

Rivoluzione digitale versus evoluzione del branding

di Maria Vernuccio¹

Abstract

Il lavoro si inserisce nel nascente filone di ricerca sugli effetti che la digitalizzazione del marketing e delle pratiche di consumo determina sulla marca e il brand management. In particolare, il nostro articolo intende colmare un rilevante gap nella letteratura esistente, offrendo un ampio framework interpretativo dell'evoluzione del branding nel lungo periodo, sulla base di un'analisi sistematica della letteratura accademica dal 1960 al 2016. Quale risultato, vengono delineate tre fondamentali chiavi di lettura delle dinamiche evolutive del branding: concettuale, strategica e organizzativa. Tali prospettive sono utilizzate per interpretare i principali aspetti innovativi e le direttrici del cambiamento del branding legati in modo più diretto alla rivoluzione digitale.

Parole chiave: *rivoluzione digitale, branding, brand management, brand manager, analisi sistematica della letteratura.*

1. Introduzione

La rivoluzione digitale ha determinato una vera e propria “mutazione” delle modalità di connessione tra i brand e le persone e tra queste stesse. Una nuova realtà, che sta rendendo obsoleto il tradizionale processo di creazione e gestione della marca (Christodoulides, 2009), basato su una logica lineare e deterministica, dove vige una rigida distinzione dei ruoli: da un parte, l'impresa, proprietaria indiscussa e autrice unica della narrazione di marca (Gensler *et al.*, 2013), dall'altra gli stakeholder, intesi come “docili destinatari” della creazione del valore della marca (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Proliferano, quindi, studi molto focalizzati, centrati sull'analisi di specifici contesti di interazione digitale tra marca/impresa e consumatore/gruppi di consumatori (es. Vernuccio *et al.*, 2015), come pure su particolari costrutti emergenti legati al branding (es. il consumer-brand engagement). Quest'ultimo è da intendersi come un sistema manageriale che comprende il brand (principi teorici) e il brand management (attori, risorse, strutture, skill, strumenti, relazioni, processi strategici e azioni tattiche). Si tratta di un ambito di per sé dinamico, continuamente soggetto, da quasi un secolo, a driver di cambiamento sia interni all'impresa (es. strutture organizzative, stili manageriali) sia esogeni (es. cambiamento dei valori dei consumatori, riduzione del ciclo di vita dei prodotti, aumento del potere del trade) (Berthon *et al.*, 2003; Louro & Vieira Cunha, 2001; Low & Fullerton, 1994). Seppure vi sia un largo consenso nella comunità accademica sul fatto che il branding “di una volta” non sia più adeguato ai mutati (e mutevoli) contesti sociali e di marketing “*digitally empowered*” (Erdem *et al.*, 2016), nella letteratura esistente si evidenzia un

¹ Professoressa Associata di Economia e gestione delle imprese presso Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia, Dipartimento di Management. Email: maria.vernuccio@uniroma1.it.

duplice rilevante gap: 1) la carenza di studi sui trend evolutivi di lungo periodo del branding, nei suoi diversi elementi costitutivi (Laporte *et al.*, 2016; Low & Fullerton, 1994); 2) l'assenza di un'analisi ad ampio spettro dell'impatto della digitalizzazione sul branding. Pertanto, *obiettivo del nostro lavoro è delineare, in un framework integrato, come si sono evoluti nel lungo periodo il brand e il brand management, contestualizzando in tale evoluzione i più recenti cambiamenti sollecitati dalla rivoluzione digitale.*

2. Background: rivoluzione digitale ed evoluzione del branding

La rivoluzione digitale si configura come un diffuso processo di trasferimento di persone, organizzazioni, artefatti, processi relazionali e produttivi dal mondo analogico ad un mondo ibrido, reticolare e liquido (Bauman, 2002; Castells, 1996), definibile come 'infosfera' (Floridi, 2011). Qui bit e atomi convivono e agiscono nuove qualità tecnologiche, economiche e socio-culturali. I principali tratti distintivi di questo nuovo *habitat* e del marketing che vi si può realizzare possono essere così sintetizzati (Vernuccio 2013 e 2016): 1) *l'iperconnessione*, basata su *reticolarità* e *interattività* (invece di linearità, gerarchia e unidirezionalità), per cui tutti gli attori di mercato (tra cui le marche) sono nodi continuamente interagenti in un network globale, dotati di un'identità digitale, definibile come "*networked self*" (Papacharissi, 2011) o "*digital extended self*" (Belk, 2013); 2) *l'apertura*, definita da Tapscott (2012) in termini di trasparenza, dissolvimento dei "confini" tradizionali e condivisione/collaborazione, che va connotando modelli di business, strategie e valori identitari. Un ruolo chiave è giocato dal *consumer empowerment versus* imprese e marche (es. Denegri-Knott *et al.*, 2006; Kerr *et al.*, 2012), riconducibile ai maggiori livelli di accesso all'informazione e di controllo dei contenuti, come pure alla possibilità di partecipare/collaborare al discorso della marca e co-crearne il valore con livelli variabili di engagement (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Nello specifico, quindi, si configurano nuove sfide per ricercatori e brand manager, chiamati ad interrogarsi sulla validità di concezioni e pratiche consolidate. Soprattutto a partire dal 2000, gli studiosi di branding hanno intensificato la ricerca volta a definire nuovi ambiti di esistenza della marca e nuove modalità di sviluppo della stessa. Si pensi, ad esempio, al fiorire degli studi sulla marca nell'ambito delle community online (es. Muniz & O'guinn, 2001), sulla co-creazione del brand (es. Ramaswamy & Ozcan, 2016), sulla gestione del brand attraverso i social media (es. Burmann, 2010) e al recente filone del consumer-brand engagement (es. Graffigna & Gambetti, 2015). Dall'analisi dello stato dell'arte emerge la necessità di avviare un'analisi a più ampio spettro dell'evoluzione del branding, nell'ambito della quale andare a comprendere e contestualizzare gli emergenti aspetti innovativi legati alla rivoluzione digitale.

3. Metodologia

Al fine di perseguire il nostro obiettivo conoscitivo, è stata condotta un'analisi sistematica della letteratura (Tranfield *et al.*, 2003). I paper potenzialmente di interesse sono stati identificati attraverso una ricerca strutturata basata sulla combinazione di diverse parole chiave, scelte in funzione dell'obiettivo e del background sopra delineato. In questa fase, sono stati utilizzati i seguenti database:

ScienceDirect, Business Source Complete, Emerald Management, Google Scholar. Sono stati considerati solo contributi accademici in lingua inglese e italiana dal 1960 al 2016 (da Keith, 1960 a Ramaswamy & Ozcan, 2016). Per garantire una maggiore inclusività è stata condotta anche una ricerca delle citazioni “*forward*” e “*backward*”, che ha condotto all’inserimento anche di tre libri e un proceeding. Attraverso la lettura degli abstract, la seconda fase di selezione ha previsto la valutazione della “qualità” dei contributi in termini di coerenza con l’obiettivo della ricerca. Al termine, 139 articoli e cinque capitoli di libro sono stati analizzati in profondità mediante la tecnica della “*thematic analysis*” (Braun & Clarke, 2006). Da tale analisi sono emerse tre macro-aree tematiche tra loro interrelate, che rappresentano altrettante prospettive di studio del branding in ottica evolutiva: la prospettiva concettuale; la prospettiva manageriale e quella organizzativa. A seguire, una sintetica rassegna dei risultati.

4. Risultati

4.1 La prospettiva concettuale: segno, immagine, identità, relazione e piattaforma sociale

In questa ottica, consideriamo tutti gli studi che nel tempo hanno contribuito a definire cosa sia un brand e quali siano le fonti del suo valore, passando dalle prime concezioni statiche a quelle più recenti, dinamiche e aperte. Si parte ai primi del Novecento con una prospettiva ‘oggettiva’, centrata sull’impresa, secondo la quale la marca è un insieme di segni identificativi e distintivi (visione ancora presente in Kotler, 1991), con una funzione di mera semplificazione del processo d’acquisto (Copeland, 1923). Il consumatore è relegato ad un ruolo passivo e il valore del brand è “embedded” nel prodotto. Dagli anni Trenta fino alla fine degli anni Ottanta, si sviluppa un lungo e articolato percorso di studi di matrice psico-sociale, che sposta la prospettiva di studio sul cliente-individuo e vede la marca come rappresentazione mentale, portatrice di benefici funzionali e simbolici (Park *et al.*, 1986). Il valore è dato dall’immagine. Il focus sul consumatore prosegue nel decennio 1990-2000 con la considerazione della relazione brand-individuo (Fournier, 1998) e con un’iniziale “emancipazione” di quest’ultimo (Belk & Costa, 1998). Vi è un intenso fiorire di contributi volti all’approfondimento dei meccanismi mentali attraverso i quali si sviluppano le percezioni di marca (Keller, 1993) e di come queste ultime siano alla base della generazione della brand equity (Aaker, 1996). Al contempo, il brand si antropomorfizza, conquistando una personalità (Aaker, 1997) e un’identità da progettare internamente, quale pilastro della strategia di marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000). A partire dagli anni 2000, si diffonde una prospettiva socio-culturale ed esperienziale, che vede la marca come processo sociale (Cayla & Arnould, 2008; Merz *et al.*, 2009). Assume maggiore rilevanza il corporate brand (Balmer & Greyser, 2006) e gli orizzonti relazionali si ampliano ai diversi stakeholder, riflettendo appieno i cambiamenti indotti anche dalla rivoluzione digitale. La marca diventa una piattaforma sociale aperta di engagement per gli stakeholder (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Il valore viene sviluppato dinamicamente attraverso più complesse interazioni sociali *con* e *tra* gli stakeholder, seguendo processi di engagement e negoziazione culturale all’interno di community di fan o di reti molto più estese (Brodie, 2009; Gregory, 2007; Ind & Bjerke, 2007; Mühlbacher e

Hemetsberger, 2008; Vollero *et al.*, in press).

4.2 *La prospettiva manageriale: approccio di prodotto, adattivo, identitario, relazionale e aperto*

Nella prospettiva concettuale si innesta quella manageriale, secondo la quale è possibile tracciare un'evoluzione degli approcci al governo del brand: dai primi, orientati all'interno (focus sulle caratteristiche e le azioni dell'organizzazione come determinanti della creazione di valore), ai più recenti, orientati in modo integrato all'interno e all'esterno (Louro & Vieira Cunha, 2001; Quinton, 2003). Un primo approccio è quello *centrato sul prodotto* e sul marketing mix (Kapferer, 1992; Kotler, 1991), che si connota per una gestione tattica del brand, inteso come segno legalmente proteggibile, oltre che per un orientamento all'interno (il consumatore è considerato quale elemento marginale in quanto passivo). Sempre tattico è l'approccio *centrato sulla brand image o adattivo*, che, vedendo il consumatore come soggetto chiave per la costruzione del significato della marca e la marca come immagine, risulta fortemente eterodiretto. Il brand management in questo caso è un processo tattico di adattamento ciclico alle percezioni dei consumatori (de Chernatony & Dall'Olmo, 1998). Viceversa, orientato all'interno e con valenza strategica è l'*approccio centrato sull'identità della marca*, per il quale il brand management si realizza attraverso la creazione, lo sviluppo e la coerente comunicazione della brand identity (Aaker, 1996). Ugualmente strategico, ma eterodiretto, è l'*approccio relazionale*, secondo il quale il brand management si basa sul ruolo centrale della relazione marca-consumatore, nell'ambito della quale si verifica una continua co-costruzione di valore, a partire dalla comunicazione della brand identity (Louro & Vieira Cunha, 2001). L'ultimo *approccio, che denominiamo "aperto"*, e che più degli altri risente della rivoluzione digitale, integra prospettiva strategica e tattica e orientamento interno/esterno. La letteratura, seppure ancora frammentaria, ne mette in risalto la complessità, evidenziandone le diverse possibili sfaccettature: processo sociale (Mühlbacher e Hemetsberger, 2008); collaborazione (Pitt *et al.*, 2006; Gensler *et al.*, 2013); co-creazione (Ramaswamy & Ozcan, 2016); negoziazione (Vollero *et al.*, 2016); improvvisazione (Singh & Sonnenburgh, 2012), engagement sociale (Kozinets, 2014); gestione del rischio (Fournier & Avery, 2011) e dell'influenza (Bresciani & Ewing, 2014); varietà dei ruoli del digital per il "brand building" (Aaker 2015).

4.3 *La prospettiva organizzativa: strutture, attori e skill*

Strettamente interdipendente alla prospettiva manageriale è quella organizzativa (Laporte *et al.*, 2016; Louro & Vieira Cunha, 2001; Low & Fullerton, 1994). In questa ottica, si delineano tre sotto-aree tematiche: le strutture, gli attori e le capacità/skill. Riguardo alle strutture, può prevalere un'ottica funzionale (più burocratica) o una centrata sul cliente (più flessibile), passando dall'organizzazione funzionale per prodotto/brand (approcci di prodotto, identitario) o per mercato (approccio adattivo) a quella di customer management (approccio relazionale). La struttura organizzativa a supporto dell'approccio qui denominato "aperto" è ancora largamente inesplorata. De Swaan Arons (2014) ne richiama soprattutto le caratteristiche necessarie di reticolarità e agilità. Riguardo agli attori, si passa da un esclusivo studio della figura del brand manager – il "*little general manager*" degli anni '60-'70 e il "*good little soldier*" degli

anni '80-'90 (Laporte *et al.*, 2016) - ad un'esplicita considerazione del nuovo ruolo del consumatore e degli altri stakeholder, come pure dei nuovi ruoli manageriali (Vernuccio & Ceccotti, 2015). Il brand manager ai tempi della rivoluzione digitale dovrebbe essere una figura profondamente rinnovata, dotata al contempo di talento manageriale e imprenditoriale, di *inside* e *outside capabilities* (Day, 2014); dovrebbe giocare il ruolo di "orchestratore" di capacità complementari di tipo analitico, creativo, relazionale e tecnico-esecutivo, sia interne che esterne (De Swaan Arons, 2014).

4.4 Branding ai tempi della rivoluzione digitale: un framework concettuale

Considerando in modo combinato l'ultima fase evolutiva del branding, nelle tre prospettive individuate, e i tratti distintivi dei contesti digitali sopra richiamati, presentiamo di seguito un modello concettuale che mette in luce gli aspetti innovativi del branding ai tempi della rivoluzione digitale (tabella 1).

Tab. 1 Aspetti innovativi del branding nel contesto della rivoluzione digitale

	TRATTI DISTINTIVI DEI CONTESTI DIGITALI DI MARKETING	
	Iperconnessione	Apertura
PROSPETTIVE DELL'EVOLUZIONE DEL BRANDING		
Concettuale (brand come ...)	<i>Nodo di un network digitale globale</i>	<i>Piattaforma sociale di engagement per gli stakeholder</i>
Manageriale (il brand management implica il governo di ...)	<i>Processo sociale multi-way, orientato all'interno e all'esterno</i>	<i>Integrazione livelli strategici e tattici; co-creazione; engagement, negoziazione di significati; influenza; rischio</i>
Organizzativa (l'organizzazione della marca si basa su ...)	<i>Brand manager "orchestratore"; struttura organizzativa reticolare; capacità di networking</i>	<i>Agilità; fluidità; capacità inside e outside; capacità manageriali e imprenditoriali; nuovi ruoli; training continuo</i>

Fonte: ns. elaborazione.

5. Conclusioni

L'analisi della letteratura nell'arco di oltre cinquant'anni ha consentito di delineare l'evoluzione del branding e di contestualizzarne i cambiamenti più recenti nell'ambito della rivoluzione digitale. Sono emersi in tal modo aspetti innovativi legati direttamente alla digitalizzazione sotto i profili concettuale, manageriale e organizzativo. È stato messo in luce come si sia trattato di un lungo percorso evolutivo di tipo non lineare e *multi-path*, del quale ancora sono poco chiari i contorni attuali. Da un punto di vista accademico, quindi, i risultati contribuiscono alla letteratura proponendo una lettura ampia e strutturata di un fenomeno sotto indagato, nonostante la pervasività della rivoluzione digitale e dei suoi effetti. Inoltre, Il framework qui elaborato offre ai ricercatori un articolato punto di partenza per sviluppare futuri approfondimenti empirici quali-quantitativi relativamente alle diverse prospettive del branding, auspicabilmente in modo integrato. Dal punto di vista dei manager, il lavoro fornisce un utile contributo verso lo sviluppo di una maggiore consapevolezza circa le sostanziali innovazioni che dovrebbero caratterizzare il sistema di pensiero, le pratiche manageriali e le possibili soluzioni organizzative, in una parola il branding, ai tempi della rivoluzione digitale.

Bibliografia essenziale**

- Aaker, D.A. (2015). Four ways digital works to build brands and relationships. *Journal of Brand Strategy*, 4(1): 37-48.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1): 141-144.
- De Swaan Arons, M., van den Driest, F., & Weed, K. (2014). The Ultimate Marketing Machine. *Harvard Business Review*, 92(7/8): 54-63.
- Fournier S., Avery J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3): 193-207.
- Gensler S., Völckner F., Liu-Thompkins Y., Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4): 242-256.
- Louro, M., & Vieira Cunha, P. (2001). Brand Management Paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8): 849-875.
- Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2): 173-190.
- Merz M. A., He Y., Vargo S. L. (2009), The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3): 328-344.
- Vernuccio M. (2013), “La rivoluzione digitale”, in Mattiacci A., Pastore A., *Marketing. Il Management orientato al mercato*, Hoepli, 55-72

** Per ragioni di spazio, si riportano per esteso solo alcuni contributi.