

---

# Branding Step I

*Leggi fondamentali*

Antonio Tresca, 2006 ©

# Agenda

---

- **Comprendere le dinamiche**
- **Gradualità vs Divergenza**
- **Divergenza vs Convergenza**
- **La sopravvivenza del first mover**
- **La sopravvivenza degli eterni secondi**
- **Pruning**
- **Creare una categoria**

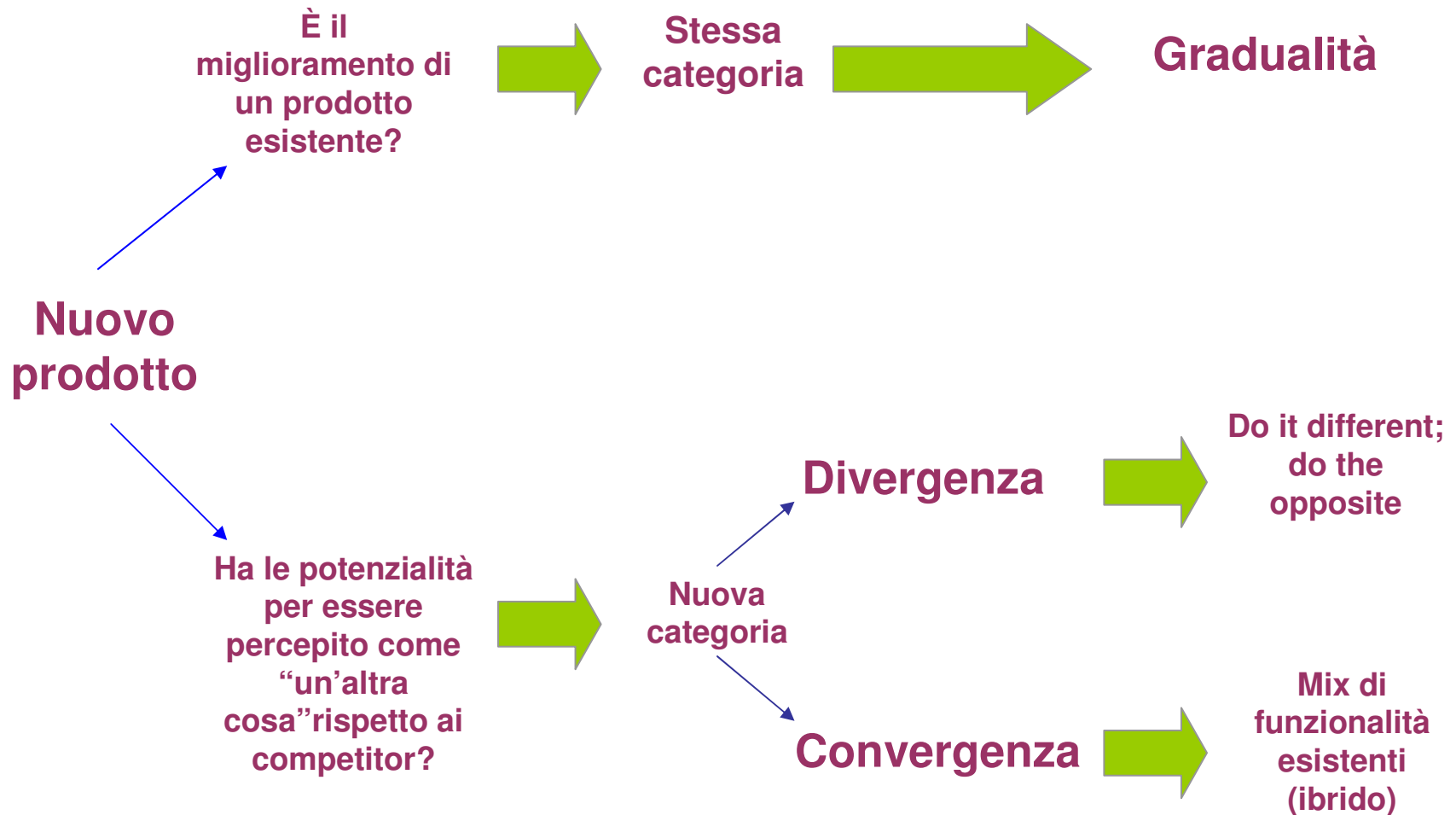
## Comprendere le dinamiche

---

- È utile pensare al mercato **in termini di categorie** di prodotto e di singoli brand; ad esempio Nokia è un singolo brand all'interno della categoria telefoni cellulari;
- Lo scopo primario del branding è di **creare nuove categorie** di prodotti che possano essere dominate da uno o più brand;
- Per riuscirci è fondamentale **comprendere e saper riconoscere** le dinamiche del mercato, ossia **la relazione tra divergenza, convergenza e gradualità**.

# Comprendere le dinamiche (schema)

---



## Comprendere le dinamiche

---

- Come ogni albero crescendo produce varie ramificazioni, così ogni business, per rispondere ai continui mutamenti nell'ambiente economico circostante, ha prodotto negli anni **nuove categorie, ciascuna delle quali si è creata attraverso il processo di divergenza dalla categoria originaria;**
- L'alternativa alla divergenza è il suo esatto contrario, **la convergenza**. Molto affascinante e pubblicizzata come idea, ma **vincente solo a determinate condizioni.**

## Comprendere le dinamiche, alcuni esempi

---

- Il business dei **computer** oggi diverge nelle seguenti categorie: **mainframe, laptop, personal computers, palmari, midrange, PC software, PC hardware**, ecc..
- Il business delle **radio** oggi diverge nelle seguenti categorie: **radio portatili, autoradio, wearable radio, radiosveglia**, ecc..
- Il business dei **telefoni** oggi diverge nel seguente modo: **telefoni fissi, cordless, telefoni cellulari, telefoni satellitari**, ecc...
- Il business della **TV** oggi diverge nelle seguenti categorie: **TV Broadcasting, Satellite, Web TV, Cable TV, Digitale terrestre**, ecc.

# Comprendere le dinamiche

---



L'albero del business della TV

---

# Agenda

---

- **Comprendere le dinamiche**
- **Gradualità vs Divergenza**
- **Divergenza vs Convergenza**
- **La sopravvivenza del first mover**
- **La sopravvivenza degli eterni secondi**
- **Pruning**
- **Creare una categoria**



## Gradualità vs Divergenza

---

- In biologia il cambiamento graduale e la divergenza sono processi assolutamente indipendenti l'uno dall'altro. Il primo produce fragole grandi quanto mele ma non ne trasforma la natura: fragole erano e fragole sono rimaste; la divergenza invece produce una nuova e diversa specie, partendo da quella esistente;
- Anche nel business gradualità e divergenza sono assolutamente **su due livelli diversi**; ciò che può causare confusione è **riconoscere correttamente** ciò che è gradualità e ciò che è divergenza;
- Trattare un caso di possibile divergenza con l'ottica della gradualità può significare perdere l'occasione di lanciare un nuovo brand di successo;
- Viceversa, trattare un caso di gradualità con l'ottica della divergenza può provocare il lancio di un brand disastroso.

## Cos'è Gradualità

---

- Col passare del tempo la competizione tra **individui della stessa specie** diviene più forte, generando caratteristiche tali da favorire l'adattamento alle sempre più sfavorevoli condizioni di vita;
- Lo stesso può dirsi dei brand. Un prodotto, a causa della continua competizione è costretto a migliorare le proprie caratteristiche continuamente.
- Ad esempio una berlina di oggi è molto diversa da una berlina del 1950. La berlina di oggi, sebbene completamente diversa, mantiene intatte le caratteristiche base di affidabilità e comodità che contraddistinguono la categoria "auto berline". Non si tratta di una nuova categoria ma dell'**evoluzione di una categoria esistente** (auto berline): **questo è cambiamento graduale.**

## Cos'è Divergenza

---

- Il principio della divergenza si basa sul fatto che le varie categorie sono costrette a **mutare di continuo** per mantenere intatte le loro probabilità di sopravvivenza.
- Nel business vale la stessa legge: la selezione naturale premia i più forti per ciascuna categoria. A lungo andare, la continua spinta al miglioramento crea le condizioni per cui un brand finisce per **differenziarsi così tanto** dalle caratteristiche di partenza, da **trovare conveniente creare una categoria** a sé, divergendo dalla categoria di partenza. **Questo è divergenza.**

## Cos'è Divergenza

---

- Un famoso esempio anche qui potrà chiarire il concetto:
  - *provate a mettere nella stessa provetta due differenti specie di organismi. Lasciateli lì per qualche giorno. Una volta tornati scoprirete che una delle due specie si è impossessata di un'estremità del vetrino, mentre l'altra si è sistemata all'estremità opposta. Nel mezzo un deserto crea un confine netto e perentorio;*



- Come gli organismi in provetta, ciascun brand per sopravvivere **deve prendere una posizione** divergendo, cioè facendo **una cosa diversa** (anche l'esatto contrario) di quello che fanno altri.
-

## Agenda

---

- **Comprendere le dinamiche**
- **Gradualità vs Divergenza**
- **Divergenza vs Convergenza**
- **La sopravvivenza del first mover**
- **La sopravvivenza degli eterni secondi**
- **Pruning**
- **Creare una categoria**

# Divergenza vs Convergenza

---

## Divergenza:

Creare una **nuova categoria** in cui il brand sia il leader riconosciuto dall'opinione pubblica.

## Convergenza:

Creare nuovi prodotti **combinando funzionalità esistenti in prodotti diversi.**



**Scegliere tra questi due approcci è una delle decisioni di marketing più importanti**

---

## Cos'è Convergenza

---

- Quando metti insieme due prodotti diversi per crearne uno convergente **paghi un prezzo, crei un compromesso.**
- Il prezzo è spesso **sacrificare semplicità, flessibilità e facilità d'uso.** Ad esempio il videoregistratore integrato DVD + VHS non è facilissimo da programmare. Non mi sembra ci siano tantissimi TV con DVD integrato?
- Inoltre la convergenza crea **un problema di migrazione** verso i prodotti “integrati”. Si rompono abitudini d'uso consolidate e solo i clienti più evoluti si abitueranno velocemente.

**Per questo il mercato per i prodotti convergenti assomiglia più ad una nicchia che ad un fenomeno di massa**

---

## Cos'è Convergenza

---

- Nella convergenza i brand già affermati tendono a diventare più forti;
- Ad esempio prendiamo un prodotto nato dalla fusione tra un PDA ed un cellulare. Chi sarà il brand leader? Di certo Palm o Nokia avranno più probabilità di esserlo.
- Inoltre convergere significa avere più spazi da vendere per messaggi pubblicitari (TVfonino, TV interattiva, web, mms, ecc.);




**Per questo i principali media ed i grandi brand spingono tanto sulla convergenza, perché a loro conviene...**



## Cos'è Convergenza

---

- C'è solo un caso in cui la convergenza vince: **quando è conveniente**, ecco alcuni esempi;
- Il telefonino con videocamera integrata può scattare una foto ovunque ti trovi ed inviarla immediatamente via MMS. Ha successo perché conviene, non penalizza la funzionalità telefono ed ha una fotocamera decente per l'uso che ne si fa.
- La matita con la gomma da cancellare integrata cancella in maniera meno efficace delle normali gomme da cancellare, però è comoda da usare, non costa troppo, quindi conveniente;



**Un prodotto convergente vince solo se conveniente, ma anche in questo caso è più facile che sia una nicchia, non una soluzione di massa**

## Divergenza vs Convergenza

---

- La natura del business fa sì che prodotti, mercati, tecnologie **non tendano a convergere, ma a divergere;**
- La divergenza non provoca la morte dei prodotti tradizionali, non pone nessun problema di migrazione;
- La divergenza è inoltre preferibile socialmente perché consente a nuovi brand di svilupparsi, anziché avere pochi leader che dominano il mercato indisturbati.



**Divergenza significa evoluzione.**

**Convergenza significa ibrido, vince se crea un mix conveniente esaltando alcune caratteristiche senza deprimere altre**

---

## Divergenza vs Convergenza - esempi

---

- L'era del computer e dell'high tech nasce negli anni cinquanta con IBM e Univac e i loro grandi mainframe, cervelloni integrati grandi quanto interi stanzoni.
- In cinquant'anni man mano che la tecnologia avanzava, da quel mondo si sono create innumerevoli **altre categorie** di computer: **minicomputer, mid range computer, personal computer, laptop computer, computer palmari, network computer, computer di bordo, ecc.**
- Anziché sviluppare prodotti sempre più integrati (convergenza), c'è stata un'esplosione di varietà creando tante categorie per ciascuno dei componenti (divergenza). Ad esempio, quanti tipi di stampante si vendono oggi?

## Divergenza vs Convergenza - esempi

---

- Stampanti laser, inkjet, per casa, da viaggio, da ufficio, veloci e costose, più lente e a buon mercato, stampanti fotografiche, ecc...;
- La divergenza nei PC ha prodotto un brand leader per i monitor (Benq), un brand leader per i processori (Intel), un brand leader per i sistemi operativi (Microsoft), un brand leader per i mouse e le tastiere (Logitech), un brand leader per la compressione dei file (Zip), un brand leader per le stampanti laser (HP) e inkjet (Epson), ecc.
- **Cosa sarebbe accaduto se IBM avesse avuto la lungimiranza di lanciare tanti brand quante erano le nuove categorie** di prodotto che si formavano? Sarebbe diventata la Procter&Gamble dell'high tech.

## Divergenza vs Convergenza - esempi

---

- Altri due esempi sul continuo processo di divergenza dal PC:
  - Palm Computing ha isolato dal PC la sola funzione di electronic organizer creando un prodotto specializzato solo per quella funzione: Il **Palm**, cioè il palmare, una nuova categoria.
  - La Research-in-Motion, azienda canadese, ha isolato dal PC la sola funzione dell'e-mail, creando un prodotto specializzato solo su quella funzione: il **Blackberry**, incubo di manager e professionisti di oggi.

## La divergenza non provoca la morte dei prodotti tradizionali - esempi

---

- L'ascesa del PC non ha buttato fuori dal business le calcolatrici da tavolo. Anche oggi milioni di calcolatrici vengono ancora vendute nel mondo.
- Grazie all'evoluzione della specie, le calcolatrici oggi si sono evolute diventando più piccole, più sottili, meno care, ecc. Inoltre una nuova categoria si è affermata: la calcolatrice scientifica, molto apprezzata in sede d'esame.
- Contrariamente a quanto si pensi sono tantissimi i casi di prodotti tradizionali che convivono accanto a prodotti sostitutivi evoluti, ad esempio:
  - Il rasoio manuale continua ad esistere e a prosperare nonostante i rasoi elettrici (Mach 3 Gillette vs rasoio elettrico Philips);
  - Lo spazzolino da denti continua ad esistere e a prevalere nonostante lo spazzolino elettrico;

## Agenda

---

- **Comprendere le dinamiche**
- **Gradualità vs Divergenza**
- **Divergenza vs Convergenza**
- **La sopravvivenza del first mover**
- **La sopravvivenza degli eterni secondi**
- **Pruning**
- **Creare una categoria**

## Il vantaggio del first mover

---

- **Essere i primi** ad aver inventato una categoria è un buon inizio, ma **non significa esserne il leader**;
- Per essere vincente il brand **deve farsi percepire** come “il primo” o il “migliore” **dall’opinione pubblica** (first mover in mind).



**Ciò che conta è essere il first mover nella mente dei consumatori**



## Le dimensioni della leadership

---

- Puoi essere riconosciuto come leader perché hai la maggiore quota di mercato, **vendi di più**, hai il prodotto più diffuso nella categoria;
- Puoi essere percepito come leader se sei stato **il primo a guadagnare notorietà** in una categoria, anche se non vendi più di tutti. Ad esempio Apple non è leader nelle vendite di PC, ma ha un brand riconosciuto come di successo dal mercato.

**Per essere leader è necessario possedere almeno una di queste caratteristiche**

---

## Il vantaggio del first mover

---

- Alcuni tra i principali brand sono leader non perché hanno un prodotto realmente migliore dei competitor, ma perché vengono universalmente **riconosciuti come punti di riferimento** in una data categoria commerciale.
- Nella percezione dei consumatori di fronte ad un brand leader scatta l'azione combinata di **2 meccanismi** :
  - 1) **La gente pensa che se un brand è leader e lo dice tanta gente allora “deve” il essere migliore;**
  - 2) **Generalmente il first mover (in mind) viene percepito come l'originale, ogni altro concorrente è un'imitazione.**

## First mover in mind: esempi

---

Brand	Categoria
• <b>Amazon.com:</b>	<b>il primo bookstore online;</b>
• <b>CNN:</b>	<b>la prima rete interamente di news</b>
• <b>Dell:</b>	<b>il primo venditore diretto di PC</b>
• <b>Dr. Scholl's:</b>	<b>la prima linea di cura dei piedi</b>
• <b>Duracell:</b>	<b>la prima pila alcalina</b>
• <b>Evian:</b>	<b>la prima acqua minerale costosa</b>
• <b>Kleenex:</b>	<b>il primo detergente portatile</b>
• <b>Heineken:</b>	<b>la prima imported beer</b>
• <b>Swatch:</b>	<b>il primo orologio fashion</b>
• <b>Nike:</b>	<b>la migliore scarpa da ginnastica</b>
• Tutti questi brand (e moltissimi altri) sono stati costruiti creando la percezione di essere i primi o i migliori in una nuova categoria di business.	

## Agenda

---

- **Comprendere le dinamiche**
- **Gradualità vs Divergenza**
- **Divergenza vs Convergenza**
- **La sopravvivenza del first mover**
- **La sopravvivenza degli eterni secondi**
- **Pruning**
- **Creare una categoria**

## Come sopravvive il secondo

---

- Quando in una categoria c'è già un leader **la migliore strategia** per costruire un brand forte **è differenziarsi** il più possibile dal leader (ricordate l'esempio della provetta?)



**Essere l'opposto del leader**

## Come sopravvive e prospera il secondo

---

- Mai cadere nella trappola di dire: “noi siamo meglio del leader”;
- È troppo rischioso **e costoso** provare a convincere il mercato che il leader è peggio di noi, **meglio dire “noi siamo diversi, il nostro brand è diverso”**



**La “Do it different” strategy è la migliore arma per affermarsi**

## Do it different: BMW

---

- BMW compete da anni nel mondo con un brand leader come Mercedes. Come competere con un brand così forte?
- La risposta alla BMW è stata: **essere l'opposto** di Mercedes:

### Mercedes

- Auto di grosse dimensioni, pesanti
- Status sociale, prestigio
- Enfasi su spazio e comfort a bordo
- Di grossa cilindrata

### BMW

- Auto più piccole di Mercedes, più leggere
- Sportività e stile
- Enfasi su divertimento nella guida
- Di cilindrata anche inferiore



**BMW oggi vende più auto di Mercedes in molti paesi del mondo**

---

## Do it different: G.I. Joe

---

- Nel 1964 la Hasbro scelse di competere con la Barbie di Mattel nella categoria giocattoli per bambini.
- Anziché fare un clone della Barbie, lanciò sul mercato il suo esatto opposto: una bambola per maschietti, G.I. Joe (Action Man).

### Barbie

- Per femminucce
- Dolce e alla moda
- Delicata

### G.I. Joe

- Per maschietti
- “Action man”, soldato duro e puro
- Forte

**G.I. Joe ha venduto oltre 300 milioni di bambole per maschietti in più di 40 anni**



## Do it different: Bratz

---

- In tempi più recenti (2001) il primato di Barbie è stato attaccato da un'altra bambola per femminucce: Bratz;
- Bratz si è dimostrata una valida alternativa nella categoria “Fashion dolls”, confezionando per un target preciso (l'età dagli 8 ai 12 anni) un prodotto molto diverso dal leader.

### Barbie

- Dolci ma serie
- Bellissima, perfetta
- Preferite dai 3 agli 8 anni

### Bratz

- Simpatiche e divertenti
- Bruttine, sproporzionate, simili ad un cartoon
- Pensata per signorine da 8 a 12 anni

**La quota di mercato di Barbie si è ridotta dal 90% al 70%**

## Agenda

---

- **Comprendere le dinamiche**
- **Gradualità vs Divergenza**
- **Divergenza vs Convergenza**
- **La sopravvivenza del first mover**
- **La sopravvivenza degli eterni secondi**
- **Pruning**
- **Creare una categoria**

# Pruning

---

- Nel giardinaggio tagliare i rami secchi, potare una pianta è fondamentale per renderla più forte;
- Per rendere un brand più forte è necessario ridefinire continuamente le aree di attività, **evitando di associare lo stesso brand ad attività tra loro non correlate;**
- Line extension eccessive e brand name utilizzati per un gran numero di attività sono alcuni sintomi che denotano la necessità di intervenire.



**È molto difficile fare tutto per tutti. Ampliare l'influenza di un singolo brand su tanti business diversi provoca una grossa dispersione di energie ed un grosso rischio finanziario**

## Il problema della line extension eccessiva

---

- Per molti anni le più grandi aziende hanno **moltiplicato le aree di business** (line extension). Chi produceva auto ha cominciato ad occuparsi anche di servizi finanziari, assicurazioni, turismo, editoria, pubblicità, abbigliamento, cinema, immobiliare, ecc.
- Questa tendenza ha portato ad una **crisi finanziaria** senza precedenti; alcune di queste aziende stanno ritornando profittevoli rifocalizzandosi sul core business, dismettendo le attività superflue;

**Fare pruning significa verificare che la line extension non sia indiscriminata ma riguardi le attività in grado di creare economie di scopo e di scala**

## Il problema di vision troppo ampie

---

- Sony vende sotto lo stesso marchio una vasta gamma di prodotti: TV, PC, Hi-Fi, film, musica e molti altri. Dell vende solo PC, ma fa più profitti di Sony;
- Canon, Apple e HP sono più focalizzate rispetto ad aziende come Hitachi, NEC, Toshiba e la stessa Sony. Infatti sono più profittevoli, sarà un caso?
- Volvo, BMW, Honda sono meglio focalizzate di GM, Mercedes e Fiat. Infatti sono più profittevoli, come mai?

**Definire vision troppo ampie riempie la bocca di grandi manager, ma defocalizza l'azienda rendendola più vulnerabile**

## Il problema del nome

---

- Man mano che si amplia lo spettro delle attività da coprire il brand name si stressa sempre di più, fino al punto di rottura in cui non si sa più bene a quale business sia associabile, perdendo chiarezza nella percezione del mercato;
- Utilizzando brand name diversi inoltre è molto più facile scorporare e vendere aree di business improduttive. Lexus è più facilmente scorporabile da Toyota, Dockers da Levi Strauss, DeWalt da Black & Decker, Alfa Romeo da Fiat, ecc.



**Un'azienda può scegliere di investire in ogni business in cui crede, l'importante è che affronti business non correlati con brand name diversi**

---

## Perché fare pruning

---

- Avere un'azienda presente in tantissimi business diversi è un **grosso rischio** perché:
  - Generalmente è **meno profittevole** di aziende meglio focalizzate;
  - **Il controllo** da parte del management è **più labile**;
  - Garantire **qualità** a tanti prodotti diversi è **più difficile** e costoso;
  - Il **brand name è più debole**: non è possibile associarlo con precisione ad una categoria di prodotti.



**Fare pruning è necessario per salvaguardare immagine e redditività delle aziende**

---

## Agenda

---

- **Comprendere le dinamiche**
- **Gradualità vs Divergenza**
- **Divergenza vs Convergenza**
- **La sopravvivenza del first mover**
- **La sopravvivenza degli eterni secondi**
- **Pruning**
- **Creare una categoria**



## Prima la categoria poi il brand

---


- La mente dei consumatori **pensa prima in termini di categoria**, poi a questa **associa uno o più brand**;
  - Ho voglia di una birra fresca, mi dia una Heineken;
  - Vorrei un'auto sicura per la famiglia, prendo una Volvo;
  - Vorrei un'auto prestigiosa, prendo una Mercedes;
- Questo processo avviene in pochissimi istanti, a volte anche a livello inconscio.

**Il mercato pensa in termini di categorie non di brand,**

## Prima la categoria poi il brand

---

- pur **pensando in termini di categorie**, i consumatori **esprimono le categorie utilizzando i brand name**;
- Se chiedete ad un consumatore quale auto preferisce non risponde citando la categoria, ma il brand. Non dice: preferisco un'auto prestigiosa o sicura, ma dice: Mercedes o BMW o Volvo;
- Se chiedete quale orologio preferisce non esprimerà la categoria, non dirà voglio un orologio fashion... oppure un orologio svizzero di lusso. Più probabilmente dirà: “voglio uno Swatch...” o “un Rolex”;



**Proprio perché il mercato si esprime ricordando le marche, l'errore fondamentale sta nel pensare si tratti solo di promuovere il brand, senza pensare prima alla categoria**

## Cogliere le opportunità - specializzarsi


---

- Una nuova categoria può essere creata attraverso un grado maggiore di **specializzazione**;
- Nike, Adidas, Reebok sono marchi generalisti nella loro categoria. Accanto a loro si sono sviluppati marchi di successo più piccoli specializzati in nicchie dello stesso mercato;
- K-Swiss fa scarpe “for serious tennis players” divenute alla moda, Vans per gli skateboarders, Quicksilver per i surfisti, ecc.
- I punti di differenziazione possono riguardare il **tipo di consumatore** (surfisti, ecc.), **le caratteristiche del prodotto** (l'auto più veloce, sportiva, sicura, energy drink, ecc.), l'utilizzo di certi **canali di vendita** (Dell vende senza intermediari, Amazon vende solo su internet, eBay è la prima casa d'aste in internet, Worwerk vende solo porta a porta, ecc.)

## Cogliere le opportunità – do it different

---

- Le categorie esistono solo nella mente dei consumatori, un altro modo per creare una categoria è **fare qualcosa di diverso** dagli altri
- Nel recepire i messaggi la mente dei consumatori mette continuamente in relazione le nuove categorie ed i nuovi brand con le categorie ed i brand già esistenti o del passato;
- La domanda chiave per progettare nuove categorie è: **per quale motivo il consumatore dovrebbe ricordarsi di questa categoria/brand rispetto alle altre già esistenti?**



**Per creare nuove categorie e conquistarsi un posto nella mente dei consumatori bisogna essere diversi dagli altri, spesso anche l'esatto opposto degli altri**

---

## Servono due nomi, non uno solo

---

- Una buona strategia ha bisogno di **due nomi**:
  - Prima un **category name**: generico, esprime la categoria di appartenenza;
  - Poi il **brand name**: un nome proprio, meglio se breve, che individui univocamente il prodotto;
- Rolex ha creato la categoria degli orologi di lusso, Swatch la categoria degli orologi fashion, Red Bull la categoria degli energy drink, Volvo la categoria delle auto sicure, Kleenex la categoria dei detergenti tascabili, Coca Cola la categoria delle bevande cola, ecc.

## Semplicità, chiarezza e niente ridondanze

---

- Red Bull Ha creato la categoria degli energy drink. Avrebbe potuto chiamare il prodotto Red Energy....Red **Energy** il primo **energy** drink. La parola energy ripetuta due volte suona ridondante;
- Meglio rappresentare la parola “energy” con un'altra che ne esprima il significato e che richiami alla mente i concetti chiave di energia, forza, potenza. In questo caso **Bull** è perfetta. Red **Bull** il primo **energy** drink, dove bull esprime bene i valori chiave.



**La categoria ed il brand devono esprimere gli stessi valori: la categoria utilizzando termini generici, il brand utilizzando nomi propri**

## Quando category name e brand name coincidono

---


- Alcuni tra i brand name più riusciti servono nel **linguaggio comune** per **indicare sia il prodotto che l'intera categoria** a cui si riferiscono;
- Ad esempio Kleenex, molto spesso anziché dire “dove sono le salviette detergenti?” si dice: “**dove sono i kleenex?**”. I clienti pensano per categorie ma si esprimono attraverso i brand, perché **è più semplice**. Questa **non è ridondanza**, non c'è ripetizione ma coincidenza, brand name e category name coincidono nella mente del consumatore.
- Altri esempi sono: Coca Cola, Polaroid, Post-it e tantissimi altri.

**In questi casi se la categoria resiste nel tempo il brand sarà quasi inattaccabile. Se viceversa la categoria diviene obsoleta il brand name muore con essa (prendi polaroid...)**

## Un sistema di coerenze

---

- Non solo il prodotto, ma tutti gli elementi devono essere **coerenti con l'idea** insita nella nuova categoria e nel nuovo brand;
- Ad esempio se si sta lanciando una nuova categoria **anche il packaging** del prodotto deve essere **diverso dal solito**;
- Red Bull per esempio ha una lattina diversa dalle altre bibite in lattina, serve a comunicare l'appartenenza ad una categoria diversa.



**Ogni segno, ogni elemento tangibile ed intangibile deve essere coerente con l'idea di fondo. Disegnare un brand è progettare un sistema di coerenze**



## Riepilogo – 10 takeaways

---

1. **Il nome del brand (brand name) è di vitale importanza;**
2. **Una nuova categoria si crea per divergenza dalle categorie originarie: “do it different, do the opposite”;**
3. **Potenziare le funzionalità di un prodotto esistente è solo evoluzione graduale, non basta per creare una nuova categoria:**
  - La **Volkswagen Golf** ha numerose varianti: Golf Plus, TDI, GTI, ecc; ciascuna di queste varianti offre qualcosa in più del modello base, ma non costituisce un nuovo brand, è sempre **Golf** il brand di riferimento nella mente dei consumatori;
4. **I brand di successo sono quelli coincidono con un nuovo segmento di mercato**, di cui ovviamente diventano leader. La maggior parte dei nuovi prodotti lanciati ogni anno sul mercato fallisce perché sono progettati per servire un mercato esistente e spesso già sovraccarico di altre offerte;

... continua

---

## Riepilogo – 10 takeaways

---

5. La quota di mercato nella creazione di nuove categorie è irrilevante:

- **Coca Cola** ha inventato la categoria “bevande cola”, dimensione relativa del segmento “cola” prima del lancio di Coca Cola: zero;
- **Rolex** ha inventato la categoria “orologi da polso svizzeri di lusso”, dimensione relativa del segmento “orologi da polso di lusso” prima del lancio di Rolex: zero.

6. Il primo obiettivo di un brand non è conquistare fette di mercato ma la mente dei potenziali consumatori (first mover in mind);

7. La mente del consumatore non pensa in termini di quote di mercato ma in termini di categorie di prodotti;

... continua

---

## Riepilogo – 10 takeaways

---

### 8. Focalizzarsi su una specialità può essere molto importante per costruire un brand forte:

- **Nokia** oggi è riconosciuto da tutti come il brand leader dei telefoni cellulari, grazie ad una strategia di focalizzazione che negli anni ha portato l'azienda a concentrarsi sulla telefonia cellulare a discapito di altri segmenti.
- **Motorola**, il principale brand concorrente è presente oltre che nella telefonia cellulare anche nei semiconduttori, embedded systems, networking, rice-trasmittenti, home security, ecc.; il brand Motorola è presente in molti settori, ma in nessuno di questi è il leader indiscusso;

## Riepilogo – 10 takeaways

---

### 9. Per immaginare una nuova categoria di successo bisogna studiare ed imparare dal passato:

- Guardando all'evoluzione del business negli ultimi 40 anni, si nota che in ogni settore avviene lo stesso processo: **un'esplosione di varietà e scelta**;
- Ciò che è avvenuto per la grande distribuzione sta avvenendo oggi in molti altri settori, in ogni parte del mondo: una nuova categoria comincia con un unico brand, poi col passare degli anni se ne aggiungono altri creando una varietà di scelte sempre maggiore (evoluzione graduale), finchè qualcuno non riesce a divergere creando una nuova categoria;
- Ad esempio prendiamo il settore dei costruttori di apparecchi TV: oggi non esistono più solo i TV color col tubo catodico, esistono anche le categorie dei TV LCD, TV al Plasma, TV LCD retroilluminati, TV DLP (Digital light processing), e molti altri ancora. Ciascuna categoria ha i suoi brand leader.

# Riepilogo – 10 takeaways

---

## 10. I brand evolvono ma le categorie divergono:

- Una corretta gestione rende un brand sempre più forte e dominante all'interno della categoria di appartenenza, ma c'è sempre il rischio che la categoria diverga;
- Un brand che cerchi di coprire ogni nuovo ambito di una categoria che sta divergendo mette in pericolo se stesso e l'azienda proprietaria. Meglio fare pruning per mantenere il brand chiaramente legato ad una idea precisa.
- Nel lungo periodo tutte le categorie tendono a divergere, dando l'opportunità a chi ne abbia il coraggio di crearne di nuove, con nuovi brand leader;
- Brand hi-tech e brand low-tech; brand costosi e low-cost; brand moderni e vintage, urban brand e country brand, brand globali e brand locali, brand per uomo e brand per donna, brand di largo consumo e brand professionali.... Ci sono infinite opportunità per divergere.