

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

**CORSO DI LAUREA IN
SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE AZIENDALE**

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

**TESI DI LAUREA
REBRANDING E REPOSITIONING AZIENDALE:
IL CASO V-NOVA LTD**

RELATRICE: Prof. Anna Maria Merlo

CORRELATORE: Prof. Giampaolo Viglia

STUDENTE: 16 C05 498 Lorenzo Cassina

INDICE

Introduzione	pag. 3
Il brand agli occhi del consumatore:	pag. 4
- Dal marchio alla brand equity	pag. 5
- Brand knowledge, brand image e brand identity	pag. 6
- Per quale motivo le imprese B2B devono investire nel Branding	pag. 9
- Come i Brand creano valore nel B2B: strategie e mezzi	pag. 17
- Il processo di brand building: dalla consapevolezza all'integrazione	pag. 22
Il branding nel settore High Tech	pag. 26
- Il settore High-Tech e il marketing nei brand di innovazione	pag. 27
- Il brand nel mondo della tecnologia e nei mercati B2B	pag. 34
- Redesign nella tecnologia	pag. 37
Caso aziendale: il rebranding di V-Nova Ltd	pag. 41
- Cronistoria di V-Nova.	pag. 41
- Presentazione di V-Nova e il suo posizionamento nel mercato	pag. 42
- La Storia di V-Nova e i richiami al classicismo e alla mitologia	pag. 43
- Il logo di V-Nova	pag. 45
- Le esigenze dei consumatori	pag. 47
- Il processo di repositioning e di rebranding aziendale	pag. 49
Conclusioni	pag. 57
Appendice	pag. 59
- Curiosità sulla Serie Silicon Valley	pag. 59
Bibliografia	pag. 61
Sitografia	pag. 62
Ringraziamenti	pag. 63

Introduzione

Alla base di questo studio vi è l'analisi delle differenti tipologie di modelli, teorie e strategie di marketing espresse dai più grandi teorici ed esperti in questa materia all'interno di un contesto internazionale. In particolare, si pone l'attenzione sulle differenze nell'utilizzo delle teorie di marketing nel settore B2B e in particolare nell'industria dell'High Tech. Infine si presenterà il recentissimo caso di V-Nova, un'azienda posizionata proprio in questi ultimi due campi, osservando e analizzando come questa sta affrontando un processo di rebranding dalle caratteristiche più uniche che rare.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema hanno una duplice natura. Non possedendo un background formativo di tipo economico l'interesse per il marketing è nato seguendo il corso in tale materia in Università e successivamente approfondendo gli argomenti leggendo libri, articoli e seguendo seminari inerenti. Successivamente è stato poi influenzato e sicuramente incentivato da alcune esperienze vissute durante il mio Stage universitario, che mi hanno permesso di entrare in contatto con plurime realtà internazionali.

L'obiettivo di questa tesi di laurea è quello di fornire un'analisi accurata del confronto tra i modelli teorici del marketing ed il processo affrontato da un'azienda reale, mettendone in evidenza le peculiarità del caso.

I risultati saranno esposti dettagliatamente nelle conclusioni finali di questa tesi.

1. Il Brand agli occhi del Consumatore

I marchi non possono essere creati durante la notte. La decisione di marchiare un prodotto o un servizio deve essere basata sull'evidenza che i marchi siano effettivamente importanti nella rispettiva area. L'ambiente per la creazione e il monitoraggio dei marchi è quindi dinamico e complesso. Oltre al più grande malinteso secondo cui il branding è solo per i prodotti dei clienti, e quindi sprecato nel B2B, ci sono altri malintesi comuni legati a questo settore. Spesso si sente dire che il marchio sia semplicemente un nome e un logo. Il branding è in realtà molto più che mettere un'etichetta su un prodotto o servizio.

Oggigiorno la gestione del marchio, in particolare nel B2B, non è correlata a un singolo prodotto, servizio o offerta di mercato, ma all'intera azienda. Fondamentale è quindi riconoscere il valore che può fornire un portafoglio di marchi insieme a un marchio aziendale. Per questo le aziende devono trovare la giusta combinazione per presentarsi al pubblico di riferimento, mantenendo la necessaria coerenza sia all'esterno che all'interno della propria struttura.

1.1 Dal Marchio alla Brand Equity

La parola "Brand" è uno di quei termini utilizzati ampiamente ma non compreso in modo uniforme.

Il brand è "un nome, un termine, un simbolo o un disegno, o una combinazione di essi, che ha lo scopo di indicare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e di differenziarli da quelli dei concorrenti" come descritto da Philip Kotler nel suo classico libro di testo di marketing (1984, Marketing management: analysis, planning, and control). Citando Aaker invece "Un marchio è un nome distintivo e/o un simbolo (come il logo, il marchio o il design della confezione) inteso a identificare i prodotti o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e per differenziare tali prodotti o servizi da quelli dei concorrenti. Un marchio quindi segnala al cliente e al produttore i concorrenti che tenterebbero di fornire prodotti che sembrano essere identici" (Aaker, 1991). I marchi forniscono la base su cui i clienti possono identificare e legarsi a un prodotto o servizio o un gruppo di prodotti o servizi (Weilbacher, 1995). Un brand di successo è un prodotto, servizio, persona o luogo identificabile, il cui valore aggiunto è tale che l'acquirente o l'utente lo percepisca come unico e rilevante e che sia il più vicino possibile alle loro esigenze (Chernatony e McDonald, 1998).

Tutte queste definizioni si concentrano prevalentemente sull'aspetto grafico del brand, sui connotati che questo assume visivamente e sugli elementi che lo compongono, in un'ottica di differenziazione rispetto alla concorrenza basandosi quasi unicamente su ciò che è possibile percepire a primo impatto. È interessante analizzare e approfondire le caratteristiche del brand anche attraverso il concetto di "brand equity", cercando di comprendere in che modo questo crei valore per l'azienda che lo detiene. Infatti, se risulta maggiormente intuitivo notare come il brand crei valore per il consumatore (qualità percepita, senso di appartenenza, dimostrazione di uno status sociale...), essendo un contesto che riguarda ognuno di noi quando di fronte ad una scelta di acquisto ponderato, risulta invece decisamente utile ribaltare il punto di vista, cercando di comprendere il significato che il brand assume all'interno dell'organizzazione che lo possiede e che proprio grazie a quel brand assume connotati unici e facilmente distinguibili.

Come spiega chiaramente Aaker in "Managing brand equity" (1991), dal punto di vista finanziario, il valore di marca è un asset del patrimonio aziendale come il marchio stesso e gli eventuali brevetti. Dal punto di vista del marketing, invece, la brand equity è un insieme di risorse e vantaggi collegati al brand, al suo nome e al suo simbolo, che può aumentare o

diminuire il valore portato da un prodotto o un servizio allo stesso brand e/o al cliente dell'azienda. Queste risorse devono essere, dunque, direttamente collegate al nome e/o al simbolo del brand. Se questi dovessero cambiare, alcune o tutte queste risorse (o vantaggi) potrebbero essere influenzate o addirittura perse, sebbene alcune potrebbero essere trasportate verso il nuovo nome o simbolo.

Molti altri tipi di ricerca sul campo hanno suggerito che il marchio è una delle risorse più importanti di un'azienda in quanto può aiutare in modo significativo a migliorare le prestazioni finanziarie dell'azienda. Uno dei tanti tipi di ricerca, strumenti e concetti nell'equità del marchio è l'Aaker Brand Equity Model. Questo modello, sviluppato dal professor David Aaker dell'Università della California, rappresentato nella Figura 1, considerava la Brand Equity come una combinazione di notorietà del marchio, fedeltà al marchio e associazioni del brand, che poi si combinano tra loro per offrire il valore fornito da un prodotto o servizio.

Aaker afferma che ci sono cinque componenti che determinano la brand equity. Più il punteggio di tutti questi componenti è alto, più il prodotto raggiungerà la brand equity.

La prima componente è la Name Awareness, ovvero quanto è noto il marchio al pubblico. Come il modello Keller, questo è il punto di partenza per costruire la Brand Equity. La seconda è la Brand Loyalty, cioè quanto sono fedeli le persone al marchio. La lealtà è difficile da copiare per i concorrenti, quindi dà a un marchio il tempo di rispondere alla concorrenza. La terza è la Quality Perceived: il marchio è solito a fornire prodotti di buona qualità? Un prodotto con una qualità delle funzionalità superiore alla media dà a un vantaggio al brand con i consumatori, ma soltanto per un po', finché questi non inizieranno a richiederle come standard. Come quarta componente Aaker pone la Brand Associations, ovvero che cosa provano le persone quando vedono il marchio. La reazione cognitiva, in una frazione di secondo, alla visualizzazione del marchio negli annunci pubblicitari, durante il processo di acquisto, il "fattore di benessere", il numero di estensioni di marca disponibili e differenziazioni. Infine troviamo "Other Proprietary Brand Assets" ovvero altre attività di proprietà. All'interno delle quali rientrano i brevetti, proprietà intellettuali e partner commerciali. I marchi che possiedono molti diritti di proprietà hanno un vantaggio competitivo più elevato rispetto ad altri marchi.

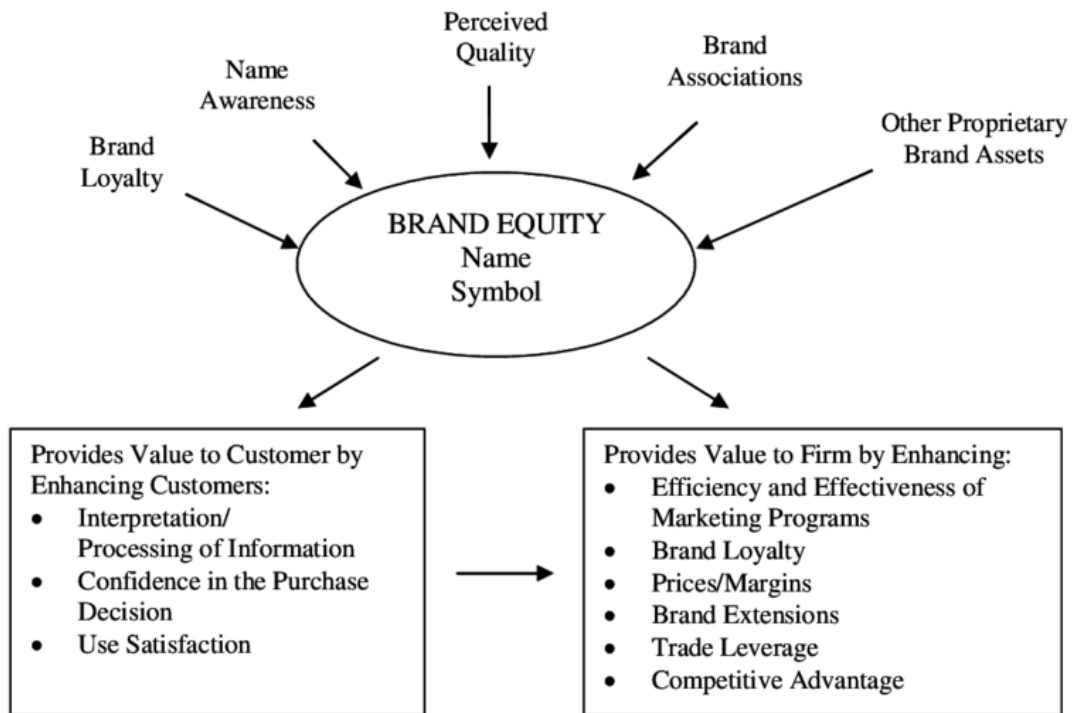


Fig. 1.1, Modello brand equity (Aaker, 1991)

Attraverso il modello di Aaker sulla brand equity, risulta maggiormente comprensibile l'importanza del brand, considerato sia come fondamentale asset di un'azienda, sia come elemento centrale della definizione di un'immagine aziendale. Non a caso, dunque, oggi le aziende con i maggiori fatturati al mondo possiedono i brand più famosi del mondo, oltre che di maggiore valore economico.

A tal proposito, la prestigiosa società di consulenza newyorkese Interbrand è dal 1999 che rilascia la classifica Best Global Brands. Lo studio, considerato tra i tre ranking più attendibili al mondo, raccoglie i 100 brand dal maggior valore economico, stimato attraverso un mix di elementi quantitativi e qualitativi.

Best Global Brands 2019 Rankings

































01  +9% 234,241 \$m	02  +8% 167,713 \$m	03  +24% 125,263 \$m	04  +17% 108,847 \$m	05  -4% 63,365 \$m	06  +2% 61,098 \$m	07  +5% 56,246 \$m	08  +5% 50,832 \$m
09  +4% 45,362 \$m	10  +11% 44,352 \$m	11  +1% 41,440 \$m	12  -6% 40,381 \$m	13  -7% 40,197 \$m	14  -12% 39,857 \$m	15  +3% 35,559 \$m	16  +7% 32,376 \$m
17  +14% 32,223 \$m	18  +1% 26,288 \$m	19  -22% 25,566 \$m	20  +10% 25,092 \$m	21  +3% 24,422 \$m	22  +11% 22,134 \$m	23  +13% 21,629 \$m	24  -1% 20,488 \$m
25  +8% 19,044 \$m	26  +5% 18,407 \$m	27  +7% 18,072 \$m	28  +9% 17,920 \$m	29  -3% 17,175 \$m	30  -3% 16,345 \$m	31  +14% 16,205 \$m	32  +3% 16,018 \$m

Fig. 1.2, Best Global Brands 2019 Ranking (Interbrand, 2016)

1.2 Brand knowledge, brand image e brand identity

Dal concetto di brand equity è interessante passare ad esplorare le complesse relazioni tra brand e customer, ovvero colui il quale interagisce col brand e verso il quale sono diretti i messaggi che l'azienda intende comunicare. Per questo introdurremo alcuni concetti ben noti in letteratura, partendo da un'ampia identificazione di quella che viene definita "brand knowledge".

Nell'articolo "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", Keller illustra come i contenuti e la struttura della brand knowledge influenzano chiaramente le associazioni di pensiero che l'individuo realizza in relazione ad un brand o le sue risposte alle attività di marketing (Keller, 1993). Al fine di comprendere il processo mentale che l'individuo compie al momento della scelta d'acquisto, risulta centrale analizzare la correlazione tra il modo di ragionare della persona, la capacità del brand di entrare a farne parte, e la scelta finale, come fusione di questi due elementi. Keller ha affrontato questo argomento definendo la brand knowledge e specificando le due sue sottocategorie: la brand awareness e la brand image.

Alla base della struttura della brand knowledge descritta da Keller stanno sicuramente gli studi psicologici di Collins e Loftus (1975), che hanno portato alla creazione di quello che viene definito "associative network memory model", modello che lo stesso Keller utilizza.

Il modello di Collins e Loftus, nonostante sia risalente alla metà degli anni Settanta, risulta per l'appunto una base di partenza accettata e sovente utilizzata in diverse teorie di brand knowledge, dal momento che spiega il concetto di memoria o conoscenza semantica come un insieme dei cosiddetti "nodi" e di collegamenti che li associano tra loro. Più precisamente, un nodo è l'elemento che dà origine al processo di riconoscimento e può essere innescato tramite uno stimolo esterno (un'immagine, un profumo, un colore, una frase), oppure tramite il recupero di informazioni dalla memoria a lungo termine, a condizione che venga superato un certo valore minimo soglia. La presenza di collegamenti tra i nodi (i cosiddetti "links") e la forza degli stessi, permetteranno poi il recupero delle informazioni nella memoria dell'individuo. Keller, partendo dal modello in questione, arriverà a definire la brand knowledge in funzione del processo mentale che sta all'origine del riconoscimento o del ricordo di un brand, sfruttando quindi gli studi scientifici dei due psicologi.

Keller utilizza un esempio per introdurre il concetto: quando un consumatore si trova a dover comprare una bevanda analcolica potrebbe pensare immediatamente alla Pepsi Cola, grazie alla grande connessione tra la categoria di prodotto ricercata e il noto marchio. Inoltre, la conoscenza del consumatore legata a Pepsi, potrà richiamare alla mente anche aspetti caratteristici correlati, come la percezione del suo gusto, il contenuto di zucchero e caffeina, ma anche alcuni elementi delle recenti campagne pubblicitarie attuate dall'azienda. La brand knowledge, in accordo con il modello presentato, si presta dunque ad essere definita come un nodo, con un corredo di collegamenti ad esso collegati.

Rievocando le definizioni fornite da Keller, la prima dimensione analizzata della brand knowledge è la brand awareness, all'interno della quale si distinguono due componenti, la brand recognition e la brand recall. Osservando la forza di questi due indicatori, sarà possibile prevedere la possibilità di un brand di venirci in mente e la facilità con cui ciò può accadere. La brand recognition, infatti, concerne la capacità di un individuo di identificare il brand successivamente al primo incontro con lo stesso e di distinguerlo da altri. La brand recall, invece, indica la capacità di ricollegare il brand ad uno stimolo o una necessità, evidentemente soprattutto in un contesto di scelta all'interno di una determinata categoria di prodotto. Questo tipo di processo sta alla base della seconda dimensione di analisi della brand knowledge, ossia la brand image. La conoscenza del marchio, infatti, porta a creare quel "nodo" di cui si è parlato, mentre le relazioni, i "collegamenti" a cui riporta lo stesso, sono frutto della brand image.

Per identificare in maniera precisa la brand image ed orientarsi meglio in tutti questi collegamenti, ricorriamo ad un diagramma fornito e schematizzato dall'autore in Fig. 1.3. il modello presentato dallo stesso autore, che permette di comprendere le macro categorie e sottocategorie dei concetti analizzati.

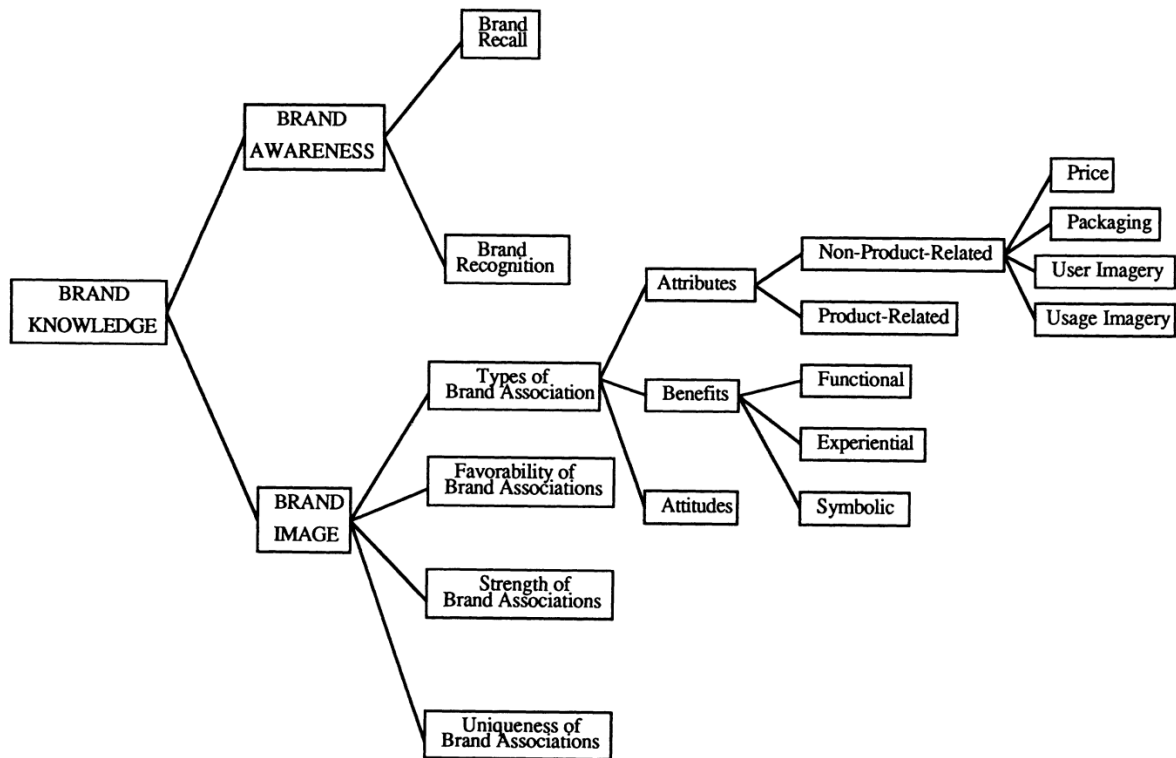


Fig 1.3, Modello di Brand Knowledge (Keller 1993)

Nello schema possiamo notare che la prima caratterizzazione della brand image riguarda il “*type*”, il tipo di associazioni di brand. Queste, a loro volta, si articolano in “*attributes*”, “*benefits*” e “*attitudes*” (attributi, benefici e attitudini). Gli attributi potranno dunque riguardare il prodotto in quanto tale (a cosa serve, di cosa è composto...) oppure potranno essere “*non-product-related*”. Di questo sottogruppo fanno parte elementi come il prezzo, il packaging, la “*user imagery*”, ossia l’individuo “tipo” utilizzatore del prodotto (un’astrazione in cui desidera identificarsi il futuro consumatore, frutto della sua esperienza personale a contatto con altri consumatori oppure di mirate strategie di marketing) e la “*usage imagery*”, ossia il “contesto” di utilizzazione del prodotto (legato all’uso e alle circostanze in cui tipicamente si utilizzerà il prodotto e al significato che gli si darà). I benefici, invece, sono suddivisi in funzionali, esperienziali e simbolici; i primi due tipi sono strettamente correlati al prodotto e alle sue funzioni (ancora una volta, “*product-related*”), mentre l’ultimo tipo corrisponde agli attributi non correlati. Keller, infine, definisce le attitudini come le considerazioni generali che il consumatore fa sul brand, e non necessariamente sul prodotto in

questione: una sorta di preconetto, che si può basare su esperienze personali passate o sull'osservazione e la percezione quotidiana del brand.

La “vantaggiosità” (*favorability*) delle associazioni risulta un elemento altrettanto importante, in quanto è concettualmente ed empiricamente dimostrato come un attributo o un beneficio vengano necessariamente correlati all'importanza dell'attributo: dunque la valutazione (positiva o negativa) dello stesso, sarà più consistente se più decisivo verrà reputato l'elemento preso in considerazione.

La forza (*strenght*) delle associazioni riguarda la quantità e la qualità dei collegamenti che il brand può vantare nel processo di rielaborazione e decisionale del cliente potenziale.

L'unicità (*uniqueness*) delle associazioni di brand sottolinea l'importanza per il brand di offrire una proposta di brand unica rispetto alla concorrenza, offrendo una ragione per scegliere quel particolare brand.

Per concludere, supportati dall'analisi del modello di Keller, possiamo definire l'identità di brand nel suo complesso come l'idea generale del brand che il consumatore ottiene (e fa sua). O ancora, possiamo definirla come un particolare insieme di associazioni che rappresentano che cosa il brand vuole trasmettere e una sorta di promessa che l'azienda fa al cliente. Questa aiuta a stabilire una relazione tra il brand e il cliente, implicando benefici di tipo funzionale, emozionale o auto-espressivo (Aaker, 1995).

Aaker osserva proprio questi tipi di associazioni uniche, di legami intensi che il brand vuole creare col cliente. Le studia attraverso quattro prospettive diverse che il brand deve assumere ed interpretare a suo modo, ognuna articolata in un certo numero di dimensioni di analisi:

- *Brand as product*: il brand come prodotto, che concerne lo scopo del prodotto, le sue caratteristiche, la qualità o valore, gli usi, gli utilizzatori e il Paese di origine;
- *Brand a organization*: il brand come azienda, che riguarda le caratteristiche dell'azienda e il concetto di locale vs globale;
- *Brand as person*: il brand come persona, attraverso la personalità del brand e la relazione brand/cosumatore;
- *Brand as symbol*: il brand come simbolo, tramite le immagini visive o metaforiche e il patrimonio storico del brand.

Nell'insieme, dunque, l'identità di marca si riferisce all'insieme di fattori che consentono il riconoscimento della marca e all'insieme di valori aziendali che ne accompagnano

l'espressione. Tecnicamente, i sopracitati fattori consistono in: naming, payoff (slogan), logo vero e proprio e colori, jingle, vision e mission aziendale e lo stesso packaging. I valori aziendali vengono invece definiti da Bertoli e Busacca (2002) come il criterio di selezione delle scelte effettuate, ossia la linea sottile che collega e rende coerenti fra loro i fattori caratterizzanti la brand identity, fornendo al target un'immagine chiara ed organica del brand e trasmettendo ciò che è il cuore della marca.

1.3 Per quale motivo le imprese B2B devono investire nel Branding

Il concetto Brand Equity è molto interessante e più profondo di quello che sembra. L'idea generalmente accettata per un proprietario di un brand è che un marchio ben noto nel mercato darà più ricavi ed un miglior avviamento commerciale piuttosto che quelli meno conosciuti. Ci sono stati diversi approcci e studi condotti per comprendere il concetto di valore del marchio. Un recente studio condotto dalla società di consulenza StrategiCom, ha dichiarato che l'80% delle aziende che hanno lanciato campagne di branding, in media hanno registrato ricavi più elevati rispetto alle aziende che non lo fanno. Inoltre, coloro che si sono impegnati in più progetti paralleli di branding, hanno goduto di un tasso di crescita del fatturato medio annuo più elevato. Questi dati forniscono agli imprenditori un motivo convincente per investire nel branding, non solo nei "media" ma nell'interazione con i clienti.

Innanzitutto, molte aziende che operano nel settore ritengono che gli acquirenti siano razionali e quindi non influenzati da strumenti intangibili come i marchi. Sfortunatamente, i clienti sono sempre esseri umani, quindi le loro emozioni e preferenze hanno un impatto sulle loro scelte. Inoltre, si ritiene che le transazioni B2B ruotino attorno alle relazioni. Infatti, sebbene sia innegabile che le relazioni basate sulla fiducia siano estremamente positive, il brand ha anche molto a che fare con la decisione di acquisto. In relazione a questo, c'è anche l'idea sbagliata che il prezzo sia l'unica cosa che conta in un acquisto B2B.

Come ha dimostrato lo studio di B2B Branding Study for Globalization nel 2007, il prezzo non è una considerazione durante il processo di selezione. Alcuni CEO pensano erroneamente che dal momento che i prodotti B2B sono in gran parte invisibili o intangibile e che il brand non sarà di aiuto. Questo è sbagliato quanto credere che i clienti abbiano una perfetta conoscenza dell'offerta o che, poiché i servizi B2B sono utilitaristici, piuttosto che ambiziosi, non possano essere anche uno status symbol.

Sebbene molti marketer spingano avanti le differenze tra B2C e B2B come giustificazione per trascurare il ruolo del branding nei mercati legati al business oggi, possiamo vedere un gran numero di aziende di successo, che hanno deciso consapevolmente per il marchio B2B e che sono state in grado di prevedere le molteplici potenzialità che un marchio B2B ben gestito potrebbe offrire loro. Un prerequisito per implementare una gestione del marchio di successo è un cosiddetto approccio di "marketing olistico". Questa è una prospettiva integrata

caratterizzata dal forte allineamento di tutte le attività di marketing alla loro portata e complessità complessive.

Un altro pregiudizio errato deriva dall'idea che le aziende B2B non vendono a milioni e che quindi il marchio non sia necessario. In realtà, non bisogna per forza vendere a milioni di clienti per avere bisogno di un brand perché in qualsiasi caso si avranno sempre dei concorrenti. È drammatico che le aziende B2B abbiano un'idea distorta di cosa sia il branding, e peggio ancora quando pensano di essere gli unici e quindi non aver alcun concorrente. È un dato di fatto che più un prodotto o un servizio è complesso e difficile da capire, più è necessario marchiarlo, in modo che il marchio aiuti a semplificare il processo decisionale.

Le imprese che operano nei mercati industriali richiedono beni e servizi da utilizzare nella produzione di prodotti diversi, che vengono venduti, affittati o forniti ad altre imprese. In altre parole, quasi tutte le aziende sono impegnate nei mercati aziendali. Pertanto, la vendita B2B supera di gran lunga quella del B2C. Le maggiori differenze di questi mercati si trovano nella natura e nella complessità della domanda industriale, nel minor numero di clienti, nel volume maggiore per cliente e infine nelle relazioni fornitore-cliente più strette e durature.

(Malaval, 2001); (Kotler & Keller, 2006)

La varietà di prodotti e servizi industriali è così vasta e complessa che è quasi impossibile fare una dichiarazione universale valida su di essi. I ricercatori hanno suddiviso i mercati aziendali in questi mercati: materiali e parti (ad esempio materie prime e materiali lavorati); beni capitali (es. edifici e attrezzature); forniture e servizi (ad esempio forniture operative, articoli di riparazione e manutenzione).

(Turley, 2004)

A causa di una tale complessità dei prodotti industriali, il processo di acquisto richiede spesso esperti qualificati da entrambe le parti. Al contrario, i prodotti di consumo di solito possono

essere realizzati con poca o nessuna esperienza. A differenza dei prodotti standardizzati dei clienti, quelli industriali tendono a richiedere un alto livello di messa a punto, nonché sistemi integrati per determinate specifiche di prodotto. Ovviamente, tutti questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui i prodotti industriali devono essere commercializzati.

(Hague and Jackson, 1994)

I marchi B2B potrebbero essere amati, anche a tal punto di creare una sorta di dipendenza da parte dei clienti. Questa intuizione riflette che le aspettative sono l'essenza del marchio e quindi devono essere gestite in modo efficiente. Il coordinamento e la collaborazione con i vari stakeholder sono importanti tanto quanto la leadership dall'alto. Oggigiorno le aziende B2B stanno passando da prodotto e sistema a una maggiore attenzione al servizio; per raggiungere l'obiettivo di maggiori profitti, la gestione del marchio è l'ingrediente cruciale.

1.4 Come i Brand creano valore nel B2B: strategie e mezzi

I principali fattori che fanno leva sui brand nel B2C sono abbastanza evidenti anche nel B2B: proliferazione di prodotti e servizi simili; complessità crescente; e l'incredibile pressione sui prezzi sono solo alcuni di questi. Una sovrabbondanza di scelte non è prevalente solo nel B2C ma attualmente prevarica anche per i mercati B2B. La superiorità tecnica non è più l'unico fattore cruciale per il successo. Di conseguenza, quasi tutte le aziende hanno mostrato una tendenza verso offerte di mercato complesse basate su soluzioni. Hanno smesso di vendere prodotti singoli: vendono soluzioni. Tuttavia, le aziende devono anche far fronte a notevoli pressioni sui prezzi e quindi non possono ottenere prezzi più elevati per i loro servizi semplicemente offrendo vantaggi funzionali speciali. I marchi, invece, possono fornire valore aggiuntivo per i clienti incorporando sia beni materiali che intangibili. I marketer B2B stanno iniziando a pensare fuori dagli schemi: questa tendenza è confermata da un recente studio condotto da McKinsey e MCM, che ha evidenziato la rilevanza dei marchi in un ambiente B2B.

Una cosa di fondamentale importanza, se non addirittura la più significativa, nella gestione del marchio B2B, è la "coerenza". La strategia di branding più raccomandabile per le aziende B2B è la combinazione di una strategia aziendale con pochi brand individuali. In effetti, i marchi aziendali forti portano un'immagine distintiva e autonoma che cattura le menti dei clienti, e l'aver un profilo specifico del prodotto facilita la capitalizzazione dei marchi poiché è effettivamente mirato ad un determinato target di clienti.

Un marchio forte è l'ancora per costruire e mantenere percezioni persistenti nella mente dei clienti. Infatti, il nome del marchio e le relative associazioni sono una scorciatoia per tutti i prodotti e servizi che vengono offerti. La strategia del brand deve corrispondere alla strategia aziendale. Innegabilmente, la qualità del prodotto, l'affidabilità della consegna e il rapporto qualità-prezzo appartengono tutti alle stime e alle valutazioni delle persone di quello specifico brand. Esistono diversi tipi di nomi che le aziende possono scegliere per i marchi: il nome del fondatore, nomi inventati o descrittivi, acronimi e metafora sono solo alcuni esempi. Tuttavia, capire cosa le persone associano a un brand non risolve la situazione; ciò che è veramente cruciale per catturarli è mettere una cifra monetaria sul valore del marchio.

Qualsiasi futura strategia di branding si basa su un approccio orientato alla ricerca. Per stabilire un piano di branding efficace, le aziende devono monitorare e misurare il potere del brand attuale, così come quello dell'intero portafoglio dei marchi. Anche la migliore pubblicità non

può creare qualcosa che non c'è; infatti, quando un'azienda non comprende il concetto di brand, non è in grado di evidenziarne il valore agli occhi del pubblico e ci sono poche possibilità che il marketing possa far cambiare idea alle persone.

Si ritiene che i marchi rappresentino uno strumento eccezionale per aumentare le opportunità di fare la differenza (contro i concorrenti). Ci sono una serie di vantaggi derivanti dalla figura del marchio stesso, tutti legati tra loro e influenzati reciprocamente. In primo luogo, i brand incoraggiano la domanda a provare un prodotto o un servizio; permettono inoltre alle persone di risparmiare tempo durante la fase di acquisto e allo stesso tempo di aumentare le probabilità che il prodotto o il servizio venga acquistato. Inoltre, i marchi rendono i clienti disposti a pagare un sovrapprezzo, il cosiddetto "*premium price*", per prestazioni superiori; con la conseguenza di aggiudicare una quota maggiore di requisiti di acquisto. Di conseguenza, i clienti sono meno sensibili agli aumenti di prezzo e meno indotti a provare un'offerta competitiva. È evidente che differenziarsi dalla concorrenza porta a migliorare il valore del marchio. Sebbene ci sia ancora un dibattito aperto sulla definizione di brand equity, i suoi principali driver sono universalmente riconosciuti: la qualità percepita dell'offerta, la notorietà del nome, le associazioni legate al marchio e infine la fedeltà alla marca. Le aziende che sapranno fare leva sulla propria brand equity, sfruttando anche opportuni strumenti di comunicazione del brand, risulteranno leader del B2B.

I dispositivi di comunicazione del marchio più utilizzati nel settore B2B, sono Pubbliche Relazioni, Advertising, Fiere ed esposizioni e Sponsoring.

Le PR sono tutte quelle attività messe in atto dalle organizzazioni per gestire e sviluppare nessi relazionali con l'ambiente di riferimento. Nell'ambito della comunicazione d'impresa, le pubbliche relazioni sono una delle 5 leve della comunicazione e, a differenza della pubblicità che agisce sugli atteggiamenti e sulle promozioni, le PR rappresentano uno strumento orientato a influenzare le opinioni. Sono più credibili a causa della loro autenticità; inoltre possono acquisire quei potenziali clienti che normalmente evitano venditori e pubblicità. Alla fine, le PR possono influenzare la consapevolezza del marchio solo a una frazione del costo di altri elementi di comunicazione.

Le fiere e le mostre sono di grande rilevanza nell'ambiente B2B; infatti forniscono ai clienti l'accesso a diversi potenziali fornitori e altri clienti in un breve periodo di tempo. Inoltre, i costi sono relativamente bassi rispetto ai metodi classici di raccolta delle informazioni.

Infine, le sponsorizzazioni di eventi pubblici come le gare automobilistiche di fama mondiale sono abbastanza comuni per i marchi B2B. Gli obiettivi aziendali per le sponsorizzazioni potrebbero essere: creare una piattaforma per lo sviluppo delle relazioni, fornire opportunità ai fornitori e vantaggi per i dipendenti e aumentare chiaramente sia la visibilità che i ricavi.

Valutare e misurare il successo dei marchi è ancora un argomento controverso. Di conseguenza, c'è solo un numero limitato di progetti di ricerca e di analisi che si occupano dell'effettivo ritorno sull'investimento per i marchi. I risultati attuali di BBDO Consulting Germany fanno luce sul potere del marchio e sul suo impatto sul prezzo delle azioni. Senza entrare troppo nei dettagli, confrontando le prestazioni del mercato finanziario di 23 delle 30 società DAX, è emerso che l'enorme differenza di prestazioni era principalmente dovuta all'importanza dei marchi.

Le aziende che una volta misuravano il loro valore in termini di tangibile (fabbriche, inventario) e denaro, devono rivedere il loro punto di analisi e abbracciare i marchi come un bene prezioso e altrettanto importante, insieme a brevetti, distribuzione, clienti e capitale umano). I fornitori di servizi, in particolare, possono trarre enormi vantaggi da un marchio vigoroso poiché ha il potere di imporre un premium price tra i clienti e di nuovo un premium price delle azioni tra gli investitori. Pertanto, non solo aumenterebbe gli utili e attutirebbe le flessioni cicliche, ma aiuta le aziende di servizi a diventare davvero speciali (Khermouch, Stanley and Moon, 2001). I sostenitori del marchio B2B sottolineano che la vera essenza dei marchi nel settore non è stata ancora realizzata. McKinsey & Company, insieme al Marketing Centrum Muenster (MCM), un istituto di ricerche di mercato tedesco, ha studiato la rilevanza dei marchi in diversi mercati B2B tedeschi (Caspar, Hecker, and Sabel, 2001). Il brand building ha lo scopo di creare beni durevoli non tangibili piuttosto che aumentare le vendite a breve termine. Attualmente, le aziende che operano nei mercati B2B si sono rese conto che stabilire un marchio affidabile era l'unico modo per stare al passo con la concorrenza.

Da questa analisi, hanno catturato le funzioni principali dei marchi B2B:

- 1) Aumentare l'efficienza delle informazioni. I prodotti di marca rendono più facile per i clienti raccogliere ed elaborare le informazioni sul servizio; inoltre hanno un valore di riconoscimento, quindi i clienti possono trovare marchi affidabili rapidamente e ripetutamente.

2) Riduzione del rischio. La scelta di un prodotto di marca riduce il rischio di prendere decisioni di acquisto sbagliate; soprattutto nel B2B, i marchi garantiscono decisioni di acquisto legittime poiché gli acquirenti hanno una reale propensione a evitare il rischio.

3) Creazione di valore aggiunto / vantaggio di immagine. Per i clienti, queste ricadute derivano dal valore autoespressivo che i marchi possono fornire. Sebbene nell'ambiente B2B il valore aggiuntivo fornito di solito non sia ancorato a valori puramente autoespressivi, può essere estremamente importante.

Queste funzioni sono determinanti essenziali del valore che un marchio può fornire al business, quindi svolgono un ruolo cruciale nei mercati B2B. Ovviamente, non è possibile garantire che un'azienda realizzi vantaggi immediati dopo aver implementato una strategia globale del marchio. (Caspar, Hecker, and Sabel, 2001)

Insieme a MCM, McKinsey & Company ha sviluppato un metodo per determinare la rilevanza del marchio in qualsiasi tipo di mercato B2B. La valutazione si basa su alcuni fattori di contesto:

- La struttura dei fornitori del mercato
- Il numero di concorrenti
- La complessità del processo di acquisto
- La dimensione del centro acquisti
- La visibilità pubblica del marchio

Nel complesso, questi criteri forniscono informazioni cruciali sull'opportunità o meno di investire nel marchio. Il ruolo dei marchi nelle decisioni di acquisto B2B varia anche in base alla diversa situazione che un'azienda deve affrontare. Il grafico sottostante riassume tutti i possibili scenari.

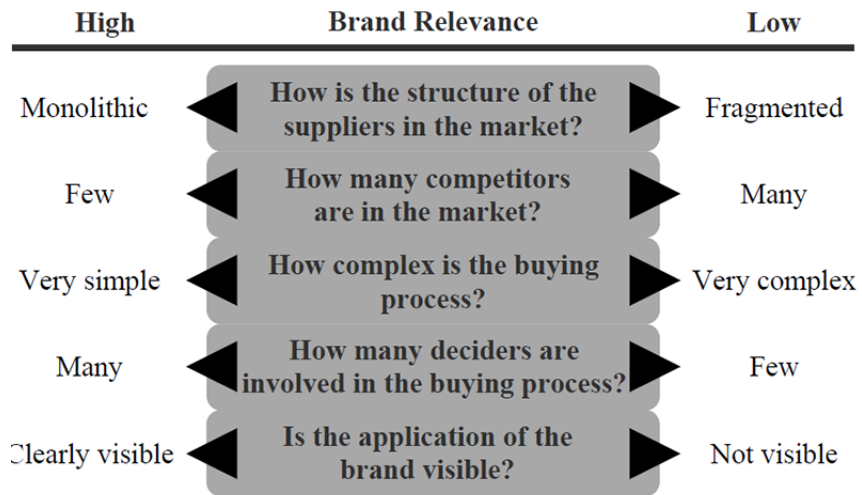


Fig 1.4, Kotler and Pfoertsch, 2006, Brand Relevance according to context factors

1.5 Il processo di brand building: consapevolezza e integrazione

I marchi sono l'elemento essenziale di tutte le culture in tutto il pianeta, così come nel mondo degli affari. Non solo aiutano le persone a prendere decisioni, da quelle piccole a quelle grandi; ma piuttosto consentire alle persone di fidarsi dei prodotti e dei servizi che acquistano. I marchi sono idee, aspettative, percezioni e convinzioni, che sono nella mente dei clienti e quindi possono influenzare direttamente le imprese. Al giorno d'oggi, la proliferazione di nuove tecnologie di comunicazione ha reso la realtà più interconnessa e trasparente; di conseguenza, un'azienda e il suo marchio sono sempre più esposti a osservazioni. In effetti, i marchi forti vanno ben oltre la creazione di consapevolezza, rappresentano l'anima e la promessa dell'azienda. In tale epoca di consumismo, in cui i clienti hanno un maggiore accesso e controllo sulle informazioni, è strettamente necessaria un'evoluzione della relazione della brand relationship (così come della responsabilità). Le aziende che lavorano in questo nuovo ambiente aziendale non possono nascondersi dietro pretese imprecise. Mentre i consumatori rimangono sempre locali, è un dato di fatto che il meccanismo di trasparenza ha reso i marchi suscettibili di controllo, a livello globale. Creare consapevolezza del proprio nome presso la relativa base di clienti è solo la prima fase del processo di costruzione del marchio. Invece, è molto più articolato e rappresenta un processo di costruzione dell'anima aziendale per comunicarla all'interno e all'esterno dell'azienda. Questo è l'unico modo in cui i clienti ottengono veramente ciò che il marchio ha promesso.

Il mondo intero è in continua evoluzione; ogni giorno emergono tecnologie, prodotti e servizi, mercati, si evolvono e infine scompaiono. Insieme all'iper-concorrenza e alla globalizzazione, è arrivata l'esplosione di scelte in ogni ambito; quindi il Business to Consumers (B2C) ha adattato la propria gestione del marchio a tali cambiamenti. D'altra parte, molte aziende Business to Business (B2B) considerano ancora tale sforzo irrilevante. Solo di recente è stata data maggiore attenzione alla gestione del marchio B2B, poiché i ricercatori hanno evidenziato che la gestione del marchio, per i beni e servizi industriali, rappresenta un'opportunità unica per stabilire vantaggi duraturi, oltre che competitivi. Indipendentemente da ciò che le aziende vendono, prodotti piuttosto che servizi, un marchio convincente è la risorsa più efficace che possiedono. Ancora una volta, il branding non è solo inventare nomi e loghi fantasiosi. Un mondo senza marchi mancherebbe di uno dei fattori fondamentali che semplificano la vita delle persone in questo ambiente sempre più complesso: l'orientamento. In effetti, i marchi svolgono una vasta gamma di compiti: differenziano, riducono il rischio e l'incertezza e comunicano i

vantaggi (valore) che un prodotto o servizio può fornire. Questo è tanto vero nel B2B quanto nel B2C.

Anche se nel B2C quasi nessuna azienda trascura l'importanza dei marchi, nel B2B le cose sono molto diverse: il branding non è pensato per essere un problema rilevante. La maggior parte dei fornitori di servizi è convinta che questo fenomeno sia limitato solo ai prodotti o ai mercati di consumo. Secondo loro, la fedeltà alla marca è piuttosto un comportamento non razionale che non può essere applicato al contesto razionale del B2B. In effetti, quel tipo di prodotti viene scelto attraverso un processo decisionale obiettivo che tiene conto di fattori specificamente difficili come funzionalità, vantaggi, prezzo e qualità del servizio. I fattori deboli, come la reputazione, non interessano. Tuttavia, aziende come Microsoft, IBM, Intel, Accenture, Cisco System, J.P. Morgan, SAP, FedEx, Oracle sono tutti esempi chiari di forti marchi B2B. Pertanto, i marchi nel mercato B2B hanno esattamente lo stesso scopo generale di quello B2C: facilitano l'identificazione dei servizi, fornendo una garanzia di qualità, origine e prestazioni, aumentando così il valore percepito per il cliente. Le aziende B2B stanno attualmente lottando per catturare il lato emotivo dei marchi e trasferirlo nella mente dei clienti. Inoltre, hanno capito che Internet ha fornito una gamma aggiuntiva di scelte a ogni decisore, ovunque, con un semplice clic del mouse. Per godere di tale prosperità, tuttavia, i fornitori di servizi devono essere rappresentati da un marchio di fiducia, che fungerà da ambasciatore in un'economia globale. In effetti, il marchio B2B non raggiunge solo i clienti finali, ma anche tutti gli stakeholder, quindi investitori, dipendenti, partner, fornitori, concorrenti, regolatori e membri della comunità locale.

A parte il più grande malinteso che il marchio sia solo per i prodotti di consumo e quindi sprecato nel B2B, un mito del marchio spesso menzionato è l'assunto che il marchio non sia altro che un nome o un logo. Il marchio, invece, è un concetto intangibile, che rappresenta una promessa, una totalità di percezioni e una scorciatoia di attributi. Dal momento che detiene una posizione distintiva nella mente dei clienti, (insieme al valore del marchio) deve essere riconosciuto come un asset strategico, nonché la base del vantaggio competitivo per la redditività a lungo termine.

Il potere di un marchio aziendale, misurato in termini di equità, si basa sul fatto che può essere uno degli asset più preziosi che un'azienda possiede. I marchi non sono solo un'etichetta o una rappresentazione di ciò che l'azienda vende, ma piuttosto di ciò che fa e di cosa è. In effetti, la

maggior parte dei marchi è la ragione per cui esiste un'attività, non il contrario (Scott Davis, 2000).

I marchi duraturi possono far leva su un'azienda più di qualsiasi altra risorsa, fornendo una scorciatoia emotiva tra un'azienda e i suoi clienti. La personalità di un marchio e la reputazione di prestazioni di alta qualità possono distinguerlo dalla concorrenza, generando anche la fedeltà dei clienti.

Il ruolo dei marchi nel settore B2B si articola nelle successive componenti:

- Differenziare. I marchi sono lo strumento più efficace per "commercializzare" categorie di prodotti, che sono altamente indifferenziate (gli esempi includono IBM, Intel, General Electric).
- Assicurare affari futuri. I marchi hanno lo scopo di preparare le aziende al futuro: consolidare i marchi rende più facile resistere ai tempi critici e inoltre attrae investitori finanziari.
- Creare fedeltà al marchio. Il marchio guida l'azienda nella conduzione dei rapporti con i clienti, al fine di fornire ciò che ha promesso. Secondo Interbrand, HSBC con la sua campagna "the worlds local bank" ha registrato uno dei maggiori aumenti del valore del marchio nel ranking 2005. In questo modo è possibile beneficiare di una maggiore fedeltà alla marca.
- Differenziare gli sforzi di marketing. Gli sforzi di marketing saranno accettati più prontamente rispetto a quelli dei servizi senza nome; da qui nasce anche l'efficacia della comunicazione.
- Creare preferenze. Un marchio forte può fungere da barriera per le persone che passano ai servizi della concorrenza, questo non accade solo nel B2C, ma si verifica anche negli ambienti B2B. Pertanto, le migliori preferenze di marca causano il rifiuto di marchi competitivi.
- Determinare Premium Price. I brand possono aumentare enormemente i prezzi dei servizi e, soprattutto nel B2B, questo è il risultato di un marchio prezioso. Un maggiore potere sui prezzi rende a loro volta le aziende meno suscettibili alle forze competitive.
- Creare l'immagine del brand. I marchi aumentano il lato emotivo delle aziende; infatti costruendo un'immagine positiva del brand le aziende si rivolgono anche a tutti gli altri

stakeholder. Tale meccanismo rende più facile reclutare e trattenere i talenti all'interno dell'azienda.

- Aumento delle vendite. Marchi forti e affidabili possono garantire alle aziende sia margini più elevati che volumi di vendita più elevati. Questo punto di vista è perfettamente in linea con la mentalità del guadagno.

I prodotti industriali e i servizi professionali sono simili in tutto il mondo, poiché sono principalmente interessati alle prestazioni e alla funzionalità. Pertanto, le offerte di mercato richiedono molto meno adattamento; i clienti di tutto il mondo cercano lo stesso livello di funzionalità e prestazioni da quel tipo di servizi. Inoltre, l'attuale globalizzazione a livello mondiale, la liberalizzazione del commercio, l'innovazione nei trasporti e nella logistica, nonché i progressi nell'IT, continuano a erodere la barriera della distanza geografica tra le aziende B2B. Ciò implica un motivo in più per le aziende B2B per perseguire sempre strategie di branding globali.

2. Il branding nel settore High Tech

Nelle sezioni precedenti, abbiamo discusso alcune caratteristiche distintive delle industrie imprese in generale.

In questo capitolo si analizza il mondo della tecnologia e il settore ad alta tecnologia e le sue peculiarità come gli alti gradi di incertezze tecnologiche e di mercato, la volatilità competitiva, le elevate spese di ricerca e sviluppo, la rapida obsolescenza e la presenza di esternalità di rete. Queste caratteristiche implicano che il marketing deve essere adattato e modificato per gestire efficacemente il complesso ambiente di marketing risultante (John, Weiss e Dutta, 1999). Inoltre, poiché le aziende di alta tecnologia sono principalmente orientate all'ingegneria o al prodotto, mostrano una cultura in cui la conoscenza dell'ingegneria è valutata più del senso del marketing. Ciò richiede l'identificazione e la discussione delle sfide specifiche affrontate dai professionisti del marketing di prodotti ad alta tecnologia.

2.1 Il settore High-Tech e il marketing nei brand di innovazione

Moriarty e Kosnik in “HighTech Marketing: Concepts, Continuity, and Change” e Shanklin e Ryans, in “Essentials of Marketing High Technology”, definiscono le industrie ad alta tecnologia come caratterizzate da un alto grado di incertezza del mercato, tecnologica e competitiva. Altri ricercatori definiscono l'alta tecnologia sulla base degli input utilizzati. Le definizioni basate sull'output utilizzate da altri ricercatori classificano i prodotti o le industrie ad alta tecnologia in base alla produzione a valore aggiunto produttivo delle imprese. Una definizione più specifica e dettagliata di industria ad alta tecnologia si basa sulle caratteristiche di un tecno-paradigma emergente (Kodama, 1991).

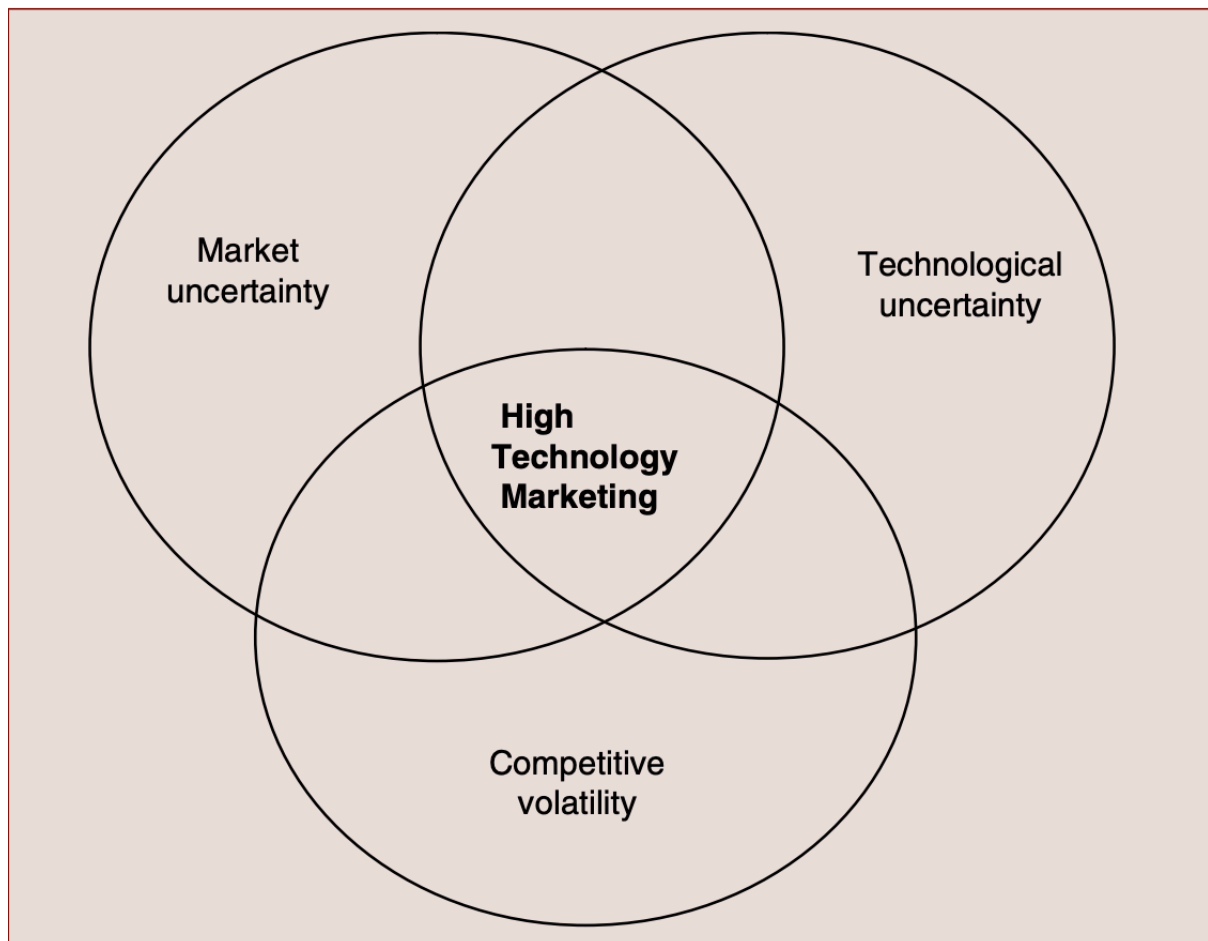


Fig. 2.1, Characterizing the High Technology Marketing Environment, Moriarty and Kosnik, 1989.

La Figura 2.1 mostra come l'ambiente di marketing ad alta tecnologia è definito all'intersezione tra incertezza del mercato, incertezza tecnologica e volatilità competitiva. Sottolinea il fatto che è l'intersezione di queste tre caratteristiche che caratterizza un ambiente di marketing ad alta tecnologia. Ad esempio, alcune industrie di beni di consumo potrebbero avere un alto grado di incertezza del mercato, ma non sarebbero classificate come ad alta tecnologia se non operano in un alto grado di incertezza tecnologica. Ciascuna delle tre caratteristiche dell'ambiente ad alta tecnologia è descritta nelle sezioni seguenti.

Incetezza del mercato: si riferisce all'ambiguità sul tipo e l'ampiezza delle esigenze del cliente che possono essere soddisfatte da una particolare tecnologia (Moriarty e Kosnik, 1989). La figura 2.2 illustra le fonti di incetezza del mercato. L'incetezza del mercato nasce dalla paura, dall'incetezza e dal dubbio del consumatore (popolarmente noto come fattore FUD) riguardo alle esigenze o ai problemi che la nuova tecnologia affronterà e quanto bene soddisferà tali esigenze.

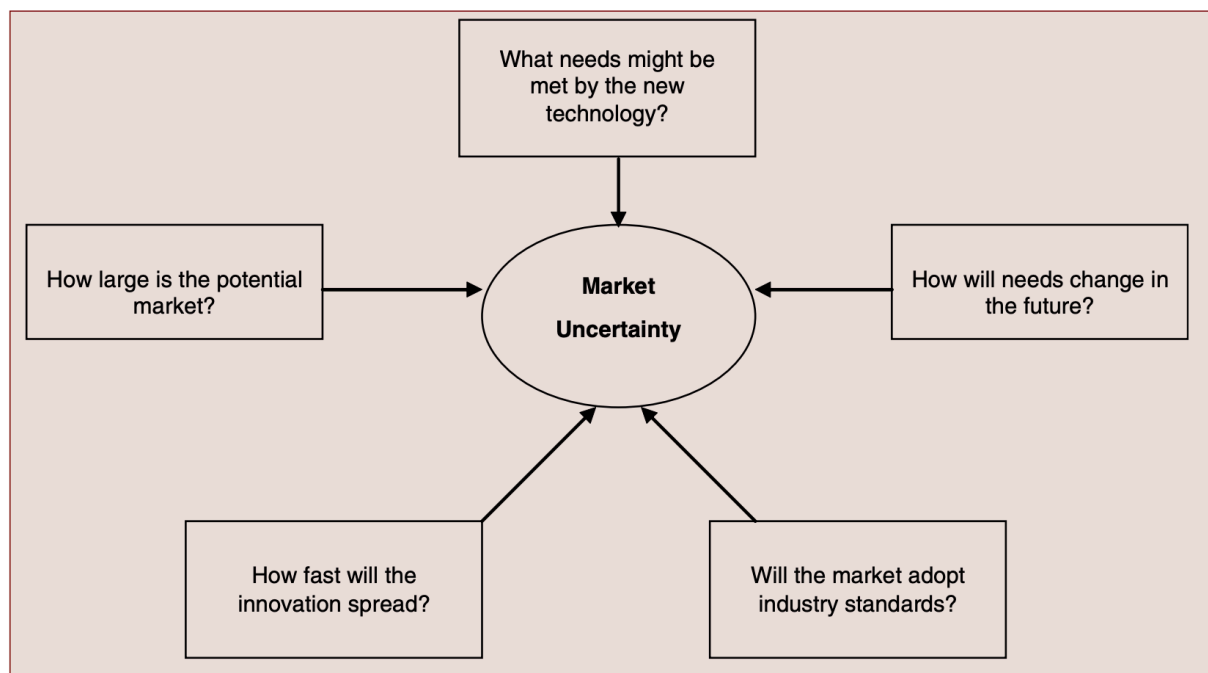


Fig. 2.2, Sources of Technological Uncertainty,
Moriarty and Kosnik, 1989.

L'incetezza per questi fattori potrebbe portare i clienti a ritardare l'adozione di una nuova innovazione. Inoltre, le esigenze dei clienti possono cambiare rapidamente e in modo imprevedibile negli ambienti ad alta tecnologia. Successivamente, l'ansia del cliente può essere

perpetuata dalla mancanza di standard chiari e di un design dominante per le innovazioni in un mercato. Ad esempio, dieci anni dopo la loro introduzione, solo il 20% delle famiglie statunitensi aveva acquistato una TV a colori. In molti casi, il mercato delle innovazioni ad alta tecnologia è più lento a materializzarsi (Moore, 1991).

Incertezza tecnologica: questa fonte di incertezza è caratterizzata dal non sapere se la tecnologia o l'azienda che la fornisce può mantenere la promessa di soddisfare esigenze specifiche (Moriarty e Kosnik, 1989). La figura 2.3 mostra che cinque fattori danno origine all'incertezza tecnologica.

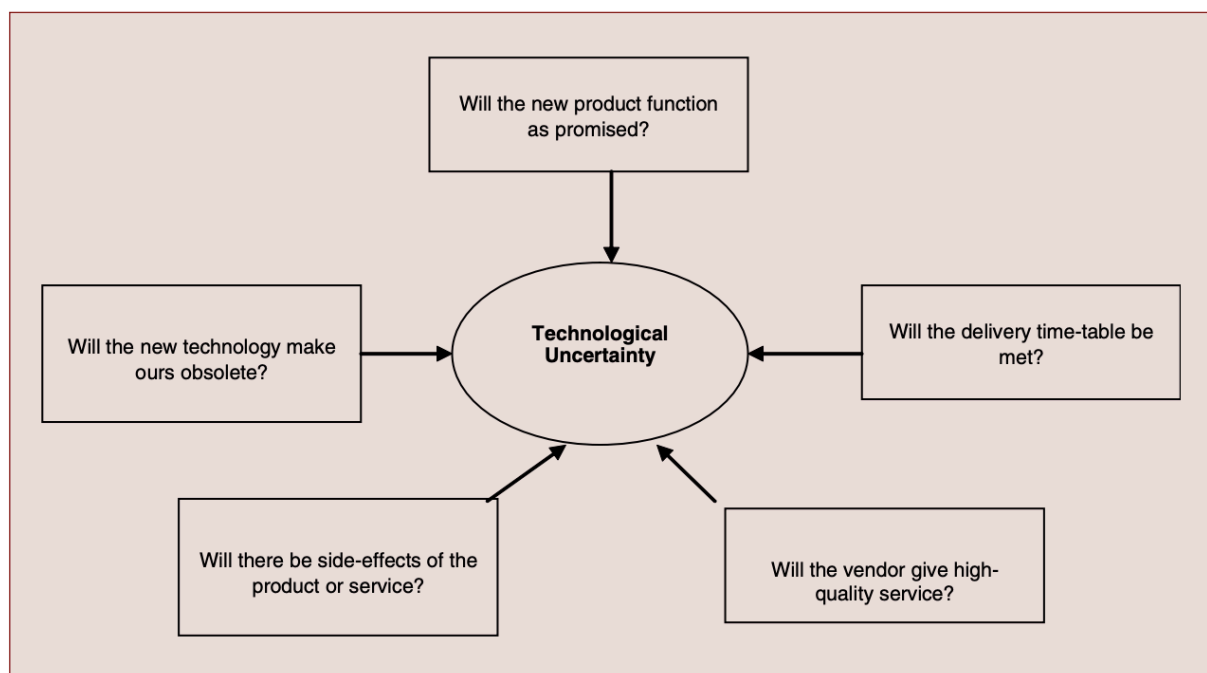


Fig. 2.3, Sources of Technological Uncertainty, Moriarty and Kosnik, 1989.

Innanzitutto, vengono sollevate domande sul fatto che la nuova innovazione funzionerà o meno come promesso. Il secondo è relativo alla tempistica per la disponibilità del nuovo prodotto che può sempre richiedere più tempo del previsto. In terzo luogo, l'incertezza tecnologica può derivare dalle preoccupazioni riguardo al fornitore e al servizio della nuova tecnologia.

Inoltre, ci sono preoccupazioni per gli effetti collaterali imprevisti di una tecnologia. Ad esempio, le aziende discutono regolarmente se gli investimenti nella tecnologia dell'informazione abbiano davvero reso le loro attività più produttive o se i continui sforzi per tenersi aggiornati con gli aggiornamenti del software e l'uso dei computer per attività personali

(come la posta elettronica e la navigazione) abbiano effettivamente portato a decremento della produttività (Landauer, 1995). Infine, esiste l'incertezza tecnologica a causa dell'elevato grado di obsolescenza tecnologica.

Volatilità competitiva: la terza caratteristica che sta alla base dei mercati dell'alta tecnologia è la volatilità competitiva. Si riferisce ai cambiamenti nel panorama competitivo come l'identificazione dei concorrenti, la loro offerta di prodotti, gli strumenti che usano per competere e così via.

La struttura delle cinque forze di Porter (1979) potrebbe essere un paradigma utile per comprendere questo effetto. Spesso le nuove tecnologie sono commercializzate da società esterne all'industria minacciata. Questi nuovi giocatori sono visti come dirompenti e sono spesso licenziati dagli operatori storici. Tuttavia, finiscono per "riscrivere le regole del gioco" e possono cambiare il volto dell'industria per tutti i giocatori (Hamel, 1997).

La strategia di marketing rappresenta il quadro su cui si basano le attività di vendita dell'azienda. La strategia di marketing viene sviluppata dal marketing manager e viene quindi utilizzata per completare un piano di marketing annuale.

Ogni azienda ha il suo modo di redigere un piano di marketing, ma i passaggi seguenti sono indispensabili. In primo luogo, deve includere un'analisi della situazione, che a sua volta consentirà di mirare a diversi mercati. Poi viene la progettazione del marketing mix necessario per raggiungere quei mercati nel modo più efficiente possibile. Dopo di che il piano deve decidere i programmi di azione e le procedure di monitoraggio appropriati. Le caratteristiche specifiche dell'alta tecnologia, tuttavia, imporranno alcuni aggiustamenti a ciascuna di queste strategie aziendali e di marketing nell'industria high-tech, quattro categorie, che il responsabile marketing deve tenere in considerazione quando prepara il suo piano di marketing (Christensen, 1997).

L'analisi della situazione mira a identificare le opportunità di mercato e i vincoli dell'azienda. Questa analisi consente previsioni quantitative sul potenziale di vari mercati ma deve anche prendere in considerazione i vari elementi dell'ambiente aziendale, che è guidato da diverse forze politiche, economiche, sociologiche e tecnologiche, ecologiche e legali. Questa analisi è talvolta chiamata con l'acronimo delle sue componenti, l'analisi PESTEL. In aggiunta a queste forze, la competizione è anche un elemento principale dell'ambiente diretto che deve essere esaminato attentamente.

Nell'analisi della situazione il fattore più importante è ovviamente la forza tecnologica. I motivi per farlo si riferiscono alla natura dell'attività. Tuttavia, sarebbe un errore non prendere in considerazione le altre forze. In particolare, molte aziende high-tech tendono a sottovalutare i vincoli sociologici che possono rallentare il processo di adozione di una nuova tecnologia, come nel caso della WebTV, dove la maggior parte degli utenti TV non sembra essere pronta a investire in Internet. Contrariamente alla maggior parte degli utenti di PC, la maggior parte degli utenti TV erano utenti passivi non disposti a passare a una modalità di comunicazione più interattiva.

Anche la dimensione politica è estremamente importante. In Europa, molti operatori di telecomunicazioni hanno accettato prontamente i prezzi oltraggiosi fissati dal governo per ottenere le licenze 5G. Ciò ha portato alcuni di loro, quasi sull'orlo del fallimento. Altri operatori si sono presentati con una valutazione più chiara dei rischi e si sono rifiutati di fare offerte per la licenza.

Quindi, per le aziende ad alta tecnologia, l'analisi della situazione deve tenere conto del ciclo di vita esistente e futuro di una tecnologia. Questa analisi è essenziale per fare buone valutazioni delle opportunità di mercato e delle posizioni dei concorrenti. Questo è ancora più importante nel caso di innovazione radicale e prodotti nuovi radicali, dove le aziende possono essere colte di sorpresa, perché tendono a sottovalutare il potenziale di un'innovazione rivoluzionaria, o perché non ascoltano attentamente i loro migliori clienti, e investono solo in innovazione incrementale, e alla fine perdere terreno (Christensen, 1997).

Altrettanto importante quando si esegue l'analisi della situazione, in particolare che coinvolge soluzioni ad alta tecnologia, lo studio di un'azienda dei suoi punti di forza e di debolezza deve inevitabilmente includere una valutazione della cooperazione tra il marketing e i dipartimenti di ricerca e sviluppo.

Questa relazione è molto importante per il successo dello sviluppo di nuovi prodotti che il mercato si aspetta entro determinati limiti di tempo.

La strategia di marketing introduce gli obiettivi di marketing, i dati di vendita, il profitto (e il metodo di calcolo), la segmentazione e quindi i mercati di destinazione (Sudharshan, Winter, 1998). Tuttavia, a causa delle caratteristiche specifiche dei prodotti high-tech, le aziende devono progettare in modo specifico alcune tecniche di segmentazione per i mercati target.

Quindi, per ogni mercato selezionato, il responsabile marketing definisce la proposta o il marketing mix dell'azienda, in termini di prodotto, luogo (distribuzione), promozione e prezzo delle quattro P (Kotler, Armstrong, Chawla, 2003).

Le attività principali associate a un prodotto includono lo sviluppo e il test di nuovi prodotti, la modifica o l'eliminazione di prodotti esistenti, la gestione della gamma di prodotti, la formulazione di un marchio e la creazione di una garanzia del prodotto e dei servizi associati. A livello di distribuzione, il responsabile marketing deve, tra le altre responsabilità, selezionare canali di distribuzione appropriati, progettare un programma efficace per i distributori, impostare controlli di inventario e ridurre al minimo i costi di distribuzione totali. Le attività di promozione comprendono la definizione di obiettivi promozionali, la selezione dei mezzi promozionali adeguati, la progettazione del messaggio, lo sviluppo del messaggio pubblicitario e la creazione di volantini e programmi di promozione delle vendite. Per quanto riguarda il prezzo, è necessario formulare politiche di prezzo, valutare i prezzi dei concorrenti e la sensibilità dei clienti al prezzo (elasticità) e stabilire prezzi e sconti (Easingwood, Koustelos, 1994)

Quando si considera l'implementazione della strategia di marketing, quello che di solito viene chiamato marketing mix, entra in gioco un'altra caratteristica molto forte della commercializzazione di un prodotto high-tech: il peso della variabile di prodotto rispetto agli altri elementi del mix, ovvero, distribuzione, comunicazione e prezzi. Uno dei motivi per ponderare questa variabile è che i nuovi prodotti high-tech vengono introdotti sul mercato più spesso dei prodotti tradizionali, non high-tech.

I programmi d'azione corrispondono all'implementazione di ogni elemento del marketing mix per mercato. Questi programmi d'azione indicano quali misure devono essere intraprese, le loro responsabilità, le scadenze e le risorse finanziarie e i budget disponibili.

Poiché l'ambiente cambia molto rapidamente nel mondo dell'alta tecnologia, i programmi d'azione devono essere sviluppati secondo un formato relativamente flessibile in modo che possano essere facilmente rivisti e modificati. Le procedure di bilancio devono essere particolarmente aperte al cambiamento in modo che possano seguire i movimenti di un mercato in aumento e in calo. Un programma d'azione veramente efficiente deve essere breve e flessibile; altrimenti diventerà semplicemente un esercizio amministrativo, contrario agli obiettivi che cerca di raggiungere. Le procedure di monitoraggio dovrebbero essere concepite secondo lo stesso principio.

Le procedure di monitoraggio prevedono un piano di valutazione dello stato di avanzamento dei programmi di azione, nonché dei risultati della strategia di marketing in termini di fatturato e profitto. Il processo di valutazione deve servire da punto di riferimento per il marketing manager, che ha quindi l'opportunità di correggere la strategia di marketing dell'azienda. Il processo di valutazione non deve, tuttavia, diventare un dispositivo di contenimento che gli impedirà di adattarsi al mercato. Le aziende burocratiche non sopravvivono nell'industria high-tech. Con tutte le turbolenze e le incertezze in un ambiente high-tech, alcuni autori suggeriscono di aggiungere una quinta fase, chiamata "piano di emergenza", al piano di marketing (Macinnis and Heslop, 1999). Se si verifica una minaccia come l'ingresso di un nuovo concorrente o la scomparsa di un segmento di mercato, un piano di emergenza pronto per l'uso è molto utile. Con un tale piano, un'azienda può reagire istantaneamente e con un'efficienza molto maggiore che se fosse completamente colta di sorpresa.

Un piano di marketing è molto utile perché consente una comprensione più completa del mercato dei concorrenti, nonché dei punti di forza e di debolezza dell'azienda. Utile anche per documentare le principali decisioni di marketing strategico che possono poi essere discusse o adottate utilizzando informazioni chiare e precise. Queste informazioni facilitano il processo decisionale rapido, così come la comunicazione tra i diversi reparti dell'azienda. Infine, il piano di marketing deve essere approvato dal consiglio di amministrazione, che sottolinea l'importanza della funzione marketing.

Un responsabile marketing contribuisce alla raccolta delle informazioni necessarie sui mercati e sull'ambiente per facilitare il processo decisionale in merito ai segmenti strategici (o attività aziendali).

2.2 Il branding nel mondo della tecnologia e nei mercati B2B

Il termine "High Tech" è una categoria che include qualsiasi prodotto fabbricato con qualche tipo di tecnologia avanzata, dalle lamette da barba o dalle scarpe da ginnastica, alle auto sportive, ai missili a lungo raggio. Inoltre, l'alta tecnologia può essere applicata anche a molte categorie di servizi (Eric Viardot, 2004). La letteratura su questo argomento contribuisce al persistere di una certa confusione, poiché raramente fornisce una definizione chiara per i prodotti ad alta tecnologia.

In ogni caso, la tecnologia non è l'unica caratteristica e discriminante di questi prodotti. Alla domanda sulle caratteristiche principali dei prodotti high-tech, i responsabili marketing si preoccupano principalmente di alcune caratteristiche distintive che riguardano specificamente i prodotti high-tech. Le tre caratteristiche principali sono l'incorporazione di una tecnologia sofisticata, un breve ciclo di vita del prodotto in media e l'integrazione dell'innovazione.

Come vedremo nel dettagliare i vari elementi del marketing mix operativo, tali differenze influenzano il modo in cui commercializzare prodotti e servizi al cliente, non solo in termini di packaging, ma anche in termini di distribuzione e prezzo.

Nel settore dell'alta tecnologia è in atto una rivoluzione che consiste nell'irresistibile crescita dei servizi high tech business-to-business. Ad esempio, in "Successful Marketing Strategy for High-Tech Firms" di Eric Viardot (2004), si analizza il caso di IBM. Nel 1983 i ricavi dell'hardware rappresentavano l'83% del fatturato totale dell'azienda, mentre i ricavi dei servizi erano solo un magro 2%, tre volte inferiori ai ricavi del software. Nel 2001, i servizi contribuiscono al 40% dei ricavi totali, mentre l'hardware rappresenta ora solo il 38% del suo flusso di entrate. Nello stesso periodo, i ricavi dei servizi sono cresciuti da \$ 8 milioni a \$ 35,3 miliardi, il che significa un tasso di crescita composto annuo del 25%. IBM Global Services, una nuova divisione creata nel 1997 e leader nei servizi di informazione, ha sedi in 163 paesi e impiega 150.000 persone. IBM è in testa al gruppo di aziende che offrono una nuova gamma di servizi sofisticati ai propri clienti aziendali, molto diversi dai tradizionali servizi di manutenzione e riparazione hardware. Alcune aziende sono produttori di computer come IBM o Hewlett-Packard, altre sono società di consulenza come Accenture e altre sono società di servizi come l'americana EDS, la francese Cap Gemini o la tedesca T-Systems. La loro attività può essere definita come l'offerta di valore ai propri clienti attraverso servizi, basati su

tecnologie informatiche innovative (hardware e software) implementate da personale che possiede le competenze richieste e che fa molto affidamento sulla metodologia.

Un elenco dei servizi più significativi basati sull'IT comprende servizi professionali quali consulenza, ingegneria dei sistemi, integrazione dei sistemi, supporto, outsourcing, reti, servizi e-business. Allo stesso modo con l'esplosione di Internet, sono emerse società di servizi ai consumatori. Si tratta principalmente di informazioni in linea, transazioni elettroniche e servizi di affari elettronici. Amazon, eBay e Yahoo sono tra le società di servizi di maggior successo per ottenere sia crescita che redditività.

Rispetto ai prodotti ad alta tecnologia, i servizi ad alta tecnologia hanno alcune importanti caratteristiche distintive: sono intangibili, la loro proprietà non viene trasferita al momento dell'acquisto, i clienti sono associati a loro, sono indipendenti dalla posizione ma dipendono dal tempo, sono relativamente omogenei, quindi possono essere conservati e controllati di qualità e non possono essere facilmente dimostrati prima dell'acquisto.

Sempre nel suo libro, Eric Viardot, parla delle strategie di marketing del settore high-tech che per anni si sono basate quasi esclusivamente sulla superiorità tecnologica del prodotto e hanno teso a ignorare altri elementi di marketing, variabili di business internazionali e specifiche del settore. Attualmente il movimento del settore si trova in una nuova fase del ciclo di vita (che è caratterizzata da consolidamento e integrazione verticale, e da una gestione più professionale) impone la necessità di una strategia di marketing più sofisticata. L'articolo identifica e discute le variabili di business internazionali e specifiche del settore che hanno un impatto sul marketing di prodotti high-tech; e presenta un mix di marketing del settore high-tech e che facilita lo sviluppo di sofisticate strategie di marketing globale. Per ciascuno dei segmenti strategici selezionati, il marketing manager stabilisce una strategia e un piano di marketing, che viene utilizzato dal consiglio di amministrazione per allocare le risorse disponibili tra i diversi dipartimenti. Il reparto marketing attua il proprio piano in base alle risorse finanziarie assegnate. In definitiva, questi piani vengono regolarmente valutati dal consiglio di amministrazione, il che consente al responsabile marketing di formulare nuove raccomandazioni.

Nella maggioranza delle aziende, il marketing in un'azienda high-tech fa parte del quadro generale della strategia istituita dal consiglio di amministrazione per far corrispondere gli obiettivi e le risorse dell'azienda alle opportunità nel mercato. Questa strategia di marketing è

progettata per adattarsi alla direzione o alla missione complessiva dell'azienda. Deve inoltre basarsi sulle risorse e sulle competenze disponibili all'interno dell'azienda; il principale tra loro è la tecnologia.

A causa della natura dell'attività ad alta tecnologia, la tecnologia ha una portata strategica maggiore rispetto alle attività più tradizionali. Il concetto di ciclo di vita della tecnologia aiuta gli strateghi e gli esperti di marketing a comprendere le diverse fasi che ogni tecnologia attraverserà. Più specificamente, analizziamo perché così tante aziende di solito non sono in grado di anticipare l'impatto sul mercato delle tecnologie radicali. Inoltre, esaminiamo vari modi per stabilire uno standard tecnologico durante la fase di crescita di una tecnologia e il contributo che il reparto marketing può offrire in materia.

Il modello di catena del valore fisico e virtuale e il portafoglio tecnologico sono altri due utili strumenti analitici. Aiutano un'azienda a individuare le varie competenze tecnologiche necessarie per creare valore con le informazioni, nonché per costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

Quindi il top management può prendere alcune decisioni strategiche riguardo alla tecnologia. I principali riguardano la protezione e l'effetto leva della tecnologia più preziosa. Quelle secondarie riguardano gli investimenti, non solo in termini di finanza, ma anche in termini di se fare o acquistare sviluppo tecnologico.

Entriamo quindi nel dettaglio dei diversi modi per costruire esternamente la competenza tecnologica. Infine introduciamo i diversi elementi di una strategia di marketing: un'analisi della situazione, mirando a mercati diversi, progettando il marketing mix, programmi di azione appropriati e procedure di monitoraggio. Infine, riassumiamo il ruolo del marketing manager nel quadro generale della strategia dell'azienda.

2.3 Redesign nella tecnologia

I loghi sono messaggi di marca immediati che le aziende inviano ai consumatori. Mostrano la personalità dell'azienda e, se fatti bene, rendono l'azienda memorabile. Un buon design può durare a lungo, ma a volte resta in giro troppo a lungo e il familiare perde il suo splendore. È allora che le aziende esaminano i motivi per cui i grandi marchi cambiano i loro loghi e considerano una riprogettazione.

Dal punto di vista della grafica del logo, negli ultimi anni si è assistito ad una sempre crescente tendenza comune nell'utilizzare un design pulito ma di grande impatto. Generalmente si cercato soprattutto di non realizzare “stravolgimenti grafici”, per mantenere e cercare di aumentare la brand awareness e la brand recognition, tuttavia a volte ci sono casi in cui il cambiamento del logo è scioccante per il pubblico e attira l'attenzione del marchio tanto desiderata, altre volte la transizione è sottile ma mirata. In seguito analizzeremo brevemente alcuni recenti restyling di alcuni brand nel settore della tecnologia.



Fig. 2.4, Il logo di Instagram, prima e dopo.

Instagram ha adottato una strategia proattiva, volta a rimanere al passo con il progresso tecnologico, rendendo ancora più funzionale per gli utenti una piattaforma che era già in crescita al tempo e che continua ad attrarre nuovi utenti. Il rebranding di Instagram ha riguardato prevalentemente gli elementi distintivi del marchio: è stato creato un nuovo logo e anche un insieme di icone per le feature collegate alla famiglia dell'applicazione, cioè gli hyperlapse, i layout e i boomerang. In più, è stato ripensato il design dell'interfaccia utente, in modo da renderla user-friendly. In particolare il logo, secondo l'azienda, non era più rappresentativo della comunità di utenti e la sfida consisteva proprio nel crearne uno più adatto.

Per farlo, ha spiegato l'Head of Design Ian Spalter, hanno chiesto alle persone dell'azienda di disegnare a memoria il vecchio logo di Instagram in 5 secondi. Da questo piccolo test sono usciti fuori tre elementi importanti che le persone associavano al brand e tendevano a ricordare: l'arcobaleno, l'obiettivo e il mirino della camera, tre componenti che sono state quindi mantenute nell'attuale logo con un tocco più moderno, che conserva però le radici del logo originale.



Fig. 2.4, Il logo di Sky News, prima e dopo.

Il nuovo logo Sky News riduce al minimo il design del logo precedente e contrasta il look audace e maiuscolo. Ora, il carattere sinuoso e distintivo riecheggia meglio il marchio sul sito web. Il logo aerodinamico segue le tendenze semplicistiche del marchio di oggi e conferisce al marchio un'atmosfera giovane e alla moda.



Fig. 2.5, Il logo di Kijiji, prima e dopo.

Kijiji ha lanciato il suo sito web di annunci economici online nel 2005. Vedendo nelle tendenze un cambiamento del logo verso un'immagine più piatta e semplificata, Kijiji si è adeguato. Ha riempito i suoi cerchi colorati e ha aggiornato il suo carattere con una versione “sans-serif” (senza grazie) semplificata. Il carattere è più facile da leggere e le bolle colorate mantengono la giocosità del marchio.



Slack ha scioccato le persone quando ha aggiornato il suo logo nel gennaio 2019. Si sono aggiornati perché pensavano che la loro versione precedente fosse orribile. Il motivo floreale semplificato di Slack armonizza i suoi colori proprio come l'azienda sincronizza la comunicazione sul posto di lavoro.



L'iconico logo DuPont ha aspettato 112 anni per cambiare il suo aspetto. Ha rimosso l'ovale che circonda il nome optando invece di due simboli che definiscono l'aspetto ovale del logo. Hanno mantenuto lo stesso carattere rendendolo più pesante in modo che risalti. Questo logo semplificato è rinfrescante perché rimuove l'affollamento causato dall'ovale e sottolinea il nome.

A volte i marchi semplificano il design del loro logo per il rebranding per creare un messaggio chiaro e logico per i loro clienti. Aiuta le aziende a ridefinire la propria immagine tra i clienti e a cambiare l'intera idea concettuale dell'azienda.

Questi esempi sono soltanto cinque casi di aziende che hanno deciso di attuare un restyling del loro logo a seguito di una politica di rebranding. Nonostante le aziende avessero esigenze totalmente diverse, si può intuire una lista di linee guida comuni. La tendenza di questo ultimo quinquennio sembrerebbe suggerire loghi che seguano un design minimal, semplice, e classico ma allo stesso tempo audace, d'impatto e sorprendente. Altrettanto importante è la combinazione e il numero dei colori che normalmente non è mai superiore a tre. I brand che hanno avuto più successo normalmente hanno nomi semplici, corti (max 5-6 lettere), di impatto, facili da pronunciare, da ricordare, dalla pronuncia univoca nelle diverse lingue.

3. Caso aziendale: il rebranding di V-Nova Ltd

3.1 Cronistoria di V-Nova:

V-Nova è stata fondata nel 2011 da Guido Meardi, Pierdavide Marcolongo e altri. Guido Meardi, attuale CEO di V-Nova, è un serio imprenditore, un grande investitore ed ex senior Partner di McKinsey & Company. Pierdavide Marcolongo, attuale COO di V-Nova, grande imprenditore ed ex Executive Director di Goldman Sachs.

Nel 2012, Federico Faggin è diventato investitore e membro fondatore di V-Nova. Federico Faggin è un fisico, ingegnere, inventore e imprenditore italo-americano. È meglio conosciuto per aver progettato il primo microprocessore commerciale (Intel 4004) e per aver contribuito proattivamente all'invenzione del Touchpad e del Touchscreen.

Nel 2016, l'azienda è stata nominata il primo Global Media Innovator dal Consiglio diplomatico. Nello stesso anno Eutelsat ha implementato la tecnologia di V-Nova per I feed dei contributi 4K del Campionato Europeo UEFA 2016.

Nel 2016 Sky ha acquisito una partecipazione di minoranza in V-Nova per 4,5 milioni di sterline e successivamente Eutelsat ha acquisito una quota di minoranza per un importo non divulgato.

Sempre nel 2016, V-Nova è diventata membro della Society of Motion Picture and Television Engineers. V-Nova fornisce soluzioni per società di telecomunicazioni, broadcast e IT e ha collaborato con grandi organizzazioni tra cui Sky, Xilinx, Nvidia, Eutelsat e Amazon Web Services per fornire la sua tecnologia di compressione video.

Nel 2017, V-NOVA ha acquisito l'intero portafoglio di brevetti Faroudja per migliorare il suo codec Perseus.

Nell'aprile 2019, la tecnologia V-NOVA è stata selezionata da MPEG per la bozza di lavoro dello standard di miglioramento del codec MPEG-5. Nello stesso anno V-Nova è diventata membro del Comitato per I sistemi televisivi avanzati.

Nel 2020, V-NOVA e Amazon Web Services hanno collaborato per fornire una soluzione di contributo video online.

3.2 Presentazione di V-Nova e il suo posizionamento nel mercato

V-Nova, una società di software e IP con sede a Londra, impegnata a migliorare la compressione dei dati costruendo un vasto portafoglio di tecnologie innovative basate sull'uso rivoluzionario di Artificial Intelligence e di Parallel Processing di dati, video, immagini, point cloud compression, con applicazioni su diversi piani. Tutto ciò è reso possibile grazie a una profonda ricerca di scientifica del reparto di R&S (oltre 300 brevetti internazionali) e allo sviluppo di prodotti che testano, dimostrano e migliorano continuamente il portafoglio tecnologico. V-Nova LCEVC è la prima libreria altamente ottimizzata del settore per la codifica e la decodifica di flussi video avanzati con MPEG-5 Parte2, Low-Complexity Enhancement Video Coding (LCEVC). V-Nova VC-6 è una libreria software ad alte prestazioni basata su Artificial Intelligence per SMPTE VC-6 (ST-2117) che viene utilizzata principalmente per flussi di lavoro di produzione professionali e applicazioni di imaging. V-Nova ha sviluppato diversi prodotti software pluripremiati per l'avvio ecosistemi per le sue tecnologie e consentirne l'immediata implementazione, affrontando casi d'uso in TV, media, intrattenimento, social network, eCommerce, ad-tech, sicurezza, aerospaziale, difesa, automobilistico e giochi. Il modello di business di V-Nova è quello di monetizzare le sue tecnologie attraverso licenze software, diritti di proprietà intellettuale e vendite di prodotti.

3.3 La Storia di V-Nova e i richiami al classicismo e alla mitologia

Molti pensano che la V di V-Nova stia per “video” ma non è così. La V descrive la struttura gerarchica con cui vengono strutturate le informazioni dell’algoritmo; questo fa anche riferimento ad un famoso libro di McKinsey, “The pyramid principle” di Barbara Minto, che parla proprio di come le informazioni vengano organizzate in maniera gerarchica. Un esempio potrebbe essere come noi elaboriamo informazioni visive, non in maniera lineare, ma aumentando i livelli di dettaglio in maniera gerarchica. Ad esempio se guardiamo un’immagine velocemente noteremo solo alcuni dettagli generali: vedremo una sagoma umana, dopo capiremo che si tratta di un uomo, successivamente noteremo il colore dei capelli, degli occhi, la barba e se guarderemo con più attenzione vedremo se ha qualche pelo bianco in mezzo alla barba ecc.. ogni volta aggiungendo dei livelli di dettaglio.

La parola Nova invece non fa tanto riferimento a “Nuova” come potrebbe sembrare o all’immagine della super nova, ma fa riferimento ad un acronimo. Guido Meardi, assieme ad alcuni altri giovani professionisti hanno fondato l’associazione Nova, un’associazione di Italiani che hanno prevalentemente fatto l’MBA all’estero e poi sono ritornati in Italia o in Europa a fare impresa. NOVA è l’acronimo che sta per “Non occorre vivere in America” (per fare impresa).

Guido Meardi, laureato in ingegneria informatica al Politecnico di Milano, da sempre appassionato di tecnologia, provenendo da una famiglia di imprenditori, ha combinato la sua passione con la voglia di fare impresa. Dopo essersi laureato con il massimo dei voti, è partito per il Texas, a Huston, a lavorare per Intel, dove realizzò come gli algoritmi di compressione dati fossero strutturati in maniera molto tradizionale. Sicuramente dovuto al fatto che ai tempi c’era un accesso limitato a risorse computazionali, quindi un approccio unico alla materia. Dopodiché decise di svoltare la sua carriera professionale più verso un orientamento di business. Fu così che venne preso in McKinsey dove lavorò per tutta la sua vita professionale prima di iniziare “V-Nova”. Con McKinsey, durante la sua carriera ritornò negli Stati Uniti ad approfondire i suoi studi facendo un MBA al MIT di Boston.

Sempre appassionato di tecnologia, casualmente investì in una società che sviluppava tecnologia a supporto di eventi sportivi. In questa occasione incontrò un ingegnere al quale aveva sottoposto una problematica e insieme pensarono una metodo molto innovativo per

risolvere questo problema. Quando risolverono questo problema l'ingegner Meardi si rese conto che questo processo potesse essere applicato a qualcosa di molto più grande, di fatto andando incontro al cuore del problema della elaborazione dei dati, ed in particolare l'approccio era talmente rivoluzionario che non partiva da un approccio tradizionale come quello che aveva conosciuto ai tempi di Intel, ma un approccio completamente nuovo, molto adatto al nuovo hardware disponibile.

Con l'avvento degli anni 2000 e l'incremento di popolarità dei videogiochi, soprattutto molto complessi. La potenza computazionale, in particolare quella parallela era diventata la norma, disponibile in qualsiasi apparecchio, anche fruibile al consumo.

Quindi costruirono un'idea non tanto basata su un'evoluzione di un approccio tradizionale, ma su un approccio nuovo che sapesse far leva al massimo sul nuovo hardware molto disponibile sul mercato.

Dopo aver scelto il nome dell'azienda V-Nova, bisognava scegliere un nome per la sua tecnologia. In quel periodo usciva al cinema "Scontro tra Titani" dove si parlava appunto di Perseo. Sembrava proprio il nome adatto soprattutto perché Perseo fin dal principio poteva rappresentare un po' l'allegoria che ha guidato la strategia aziendale durante gli anni a venire. Perseo era l'eroe mitologico che aveva sconfitto Medusa. Medusa un altro personaggio mitologico che con il suo sguardo era in grado di pietrificare le persone che si ponessero al suo cospetto. Perseo era riuscito a sconfiggere Medusa usando le sue stesse armi, ossia riflettendo l'immagine di Medusa nel suo scudo, così pietrificandola. L'allegoria sta nel fatto che, come ribadito precedentemente, quando nei tardi anni 90 la tecnologia permetteva di utilizzare soluzioni e algoritmi di elaborazione dati solo sequenziali, poiché in quel momento la capacità dei processori era sequenziale, al fine di creare un ecosistema diffuso, era stato costituito un consorzio che si chiamava MPEG. Il problema era che, se da un lato MPEG ha creato diffusione di uno standard nel mercato, dall'altro ha pietrificato il mercato, poiché negli ultimi trent'anni tutti hanno sempre continuato a elaborare e migliorare l'algoritmo originario con lo stesso approccio di MPEG. Dunque allegoricamente MPEG è Medusa, la figura che ha pietrificato tutta l'industria, mentre Perseus è la tecnologia di V-Nova, che ha rotto questo status quo perché ha ucciso Medusa con le sue stesse armi. Ovvero che a distanza di anni la tecnologia di V-Nova (Perseus), ha usato MPEG (Medusa) per rompere l'incanto e liberare il mercato.

3.4 Il logo di V-Nova

Inizialmente il primo logo di V-Nova è stato pensato e disegnato da Guido Meardi insieme al suo socio, ed era una “V” cerchiata con ai punti cardinali del cerchio le lettere N, O, V, A. Un logo che piaceva anche se si era coscienti che probabilmente era un po’ amatoriale e naif.

Successivamente quando l’azienda decise di fare il primo redesign del simbolo, interpellò, attraverso il contatto del Chairman, Pininfarina, che ridisegnò il simbolo di V-Nova sulla base di quello che era il messaggio e lo spirito che volevamo dare al logo che comunque non era diverso dal primo.

Il secondo logo aveva un compasso, che non era il compasso che si rifaceva alla tradizione massonica, ma un compasso che era come un simbolo ancestrale ed una monade. La monade, simbolo che si ritrova fin dai tempi più antichi, anche prima degli egizi, è un concetto che è stato molto discusso nei secoli a venire da studiosi di diverse discipline. Il termine comparve molto presto nella storia della filosofia greca nel senso di “ultima unità indivisibile”. Ne discutono infatti Pitagora, Platone e Aristotele, ma poi successivamente anche Leibnitz assumendo diversi significati e sfaccettature. Il termine è stato utilizzato anche in ambito musicale per rappresentare una frequenza o classe di frequenze singola. In matematica generalmente è utilizzato nella teoria delle categorie, oppure designa l’intorno di numeri infinitesimi di un iperreale standard. In informatica una monade è un’astrazione che consente di strutturare genericamente i programmi. In generale comunque la monade rappresenta la centralità dell’universo riassunta nell’equilibrio di un punto.

Successivamente il simbolo di V-Nova è stato ulteriormente modificato come conseguenza del progetto di rebranding e repositioning e questo verrà analizzato nei capitoli successivi.



Fig. 3.2, Primo logo di V-Nova assoluto.



Fig. 3.3, Secondo logo di V-Nova, disegnato da Pininfarina.



Fig. 3.4, Attuale Logo di V-Nova.

3.5 Le esigenze dei consumatori

Corre un periodo storico dove in rete circolano un'enormità di dati e dove la potenza e la velocità delle connessioni faticano a stare al passo con questa immensa mole di informazioni che ogni giorno viene caricata sul web. Mole che cresce in modo direttamente proporzionale anche al livello di innovazione del settore. Ovvero che al crescere della qualità dell'immagine catturata e trasmessa dalle nuove tecnologie cresce anche la dimensione di essa. Il problema sorge sia quando si è offline, ma soprattutto quando i dati si devono caricare in rete.

La larghezza di banda, che per quanto sia larga è comunque sempre limitata, spinge i consumatori a scegliere tra: Qualità e Velocità.

Se si sceglie "Qualità" si incorre nel cosiddetto "Buffering", e in "Latency Issue". Il buffering è quel lasso tempo di attesa che si verifica quando si scarica una certa quantità di dati prima di riprodurre un video. La forma più comune di buffering si verifica quando la velocità Internet è troppo lenta per scaricare la quantità di dati necessaria. La "latenza" invece è sinonimo di ritardo. Nelle telecomunicazioni, una bassa latenza è associata a un'esperienza utente positiva mentre un'elevata latenza è associata a una scarsa. Nelle computer networking, la latenza è un'espressione che indica il tempo impiegato da un pacchetto di dati per viaggiare da un punto designato a un altro.

Se invece si decide di scegliere "Velocità", non si avrà "Buffering" e la latenza sarà molto bassa, tuttavia la Qualità e la risoluzione si ridurranno in modo sostanzioso in base alla velocità della connessione.

Abbassando la qualità si rovinerà l'esperienza del consumatore finale, e ovviamente questo farà scendere i ricavi.

V-Nova Promise

La promessa di V-Nova è quella di consentire a tutti di accedere a esperienze digitali di alta qualità quando vogliono e ovunque si trovino.

La tecnologia di V-Nova aiuta le società di media e intrattenimento a monetizzare la domanda insoddisfatta dei consumatori di video ad alta definizione ovunque, su dispositivi e infrastrutture esistenti, mediante un semplice aggiornamento del software.

Challenge di V-Nova

Le persone fanno fatica a capire che cosa fa l'azienda e qual è il loro modello di business. C'è una mancanza di chiarezza in quella che è la loro gamma di prodotti.

Viene percepita come "old fashioned". Il brand risulta inconsistente e di debole riconoscimento.

Soluzione

Una volta che all'interno dell'azienda si è preso coscienza di questi mutamenti si è giunti ad una possibile soluzione. Iniziare un progetto di ReBranding che coinvolga il Naming dei prodotti, troppo complessi, difficili da ricordare e che non esprimevano la vera essenza dei prodotti, l'architettura e quindi la gerarchia generale di tutta l'azienda, che in tale momento era precaria e confusa. Infine ridefinire le linee guida della Visual Identity. Come secondo step, il ReTargeting. L'azienda deve trovare il giusto punto di prospettiva, identificare il corretto punto di vista, semplificare e chiarire il messaggio concentrandosi sui vantaggi e i benefici che si vogliono offrire al cliente. Come ultimo step, ma non meno importante dei precedenti: ReActivating. Comunicare agli stakeholder nel modo più opportuno e funzionale tramite i molteplici canali targettizzati: sia di proprietà, come il sito internet, i social network (LinkedIn, Instagram, Twitter, ecc.), gli eventi, le fiere di settore, che di terzi come articoli e interviste su riviste o blog di settore sia a pagamento che non.

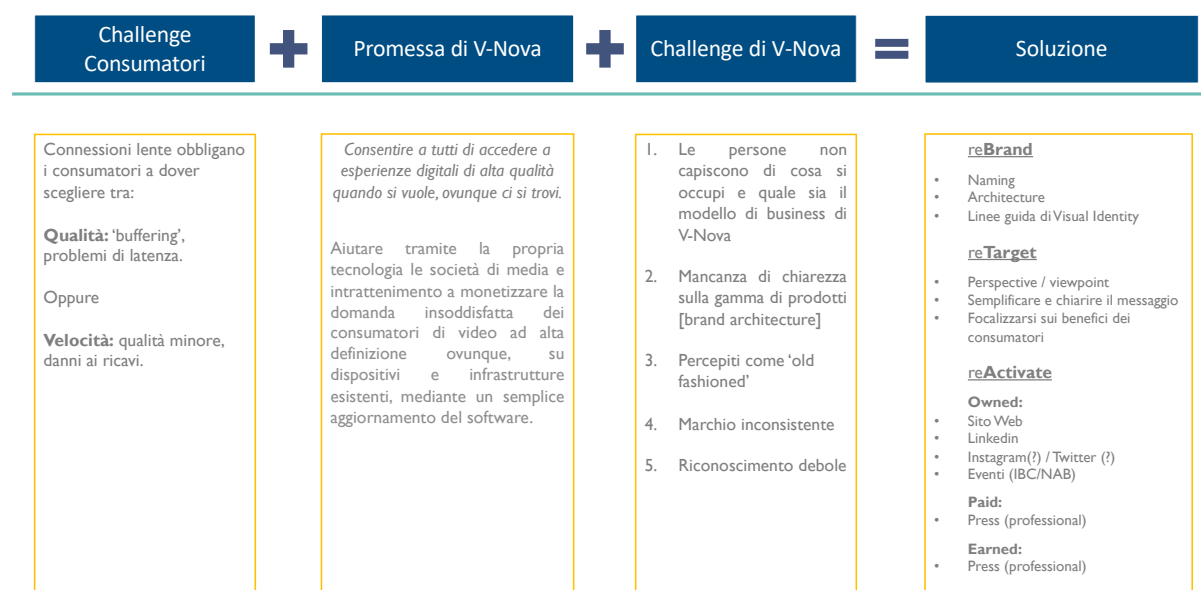


Fig. 3.5, schema riassuntivo, Promessa-Sfida-Soluzione.

3.6 Il processo di repositioning e di rebranding aziendale

Quando l'azienda ha iniziato a diventare una società che non solo aveva un IP e dei brevetti importanti, ma anche una società con la vocazione e l'ambizione di sviluppare i propri prodotti, ha iniziato a ristrutturare il proprio logo per dargli un "look and feel" più adatto al consumatore. Il logo "vecchio" piaceva molto ed era adatto al precedente momento storico di V-Nova ovvero quando l'azienda si occupava più di ricerca ed era una società di IP.

Per diventare più "user friendly" l'azienda, (sotto consiglio di consulenti e agenzie di marketing) ha deciso di stilizzare, semplificare, asciugare e dare tridimensionalità. E la stessa scritta che prima aveva più un carattere stenografico, adesso ha un carattere più moderno e leggero cercando comunque di mantenere lo stesso messaggio di quello precedente. Rimangono infatti la forma del compasso a V, che rappresenta la gerarchia dell'algoritmo e la monade che sussume questo simbolo ancestrale di potenza.



Fig. 3.6, I due loghi di V-Nova a confronto, prima e dopo.

Perseus era un nome a cui tutta l'azienda piaceva ed era affezionata però ad un certo punto si è deciso di abbandonarlo principalmente per due motivi. Prima di tutto perché molto legati al fatto che l'azienda ha ricevuto dei consigli professionali da esperti di marketing che hanno suggerito all'azienda due aspetti. Per un'azienda nuova che deve presentare e farsi conoscere sul mercato è già difficile consolidare la visibilità di un marchio, tanto è più difficile consolidarne due. L'azienda si è trovata così a dover scegliere quale marchio portare avanti. Si vuole portare avanti il marchio dell'azienda o della tecnologia?

In quel momento si è pensato che probabilmente la cosa migliore fosse portare avanti il nome dell'azienda, focalizzando dunque tutti gli sforzi di marketing dell'azienda su V-Nova.

Il secondo aspetto dipendeva anche molto dal feedback di mercato. Anche se si era molto affezionati al nome, era di difficile elaborazione e comprensione da parte dell'audience. Prima di tutto perché era una parola la cui pronuncia era molto diversa nelle diverse lingue. Nelle lingua inglese/americana viene pronunciata molto diversamente rispetto alle lingue latine. Non aveva dunque una pronuncia univoca. Inoltre rifacendosi ad una tradizione classico/greco-latina per alcune tradizioni nordiche/anglosassoni poteva essere un nome di scarsa familiarità ed essere percepito come piuttosto pretenzioso. Il primo passaggio inizialmente è stato quello di semplificarlo e di chiamare i prodotti con l'abbreviazione "P" e il "Nome del prodotto", quindi P.Pro, P+, P.Link.

Si realizzò che per quanto grande fosse V-Nova, essa era comunque un'azienda veramente piccola, ancora sconosciuta e con una mancanza di brand awareness. Per una compagnia così nuova, piccola e poco nota, che possiede tipicamente un solo prodotto, per certo utilizzava davvero troppi nomi (V-Nova, Perseus, Perseus Plus, Perseus Pro, P.Link) la cui differenza era molto sottile.

Tutti quanti, all'interno dell'azienda ma anche esternamente non riuscivano bene a comprendere che cosa fosse cosa. Molti non riuscivano né a ricordare il nome del prodotto né a dargli un senso. Anche prima di iniziare il progetto di rebranding e quindi ad affidarsi a consulenti professionisti esperti nel settore, si riusciva a percepire la necessità di cambiare l'assetto dell'azienda.

Sicuramente un punto cruciale del marketing ed in particolare del branding è la semplicità. Il naming deve essere semplice, chiaro, facile da ricordare e che racchiuda in sé il significato. Perseus purtroppo falliva in tutti questi punti. Già soltanto la pronuncia del nome è molto difficile e diversa tra l'italiano e l'inglese, e man mano che ci si sposta geograficamente le persone lo pronunceranno diversamente. Per le persone colte, Perseus è un nome ricco di significato, ma bisogna ammettere che purtroppo per la maggior parte della popolazione mondiale sia un nome privo di significato. La connessione con il prodotto e l'azienda è veramente complessa, distante e troppo intellettuale. Che è esattamente l'opposto di quello che si vuole da un brand.

Anche il brand “V-Nova” era un po’ carente in ciò, tuttavia non si stava commercializzando e questo era già un problema iniziale.

Il punto chiave del rebranding è invece Perseus, la tecnologia di V-Nova, che il mercato non accolse in maniera opportuna nonostante gli sforzi che l’azienda fece per spingere tale brand. Spesso infatti Perseus veniva citato come “V-Nova’s Technology”.

Era dunque il momento di decidere la sorte di Perseus e intervenire sulla Brand Architecture dell’azienda per migliorarla sulla base dei concetti prima espressi.

Le opzioni erano due: portare avanti unicamente il brand V-Nova e cancellare per sempre Perseus senza lasciare tracce oppure tenere V-Nova come primo brand dominante ma conservare in qualche modo l’identità di Perseus per non stravolgere troppo la brand architecture.

Nella sottostante Figura 3.7 è descritta l’architettura di V-Nova prima del rebranding, dove infatti è presente Perseus. Perseus Plus e Perseus Pro erano due software, il primo era più vicino al consumatore finale, mentre il secondo aveva come target l’inizio della filiera dell’industria dei media. P.Link era un hardware con all’interno Perseus Pro.

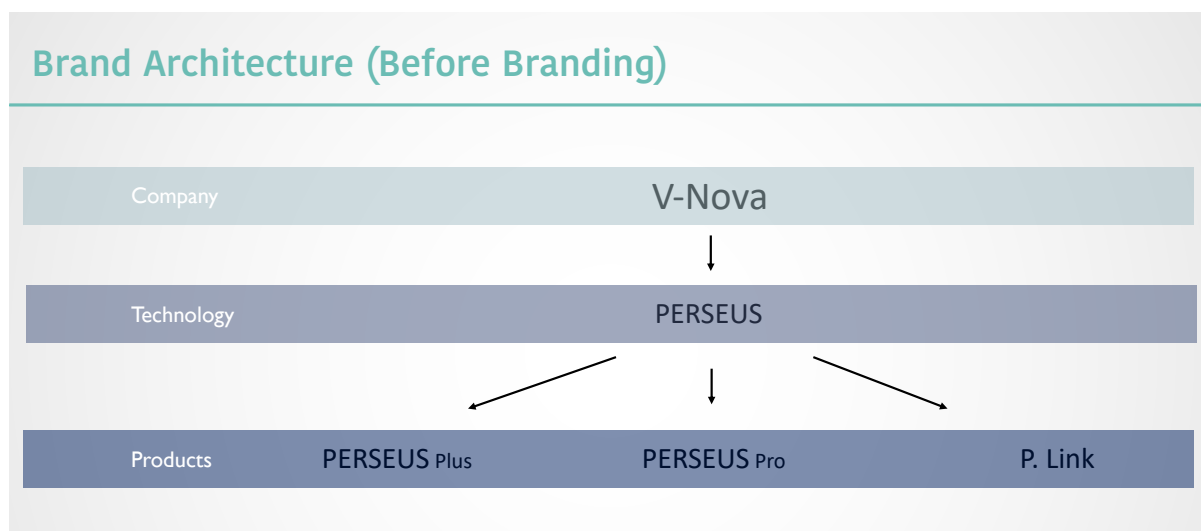


Fig. 3.7, L’architettura di V-Nova prima del Rebranding.

Nella successiva Figura 3.8 è invece rappresentata la prima opzione fornita dai consulenti, dove viene mantenuta la “V” del simbolo di V-Nova e sostituita al posto della parola Perseus.

V-Nova in questo caso, oltre a svolgere il ruolo nome dell'azienda avrebbe incluso in se anche la tecnologia, semplificando di un grado la gerarchia dell'azienda. Il terzo livello, quello all'interno dei riquadri è stato aggiunto soltanto per capire come si sarebbe potuta eventualmente espandere l'azienda in caso di crescita o nel caso decidesse di lanciare delle ulteriori versioni del prodotto.

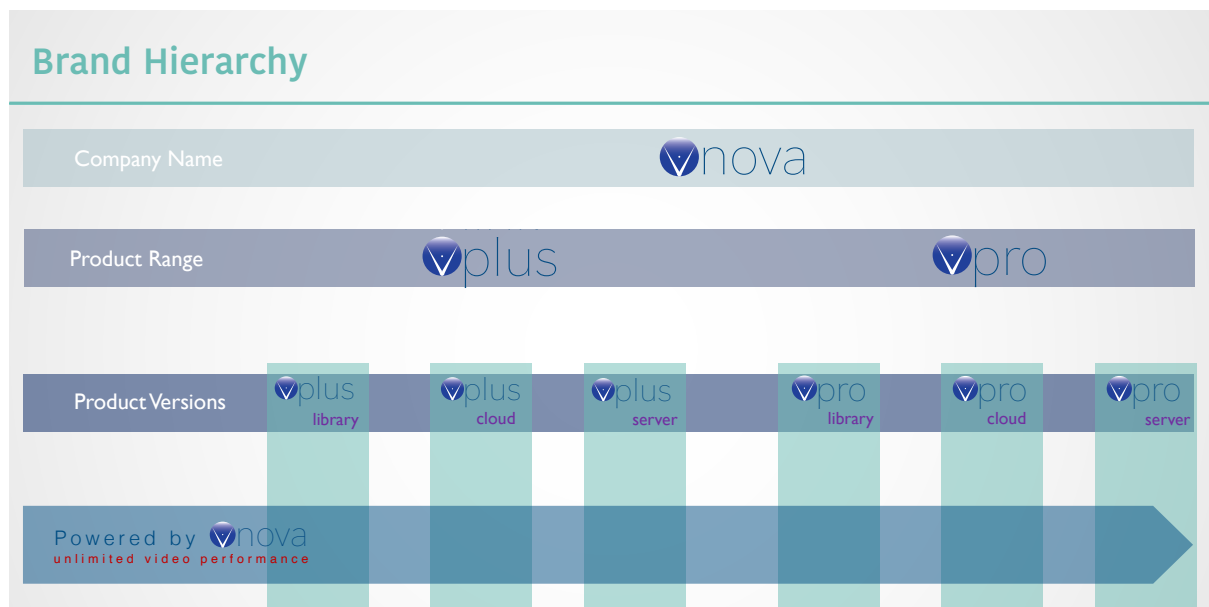


Fig. 3.8 , Proposta 1 di Brand Architecture.

Per non denaturare il prodotto e mantenere l'identità di Perseus si pensò dunque ad una seconda possibile strada, descritta nella fig. 3.9. Una strada che comunque coinvolgesse il redesign del simbolo di V-Nova per renderlo più "consumer friendly" come nel caso precedente, e allo stesso tempo una semplificazione del nome Perseus, presente nell'intera gamma di prodotti di V-Nova.



Fig. 3.9, Proposta 2 di Brand Architecture.

Tra le due opzioni la prima era la più convincente e anche quella più consigliata dai consulenti. Tutta la struttura dell'azienda si sarebbe semplificata e si avrebbe avuto la "V all'inizio di tutti i nomi. Tuttavia quando si andò a controllare se si potesse proteggere, registrare o utilizzare il trademark, questo non era disponibile, si scoprì una brutta sorpresa. I vari trademarks di V-Pro, V-Plus e V-Power erano già stati acquistati da qualcun altro rendendo perciò questa scelta impossibile. Si optò dunque per la seconda proposta.

La proposta che venne messa in atto fu dunque quella di sostituire Perseus con la sua lettera iniziale "P". In questo modo non si avrebbero perso le radici di un nome avente un così grande significato simbolico. Inoltre, trattandosi di un'azienda specializzata sulla compressione di dati, l'impresa avrebbe potuto giocare una carta a suo vantaggio: al prossimo aggiornamento dell'algoritmo si sarebbe potuta lanciare una campagna di marketing dove si avrebbe potuto comunicare che V-Nova ha compresso l'algoritmo di compressione, da Perseus a P.

Ecco che la lista di prodotti diventerebbe "P+" (il "Plus" si sintetizzerebbe nel simbolo "+"), P.Pro e P.Link. Essendo stato soppresso il nome Perseus ora la tecnologia verrà associata più al brand V-Nova, anche se di fatto questa associazione era presente anche prima.

Il modo di fare marketing in un settore B2B rispetto al B2C cambia totalmente. Ad esempio, un caso molto interessante, sempre restando nell'industria computer è il caso di Intel, un'azienda produttrice di microprocessori che è riuscita a posizionarsi come la miglior produttrice di microprocessori e non solo sul mercato mondiale tanto che le aziende produttrici di computer utilizzano il brand Intel come vanto di qualità per vendere il loro prodotto, "Intel inside".

Un esempio simile, ma questa volta nel settore dell'abbigliamento è il caso Goretex dove spesso le aziende produttrici di vestiti utilizzano il Brand Goretex come sinonimo di qualità. In nessuno dei due casi il consumatore finale potrà comprare soltanto la tecnologia di Intel o Goretex, ma comprerà un prodotto con all'interno la tecnologia desiderata. Questo è l'obiettivo che si è posta V-Nova, diventare un brand sinonimo di qualità, che costituisce un vanto per le aziende che adotteranno le sue tecnologie.

La parte difficile è convincere i grandi marchi a farsi esporre sui propri prodotti come fanno con Goretex ed Intel. Una possibile strada, una volta dimostrata al grande marchio la qualità del prodotto offerto, è quella di creare una relazione simbiotica e attuare delle collaborazioni o dei co-brand in modo tale che entrambi i brand possano trarne un vantaggio. Il brand B2B aiuta con la sua tecnologia il brand B2C, già ben affermato sul mercato, ad essere il più competitivo

e innovativo rispetto alla concorrenza che non possiede tale tecnologia o marchio di qualità, e viceversa il brand B2C in cambio aiuta il B2B offrendogli visibilità, pubblicità e notorietà ai consumatori finali.

In quest'ottica V-Nova ha avviato diverse partnership, in molteplici aree di business, tutte ruotanti attorno al B2B ma riferite allo stesso tempo a settori particolarmente interessanti per l'azienda. Le alleanze con Sky ed Eutelsat sono gli esempi più forti di come V-Nova si sia concentrata sull'industria dei media, e recentemente le collaborazioni con Xilinx, Huawei e Facebook sull'IT, con Leonardo sul settore Aeronautico, e con MPEG sul Video Coding, per continuare a crescere con successo, diversificando l'offerta.

Dall'inizio del progetto di rebranding fino a questo momento l'idea principale era sempre stata quella di diventare un Brand Consumer Friendly, e piano piano sfociare nel mondo B2C. Tuttavia, sulla base di tutte queste ipotesi ci si rese conto che proseguendo nell'attuazione del progetto, nessuna di queste avrebbe potuto funzionare nonostante si applicassero rigorosamente processi di marketing studiati, sperimentati, e già testati.

A questo punto però ci si dovette fermare e riflettere un secondo su quello che era il modello di business di V-Nova. Un modello di business molto insolito e particolare se non unico, nel quale V-Nova possiede una tecnologia, questa tecnologia funziona su degli standard, gli standard che vengono adottati e installati sui dispositivi che verranno acquistati dai consumatori finali. V-Nova riceve profitti da tramite royalties, poiché possiede IP e brevetti sulla tecnologia.

Ecco che si realizzò che la strada verso il B2C non era quella più adatta a V-Nova, che al contrario voleva entrare nel cuore del business e sostituirsi agli standard di degli International Bodies. V-Nova ha sempre posseduto dei prodotti B2B e sempre li possiederà.

Questo è stato dunque il racconto di una storia che non è mai successa. Ma non è successa per una buona ragione. Anziché forzare la soluzione ad un problema sbagliato, si è stati abbastanza maturi da prenderne atto, consapevolizzarsi che il proprio non era un consumer brand e comprendere che molte cose andavano bene così com'erano, rimanendo fedeli ad un modello B2B. La nuova soluzione non era perciò quella di sopprimere tutti i brand esistenti e crearne uno nuovo ma quella di ottimizzare, potenziare e migliorare il brand di V-Nova.

Nel processo di MPEG, durato 18 mesi, V-Nova ha dovuto assegnare un nome in linea con lo standard di MPEG, che tipicamente era un acronimo di poche lettere. L'azienda ha scelto l'acronimo LCEVC, dove LCE sta per Low Complexity Enhancement e VC, uguale per tutte le standardizzazioni di MPEG, sta per Video Coding. Quelle precedenti infatti si chiamavano HEVC, AVC, EVC ecc.. Il branding si è semplificato focalizzandosi sul nome dell'azienda e facendo riferimento ai nomi che sono stati assegnati dagli standard bodies ingaggiati da V-Nova per standardizzare i prodotti dell'azienda.

I due standard bodies, MPEG e SMPTE sono due differenti comunità con all'interno una commissione di esperti nel settore, i quali discutono apertamente per venire incontro alle esigenze del mercato certificando delle soluzioni offerte da terze aziende. Nell'aprile 2019, la tecnologia V-NOVA è stata selezionata da MPEG per la libreria dello standard di miglioramento del codec MPEG-5.

Dopo aver fatto queste considerazioni la soluzione definitiva iniziò a prendere forma. Probabilmente se V-Nova fosse stata una grande multinazionale avrebbe avuto un budget dedicato al lancio e alla promozione di un nuovo grande progetto di branding. Tuttavia, trattandosi pur sempre di una start-up, questa si ritrova a dover fare i conti con un budget ristretto. Proprio alcuni mesi dopo, V-Nova, che da tempo aveva deciso di ingaggiarsi in un processo di standardizzazione con due "International Bodies", grazie al suo formidabile team di ingegneri di R&D, porta a termine questo ambizioso processo in data 16 ottobre 2020, diventando uno standard internazionale.

Attualmente nella gerarchia aziendale, rappresentata graficamente in Fig. 3.10, è presente V-Nova, che è l'azienda, e i prodotti sottostanti che utilizzano i nomi degli standard bodies comunque da lei forniti a cui si aggiunge semplicemente SDK, che è un acronimo ben noto sul mercato che significa Software Development Kit.

V-Nova oltre ad aver inventato, brevettato e reso pubblico due differenti standardizzazioni fornisce anche i due rispettivi SDK, Software Development Kit. Quest'ultimo è un Kit che combina e utilizza il know-how aziendale, i brevetti esclusivi e le nuove librerie in maniera proattiva, rendendo lo standard ancora più efficace ed efficiente. Lo standard è a disposizione del mondo intero, l'SDK è di proprietà esclusiva di V-Nova. V-Nova incoraggia altre aziende ad adottare e a contribuire all'implementazione dei suoi standard in modo tale che ci siano

sempre più dispositivi ed utenti ad utilizzare tali standard facendo crescere le royalties percepite.

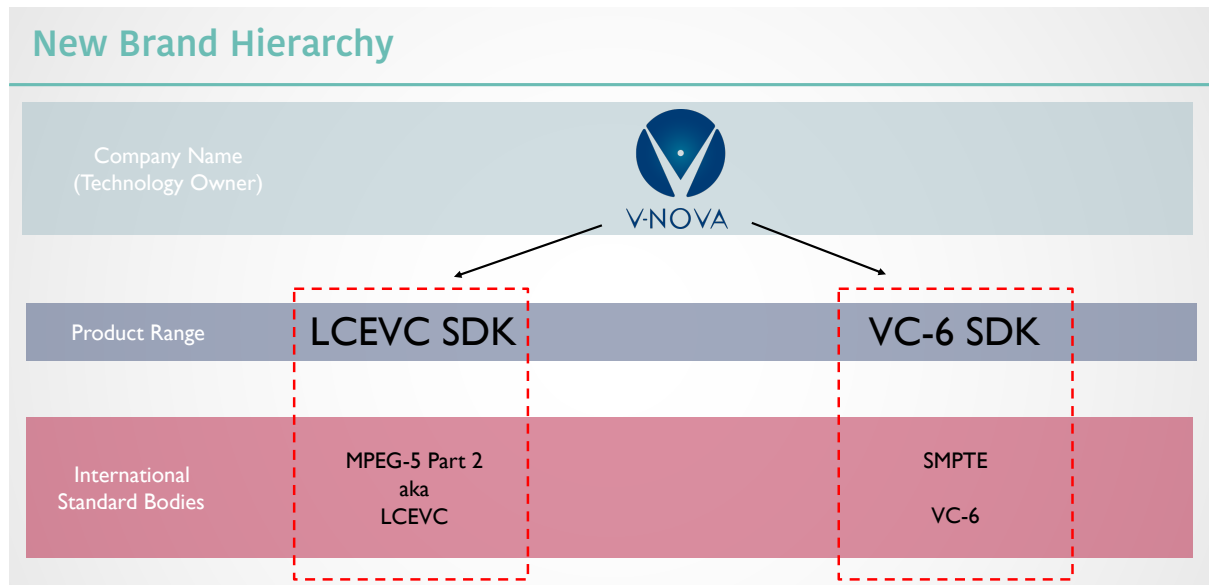


Fig. 3.10, Nuova gerarchia aziendale di V-Nova.

Conclusioni

Lo studio sulla gestione dei Brand B2B e il nostro excursus sulla brand equity per le aziende High Tech sono finalmente giunti al termine. La missione di questa ricerca è stata la conferma, grazie alla recensione letteraria accademica e al contributo di centinaia di articoli del Journal of Marketing e istituti simili, che il Branding Management e le strategie di Marketing sono le chiavi di volta per trasformare una potenziale azienda attraente nella più eccezionale e redditizia che mai. Questa azienda, infatti, non solo rappresenta un brillante esempio di rebranding e riposizionamento, ma testimonia l'eccezionale feedback proveniente da una strategia di medio-lungo termine e da una gestione orientata ad un mercato mondiale. Il contributo di questa tesi è infatti quello di affermare che esiste una nuova missione per le aziende B2B, focalizzate sul marchio e sui clienti. Inoltre questa tesi fornisce un'ulteriore conferma a ciò che hanno affermato Jacky Tai e Wilson Chew, ovvero che “più un prodotto o un servizio è complesso e difficile da capire”, come possono essere i software e gli algoritmi di compressione dei dati di V-Nova, “più è necessario marchiarli, in modo che il marchio aiuti a semplificare il processo decisionale”.

Avendo analizzato e partecipato al caso di rebranding e repositioning di V-Nova ho realizzato come le strategie di marketing che sul momento sembravano infallibili e certamente funzionanti in realtà non portavano il brand sulla strada più adeguata.

Oltre a ciò talvolta il brand si ritrova a fare i conti con altri problemi che impediscono di intraprendere tale strada quali un budget o risorse limitati, un trademark già utilizzato, una legge che lo impedisce, ecc..

Il marketing ed il branding aziendale sicuramente devono seguire delle linee guida già collaudate e sperimentate, ma oltre a ciò devono far fronte alla realtà aziendale, al caso specifico e al periodo storico in cui si trova l'azienda. Infine devono affrontare un processo di testing dove verificano se la strategia adottata è adeguata o meno.

A tal proposito ho realizzato un modello che spiega e riassume schematicamente un progetto di rebranding aziendale in ambito High Tech.

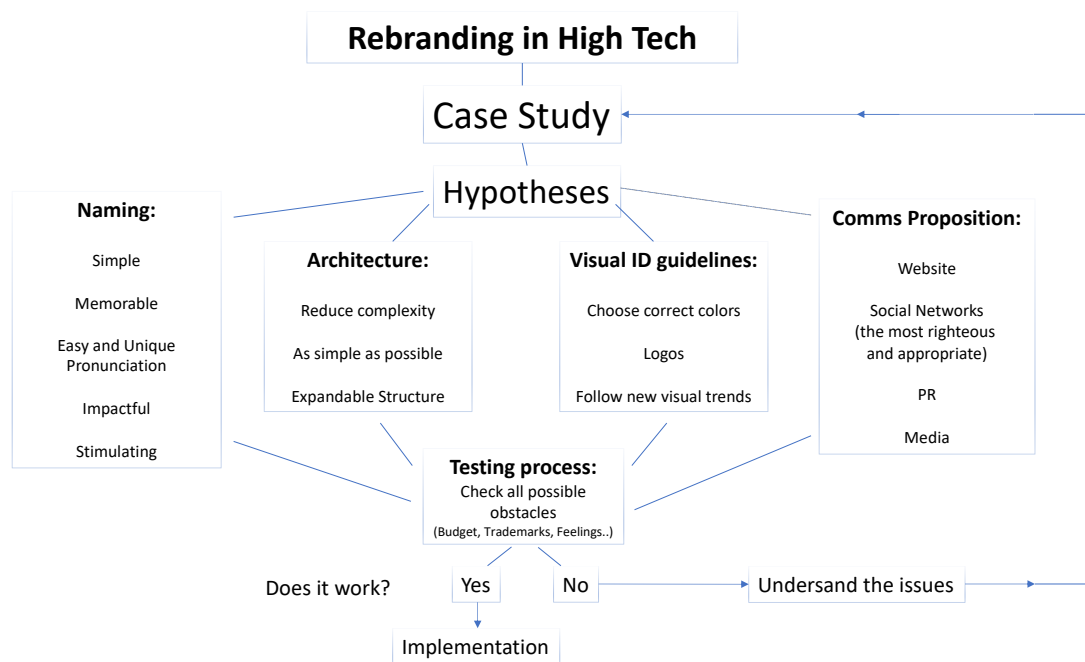


Fig 4.1, Modello di rebranding nel settore High Tech (Cassina)

Considerando il caso specifico di V-Nova, essendo un progetto che ha visto la luce a Giugno 2019, non esistono dati in grado di giudicarne la riuscita o meno in termini di successo commerciale. Attraverso la disamina di alcuni esperti di branding e di rebranding, al di là delle considerazioni personali e dei feedback esterni, è tuttavia emersa con chiarezza di essere in una posizione certamente più opportuna e preferibile rispetto alla precedente.

In ultima analisi, è possibile asserire che i risultati dei prossimi anni, più dal punto di vista commerciale che tecnologico, saranno decisivi per esprimere un giudizio sul rebranding di V-Nova. Tuttavia bisogna ricordare che questo processo di rebranding non è ancora terminato e non è da escludere un'ulteriore possibile evoluzione del brand.

Appendice

Curiosità sulla Serie Silicon Valley

Silicon Valley è una serie televisiva statunitense, trasmessa in prima visione su Netflix dal 6 aprile 2014 all'8 dicembre 2019.

La serie tv, che conta 6 stagioni, oggettivamente assomiglia moltissimo alla storia di V-Nova. Racconta la vita di alcuni programmatori che lavorano in un incubatore gestito da Erlich Bachman. Dietro l'inutilità e la bruttezza di Pied Piper si cela un compressore dati senza perdita di qualità molto più efficiente di quanto si sia mai realizzato prima e che si può applicare a qualsiasi tipo di file.

Guido Meardi e il co-founder Pierdavide Marcolongo raccontano di non aver mai visto la serie Silicon Valley, poiché non hanno mai voluto auto influenzarsi, però affermano anche che è sono al corrente della serie e che molti amici e colleghi gli hanno fatto vedere degli spezzoni.

L'ingegner Meardi ci fa notare che però la serie è uscita in un periodo successivo a quello di V-Nova, quando l'azienda aveva già parlato al mondo della loro tecnologia ed in particolare una persona esperta del settore che lavorava e che lavora ancora oggi in Facebook, era stata consulente del programma e ci ha detto che si era ispirato a quello che aveva sentito di V-Nova. In effetti ci sono moltissime cose che si avvicinano alla storia di V-Nova. "Tralasciando il personaggio del CEO, che è uno sfigato, e che è molto distante da quello che sono io" dice scherzosamente l'ingegner Meardi, il Chairman di V-Nova si chiamava Eric Achman, nome molto simile al personaggio di Erlich Bachmann della serie tv.

Tante delle cose che sono successe nella storia di V-Nova, erano già scritte nel copione della serie Silicon Valley. Recentemente sono successi dei fatti di cui amici e colleghi precedentemente avevano mostrato degli spezzoni provenienti dalla serie. Si può dire dunque che inizialmente V-Nova abbia ispirato la serie, ma che la serie negli ultimi episodi abbia previsto che cosa sarebbe successo all'azienda.

SILICON VALLEY



Fig. 3.1, Locandina prima stagione Silicon Valley, 2014, Pinterest.

Bibliografia

- Aaker, 1991, *Managing brand equity*. New York: Simon and Schuster.
- Aaker, 1995, *Building strong brands*. New York: Simon and Schuster.
- Aaker, Keller, 1990, Consumer evaluations of brand extension (*Journal of Marketing*).
- B2B Branding Study for Globalization, 2007.
- Barbara Minto, 1987, *The pyramid principle*.
- Caspar, Hecker and Sabel, 'Markenrelevanz in der Unternehmensfuehrung – Messung, Erklarung und empirische befunde fuer B2B markete' (English Version).
- Christensen, 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fall*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cooper, Kleinschmidt, 1987, "New Products: What Separates Winners from Losers?", *Journal of Product Innovation Management*.
- Cooper, Schendel, 1976, "Strategic Responses to Technological Threats," *Business Horizons*.
- Davis, 2000, 'The power of the brand', *Strategy and Leadership*.
- Easingwood, Koustelos, "Marketing High Technology: Preparation, Targeting, Positioning, Execution," *Business Horizons*
- Easingwood, Koustelos, 1994, "Marketing High Technology: Preparation, Targeting, Positioning, Execution," *Business Horizons*.
- Gerry Khermouch, Stanley Holmes and Moon Ihlwan, 2001, 'The best glocal brands'.
- Jim Turley, 2004, 'silicon 101', *Embedded systems programming*.
- Keller, 1993, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, (*Journal of Marketing*).
- Keller, Aaker, 1992, The effect of sequential introduction of brand extensions (*Journal of Marketing Research*).
- Kodama, Fumio, 1991, *Analyzing Japanese High Technologies: The Techno-Paradigm Shift*.
- Kotler, Armstrong, Chawla, 2003, *Principles of Marketing*.
- Kotler, Pfoertsch, 2006, *B2B Brand Management*.
- Landauer, 1995, *The Trouble with Computers: Usefulness, Usability, and Productivity*, Cambridge.
- Macinnis and Heslop, 1999, "Market Planning in a High-Tech Environment," *Industrial Marketing Management*.

Moore, 1991, Crossing the Chasm, Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers.

Moriarty, 1989, "High-Tech Marketing: Concepts, Continuity, and Change," Sloan Management Review.

Moriarty, Kosnik, 1989, HighTech Marketing: Concepts, Continuity, and Change.

Muzellc, Lambkin, 2006, Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? (European Journal of Marketing)

Park, Jun and Shocker, 1996, Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects, Journal of Marketing Research.

Paul Hague and Peter Jackson, 1994, The power of industrial brands.

Porter, Michael, 1979, "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review.

Shanklin and Ryans, 1987, Essentials of Marketing High Technology.

Sudharshan, Winter, 1998, "Strategic Segmentation of Industrial Markets", Journal of Business and Industrial Marketing.

Weilbacher, 1995, Brand Marketing: Building Winning Brand Strategies that Deliver Value and Customer Satisfaction.

Sitografia

www.journalofmarketingmanagement.com

www.ilsole24ore.it

www.captvrix.com

www.wallstreetjournal.com

www.journalofmarketing.com

www.thehoffingtonpost.com

www.theheraldtribune.com

www.financialtimes.com

www.marketingpower.com

www.bloomberg.com

www.insidemarketing.it

www.hbr.org

Ringraziamenti

A conclusione di questo elaborato mi è doveroso e allo stesso tempo mio desiderio dedicare questo spazio del mio elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione dello stesso.

In primis, un ringraziamento speciale al mio relatore Anna Maria Alessandra Merlo, e al mio correlatore Giampaolo Viglia, per la loro tempestività, per la loro immensa pazienza, per i loro indispensabili consigli e per le conoscenze trasmesse durante tutto il percorso di stesura dell'elaborato.

Ringrazio infinitamente i miei genitori e mio fratello che mi hanno sempre sostenuto, appoggiando ogni mia decisione, dalla scelta del mio percorso di studi al mio trasferimento all'estero.

Un grazie di cuore al Dott. Pierdavide Marcolongo, inizialmente per avermi dato l'opportunità di intraprendere uno stage in marketing e di lavorare su una varietà di progetti, durante i quali ho avuto la possibilità di acquisire preziose informazioni e di osservare numerosi aspetti del marketing nel settore high tech e successivamente per il continuo aggiornamento sui fatti dell'azienda e per il supporto durante la stesura dell'elaborato. Infine per essere stato estremamente accogliente, disponibile e per avermi offerto un formidabile consiglio di carriera. È grazie a lui che ho superato i momenti più difficili. Senza i suoi consigli, non ce l'avrei mai fatta.

Un altro ringraziamento speciale va a tutto lo staff di V-Nova, in particolare al Dott. Fabio Murra e al Dott. Joao Felix, che mi hanno fornito nozioni indispensabili per la stesura dell'elaborato.

Infine, dedico questa tesi a me stesso, ai miei sacrifici e alla mia tenacia che mi hanno permesso di arrivare fin qui.