C., *The expanding role of intangible assets of the brand*, in "Management Decision", Vol. 46, N° 6, pp. 948-960, 2008.
- JOHNSON M.D., SELNES F., *Customer Portfolio Management: toward a Dynamic Theory of Exchange Relationship*, in "Journal of Marketing", vol.68, April, pp.1-17, 2004.
- KAPFERER J.N., *Re-inventing the Brand*, Kogan Page, London, 2001.
- KAPFERER J.N., *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Handcover, London, 1992.
- KAPFERER J.N., *Strategic The New Strategic Brand Management Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 3° ed., Kogan Page, London, 2004.
- KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano, 2005.
- KELLER K.L., *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in "Journal of Marketing", vol. 57, January, pp. 1-22, 1993.
- KELLER K.L., *Strategic Brand Management. Building, Measurement and Managing Brand Equity*, Pratiche Hall, New Jersey, 1998.
- KELLER K.L., *Strategic Brand Management. Building, Measurement and Managing Brand Equity*, 2° ed., Pratiche Hall, New Jersey, 2003.
- KELLER K.L., *Strategic Brand Management. Building, Measurement and Managing Brand Equity*, 3° ed., Pratiche Hall, New Jersey, 2007.
- KRISHNAN H.S., *Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective*, in "International Journal of Research in Marketing", Vol.13, pp.389-405, 1996.
- KUMAR V., SHAH D., *Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for 21<sup>st</sup> Century*, in "Journal of Retailing", vol.80, pp.317-330, 2004.
- IRVSEN M.N., HEM L.E., *Provenance association as core values of place umbrella brands. A framework of characteristics*, in "European Journal of Marketing", vol.42, n.5/6, pp.603-626, 2008.
- LECHNER C., DOWLING M., WELPE I., *Firm networks and firm development: The role of the relational mix*, in "Journal of Business Venturing", vol.21, pp.514-540, 2006.
- LIPPARINI A., (a cura di), *Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*, Carocci, Roma, 1998.
- LIPPARINI A., *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*, ETAS, Milano, 1995.
- LIPPARINI A., LORENZONI G., *Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui meccanismi di learning by interacting nelle aree ad alta concentrazione di imprese*, in "L'Industria", N.4, pp. 817-839, 1996.

- LORENZONI G., (a cura di), *Accordi, reti, e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, ETAS, Milano, 1992.
- LORENZONI G., *Architetture Reticolari e Processi di Internazionalizzazione*, Il Mulino Editore, Bologna, 1997.
- LOVELOCK C., *Product plus. How Product + Service = Competitive Advantage*, McGrawHill, New York, 1984. Trad. It.: *Product plus. Prodotto + Servizio = Vantaggio Competitivo*, McGrawHill Italia, Milano, 1994.
- MARSHALL A., *Principles of Economics*, MacMillan & Co, London, 1966.
- MORGAN R.M., HUNT S.D., *Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*, in "Journal of Business Research", vol. 46, pp. 281-290, 1999.
- MORGAN R.M., HUNT S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in "Journal of Marketing", vol. 58, July, pp. 20-38, 1994.
- NALEBUFF B., BRANDENBURGER A., *Coopetition*, ISL Forlang AB, Oskarshamn, 1996.
- OLIVER R.L., *Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations: An alternative Interpretation*, in "Journal of Applied Psychology", vol.4, pp.480-486, 1997.
- PALMER A., BARRETT S., PONSONBY S., *A Behavioural Analysis of Co-operative Marketing Organizations*, in "Journal of Marketing Management", vol.16, pp.273-290, 2000.
- PALMER A., *Cooperative Marketing associations: an investigation into the causes of effectiveness*, in "Journal of Strategic Marketing", vol.10, pp.135-156, 2002.
- PAYNE A., FROW P., *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, in "Journal of Marketing", vol.69 (Special Section on CRM), October, pp.167-176, 2005.
- PASTORE A., BONETTI E., *Il Brand management del territorio*, in "Sinergie – Rapporti di Ricerca", N.23, Vol.II, Aprile, pp.79-100, 2006.
- PEPPERS D., ROGERS M., *Managing Customer Relationships: a Strategic Framework*, Harvard Business School Press, NJ, 2004.
- PETERAF M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, in "Strategic Management Journal", Vol.14, N.3, pp.83-102, 1993.
- PORTER M., *Location, competition and economic development: local cluster in a global economy*, in "Economic Development Quarterly", Vol.14, pp.15-35, 1998.
- PORTER M., *The Competitive Advantage of Nation*, The Free Press, New York, 1990.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., *Strategy as a Field of Study: Why Search for a new Paradigm?*, in "Strategic Management Journal", Vol.15, N.2, pp.5-16, 1994.
- RAVAZZONI R., CARDINALI M.G., BAZZINI N., *Marche collettive: natura, finalità, gestione*, in "Sinergie – Rapporti di Ricerca", N.23, Vol.II, Aprile, pp.187-228, 2006.
- REINARTZ W., THOMAS J.S., KUMAR V., *Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability*, "Journal of Marketing", vol.69, January, pp.63-79, 2005.
- RISITANO, M., *Le determinanti del valore della marca in una prospettiva customer-based*, Tesi Finale del Dottorato di Ricerca in Scienze Aziendali – Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II, 30 Novembre 2004.
- RUST T. R., LEMON N. K., ZEITHAML A., *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, in "Journal of Marketing", vol.68, January, pp.109-127, 2004.
- RUST T. R., ZEITHAML A. V., LEMON N. K., *Driving customer equity*, The Free Press, New York, 2000.
- RIGBY D.K., LEDINGHAM D., *CRM Done Right*, in "Harvard Business Review", November, pp.118-129, 2004.
- UNCLES D.M., DOWLING G.R., HAMMOND K., *Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs*, in "Journal of Consumer Marketing", vol. 20, n° 4, pp. 294-316, 2003.
- VAKRATSAS D., AMBLER T. (1999), *How Advertising works: what do we really know*, in "Journal of Marketing", vol.63, January, pp.26-43.
- VALDANI E., BUSACCA B., COSTABILE M., *La soddisfazione del cliente. Un'indagine empirica sulle imprese italiane*, Egea, Milano, 1994.
- VANDENBOSCH M., DAWAR N., *Capturing Value in Customer Interactions*, in "MIT Sloan Business Review", Summer, vol. 43, n. 4, pp.35-42, 2002.
- VICARI S., (a cura di), *Brand equity: il potenziale generativo di fiducia*, Egea, Milano, 1995.
- WEBSTER F., KELLER K.L., *A roadmap for branding in industrial market*, in "Journal of Brand Management", vol.11, n.5, pp.388-402, 2004.
- WOODALL T., *Conceptualizing 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, in "Academy of Marketing Science Review", n. 12, pp. 1-42, 2003.
- ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., BERRY L.L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, New York - NY, 1990.