

Ricerca

Il futuro dei Brand

Presentazione dei risultati



Astarea© Milano, 3 Settembre 2019



Premessa



Questa Ricerca

Questa ricerca nasce dall' esigenza, per la organizzazione Superbrands, di identificare direzioni possibili per le Marche nel futuro prossimo.

Ci siamo dati un orizzonte temporale previsionale di 5 anni: una entità che qualche decennio fa poteva essere considerato un termine a breve ma che ora, data la velocità e l'intensità dei cambiamenti nei mercati e nella società, potrebbe sembrare anche un orizzonte lontano e scarsamente prefigurabile.

Punto di partenza (anche se collocato alla conclusione di questo report), è stata la curiosità di comprendere la possibile evoluzione di 5 valori chiave per i Superbrands, individuati e testati da Superbrands con Astarea-Demoskopea nello studio del 2015.

Questa Ricerca

E' stato quindi svolto un aggiornamento degli insight generati da quella ricerca adottando un approccio diverso, e cioè intervistando invece che i consumatori, i protagonisti delle grandi marche, e coloro che le osservano nel loro lavoro quotidiano:

23 esponenti di imprese di spicco, operanti in diversi settori merceologici (alimentare, oggetti per la casa, arredamento, cosmesi, elettrodomestici, auto-moto, editoria, giochi, telecomunicazioni, banche-assicurazioni, servizi per le imprese, soluzioni per la persona);

7 opinion leader tra insegnanti universitari, consulenti di azienda, uomini di comunicazione.

E' stata svolta attraverso interviste personali approfondite, nel Febbraio-Maggio 2019.

Ringraziamo per la partecipazione:



Ringraziamo per la partecipazione:



Angelo Di Gregorio
Università Milano-Bicocca



Andrea Farinet
Università Cattaneo-LIUC Castellanza



Marisa Galbiati
Politecnico Milano



Vicky Gitto
Gitto Battaglia 22



Patrizia Musso
Università Cattolica Milano



Nicoletta Vittadini
Università Cattolica Milano



Mauro Ussardi
Consulente di Brand Identity

Parole in libertà: Superbrands oggi e domani



Oggi e Domani

Da una prima immediata riflessione sull'identità del Superbrand oggi e domani spiccano concetti molto presenti nel dibattito attuale sul Brand, ma di cui è interessante il viraggio dal presente al futuro.

Opinione alquanto trasversale ai 23 Manager e 7 Opinion Leader è che oggi il concetto del Superbrand implica responsabilità, soprattutto sociale, capacità di innovazione, offerta di esperienze nuove ai consumatori, autorevolezza fondata sulla leadership nella categoria e sui collegati valori di serietà ed eccellenza.

Per il domani, queste connotazioni resteranno ma con declinazioni diverse.

Oggi e Domani

- Se resta la Responsabilità Sociale come comportamento di esternalità dell'impresa che investe risorse per creare situazioni di vita migliore, questa verrà inserita in un più ampio concetto di Sostenibilità integrata nelle specifiche logiche del business.
- Se resta la capacità di innovare per rispondere adeguatamente ai bisogni sempre più complessi dei suoi interlocutori, l'innovazione dovrà entrare più sostanzialmente nel cuore organizzativo della Impresa.
- Se resta l'autorevolezza nella categoria, questa si accompagnerà ad una maggiore capacità espansiva della marca: presenza più continua, ruolo eco-sistemico, fare rete.



I contesti



I Contesti

- Le Marche vivono in sistemi sempre più complessi, in rapidissimo e costante cambiamento, dove si accumulano e si intrecciano variabili già presenti ma che creano nuovi scenari, o dove emergono elementi nuovi con cui fare i conti: le spinte competitive, le esigenze di consumatori e cittadini, i cambiamenti nelle tecnologie, le criticità del pianeta.
- In particolare abbiamo rilevato cinque fattori contestuali che segnano e soprattutto segneranno con particolare forza i comportamenti e lo stesso modo di essere dei Brand, a maggiore ragione dei Superbrands che si ritengono (e probabilmente sono) i principali attori nella gestione del nuovo che avanza.

I Contesti

Un pianeta
a due facce

- Uno sguardo dall'alto mostra un pianeta in cui la contraddizione tra aumento (relativo) della ricchezza e crescenti disequaglianze e povertà pongono alle marche interrogativi sul piano delle loro strategie a più livelli, ma anche su loro ruolo nella società.
- La concentrazione della popolazione in grandi metropoli, con le implicite problematiche della mobilità, dell'ambiente fisico (stato dell'aria e del traffico in primo luogo), dei mix interculturali – dai modelli di famiglia differenziati alla contaminazione di abitudini, stili e gusti alimentari –, offriranno alle marche e ai Superbrands in particolare nuovi mercati di sbocco, ma anche la necessità di offerte differenziate per target/prodotto.

I Contesti

Un pianeta a due facce

- In termini assoluti fasce sempre più ampie di popolazione prima escluse dal consumo di beni e servizi incominciano ad acquisire reddito per accedervi. Per i produttori si pone quindi la sfida di fornire prodotti e servizi di qualità, accessibili da consumatori con fasce di reddito basse o medio-basse, senza perdere la propria identità di marca.
- Dall'altra parte si rafforzano le minacce alla sopravvivenza del pianeta e delle specie, così come i conflitti e i freni allo sviluppo che riproducono sacche di miseria e carenza delle risorse di base per una vita accettabile a milioni di persone (per non parlare della vita stessa). Anche considerando la crisi delle attuali Amministrazioni Statali e delle tradizionali agenzie di socializzazione (famiglia, scuola), si pongono alle

I Contesti

Un pianeta
a due facce

- grandi marche interrogativi sul loro ruolo, e anche sul cambiamento della loro mission.
- Ciò implicherà la necessità di rivedere gli assetti produttivi e organizzativi, le politiche di marketing, le relazioni con gli stakeholder e con le popolazioni in general.
- Soprattutto la crescita a breve, avendo come obiettivo solo il profitto immediato, sarà superato come ragione di esistenza di un Superbrand.

I Contesti

La competizione globale

- La competizione globale diventerà un sfida sempre più complessa per i Superbrands.
- Viene principalmente attribuita a due fattori: da una parte allo sviluppo tecnologico che rende facilmente replicabili prodotti e servizi che nascono come nuovi e innovativi; dall'altra, alla possibilità per player sempre più numerosi di raggiungere i mercati di sbocco, grazie all'opportunità di rinunciare alla intermediazione/distribuzione fisica tradizionale.
- Emergono nuovi soggetti, non storicamente radicati in specifiche *industries*, ma capaci di insediarsi rapidamente su nuovi territori merceologici; si sviluppano velocemente agili start-up; si affermano marchi di nicchia specializzati e fortemente focalizzati su prodotti con caratteristiche specifiche (es localismo,

I Contesti

La
competizione
globale

- regionalità non sempre sono garantibili dalle grandi imprese) che riescono ad accedere senza troppe barriere alla Grande Distribuzione.
- La competizione rischia di percorrere la strada dell'omologazione, per l'entrata sul mercato anche di offerte senza storia, che giocano sui codici facilmente imitabili delle grandi Marche (nell'area *green* in primo luogo), facilitati dall'assenza di una legislazione chiara che potrebbe invece favorire i soggetti, come i Superbrands, detentori di asset effettivi.
- La feroce guerra dei prezzi, sostenuta dalla crescita dei discount e dalla persistente carenza di risorse nelle tasche dei consumatori, rischia di azzerare il valore di una categoria: se i consumatori per certi aspetti cercano qualità, a fronte di proposte sempre più

I Contesti

La
competizione
globale

- allettanti sul piano economico tendono a privilegiare prodotti basici perdendo di vista i valori che una marca Super può garantire. La polarizzazione del consumo non sempre favorisce i Superbrands, soprattutto quelli rivolti al mass-market.
- In questo contesto si inserisce anche il rapporto con la Grande Distribuzione, che diventa sempre di più un fattore competitivo: per il costante miglioramento della qualità dei prodotti, per il tendenziale orientamento al servizio, per le innovazioni di formato che in prospettiva renderanno anch'essa un luogo esperienziale (di socializzazione e ristorazione), per la conquista di quote in affidabilità. D'altra parte si sottolinea che il Superbrand in questa situazione vanta un asset significativo: la sua competenza in territori tradizionalmente occupati dalla Distribuzione,

- (es: il lay-out), grazie al proprio patrimonio di conoscenze sulle scelte del consumatore, che può rendere possibile uno scambio utile ad entrambi.

I Contesti

La
competizione
globale

I Contesti

Tecnologie
Gioie e
Timori

- Le tecnologie e soprattutto le tecnologie digitali sono considerate un supporto vitale per un Superbrand: con la loro accessibilità consentono alle Imprese enormi potenzialità di sviluppo, sempre a condizione di venire utilizzate a partire da un posizionamento chiaro e distintivo.
- E' una strada ormai tracciata, non solo nei processi produttivi, nella logistica, nell'amministrazione, ma con un percorso evolutivo anche quanto a:



I Contesti

Tecnologie
Gioie e
Timori

- *la configurazione del prodotto:*
 - la tecnologia viene integrata in modalità poco o per nulla visibili, ma tali da produrre differenza. Permette di fornire innovazioni distintive pienamente in linea con le nuove esigenze: qualità organolettiche evolute (nell'alimentare), fungibilità ed emozionalità (nell'arredo), sicurezza (nei *device* domestici), personalizzazione (dall'abbigliamento all' auto-moto), e consente di introdurre nei prodotti up-grading funzionali progressivi, se pure impercettibili anche allo user, che tuttavia lo preparano a sviluppi ulteriori (soprattutto nell'elettronica di consumo);

I Contesti

Tecnologie
Gioie e
Timori

- *il rapporto con i clienti-consumatori:*
 - le nuove tecnologie, con le correlate possibilità di analisi e l'elaborazione dei dati, consentono di identificare i bisogni, gestire le preferenze e costruire risposte su misura soprattutto con gli strumenti più innovativi basati sull'Intelligenza Artificiale, primi tra i quali l'interazione vocale;

I Contesti

Tecnologie
Gioie e
Timori

- *la fruizione di prodotti e servizi:*
 - l'abbattimento dell'intermediazione, ad esempio con le modalità di prenotazione a distanza, permette il risparmio di tempo per il consumatore ed una migliore rotazione sul POS; la facilitazione della fruizione di un prodotto attraverso meccanismi di realtà aumentata avvicina il consumatore a tutte le sue componenti e lo rendono più gestibile; la possibilità di indossare virtualmente i capi di fronte a vetrine interattive accentua l'esperienza ludica sul POS;

I Contesti

Tecnologie
Gioie e
Timori

- *le modalità di acquisto:*
 - non solo l'e-commerce in sé ma soprattutto la multicanalità cambia i paradigmi di acquisto, offrendo ai consumatori la possibilità di accedere a luoghi e piattaforme di vendita differenziate. Per le marche diventa necessario creare sinergie tra distribuzione on e off-line: a livello organizzativo, soprattutto in presenza di punti vendita propri, occorre garantire un elevato livello di efficienza tra i meccanismi virtuali ed il personale (umano); dal punto di vista valoriale, occorre armonizzare l'ambiente dei diversi canali con i codici propri alla Marca.

I Contesti

Tecnologie
Gioie e
Timori

- *le modalità di acquisto (segue):*
 - l'integrazione tra il ruolo di produttore e quello di distributore, piuttosto che il rafforzamento delle piattaforme di vendita che instaurano un rapporto diretto con le singole Imprese sembrano una chiave per gestire i canali in maniera più sinergica rispetto alle attuali modalità di e-commerce gestito in maniera totalmente autonoma da soggetti terzi.

I Contesti

Tecnologie Gioie e Timori

La presenza pervasiva delle nuove tecnologie genera però qualche dubbio pensando al Superbrand nel futuro:

- la difficoltà di gestire in maniera sinergica la relazione on e off-line, soprattutto là dove la componente on-line richieda un supporto off-line che dovrebbe risultare congruente con l'on-line – ma che sovente non lo è (nella gestione della Marca, nella relazione tra digital e fattore umano etc..);
- il rischio di focalizzare le tecnologie sull'efficiamento dei processi, senza soluzioni e contenuti rilevanti e quindi senza un effettivo valore aggiunto sia per i Clienti-Consumatori sia per i dipendenti dell'azienda. In sintesi, si pone la questione di governare qualitativamente i processi tecnologici, assumendoli come mezzo e non come fine in sé;

I Contesti

Tecnologie Gioie e Timori

La presenza pervasiva delle nuove tecnologie genera però qualche dubbio pensando al Superbrand nel futuro (segue):

- le eventuali restrizioni nelle applicazioni: si prefigurano cambiamenti nelle normative sulla privacy che limitano le possibilità di profilazione dei consumatori, soprattutto nell'uso dei big-data; si intravede un appesantimento tecnologico diffuso, che potrebbe inibire ai cittadini e consumatori la gestione delle tecnologie sempre più pervasive a livello sia lavorativo che domestico;

I Contesti

Tecnologie Gioie e Timori

La presenza pervasiva delle nuove tecnologie genera però qualche dubbio pensando al Superbrand nel futuro (segue):

- il possibile controeffetto di modalità relazionali fortemente direzionate sul virtuale, a vantaggio di modalità di interazione più personali. Molte Imprese peraltro stanno già percorrendo questa strada (soprattutto quelle più orientate per loro tipologia, es: vendita diretta), cercando di rispondere a questi bisogni con un surplus di aggregazione non solo tra clienti e azienda, ma anche dei clienti tra di loro.

Comunicazione

Digit first?

- Il tema della comunicazione si sovrappone quasi interamente a quello del digital, con i relativi plus che offrono la comunicazione bidirezionale, le possibilità di profilazione e targettizzazione super-sofisticate, la flessibilità quanto a possibili cambiamenti *on-going* dei contenuti.
- Soprattutto, si valorizza la opportunità di una comunicazione diretta e immediata, che si presta ad offrire contenuti non più solo mirati, ma anche personalizzati.
- Che il digital sia destinato a detrarre risorse alla comunicazione classica è opinione ricorrente, anche da parte di aziende che ad ora non sono in contatto diretto con il cliente finale, ma che lo stanno costruendo come asset competitivo (soprattutto quelli intermediati da grossisti, fornitori etc).

- E' una direzione *sine qua non* per il Superbrand nel futuro: non solo come opportunità, ma per necessità.
- Il consumatore proattivo è sempre più pronto ad interloquire direttamente con le Marche; chiede un dialogo immediato e continuativo, pretendendo risposte in tempo reale.
- La Marca, e a maggiore ragione il Superbrand, viene assunta come un referente che si suppone sempre reattivo alle richieste non solo riguardo i suoi prodotti/servizi, ma anche rispetto a tutti i possibili accadimenti nei mercati (vicenda olio di palma, esempio). La Marca diventa punto di riferimento fiduciario per i consumatori con un ruolo anche vicariante la costante erosione dei punti di riferimento istituzionali un tempo consolidati (partiti, ideologie, Chiesa, etc.).

Comunicazione

Digit first?

- La questione del digital si inserisce necessariamente in quella della convergenza di mezzi e canali, che richiederà una sempre maggiore capacità di gestione e di ottimizzazione, ad oggi non data per scontata: in particolare, considerando la molteplicità dei soggetti che ora investono comunicativamente il consumatore-cittadino e la pervasività dei messaggi in una varietà pressoché infinita di luoghi e situazioni, on e off-line.
- Emergono quindi perplessità riguardo l'efficacia della comunicazione digital, sulla falsariga delle tecnologie in generale. Si teme una caduta di attenzione da parte dei consumatori a fronte di un' esuberante intensità di messaggi, molti dei quali deficitari quanto a qualità e creatività.

- Sembrerebbe quasi che il fascino del digital abbia indotto a sopravvalutarlo, assumendolo come fattore strategico in sé piuttosto che come strumento al servizio dei contenuti.
- Condizione necessaria per un utilizzo del digital non solo efficiente ma anche efficace, diventa allora l'utilizzazione dei punti di contatto per veicolare solo contenuti rilevanti e ficcanti, mantenendo sempre e comunque la propria identità di marca con i valori ad essa correlati.
- La iper-valutazione del digitale viene ridimensionata soprattutto da parte di imprese a forte vocazione internazionale, consapevoli della presenza di *digital-divide* che impediscono il trasferimento delle medesime strategie nei diversi paesi e addirittura nelle diverse aree di un singolo Paese.

- *Smussamento dei modelli di esistenza*

- Se la destrutturazione dei nuclei familiari è cosa ormai consolidata, crescerà la frammentazione delle forme di convivenza e degli stili abitativi: con il distacco dal concetto di casa di proprietà da parte delle giovani generazioni orientate a formule più fluide di co-housing e flat-sharing, di comunità, di centri nel quartiere; con la ridefinizione della struttura alimentare e la pervasività del cibo a partire dalla riorganizzazione della pausa pranzo (già di per sé eccentrica rispetto alla scansione tradizionale dei pasti) in relazione alle nuove situazioni di lavoro, dall'home-working al co-working; con la sostituzione o comunque l'accompagnamento delle varie modalità di sharing al possesso del mezzo di trasporto privato.

- *Up-grading dei bisogni*

- La proattività dei consumatori costituisce il passo avanti rispetto alla nuova consapevolezza nel consumo, ormai scontata.
- Oggi e sempre più in futuro si parlerà con consumatori attenti e reattivi, con un alto tasso di preoccupazione per la propria salute e benessere.
- La richiesta sottende il bisogno di una capacità migliorativa della vita attraverso benefit che superano il concetto di qualità organolettica o funzionale, e anche il rapporto aureo qualità/prezzo.

La
fluidificazione
dei
comportamenti
e
delle identità

- *Up-grading dei bisogni*
 - Sicurezza, benessere, emozionalità, italianità, alta qualità garantita, prodotti eco-sostenibili, garanzie sulla filiera e certificazioni sono le esigenze con cui fare i conti, e che devono essere giocate sapientemente in una sinergia, non sempre scontata, con la propria promessa di Marca.

- *Identificazione*

- Il consumo sarà sempre più vissuto come espressione della propria identità, strumento per relazionarsi, linguaggio che consente di comunicare sé stessi distinguendosi dagli altri.
- La condivisione delle proprie scelte attraverso i social, dove l'immagine fotografica delle esperienze sancisce l'unicità delle opzioni del singolo, ed esprime modalità di consumo indicali su sé stessi che vengono socializzate in quanto tali.
- E nella medesima personalità coabiteranno bisogni diversi che sincretizzeranno gli opposti, come ad esempio la richiesta di benessere e di golosità.

- *Risorsa tempo*

- Il tempo diventerà un driver cruciale nelle scelte dei consumatori, perché sempre più limitato data per la crescita degli stimoli e delle opportunità.
- I consumatori-cittadini saranno orientati a non impiegare il proprio tempo in operazioni inutili o poco gratificanti, e a valorizzare di più il tempo libero, gli spazi personali e la vita sociale.
- Occorrerà tenere in considerazione anche il tempo mentale, non solo quello fisico: anch'esso una risorsa scarsa perché occupato dalla complessità della vita quotidiana, familiare ma soprattutto lavorativa, sempre più esigente con un surplus di intensità e di pressione comunicativa.

- *Generazioni-focus*

- Cresceranno le giovanissime generazioni, al confronto delle quali il target dei millennial appare ormai jurassico.
- I futuri consumatori, attualmente nell'età infantile, dalla nascita incistati nel digital, esprimeranno personalità strutturalmente diverse anche rispetto alla Generazione Z a livello cognitivo, culturale, emozionale: crescono non sui libri ma su youtube o sui suoi tutorial, trascorrono ore su ipad, tablet, play station dove però non giocano più da soli, ma entrano in contatto con ragazzi di tutto il mondo.

- *Generazioni-focus*

- Dall'altra parte, la generazione degli anziani, con le loro lunghe vite effetto dell'invecchiamento della popolazione, mostreranno due aspetti: per una fascia, la richiesta di prodotti e servizi adeguati a una popolazione attiva e medio spendente, e che avranno maturato capacità digitali più evolute rispetto agli anziani attuali (in quanto sono gli adulti di oggi); per un'altra, bisogni di assistenza e cura che il welfare attuale non può soddisfare e per cui già da ora si stanno ipotizzando attività e investimenti congiunti tra pubblico e privato.
- I Superbrands non potranno non prendere in considerazione questi target, giovanissimi e grandi vecchi, nella loro crescita ed evoluzione.

La
fluidificazione
dei
comportamenti
e
delle identità

- Un' implicazione marketing della fluidità, che infrange in senso lato le consuete categorie comportamentali: , crescerà la difficoltà di clusterizzare i consumatori, dati i comportamenti individuali meno aggregabili in tipologie coerenti.
- L'orientamento one-to-one, piuttosto che l'orientamento a bisogni trasversali ai diversi target, diventa quindi una necessità sociologicamente fondata.
- L'input della personalizzazione diventerà una leva di marketing cruciale, che i Superbrands potranno permettersi di cavalcare meglio degli altri per competenze e risorse.

Le risposte dei Superbrands: 5 concetti operativi



5 Concetti Operativi

Come i Superbrands potranno rispondere a questi cambiamenti e alle sfide del mercato competitivo?

Le risposte riguardano il Sistema Impresa nel suo complesso, dalla organizzazione del lavoro, al marketing, allo sviluppo prodotti.

Per reggere come Superbrands e continuare ad esserlo (non sempre si dà per scontato che l'oggi sarà come il domani, e che sentirsi forti oggi significhi esserlo anche domani!) sono stati identificati 5 concetti operativi-chiave.

5 Concetti Operativi

*Velocità
e
Agilità*

- Ai Superbrands sarà richiesta la massima velocità nel rispondere alle necessità del mercato: richieste dei consumatori, normative, trend socio-culturali. Il che implica una maggiore agilità per adattarsi alle situazioni nuove e precedere i competitor.
- Agilità significa innanzitutto combinare l'atteggiamento previsionale, e quindi i processi di pianificazione che sottendono una visione a medio-lungo termine, con meccanismi di adattamento a cambiamenti imprevisti, per ridefinirli in qualsiasi momento.
- Il binomio pianificazione-adattabilità diventa un pillar della sopravvivenza di un Brand e a maggiore ragione di un Superbrand, per il quale la presenza costante e propositiva sul mercato costituisce un vantaggio fondamentale.

5 Concetti Operativi

*Velocità
e
Agilità*

- La possibilità di questo dinamismo dipende fondamentalmente dai cambiamenti nell'organizzazione aziendale.
- La tradizionale organizzazione verticale nel rapporto con i collaboratori appare desueta anche se non sempre facile da smantellare: per l'attaccamento alle tradizioni – che hanno peraltro fatto forte il Brand –, per le dimensioni pesanti, per le difficoltà di modificare il Company Thinking, spesso influenzato da Board, Comitati Esecutivi, e Management troppo orientati al breve periodo, per modelli consolidati di interpretazione del business; ma anche per la tipicità di alcuni settori che, approfittando della scarsa conoscenza da parte del pubblico, si arroccano senza preoccupazioni su logiche consolidate.

5 Concetti Operativi

*Velocità
e
Agilità*

- La focalizzazione sul capitale umano costituisce un primo fattore strategico e competitivo, non da ultimo perché la formazione delle risorse umane appare un elemento chiave in un'ottica cliente-centrica.
- Ciò significa valorizzare i talenti, offrire possibilità ai collaboratori di esprimere le proprie potenzialità e opportunità di carriera (anche di carriere corte, dove ci siano i presupposti), inserire figure specializzate, aprire ai giovani in quanto più ricettivi ai passaggi tecnologici e più abili nel trasferire in azienda i cambiamenti esterni.
- Per le imprese che si basano sulla vendita diretta si richiederà un particolare impegno sulla Forza Vendita per creare community e senso di appartenenza.

5 Concetti Operativi

*Velocità
e
Agilità*

- Tutto questo implica una trasformazione radicale dei modelli organizzativi.
- Innanzitutto, attraverso un equilibrio tra lavoro centralizzato e decentrato, che può favorire la crescita di una produttività “buona”, di qualità, motivata, e di una positiva immagine interna;
- Secondo, attivando team trasversali, cross-funzionali, più autonomi, con obiettivi specifici, agili, reattivi, focalizzati, capaci di una maggiore efficacia soprattutto nella produzione di innovazione, con processi di output e miglioramenti a rilascio continuo;

5 Concetti Operativi

*Velocità
e
Agilità*

- terzo, adottando un'ottica *out-sourcing* dei processi innovativi, o comunque delle loro prime fasi, ad esempio a start-up con competenze affilate che garantiscono maggiore efficienza, efficacia, e tempi più rapidi rispetto agli uffici di R&D interni.
- Si richiede quindi un forte ripensamento e impegno sul nuovo: la capacità di innovare all'interno dell'azienda per un Superbrand assume un valore pari alla capacità di innovazione nei prodotti e servizi, in quanto ne costituisce una condizione di fondo.

5 Concetti Operativi

Apertura e Anticipazione

- Il concetto di *open-innovation* viene traslato in quello di Rete: l'impatto sulla vita aziendale dei cambiamenti esterni – a livello urbano, climatico, legislativo etc.- appare talmente sensibile che soprattutto in alcune categorie, più legate alle condizioni sociali e ambientali, le innovazioni sembrano infattibili senza sinergie con l'esterno.
- I Superbrands dovranno necessariamente interagire con la molteplicità dei soggetti presenti sul territorio, perchè molte innovazioni diventano possibili solo governando la complessità dei sistemi (quello urbano innanzitutto) in rete, con i responsabili delle Amministrazioni locali, i rappresentanti di Associazioni Consumatori, etc.

5 Concetti Operativi

Apertura e Anticipazione

- Non solo.
- Prendendo esempio da esperienze già maturate all'estero, dove l'integrazione orizzontale è molto più avanzata che in Italia, si prefigurano anche alleanze con aziende competitor in un'ottica di arricchimento reciproco delle competenze, di condivisione delle tecnologie, di razionalizzazione dell'offerta al mercato a partire dai reciproci core-business.

5 Concetti Operativi

Apertura e Anticipazione

- Analogamente l'idea dell'apertura permea la relazione con gli stakeholder, in base a due considerazioni.
- In primo luogo, la percezione del crescente ruolo della Reputazione del Brand, e comunque dei fattori intangibili come variabile cruciale del suo successo (quindi, di là della qualità o capacità innovativa della offerta di prodotto-servizio);
- inoltre, la consapevolezza dei crescenti rischi a cui l'Impresa è soggetta per le imprevedibili evenienze nei mercati, immediatamente amplificate dalla Rete;
- Infine, per la necessità di imparare a gestire tipi di consumatori diversi se, come pare, la crescita delle grandi imprese si prefigura più attraverso acquisizioni che per sviluppo organico.

5 Concetti Operativi

Apertura e Anticipazione

- Di qui la necessità per un Superbrand di incrementare il livello di reputazione a tutti i livelli della catena del valore.
- Certamente attraverso l'intensificazione del contatto, ma anche con una qualificazione delle strategie:
 - maggiore cura e attenzione in ogni anello della catena del valore, dai fornitori alla comunità locale – a maggiore ragione nei casi di insediamenti fisici, ad esempio i Superbrands del retail;
 - ricerca di decisioni il più possibili condivisibili;
 - passaggio da strumenti formali (ad esempio la scrittura di protocolli) alla costruzione di piattaforme condivise;

5 Concetti Operativi

Apertura e Anticipazione

- trasferimento dei valori e delle proprie pratiche di Sostenibilità, ma anche richiesta agli stakeholder, ai fornitori in primo luogo, di attenersi ai valori del Brand (controllo / origine qualificata delle materie prime, filiera sostenibile etc.).
- Il concetto di apertura, data la velocità di cambiamenti sempre più rapidi e imprevedibili, implica quello di anticipazione: per captare i segnali, deboli o forti che siano, rendendosi disponibili a individuare e accogliere le opportunità.
- Si prefigura una situazione di costante allerta per essere pronti a ideare innovazione, ad adeguarvi i processi di produzione, a identificare modalità efficaci di comunicazione e di relazione.

5 Concetti Operativi

Apertura e Anticipazione

- Appare quindi fondamentale l'ascolto del consumatore e dei suoi bisogni, esigenze, umori, attraverso le ricerche di marketing, ovviamente, ma anche oltre: con un'attenzione quotidiana, sistematica, open-minded che prescinde da specifici obiettivi, problemi, ipotesi di lavoro. Si pone giocoforza l'osservazione della Rete, dei Social Network, ma anche il coinvolgimento diretto e personale dei clienti.
- In alcuni casi si avverte la necessità di uno sguardo di tendenza anche indipendente o comunque complementare rispetto alla consumers' voice, grazie ad un costante trendwatching attivato con strutture interne dedicate e preposte all'analisi dei diversi contesti sociali, economici, culturali, nella loro complessità e articolazione.

5 Concetti Operativi

Presenza qualificata

- Il concetto di presenza sembra alludere al viraggio dell'idea di comunicazione verso una relazione di prossimità diversa rispetto agli schemi classici della interazione comunicativa finalizzata alla promozione di un Prodotto, Servizio, Marca.
- La discriminante consiste nel cambiamento della dimensione sia temporale sia spaziale.
- Temporale: perché il contatto dovrà essere più continuativo, però sempre nel rispetto della riservatezza delle persone.
- Spaziale: perché il Superbrand dovrà valorizzare sia i luoghi percorsi dai consumatori, sia quelli dove è presente essa stessa.

5 Concetti Operativi

Presenza qualificata

Il Superbrand quindi:

- dovrà sempre più materializzarsi nei contesti territoriali e nelle comunità;
- dovrà mantenere alta l'asticella in tutte le fasi del *customer journey*, dalla qualità del prodotto a quella dei call center o dell'assistenza, dove l'eccellenza nel servizio dovrà essere sempre all'altezza del prodotto;
- dovrà favorire l'accesso dei consumatori all'azienda – un'illustre sconosciuta che prende la ribalta solo in casi di eventi negativi o per l'eco di lavoratori scontenti – al fine di disvelare la ricchezza di talenti e competenze che ogni azienda racchiude;

5 Concetti Operativi

Presenza qualificata

Il Superbrand quindi (segue):

- dovrà coinvolgere i consumatori nella costruzione dei suoi prodotti e servizi realizzando quella figura del consum-attore molto dichiarata negli ultimi anni, ma assai poco implementata in modalità che superino i classici test di mercato;
- in un contesto dove l'acquisto fisico verrà sempre più delegato all'on-line, dovrà rendere il punto vendita un ambiente esperienziale in cui si gioca il rapporto con la marca, con il suo mondo, anche simbolico, e non solo con i suoi prodotti;
- trasversalmente, dovrà valorizzare la componente affettiva della relazione, assumendo un ruolo quasi amicale, quale presenza che accompagna il consumatore, lo consiglia e lo supporta.

5 Concetti Operativi

Presenza qualificata

Il Superbrand quindi (segue):

- dovrà costruire piattaforme proprietarie-hub dove l'interazione sia più concentrata e ricca di senso anche sulla base di contenuti adeguati a tribù di consumatori con passioni ed interessi comuni che lì possano aggregarsi ed esprimersi;
- dovrà coinvolgere i consumatori nella costruzione dei suoi prodotti e servizi realizzando quella figura del consum-attore molto dichiarata negli ultimi anni, ma assai poco implementata in modalità che superino i classici test di mercato;

5 Concetti Operativi

Presenza qualificata

Il Superbrand quindi (segue):

- in un contesto dove l'acquisto fisico verrà sempre più delegato all'on-line, dovrà rendere il punto vendita un ambiente esperienziale in cui si gioca il rapporto con la marca, dove il consumatore può, e deve, entrare in contatto con il suo mondo, anche simbolico, e non solo con i suoi prodotti;
- trasversalmente, dovrà valorizzare la componente affettiva della relazione, assumendo un ruolo quasi amicale, quale presenza che accompagna il consumatore, lo consiglia e lo supporta.

○

5 Concetti Operativi

Smaterializzazione

- Il Superbrand per primo dovrà gestire la trasformazione del concetto tradizionale di prodotto, che per essere distintivo dovrà sempre meno fondare la sua promise su caratteristiche organolettiche e funzionali, per diventare un concentrato di valori: le qualità materiali non garantiranno più quell'up-grading competitivo che qualifica il Superbrand.
- Offrirà sempre meno proposte concentrate sulla bontà dichiarata e, forse, nemmeno più sulle modalità di produzione che stanno ora diventando mainstream.
- L'offerta di servizio, da tempo costitutiva dell'offerta di prodotto, non potrà che rafforzarsi assumendo modalità più sofisticate come assistenza, confort, consulenza ad hoc, soprattutto nel terziario.

5 Concetti Operativi

Smaterializzazione

- La componente immateriale assumerà sempre di più una connotazione esperienziale, che passerà dalla personalizzazione per arrivare a prodotti cangianti in funzione di situazioni e mood, e al trasferimento di emozioni.
- Soprattutto conterà la capacità del Brand di comunicare, di là dalle proposte materiali, la sua ragione di essere "Brand" nel mondo, le sue linee guida nella categoria, la sua proposta di valori e stili di vita.

...Da un mood funzionale, ad un mood esistenziale

5 Concetti Operativi

Smaterializzazione

- Il Superbrand offrirà sempre più vantaggi che superano il prodotto, rivolgendosi alle passioni delle persone, al loro desiderio di fare (anche manualmente), al loro modo di usare il tempo, entrando nella loro vita per suggerire modi nuovi e sostenibili vivere, fuori dallo spreco delle risorse, dalla rincorsa al possesso, dalla compulsione al consumo, dalla subordinazione della qualità alla quantità, dalla preferenza per l'esteriorità rispetto al benessere, dall'essere solo virtualmente connesso rispetto all'essere anche fisicamente aggregato, dall'omologazione, dalla passività.

...Dalla spinta al consumo, alla promozione di un nuovo umanesimo

5 Concetti Operativi

Smaterializzazione

- Il Superbrand offrirà modalità di acquisto che diventino esperienze, soprattutto emozionali, ed userà il punto vendita per rafforzare la relazione tra consumatore e marca, delegando l'atto di vendita ad altri canali: attraverso servizi e contenuti coinvolgenti, e utilizzando il fattore umano per scaldare la relazione con un servizio unico, piacevole, carico di competenza, capace di dialogo e consiglio mirato.

...Dal focus sull'acquisto al focus sul vissuto

5 Concetti Operativi

Smaterializzazione

- La sempre più esile riserva di tempo fisico e spazio mentale implica il progressivo disinteresse, o anche fastidio, per la gestione di un bene: quello che importa è la sua fruizione e da qui, la richiesta di alleggerimento.
- Per un Superbrand l'offerta di facilità esprime quindi la sua capacità di rispondere a bisogni dei consumatori che impattano sulla qualità delle loro vite: quanto a modalità di funzionamento ed interfacce, modalità di apprendimento delle modalità di uso, canali di accesso, modalità di acquisto.

...Dalla complessità alla semplificazione

5 Concetti Operativi

Coerenza e trasparenza

- Il Superbrand è un brand che ha dimostrato nel suo agire di ritenere il concetto di marca fondamentale, e che quindi investe risorse nel suo rapporto con il pubblico per fare sì che vengano colte le differenze – soprattutto valoriali – rispetto ai competitor.
- Il Superbrand sempre più in futuro dovrà considerare la sua identità un asset economico, e promuoverla in qualsiasi situazione, attività, occasione, all'esterno.
- Per questo dovrà assumere strategie con una visione unica in tutta l'organizzazione aziendale: dalla produzione al marketing alle vendite, dall'off-line all'on-line dove, ad esempio, si dovrà sempre rintracciare l'atmosfera del Brand.

5 Concetti Operativi

Coerenza e trasparenza

- E' un compito non scontato, perché l'applicazione delle nuove tecnologie che rendono più efficienti i processi, può generare difficoltà nel trasferire i propri valori di marca consolidati.
- Questo vale a maggior ragione poiché le differenze materiali fra i prodotti e i servizi si affievoliscono, causa l'omologazione consentita dalle nuove tecnologie: anche le innovazioni più originali rischiano di diventare in poco tempo innovazioni di categoria perdendo l'inprint originario di un Brand.
- L'essere Superbrand dovrà a maggiore ragione essere nutrito dai suoi valori identitari, in tutti i touchpoint con i consumatori: non solo nei processi innovativi ma nell'insieme delle sue attività, dalla gestione di un punto vendita alle pratiche di Corporate Social Responsibility.

5 Concetti Operativi

Coerenza e trasparenza

- La militanza sulla coerenza si gioca necessariamente su quella della Trasparenza.
- I Superbrands stanno progressivamente modificando il loro patto con i consumatori. Fino a tempi anche recenti il patto era fondato sul valore dell'affidabilità, e in quanto tale, particolarmente ancorato alla qualità del prodotto/servizio e ad una promessa di correttezza sottilmente virata in negativo (non deludere).
- Se pure il mantenimento della promessa risulta tuttora una variabile chiave della relazione, tuttavia assume un respiro più ampio. Si allarga il suo perimetro di pertinenza: non si tratta più solo di garantire un prodotto o un servizio con determinate caratteristiche, ma di mantenere intatti e sempre operanti valori di marca, così come imposto dalla necessità di Coerenza.

5 Concetti Operativi

Coerenza e trasparenza

- In questo contesto la trasparenza non si limita a dichiarazioni corrette e veritiere sul prodotto o servizio, ma si gioca nella costruzione stessa del prodotto o servizio, che deve garantire ed esprimere coerentemente i valori di marca.
- Ad esempio: no a costi nascosti, no a condizioni privilegiate per alcuni target di clienti (ad esempio, per i nuovi rispetto a quelli consolidati), no alla presenza di vincoli contrattuali, no a descrizioni poco chiare e comprensibili, no alle false promozioni, sì alla tracciabilità, sì alla etichetta pulita etc.

I 5 valori chiave: evoluzione 2015-2019



I 5 valori chiave

Nelle pagine che seguono, saranno ripresi i 5 valori chiave studiati nella ricerca del 2015, di cui forniamo in sintesi il significato di allora, per identificarne le eventuali evoluzioni:

- Trust
- Leadership
- Dialogue
- Societing
- Dynamism

Trust, nel 2015: offrire i benefit che contano davvero,
fornire gratificazioni, fornire empatia rassicurante

Da qui, in avanti:

I 5 valori
chiave

1. Trust

- Il Trust si conferma, agli occhi delle Imprese, come un asset valoriale di cruciale e crescente importanza: perché viviamo in un sistema manipolatorio, e si cercano figure effettivamente affidabili; perché serpeggia insicurezza, e occorrono soggetti che bonifichino le incertezze; perché gli eventi negativi che minano la tranquillità (come gli scandali, dal settore alimentare a quello finanziario) si susseguono, e si esigono riferimenti indiscutibili; perché i consumatori sono sempre più vigili, e diventa disastroso non mantenere le promesse.

I 5 valori chiave

1. Trust

- Il concetto di Trust si snoderà lungo tre significati principali: rassicurazione, reputazione, risposta alle esigenze.
 - La **rassicurazione** si fonda sulla trasparenza, come si è visto, non solo quanto a mostrarsi come si è veramente e fornire *reason why* credibili, ma anche come vicinanza al cliente nella quotidianità, capacità di raccontare la logica del suo essere e del suo operare, condivisione di valori.
 - La **reputazione** è basata soprattutto sulla percezione di un'etica dell'Impresa che implica una risonanza più ampia rispetto alla relazione con il consumatore «via» prodotto: riguarda la responsabilità delle sue azioni con tutti i diversi soggetti del sistema Impresa, le politiche di Sostenibilità, il territorio.

I 5 valori chiave

1. Trust

- La **risposta alle esigenze**: un tema che vira dall'offerta di benefit rilevanti alle modalità specifiche dell'offerta
- Alcuni elementi diventano allora cruciali: veicolare ai propri stakeholder la consapevolezza dell'attenzione dell'Impresa nei loro confronti, fornire risposte immediate, trasferire proposte sempre più personalizzate e nel momento giusto; preoccuparsi del benessere dei consumatori nel lungo periodo, oltre che della soddisfazione di un bisogno contingente; creare opportunità per favorire la realizzazione delle persone, sia all'esterno che all'interno dell'Impresa.

I 5 valori
chiave

2. Leadership

Leadership, nel 2015: essere un punto di riferimento continuativo nel mercato, assumere significati caratterizzanti, unici nella categoria

Da qui, in avanti

- Il concetto di Leadership sembra vivere una radicale trasformazione.
- Si supera la centralità del radicamento nella categoria merceologica di riferimento, e quindi ancora di più la supremazia in termini economici.
- Subisce un'estensione semantica e si radica fortemente nella capacità di anticipazione e di innovazione.

I 5 valori chiave

2. Leadership

Estensione semantica

- Leadership non riguarda più il presidio di un settore merceologico ma il sistema complessivo in cui la marca si inserisce.
- Significa presidio di tutti i canali di comunicazione, per creare una presenza continua non solo in termini longitudinali (*heritage*, presenza nel tempo), ma anche spaziali (ovunque).
- Significa presenza nel sociale attraverso le attività di salvaguardia dell'ambiente e di CSR, in una visione di lungo periodo.

I 5 valori chiave

2. Leadership

Estensione semantica

- Significa assumere una funzione educativa e indicare direzione esemplari anche nei momenti critici.
- Significa assumere un ruolo distintivo nell'ambito di una comunità e veicolare valori positivi.

Anticipazione e innovazione

- Una marca leader sarà sempre di più una marca capace di "vedere oltre", cioè di cogliere prima delle altre bisogni, tendenze, modelli di consumo: quindi, produrre innovazione ad ampio spettro, non solo di prodotto, non necessariamente eclatante ma soprattutto sostantiva (utile), sostenibile, capace di regalare esperienze.

I 5 valori chiave

3. *Dialogue*

Dialogue, nel 2015: sapere fare bene il proprio mestiere come elemento chiave per instaurare una relazione positiva con le persone

Di qui, in avanti

- L'idea di una relazione fondata sulla consapevolezza del "ben fare" viene data per scontata, come anche le accezioni del Brand fondate solo sulla categoria e sulle caratteristiche qualitative di prodotto.
- Anche in questo caso il *dialogo* assume connotazioni più ampie, orizzontalmente ed in profondità, giocandosi fundamentalmente su due concetti: immanenza e multipolarità.

I 5 valori
chiave

3. Dialogue

Immanenza

- L'idea di un Dialogue sempre più immanente implica il capovolgimento stesso della idea di comunicazione: da proposta di contenuti ad ascolto.
- L'ascolto trascende la finalizzazione (se pure presente) alle attività specificamente di marketing in funzione dello sviluppo di un prodotto/servizio, per denotare apertura non episodica ma continuativa.
- In questo modo il Brand assumerà una capacità più affilata di intercettare i bisogni e potrà posizionarsi come punto di riferimento di là dalla relazione commerciale.

I 5 valori chiave

3. Dialogue

- Il Brand dovrà diventare soggetto di parola che risponde alle diverse istanze dei consumatori - anche esponendosi e prendendo posizione, nella consapevolezza di ricevere un consenso che può anche non essere ecumenico.

Multipolarità

- L'idea di una comunicazione multipolare stressa quella dei touchpoint del Brand.
- Alla base si colloca la consapevolezza di una dialettica superiore tra on e off-line, che non riguarda solo, e non tanto, l'articolazione dei canali di comunicazione, ma la relazione tra tecnologico ed "umano", tra virtuale e reale nel senso più sostantivo.

I 5 valori chiave

3. Dialogue

- Si configura quindi un brand che da un lato si rivolge in maniera sempre più diretta ai suoi interlocutori, ma dall'altro si rende presente nei loro teatri di consumo (e di vita), in maniera tangibile, attraverso un contatto più proficuo possibile con il suo staff (soprattutto nelle imprese di servizi), fino all'apertura fisica dell'azienda per favorire la conoscenza esperienziale dei suoi processi produttivi, del suo ambiente, dei suoi uomini.

Societing, nel 2015: Capacità delle marche di proporre Soluzioni migliorative della vita delle persone

Di qui, in avanti

I 5 valori
chiave

4. *Societing*

- L'idea che il Societing sia connesso a soluzioni migliorative per la vita delle persone è assolutamente confermato, ma anche integrato da altri significati.
- Da una parte, il concetto di miglioramento si collega fortemente all'idea di semplificazione, soprattutto in un'ottica di timesaving e di maggiore qualificazione del tempo di vita, nell'intenzione di porre sempre di più la persona (di là dal consumatore) al centro.

I 5 valori chiave

4. Societing

- Dall'altra parte, però, il Societing viene quasi universalmente decodificato in termini di Sostenibilità o di CSR.
- La necessità per un Superbrand di agire in chiave di Sostenibilità è sovente dichiarata, a volte implicita nell'affermazione di comportamenti che denotano un effettivo atteggiamento dell'Impresa in questa direzione.
- In primo luogo si parla di Sostenibilità come guida al cambiamento dei processi produttivi, quanto a controllo sistematico in funzione non più solo della qualità ma dell'impatto sull'ambiente e sul sociale - anche in collaborazione con Cause Sociali.

I 5 valori
chiave

4. *Societing*

- La Sostenibilità deve ispirare anche la costruzione del prodotto, ad esempio con proposte su bisogni specifici di nicchie di consumatori (in funzione generalmente salutista), o orientati alla naturalità effettiva e totale, o intrinsecamente a basso consumo energetico.
-
- Anche la relazionalità partecipativa rientra in un concetto evoluto di Sostenibilità, con riferimento alla cura dei collaboratori, alla connessione con le diverse istituzioni (territoriali, associative etc.), alla relazione con Imprese affini o sinergiche, con l'obiettivo di fare sistema.

I 5 valori chiave

4. *Societing*

- L'impegno nella CSR viene vissuto come doveroso in un'ottica di restituzione alla società ma soprattutto per rendere l'Impresa/il Brand soggetto di cittadinanza oltre che produttore di profitto.
- Di là dalle iniziative più o meno consuete, emerge la necessità di inserire l'attività di CSR all'interno dell'Impresa: con attività di volontariato dei dipendenti (contributo educativo a fasce deboli della popolazione, lotta alla povertà abitativa, trasferimento di competenze aziendali specifiche), o con la traslazione di programmi esterni (es: lotta alla violenza alle donne) nel contesto aziendale, per favorire la crescita della consapevolezza anche tra i propri collaboratori.

I 5 valori chiave

4. *Societing*

- In sintesi: le soluzioni migliorative trascendono la funzionalità del prodotto e quindi un benefit specifico per assumere un'ottica più allargata, in funzione di attività migliorative che impattino sia sull'esterno, sia sull'interno –Impresa.
- Nei migliori (e più evoluti) dei casi, si passa dal concetto di "progetto" (sociale o ambientale che sia) a quello di "modalità di lavoro e continuative", insite nel fare impresa a livello quotidiano, che assumono il valore di una Mission – se pure, per il momento, non declinata in statement ufficiali.

I 5 valori chiave

4. Societing

- L'avvertenza, per un Superbrand, è comunque di adottare anche nell'ottica della responsabilità un atteggiamento Branding, lavorando su ambiti di azione non generici - quindi appropriabili e replicabili da qualsiasi altra organizzazione- ma strettamente connessi alla promise e ai valori del Brand.

I 5 valori
chiave

4. *Dynamism*

Dynamism, nel 2015: L'item meno valorizzato, per la scarsa capacità dei di percepire effettive innovazioni, cioè il loro impatto sulla qualità della vita

Di qui, in avanti:

- Nella ricerca del 2015 il Dynamism era il valore meno gettonato dai consumatori: sembrava che i consumatori non percepissero innovazioni effettivamente rilevanti per la propria vita quotidiana.
- Le visioni dei Superbrand per il futuro danno ragione a questa interpretazione, ribaltando completamente il concetto di innovazione come pensato e praticato fino ad oggi.

I 5 valori chiave

4. Dynamism

- Il tema è ovviamente molto complesso, e gli insight degli intervistati non entrano nel merito delle articolate componenti dei processi innovativi, ma indicano punti di vista, comunque sostantivi.
- Innanzitutto, prevale la sensazione che il concetto di innovazione, per un Superbrand, non sia necessariamente collegato, o comunque non solo collegato al prodotto/servizio o tanto meno alla innovazione tecnologica in sé.
- Primo: perché l'innovazione di prodotto, quella vera e sparigliante, quella che cambia effettivamente l'identità di una categoria appare al momento poco immaginabile per alcuni settori, soprattutto quelli mass market.

I 5 valori chiave

4. *Dynamism*

- Secondo: la replicabilità della singola innovazione tecnologica rende difficile produrre innovazioni distintive se non integrandole in sistemi di innovazione proprietari e quindi meno o per nulla condivisibili.
- Terzo: perché l'innovazione per fornire asset competitivi deve estendersi al *fare impresa* nel suo complesso.
- In ogni caso, si insiste sulla necessità che l'innovazione sia effettivamente Branding, cioè patrimonio della marca.
- Il Superbrand dovrà quindi prestare attenzione nel considerare innovazione quei cambiamenti che, grazie soprattutto all'evoluzione delle tecnologie, diventano immediatamente innovazioni di categoria e quindi poco distintive.

I 5 valori chiave

4. Dynamism

- Il concetto di innovazione allargato, viene quindi letto non come fatto episodico, ma come capacità di cambiamenti continui che riguardano:
 - I processi produttivi, legati all'automazione ma non solo, anche mirati a micro-innovazioni di prodotto eventualmente non eclatanti ma effettive
 - I processi organizzativi, con cambiamenti radicali dei paradigmi aziendali soprattutto in funzione di un Design Thinking basato su capacità adattiva e anticipatoria
 - L'ideazione di prodotto incrementale, anche invisibile, micro, che porti il consumatore a salti di competenze nella fruizione del prodotto, propedeutica a stimolare esigenze che preparino il terreno ad ulteriori innovazioni.

I 5 valori chiave

4. *Dynamism*

- L'innovazione eco-sistemica. Il concetto riceve suggestioni dalla tradizionale idea del Brand Bouncing attualizzandola. Viene considerata un'opportunità soprattutto per Imprese con forte potere finanziario che hanno connotato il loro essere Branding più che su valori di categoria, su valori di affidabilità e vicinanza al consumatore: si tratta infatti di innovazioni totalmente sovra-categoriali, cioè indipendenti dalle categorie originarie del Brand.
- Se l'anticipatore di questa evoluzione è stato il fondatore di Virgin Richard Branson, ora ci si riferisce ad Imprese come Amazon e Google che sfruttano il goodwill dei consumatori per posizionarsi con successo nei settori più diversi.

I 5 valori chiave

4. Dynamism

- Secondo questo modello di lettura, i mercati si segmenteranno tra colossi finanziari che fondano il loro Branding su valori non legati ad una categoria, e che invaderanno le categorie più diverse, e Imprese, più o meno grandi, specializzate in una specifica categoria, votati invece ad una offerta qualificata e capaci di brand stretching nella medesima categoria, eventualmente allargata.

Conclusioni



Opinione condivisa da tutte le Imprese e gli Opinion Leader intervistati è che lo status attuale delle Marche, e dei Superbrands in particolare, se pure esito di anni, decenni di lavoro vincente, non può necessariamente garantire un analogo successo per il futuro.

Troppi, e troppo veloci i cambiamenti a tutti i livelli; troppo cogenti le problematiche delle società e del pianeta per non porsi la questione di come garantire ai Brand continuità e sviluppo.

Ridefinizioni delle basi culturali del Brand: generazione di senso

Le marche non saranno più da considerare soprattutto espressioni di eccellenza di una categoria, e capaci in questa di leadership economica. La competizione crescente nell'offerta, soprattutto relativamente ai fattori materiali (qualità, prezzo), ma anche le esigenze dei consumatori/cittadini suggeriscono un viraggio sull'affermazione degli aspetti valoriali.

Il Superbrand dovrà dimostrare la sua superiorità nel farsi portatore di valori che attengono al senso della sua presenza nella società, alla interpretazione di quello che fa, nel diventare soggetto di parola nelle situazioni chiave della vita dei consumatori, nel fungere da punto di riferimento per rispondere ai loro interrogativi, nel prendere posizione.

Rinnovato patto con i consumatori: una diversa proposta di vita

Il contratto con i consumatori non sarà più solo basato sull'offerta di qualità, e/o di qualità rezzo, e nemmeno di servizio.

Il Superbrand dovrà offrire benefit più vicini alle esigenze interiori, anche esistenziali delle persone: personalizzazione, emozioni, soluzioni per migliorare la loro vita, possibilità di sfruttare le loro competenze e risorse individuali, proporre modelli di vita sostenibili, alleggerire la vita quotidiana semplificandola.

La sfida della differenza: coerenza a 360°

Per le Marche, e per i Superbrand in particolare, si prefigurano difficoltà per mantenere la loro distintività, data la crescente replicabilità dei prodotti e delle promise, la moltiplicazione dei competitor, la pervasività della comunicazione, la diffusione dei touchpoint dove si gioca la partita della competizione.

Ma un brand, e soprattutto un Superbrand incapace di affermare una decisa distintività rispetto ai competitor non avrà ragione di esistere.

Allora si tratterà di lavorare per rafforzare la propria coerenza a 360%, affermando la propria identità in maniera riconoscibile e costante (offerta, valori, racconti) in tutti i luoghi possibili, dalle piattaforme di comunicazione e di vendita al punto vendita, all'assistenza, alle pratiche di CSR.

La gravidanza dei processi: connessioni orizzontali

Per un Superbrand non sarà possibile costruire eccellenza se non cambierà la gestione dei processi aziendali: dalla gestione delle risorse umane, ai modelli di organizzazione del lavoro, alle modalità del generare innovazione, allo sviluppo della *intelligence*.

Ma soprattutto, appare cruciale la capacità di fare Rete, non nel senso tradizionale di integrazione verticale, ma secondo approcci inclusivi in un'ottica partecipativa che colleghi l'Impresa ai soggetti della filiera, alle strutture del territorio, alle istituzioni amministrative, e anche ad altre imprese, competitor compresi, per una maggiore efficacia nell'approccio al mercato e nei processi innovativi.

L'integrazione della mission: Sostenibilità, cambiamento di paradigma

Abbiamo lasciato per ultimo questo tema proprio perché è quello più rilevante, e in qualche modo sovraordinato a tutti gli altri.

La soddisfazione dei bisogni attuali senza compromettere quelli delle generazioni future può considerarsi un'integrazione alla specifica mission aziendale.

E' il concetto della Sostenibilità che deve entrare nelle logiche di business, di là dalle pratiche di CSR come impegno sull' esternalità dell'impresa.

L'integrazione della mission: Sostenibilità, cambiamento di paradigma (segue)

Permane ancora un'area di indistinzione tra queste due formule, che dovrà essere superata. Un conto, infatti, designare risorse per favorire soggetti o situazioni deboli all'esterno dell'Impresa (attività assolutamente premiante e auspicabile); altro integrare le pratiche di Sostenibilità in tutti i processi aziendali, dai processi produttivi alla distribuzione alla comunicazione (modalità costitutiva dell'essere Impresa per creare valore).

Si impone un cambiamento di paradigma che in molte grandi imprese è già iniziato, e che i Superbrands per restare tali non potranno non adottare.



A S T Ā R E A

Astarea srl
via Pietro Custodi, 8
20136 Milano
t. +39 02 89423927
f. +39 02 83390294
infoastarea@astarea.it
www.astarea.it

Contatto
Laura Cantoni
Partner
Cell: 3336227223
E-mail: l.cantoni@astarea.it