

**Immagine territoriale e identità globale. L'utilizzo del legame con il territorio nello sviluppo della marca**

Tiziano Vescovi e Paola Gazzola

**Abstract**

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

*Keywords:* local and global brand, territory, territorial brand, brand strategy.

**1. Il contesto di riferimento**

I processi di globalizzazione hanno contribuito all'annullamento delle distanze, causando la labilità dei confini territoriali e ampliando dunque l'arena competitiva dell'impresa. Da tale spinta alla mobilità, alla facilità di comunicazione, alla condivisione di conoscenza, è emerso però un altro fenomeno, che trova in parte le sue origini nella globalizzazione, ma che si orienta nella direzione opposta. Contestualmente

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

all'omologazione dei consumi e degli stili di vita, si va affermando, infatti, anche la tendenza a riscoprire le proprie origini, la propria storia, ricercando un'identità che permetta di essere sì inseriti in un contesto globale, ma anche di mantenere una appartenenza specifica (Kapferer 2002; Paolini 2000).

Le imprese sentono quindi l'esigenza di dotarsi di una strumentazione adeguata per rispondere alle nuove sfide che il contesto presenta. In particolare, i processi di globalizzazione, la riscoperta del locale e la ricerca del globale, l'esigenza di un'immagine unica, ma allo stesso tempo distintiva, rappresentata da una marca che sia comprensibile ai consumatori e in grado di trasmettere loro valori condivisibili e caratteristici, conducono ad alcune riflessioni sulla gestione delle politiche di branding.

Il processo di nobilitazione dei legami di località e territorialità ha portato il luogo di origine ad assumere un nuovo ruolo critico nella costruzione dell'identità di marca e nel suo processo di differenziazione e di sviluppo nel mercato. In questo percorso la marca si impone anche per la sua funzione comunicativa, grazie alla capacità di trasmettere e diffondere gli elementi che servono a differenziare l'impresa, tra cui le origini e la provenienza.

L'obiettivo del presente lavoro è proprio focalizzato sull'approfondimento del legame che esiste tra marca e territorio e sull'effetto di quest'ultimo sulla crescita in ambito globale della marca.

La globalizzazione, infatti, oltre ad aver creato il fenomeno di controtendenza di riscoperta della cultura locale, ha contribuito all'aumento della mobilità delle persone e alle possibilità di viaggiare e ampliare la propria conoscenza. La curiosità per le tradizioni, il sapere, le abitudini diverse spinge quindi il consumatore/turista a cercare prodotti di una cultura lontana dalla sua, che aumentano il loro valore se acquistati nel luogo di produzione, ma che mantengono l'interesse se reperibili anche nella propria città. Il consumatore cerca quindi la differenza «a need is not a need for a particular object as much as it is a need for difference» (Baudrillard 1988)<sup>1</sup>. Pare quindi esistere una sorta di recupero e nobilitazione del locale e del passato inteso soprattutto come elemento distintivo e peculiare.

La sfida, per gli attori del mercato, risulta quindi essere la ricerca di un equilibrio tra la conservazione di un senso di identità e di una

<sup>1</sup> Ger (1999) citando J. Baudrillard, *Consumer Society*. In Poster M. (ed.), *Jean Baudrillard: Selected Writings*. Cambridge: Policy Press, 1988, p. 45.

istituzioni per la loro comunità di riferimento (Kapfe-

culturali locali sono, infatti, divenute spesso la garanzia di differenziazione rispetto a concorrenti dello stesso

ere da un lato la tendenza delle culture locali a colmare la propria originalità e a mettere in atto soluzioni originali, e dall'altro una generale assimilazione dei prodotti, dall'individuo ad abbattere distanze e differenze e a creare un mondo sempre più «omologo».

Il valore simbolico dei beni assume maggiore importanza nell'era dell'imperativo del consumatore è cercare di distinguersi in un mercato competitivo tra le imprese non si basa più quindi solo sulla tecnologia, la qualità, il know-how e l'innovazione, ma anche su elementi come la ricerca di simbolismi associati ai prodotti, confermando la dialettica esistente tra locale e globale (Kapferer, 1999).

Un territorio non deve quindi essere concepito come un semplice contenitore della marca; anzi, può diventare un suo elemento distintivo e perfettamente nelle nuove tendenze di consumo il «tipico» acquista valore.

Le imprese hanno trascurato tali aspetti, focalizzandosi sulla gestione della marca globale o, relativamente al territorio, ponendo attenzione ai prodotti tipici, senza apprezzare la relazione che tra la dimensione globale e quella del territorio rappresenta un importante punto di sintesi.

o

La marca quindi essere un elemento importante e interessante nella relazione con la marca e a come influenzarne lo sviluppo. Il Paese d'origine, così come il territorio, possono essere utilizzati quali elementi distintivi, essendo attributi, entrano nella costruzione delle associazioni create dai consumatori, nel posizionamento della marca.

La marca può essere definito come un prodotto complesso, poiché è composta da un insieme di caratteristiche tangibili ed intangibili. Tra le caratteristiche di loro. Appartengono alla prima categoria la posizione geografica, le altre caratteristiche morfologiche, le infrastrutture, le risorse pubbliche e private, il sistema dei servizi e le caratteristi-

che del territorio, al sistema di governance, al leadership e al spirito di iniziativa e produttivo-cooperativo.

Lo studio del territorio; essa analizza i requisiti di un territorio con i suoi prodotti e di un prodotto in un contesto culturale e storico.

In base al suo carattere fisico, si può individuare tre macro-

- il punto di vista della struttura morfologica;
- il punto di vista del territorio di un luogo, dal punto di vista tecnologico e di un territorio di una dimensione di un territorio, in termini di territorio, in termini di territorio;
- il punto di vista delle prime operazioni di territorio, in termini di territorio.

I tre punti di vista del territorio ed in termini di territorio e di territorio.

La lettura del territorio senza nei termini di territorio, può, infatti, influenzare il valore in termini di territorio, la marca può essere un'immagine di territorio, la marca può essere un'immagine di territorio, la marca può essere un'immagine di territorio (Santilli, 2003).

Per quanto riguarda Keller (2003) ha individuato tre dimensioni, giuridiche, esterne, in termini di territorio, dai seguenti

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

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

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

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

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

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

L'abilità dell'impresa consiste nel mettere il consumatore in condizione di apprezzare la territorialità del prodotto, altrimenti difficilmente

percepita, potenziando il ruolo delle funzioni informativa e comunicativa della marca.

Il territorio può in realtà non essere parte della comunicazione diretta della marca e sfruttare ad esempio le associazioni spontanee che derivano dagli stereotipi Paese. In tale situazione, la marca deve possedere un livello di notorietà diffusa, in grado di comunicare in modo implicito il legame con il Paese di origine già noto ai consumatori e una situazione di questo tipo si realizza quando esiste un precedente legame tra la tipologia di prodotto associato alla marca e il Paese di origine.

#### 4. La ricerca

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

Per le imprese in possesso di una marca con un'identità fortemente territoriale, si presenta il problema di coniugare le due dimensioni di globalizzazione e localizzazione. Tale contesto rende quindi possibili nuove opportunità di crescita per le marche locali che sul legame con il territorio hanno costruito il loro vantaggio competitivo. Si può quindi affermare che la globalizzazione abbia creato spazi di mercato per la differenziazione.

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

Dal campione ci si proponeva di analizzare aziende in possesso di una marca legata ad un territorio in modo caratterizzante e allo stesso tempo con differenti livelli di intensità.

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

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

*Elementi di tipo geografico*, con cui si fa riferimento al legame che può esistere tra marca e il luogo geografico in senso fisico, quindi a li-

percepita, potenziando il ruolo delle funzioni informativa e comunicativa della marca.

Il territorio può in realtà non essere parte della comunicazione diretta della marca e sfruttare ad esempio le associazioni spontanee che derivano dagli stereotipi Paese. In tale situazione, la marca deve possedere un livello di notorietà diffusa, in grado di comunicare in modo implicito il legame con il Paese di origine già noto ai consumatori e una situazione di questo tipo si realizza quando esiste un precedente legame tra la tipologia di prodotto associato alla marca e il Paese di origine.

#### 4. La ricerca

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

Per le imprese in possesso di una marca con un'identità fortemente territoriale, si presenta il problema di coniugare le due dimensioni di globalizzazione e localizzazione. Tale contesto rende quindi possibili nuove opportunità di crescita per le marche locali che sul legame con il territorio hanno costruito il loro vantaggio competitivo. Si può quindi affermare che la globalizzazione abbia creato spazi di mercato per la differenziazione.

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

Dal campione ci si proponeva di analizzare aziende in possesso di una marca legata ad un territorio in modo caratterizzante e allo stesso tempo con differenti livelli di intensità.

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

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

*Elementi di tipo geografico*, con cui si fa riferimento al legame che può esistere tra marca e il luogo geografico in senso fisico, quindi a li-

TAB. 1. Intensità del legame tra marca e territorio

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

vello di localizzazione e risorse naturali. Essi possono corrispondere a una città o a una regione e si presume che siano presenti nella marca i valori contenuti nei luoghi di appartenenza;

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

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

Semplificando quindi i livelli di intensità verificabili tra marca e territorio, si possono individuare tre tipi di legame (tab. 1):

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

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

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

**TAB. 2.** Elementi di comunicazione esplicita e implicita

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



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

L'analisi dei casi ha messo in luce inoltre una correlazione tra l'intensità del legame e le modalità di utilizzo degli strumenti di comunicazione. La profondità del rapporto si riflette, infatti, nella presenza di una comunicazione implicita o esplicita del luogo di origine delle imprese, il cui compito risulta essere quello di manifestare tale legame, o cercare invece di limitarne l'influenza (tab. 2).

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

Essi possono essere di diversa natura. In alcuni dei casi analizzati la comunicazione del territorio riguarda direttamente gli elementi della marca, a partire dal nome, come è il caso dell'azienda Rigoni di Asiago; oppure esso è presente in attività di comunicazione esplicita come l'etichetta, il sito aziendale, brochure istituzionali ecc.

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

In altri casi si è verificata invece una situazione intermedia in cui l'azienda adotta una comunicazione che riflette una scelta di differenziazione strategica e che può quindi essere definita sia implicita, sia esplicita. Essa utilizza il territorio in base al target a cui si rivolge evidenziando il suo legame quando comunica al pubblico appartenente al luogo di origine o legato all'azienda e non se ne avvale quando comunica a livello internazionale. L'obiettivo di tale strategia è quello di affermarsi con un'identità di marca propria e universale e non vincolata dalle sue origini storiche e dalle tradizioni.

Dall'analisi approfondita delle attività di comunicazione, si può evidenziare un percorso evolutivo degli strumenti di comunicazione verso

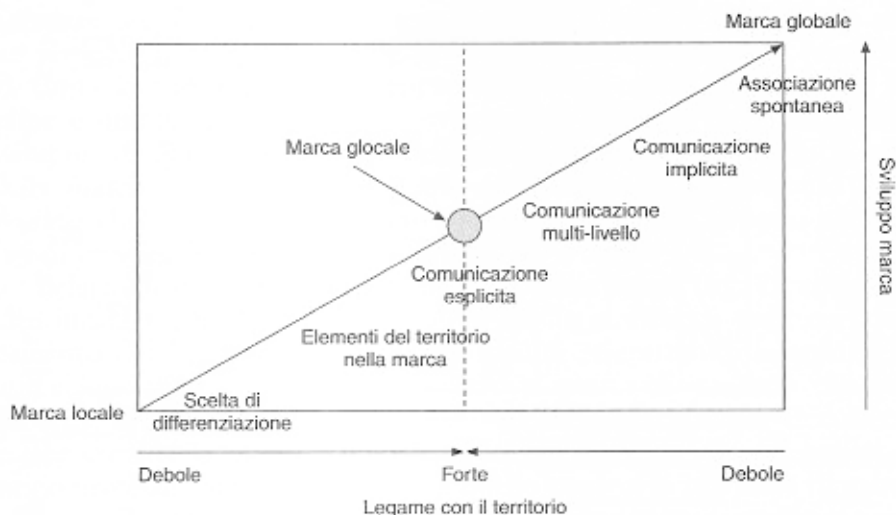


FIG. 1. Trend evolutivo della comunicazione del territorio.

una dimensione globale che segna le principali tappe e allo stesso tempo le maggiori tendenze delle marche legate ad un territorio. Da ciò consegue che il percorso di crescita del legame con il territorio sia in sintonia con lo sviluppo della marca (fig. 1).

La figura mette in risalto tre concetti:

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

Per quanto riguarda il primo punto, come è possibile vedere dalla figura 1, il valore del territorio rispetto alla marca parte da un valore minimo, che si può far coincidere con la nascita della marca. Quando la marca è locale il suo legame con il territorio è molto forte, ma la dimensione della sua diffusione è così limitata che esso perde di valore poiché si trasforma in un concetto quasi implicito. I consumatori locali conoscono già la marca e la sua storia senza che essa le comunichi. Successivamente, il legame inizia ad acquistare significato tanto che viene comunicato in modo esplicito, proprio perché consente di ottenere un vantaggio di differenziazione. Il legame raggiunge invece il suo massimo valore nel momento in cui la marca ha assunto una dimensione che definiremo «glocale» (non locale e non globale) o come si vedrà più avanti, *globale di nicchia*, in cui il legame con il territorio acquista

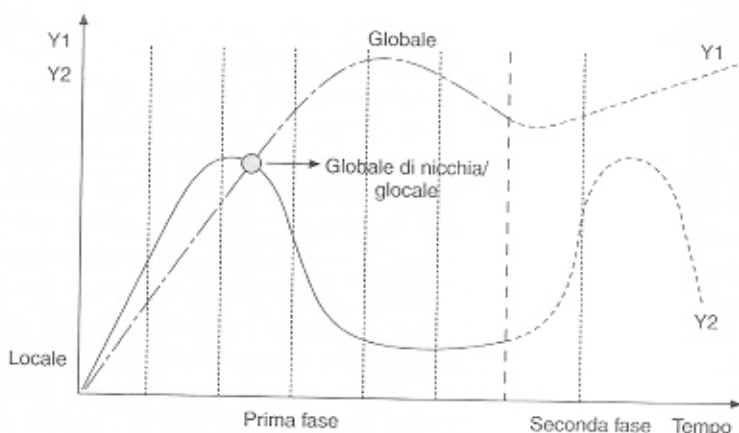


FIG. 2. Ciclo di vita della marca territoriale.

Dove:

curva Y1 (in funzione delle vendite) = sviluppo della marca (andamento delle vendite);

curva Y2 (in funzione dell'intensità del legame) = legame con il territorio;

X = tempo.

valore anche nei confronti di un pubblico più vasto. Successivamente, con l'affermarsi dell'identità di marca e con l'avvicinarsi a una dimensione globale, essa non sente più la necessità di utilizzare il territorio come elemento differenziante e di valore, poiché è forte e gode di una notorietà sufficiente per imporsi. La marca, quindi, nel raggiungere tale dimensione, riduce la componente del territorio limitandosi, come è stato riscontrato nei casi Illy, Swarovski e Venini, alla sola presenza di elementi culturali, spesso frutto di associazione spontanea da parte del consumatore.

Per quanto riguarda il secondo punto, lo sviluppo della marca, sono necessari alcuni approfondimenti. Si può introdurre il concetto del ciclo di vita della marca territoriale e, al fine di permettere una sua migliore comprensione, si ripropone la figura 2 tramite la rappresentazione di un sistema di assi cartesiani.

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

presenza del territorio nella marca e quindi il legame che tra essi esiste rispetto al tempo (variabile  $x$ ) e all'intensità del legame (variabile  $y$ ). Come si può intuire dalla rappresentazione grafica, l'intensità del legame e quindi la presenza del territorio nella marca, dipendono dallo sviluppo di quest'ultima. Poiché il grafico rappresenta il ciclo di vita della marca, essa viene considerata relativamente all'andamento delle vendite che si suppone riflettano una certa sequenza rispetto alle sue fasi di crescita, locale, globale e globale.

Relativamente alla prima fase del ciclo della marca (fig. 2), che viene identificata tra la dimensione locale e quella globale, si nota che l'andamento del legame con il territorio risulta essere molto intenso nelle prime fasi di crescita della marca, fino al punto di massimo che corrisponde alla dimensione globale di nicchia o globale, per decrescere invece quando la marca è globale; il legame pare quindi indebolirsi in modo inversamente proporzionale a quello con cui la notorietà di marca e il suo sviluppo nel mercato aumentano.

La figura 2 presenta inoltre una parte tratteggiata che si riferisce al proseguimento del ciclo della marca una volta raggiunta la sua dimensione globale e quindi presenza sul mercato e notorietà consistenti, della quale si discuterà successivamente.

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

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

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

Ciò emerge solo parzialmente dallo studio dei casi, ma è una tendenza che si può riscontrare nell'osservazione della realtà empirica. La crema al whiskey Baileys ad esempio, una volta raggiunta una posizione

globale e di dominio di mercato, nel momento di difficoltà ha riscoperto e rinforzato le sue origini irlandesi, la sua unicità e specificità.

Per quanto riguarda l'evoluzione degli strumenti di comunicazione, essi, come descritto nella tabella 2, seguono sia l'andamento dello sviluppo dell'identità di marca, sia la crescita della marca in senso globale. Nella prima fase delle attività di comunicazione l'impresa deve decidere se adottare una comunicazione unica o differenziarla in base ai pubblici di riferimento, enfatizzando o limitando il ruolo del territorio. L'importanza della relazione marca-territorio emerge quindi nella fase successiva, nel momento in cui la marca ha ancora una dimensione locale e sceglie di legare la sua identità a quella del luogo di origine. L'azienda ha quindi bisogno di esplicitare tale legame al pubblico e di enfatizzare il suo elemento differenziante; ciò può avvenire nei casi più estremi con la presenza stessa del nome del luogo nella marca, che spesso scompare con lo sviluppo di quest'ultima, ma che può anche rimanere rinforzando alcune caratteristiche distintive e di valore per il mercato. Rigoni di Asiago ad esempio, ha mantenuto la presenza del luogo di origine come nome di marca, pur non mantenendo la comunicazione delle tradizioni produttive o della località di provenienza. Si possono perdere quindi alcuni elementi per mantenerne altri, ma la tendenza è comunque quella di ridurre la comunicazione esplicita. Il territorio diventa elemento implicito e secondario dei suoi valori. La marca, infatti, ha interesse ad affermare la propria identità in modo indipendente così da poter consentire una gestione maggiormente flessibile.

La fase che si pone invece tra la comunicazione esplicita e implicita, è detta multi-livello poiché l'impresa può trovarsi a decidere se enfatizzare l'intensità del suo legame con il territorio, in base al mercato in cui è presente. Si tratta di un momento di scelta diverso da quello iniziale, in cui si era utilizzato il territorio quale elemento a carattere strategico, e si prosegue verso una comunicazione implicita. Tali scelte sono relative alla fase di passaggio da locale a globale del ciclo di vita della marca territoriale.

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

I casi analizzati permettono di rappresentare in modo esaustivo il percorso di sviluppo relativo all'utilizzo degli strumenti di comunicazione. La figura 3 delinea la tendenza del processo, mentre le singole imprese, si dispongono nello spazio circostante e le loro curve seguono l'andamento relativo alle specifiche strategie.

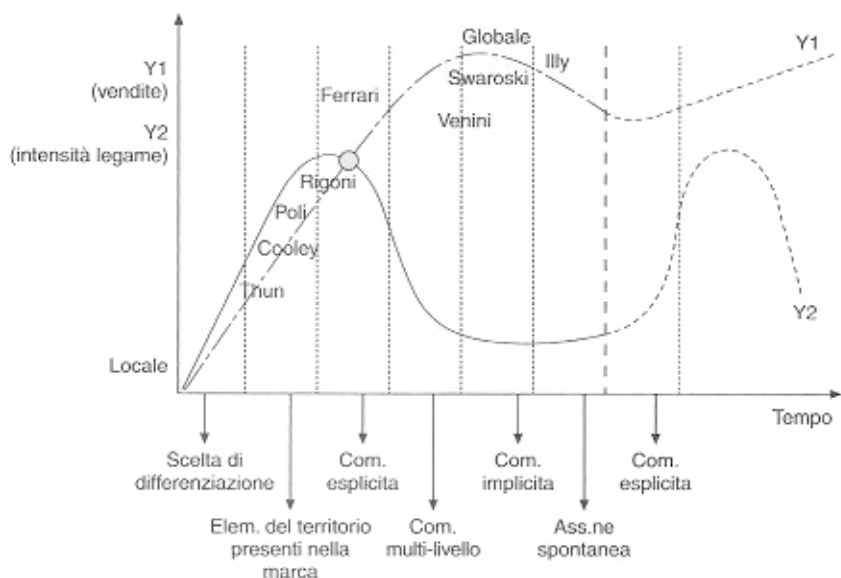


FIG. 3. Comunicazione e ciclo di vita della marca territoriale.

## 5. Considerazioni conclusive

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

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

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

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

L'evoluzione individuata nello sviluppo della marca, nella presenza del territorio e nelle attività di comunicazione, ha permesso di formulare il già citato ciclo di vita della marca territoriale che aiuta a comprendere i momenti distinti della sua crescita e a ipotizzare strategie di gestione dell'immagine di marca lungo le fasi del ciclo. Ciò consente inoltre di avanzare ipotesi su una seconda fase di tale ciclo di vita, caratterizzata da una rivitalizzazione dei contenuti territoriali nella marca, anche se di seconda generazione, che può apparire paradossale: il territorio come base di identità di una marca globale.

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

La ricerca si apre a diversi percorsi di studio, che possono riguardare sia la percezione del consumatore relativamente al legame tra marca e territorio, sia un ampliamento del campione considerato e se verranno confermati i risultati che emergono fino a questo punto, si potranno ricavare interessanti percorsi strategici e gestionali per le imprese che appoggiano la loro immagine a contesti territoriali specifici.

## Bibliografia

- BAUDRILLARD J. (1988). *Consumer Society*. In Poster M. (ed.), *Jean Baudrillard: Selected Writings*. Cambridge: Policy Press.
- D'AMICO A. (2002). *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*. Torino: Giappichelli Editore.
- FRIEDMAN T.L. (1999). *Le radici del futuro. La sfida tra la Lexus e l'ulivo: che cos'è la globalizzazione e quanto conta la tradizione*. Milano: Arnoldo Mondadori Editore.
- GER G. (1999). Localizing in the Global Village: Local firms competing in global markets. *California Management Review*, vol. 41, n. 4, summer, pp. 64-83.
- KAPFERER J.N. (1997). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- KAPFERER J.N. (2002). Is there really no hope for local brands? *Brand Management*, vol. 9, n. 3, january, pp. 163-170.
- KELLER K.L. (2003a). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Edition.
- KELLER K.L. (2003b). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, vol. 29, march, pp. 595-600.
- LATUSI S. (2002). *Marketing territoriale per gli investimenti*. Milano: Egea.
- MOHR J.B. (1982). *Explaining Organizational Behaviour*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PAOLINI D. (2000). *I luoghi del gusto*. Milano: Baldini&Castoldi.
- PASTORE R. (2002). *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*. Milano: Franco Angeli.
- RAVAZZONI R. (1998). Il made in Italy richiede accordi. *Mark Up*, aprile, p. 69.
- SCHUHLING I., LAMBIN J.J. (2003). Le Marche Globali beneficiano di una unica immagine mondiale? *Symphonya, Emerging Issues in Management*, [www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya).
- SCHUHLING I., KAPFERER J.N. (2004). Executive Insights: Real Difference between Local and International Brands: strategic implication for International marketers. *Journal of International Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 97-112.
- WOLFE A. (1991). The Single European Market: National of Euro-Brands. *International Journal of Advertising*, vol. 10, n. 1, pp. 49-58.
- YU L. (2003). The global-Brand Advantage. *Mit Sloan Management Review*, spring, p. 13.