

# TRASFORMARE IL MARCHIO IN BRAND

## Il “Progetto Family”

### della Provincia Autonoma di Trento

Tesi di laurea di: Lorenzo Degiampietro





La collana “TRENTINOFAMIGLIA” è un’iniziativa dell’Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, atta ad informare sui progetti attuati in Provincia di Trento e a raccogliere la documentazione prodotta nei diversi settori di attività, favorendo la conoscenza e la condivisione delle informazioni. Fanno parte della Collana “TRENTINOFAMIGLIA”:

### **1. Normativa**

- 1.1. Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità” (febbraio 2017)
- 1.2. Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (luglio 2011)

### **2. Programmazione \ Piani – Demografia**

- 2.1. Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità (luglio 2009)
- 2.2. Piani di intervento sulle politiche familiari (novembre 2009)
- 2.3. Rapporto di gestione anno 2009 (gennaio 2010)
- 2.4. I network per la famiglia. Accordi volontari di area o di obiettivo (marzo 2010)
- 2.5. I Territori amici della famiglia – Atti del convegno (luglio 2010)
- 2.6. Rapporto di gestione anno 2010 (gennaio 2011)
- 2.7. Rapporto di gestione anno 2011 (gennaio 2012)
- 2.8. Rapporto di gestione anno 2012 (febbraio 2013)
- 2.9. Rapporto di gestione anno 2013 (gennaio 2014)
- 2.10. Manuale dell’organizzazione (novembre 2014)
- 2.11. Rapporto di gestione anno 2014 (gennaio 2015)
- 2.12. La Famiglia Trentina: 4 scenari al 2050 – Tesi di Lidija Žarković (febbraio 2016)
- 2.13. Rapporto di gestione anno 2015 (marzo 2016)

### **3. Conciliazione famiglia e lavoro**

- 3.1. Audit Famiglia & Lavoro (maggio 2009)
- 3.2. Estate giovani e famiglia (giugno 2009)
- 3.3. La certificazione familiare delle aziende trentine – Atti del convegno (gennaio 2010)
- 3.4. Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell’Audit Famiglia & Lavoro (febbraio 2010)
- 3.5. Estate giovani e famiglia (aprile 2010)
- 3.6. Linee guida per l’attuazione del Family Audit (luglio 2010)
- 3.7. Estate giovani e famiglia (aprile 2011)
- 3.8. Estate giovani e famiglia (aprile 2012)
- 3.9. La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (giugno 2012)
- 3.10. Family Audit – La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (agosto 2013)
- 3.11. Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit – Tesi di Silvia Girardi (settembre 2013)
- 3.12. Estate giovani e famiglia (settembre 2013)

- 3.13. Conciliazione famiglia e lavoro – La certificazione Family Audit: benefici sociali e benefici economici – Atti 18 marzo 2014 (settembre 2014)
- 3.14. Family Audit - La sperimentazione nazionale – II fase (novembre 2015)
- 3.15. I benefici economici della certificazione Family Audit . Conto economico della conciliazione. Cassa Rurale di Fiemme– Tesi di Martina Ricca (febbraio 2016)
- 3.16. Scenari di futuri: la conciliazione lavoro-famiglia nel 2040 in Trentino – Elaborato di Cristina Rizzi (marzo 2016)

#### **4. Servizi per famiglie**

- 4.1. Progetti in materia di promozione della famiglia e di integrazione con le politiche scolastiche e del lavoro (settembre 2009)
- 4.2. Accoglienza in famiglia. Monitoraggio dell'accoglienza in Trentino (febbraio 2010)
- 4.3. Alienazione genitoriale e tutela dei minori – Atti del convegno (settembre 2010)
- 4.4. Family card in Italia: un'analisi comparata (ottobre 2010)
- 4.5. Promuovere accoglienza nelle comunità (giugno 2011)
- 4.6. Vacanze al mare a misura di famiglia (marzo 2012)
- 4.7. Dossier politiche familiari (aprile 2012)
- 4.8. Vacanze al mare a misura di famiglia (marzo 2013)
- 4.9. Le politiche per il benessere familiare (maggio 2013)
- 4.10. Alleanze tra il pubblico ed il privato sociale per costruire comunità (aprile 2014)
- 4.11. Vacanze al mare a misura di famiglia (maggio 2014)
- 4.12. Dossier politiche familiari (maggio 2016)
- 4.13. 63° edizione del Meeting internazionale ICCFR "Famiglie forti, comunità forti" (17-18-19 giugno 2016) (settembre 2016)

#### **5. Gestione/organizzazione**

- 5.1. Comunicazione – Informazione Anno 2009 (gennaio 2010)
- 5.2. Manuale dell'organizzazione (gennaio 2010)
- 5.3. Comunicazione – Informazione Anno 2010 (gennaio 2011)
- 5.4. Comunicazione – Informazione Anno 2011 (gennaio 2012)

#### **6. Famiglia e nuove tecnologie**

- 6.1. La famiglia e le nuove tecnologie (settembre 2010)
- 6.2. Nuove tecnologie e servizi per l'innovazione sociale (giugno 2010)
- 6.3. La famiglia e i nuovi mezzi di comunicazione – Atti del convegno (ottobre 2010)
- 6.4. Guida pratica all'uso di Eldy (ottobre 2010)
- 6.5. Educazione e nuovi media. Guida per i genitori (ottobre 2010)
- 6.6. Educazione e nuovi media. Guida per insegnanti (aprile 2011)
- 6.7. Safer Internet Day 2011 - Atti del convegno (aprile 2011)
- 6.8. Safer Internet Day 2012 - Atti del convegno (aprile 2012)
- 6.9. Piano operativo per l'educazione ai nuovi media e cittadinanza digitale (giugno 2012)

6.10. Safer Internet Day 2013 - Atti dei convegni (luglio 2013)

**7. Distretto famiglia – Family mainstreaming**

- 7.0 Marchi Family (novembre 2013)
- 7.1. Il Distretto famiglia in Trentino (settembre 2010)
- 7.2. Il Distretto famiglia in Val di Non (settembre 2016)
  - 7.2.1. Il progetto strategico “Parco del benessere” del Distretto Famiglia in Valle di Non – Concorso di idee (maggio 2014)
- 7.3. Il Distretto famiglia in Val di Fiemme (maggio 2016)
  - 7.3.1. Le politiche familiari orientate al benessere. L’esperienza del Distretto Famiglia della Valle di Fiemme (novembre 2011)
- 7.4. Il Distretto famiglia in Val Rendena (marzo 2015)
- 7.5. Il Distretto famiglia in Valle di Sole (settembre 2016)
- 7.6. Il Distretto famiglia nella Valsugana e Tesino (settembre 2016)
- 7.7. Il Distretto famiglia nell’Alto Garda (giugno 2014)
- 7.8. Standard di qualità infrastrutturali (settembre 2012)
- 7.9. Il Distretto famiglia Rotaliana Königsberg (settembre 2016)
- 7.10. Il Distretto famiglia negli Altipiani Cimbri (settembre 2016)
- 7.11. Il Distretto famiglia nella Valle dei Laghi (settembre 2016)
- 7.12. Trentino a misura di famiglia – Baby Little Home (agosto 2014)
- 7.13. Il Distretto famiglia nelle Giudicarie Esteriori – Terme di Comano (settembre 2016)
- 7.14. Economia e felicità – Due tesi di laurea del mondo economico (settembre 2014)
- 7.15. Il Distretto famiglia nel Comune di Trento – Circoscrizione di Povo (settembre 2016)
- 7.16. Il Distretto famiglia nella Paganella (settembre 2016)
- 7.17. Welfare sussidiario (agosto 2015)
- 7.18. Rete e governance. Il ruolo del coordinatore dei Distretti famiglia per aggregare il capitale territoriale (agosto 2015)
- 7.19. Comuni Amici della famiglia: piani di intervento Anno 2014 (agosto 2015)
- 7.20. Il Distretto famiglia nell’Alta Valsugana e Bernstol (settembre 2016)
- 7.21. Programmi di lavoro dei Distretti famiglia – anno 2015 (ottobre 2015)
- 7.22. Distretti famiglia: politiche e valutazione. Il caso della Valsugana e Tesino e della Val di Fiemme – tesi di Serena Agostini e di Erica Bortolotti (marzo 2016)
- 7.23. Il Distretto famiglia in Primiero (maggio 2016)
- 7.24. Comuni Amici della famiglia - Piani annuali 2015 (maggio 2016)
- 7.25. Il Distretto famiglia in Vallagarina-Destra Adige (settembre 2016)
- 7.26. Programmi di lavoro dei Distretti famiglia - anno 2016 (settembre 2016)
- 7.27. Distretti famiglia: relazione annuale 2016 (aprile 2017)
- 7.28. Distretti famiglia: un network in costruzione (aprile 2017)
- 7.29. Trasformare il marchio in brand - Il “Progetto Family” della Provincia autonoma di Trento – tesi di Lorenzo Degiampietro (aprile 2017)

## **8. Pari opportunità tra uomini e donne**

- 8.1. Legge provinciale n. 13 del 18 giugno 2012 “Promozione della parità di trattamento e della cultura delle pari opportunità tra donne e uomini” (giugno 2012)
- 8.2. Genere e salute. Atti del Convegno “Genere (uomo e donna) e Medicina”, Trento 17 dicembre 2011” (maggio 2012)
- 8.3. Educare alla relazione di genere - esiti 2015-2016 (maggio 2016)

## **9. Sport e Famiglia**

- 9.1. Atti del convegno “Sport e Famiglia. Il potenziale educativo delle politiche sportive” (settembre 2012)

## **10. Politiche giovanili**

- 10.1. Atto di indirizzo e di coordinamento delle politiche giovanili e Criteri di attuazione dei Piani giovani di zona e ambito (gennaio 2017)
- 10.2. Giovani e autonomia: co-housing (settembre 2016)
- 10.3. Gli orientamenti strategici per la formazione RTO 2016-2017.  
Un percorso di ricerca-azione (febbraio 2017)
- 10.4. Crescere in Trentino. Alcuni dati sulla condizione giovanile in Provincia di Trento (dicembre 2016)

## **11. Sussidiarietà orizzontale**

- 11.1. Consulta provinciale per la famiglia (ottobre 2013)
- 11.2. Rapporto attività Sportello Famiglia – 2013, 2014 e 2015, gestito dal Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (maggio 2016)
- 11.3. La Famiglia allo Sportello – Associazionismo, sussidiarietà e politiche familiari: un percorso di ricerca sull’esperienza del Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (novembre 2016)
- 11.4. Rapporto attività Sportello Famiglia – 2016, gestito dal Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (aprile 2017)

### **Provincia autonoma di Trento**

*Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili*

Luciano Malfer

Piazza Venezia, 41 - 38122 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

agenziafamiglia@provincia.tn.it – [www.trentinofamiglia.it](http://www.trentinofamiglia.it)

A cura di: Lorenzo Degiampietro - Copertina a cura di: Lorenzo Degiampietro

Stampa: Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento – aprile 2017

*Questo prodotto è stato realizzato utilizzando applicativi open source: Libreoffice, Inkscape, Gimp*



Università degli Studi di Trento  
Dipartimento di Economia e Management  
*Corso di Laurea in Economia e Diritto*

# TRASFORMARE I MARCHIO IN BRAND

*Il "Progetto Family" della Provincia autonoma di Trento*

A cura di: Lorenzo Degiampietro

Supervisore: Prof. Umberto Marini

Anno accademico 2015-2016



# INDICE

INTRODUZIONE ..... pag. 11

## PRIMA PARTE

### COSA SIGNIFICA ESSERE MARCA

#### 1. LA MARCA

1.1. La definizione di marchio e di marca ..... pag. 15

1.2. La componente identificativa (brand identity) ..... pag. 19

1.2.1. L'identità della marca ..... Pag. 21

1.2.2. Il prisma della brand identity ..... pag. 24

1.3. La componente valutativa (brand image) ..... pag. 27

1.4. La componente fiduciaria - (brand reputation)..... pag. 29

1.5. La classificazione tipologica dei marchi.....pag. 30

1.6. L'architettura della marca..... pag. 31

#### 2. IL VALORE DELLA MARCA

2.1. Introduzione ..... pag. 35

2.2. Il modello Customer Based-Brand Equity di Keller .....	pag. 35
2.3. Il modello della Brand Equity di Aaker .....	pag. 38
2.3.1. La fedeltà alla marca .....	pag. 39
2.3.2. La notorietà del nome .....	pag. 41
2.3.3. La qualità percepita .....	pag. 43
2.3.4. Le associazioni di marca .....	pag. 44
2.3.5. Altre risorse esclusive .....	pag. 47

## SECONDA PARTE

### IL PROGETTO FAMILY

#### 3. LE AZIONI DEL PROGETTO FAMILY

3.1. Introduzione .....	pag. 49
3.2. Le certificazione Family in Trentino .....	pag. 50
3.2.1. La progettazione del marchio family.....	pag. 55
3.3. La certificazione Family Audit .....	pag. 58
3.4. Le alleanze territoriali per la famiglia .....	pag. 61
3.5. La revisione dei marchi famiglia.....	pag. 64
3.6. I servizi per la famiglia .....	pag. 69
3.7. Eventi congressuali e attività di comunicazione .....	pag. 74
3.8. Gli standard delle infrastrutture family .....	pag. 76

4. LA GESTIONE STRATEGICA DEL BRAND FAMILY	
4.1. Introduzione .....	pag. 79
4.2. Il portafoglio marchi famiglia .....	pag. 80
4.3. L'identità dei marchi famiglia .....	pag. 82
4.4. La comunicazione del brand .....	pag. 83
4.5. Il valore dei marchi famiglia .....	pag. 85
CONCLUSIONI .....	pag. 87
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....	pag. 89



## INTRODUZIONE

La Provincia autonoma di Trento ha intrapreso da tempo un percorso che si propone di caratterizzare il Trentino come territorio *"amico della famiglia"*, attraverso il coinvolgimento attivo e volontario delle realtà che operano sul territorio, siano esse pubbliche o private, for-profit o no-profit.

Le organizzazioni sono chiamate ad avere una particolare attenzione alle famiglie, residenti e ospiti, sia nelle modalità con le quali vengono erogati i servizi, ma anche rispetto alle caratteristiche infrastrutturali dei propri spazi aziendali e di quelli aperti al pubblico. Viene richiesto un ulteriore impegno rispetto alla loro organizzazione interna, favorendo il benessere lavorativo delle proprie risorse umane, attraverso azioni di conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa.

Per promuovere ed uniformare questo percorso la Provincia, ha definito degli standard di qualità familiare e ad essi ha collegato un processo di certificazione. Il tutto è gestito dall'Agenzia per la Famiglia, una struttura che fa capo alla Provincia autonoma di Trento, che si occupa della valutazione preventiva, della certificazione e della verifica periodica del rispetto dei requisiti. Le organizzazioni certificate si impegnano a mantenere lo standard conseguito e sono autorizzate ad utilizzare il Marchio Family nella loro comunicazione, secondo le modalità stabilite dalla relativa licenza d'uso.

Nel contesto amministrativo e procedurale appena descritto, il logo Family riveste a pieno la sua funzione di marchio, quale **segno distintivo**. Sotto il profilo prettamente giuridico, rispondendo ai requisiti di originalità, verità, novità e liceità e gode delle relative tutele.

In aggiunta a queste attività, direttamente collegate ai processi di certificazione, l’Agenzia per la Famiglia e i suoi partner utilizzano il marchio Family, oltre ad ulteriori loghi recentemente introdotti, in contesti non legati alle certificazioni.

Un altro importante ambito di intervento, riconducibile anch’esso al Progetto Family, è quello delle reti territoriali per la famiglia, denominate Distretti famiglia. Esse si configurano come associazioni volontarie di organizzazioni pubbliche e private, dislocate sul territorio, che hanno lo scopo di promuovere e sostenere il benessere della famiglia mediante un piano di azioni congiunte.

L’intento di questo lavoro è quello di esaminare il Progetto Family sotto un profilo di tipo economico, in particolare nell’ambito della disciplina del marketing e più precisamente in un’ottica di marca, all’interno della quale è possibile costruire le tipiche azioni di brand management. Una delle molte definizioni presenti in letteratura identifica il Brand come *“l’immagine di un prodotto o di un servizio profondamente ancorata nella mente del consumatore”*. **La domanda che ci si pone è la seguente: “i Marchi Family hanno la capacità di migrare verso un concetto di Brand Family?”**. Va quindi esaminato in modo il sistema dei Marchi Famiglia può essere considerato una variabile multi-dimensionale che va oltre agli aspetti distintivi tipici del concetto di marchio, per spingersi verso una propria identità, con un certo grado di posizionamento e di notorietà per il proprio target di riferimento. È necessario inoltre capire se i marchi sono potenzialmente in grado di generare un valore di tipo economico; **solamente in questo caso i Marchi Family possono essere definiti anche Brand Family.**

Questa tesi è suddivisa in due parti. La prima parte ha un taglio prettamente teorico; viene definito cosa significa essere marca e in particolare quali sono gli elementi che caratterizzano il valore di una marca. Verranno esaminate le componenti tipiche del brand, per poi approfondire nel dettaglio il concetto di brand equity. La seconda parte ha invece come tema l’esame del caso Family.

Le attività che compongono il progetto vengono esaminate sotto un profilo orientato al branding. Una parte delle nozioni teoriche esposte nella prima parte vengono, in questa sede, collocate nel caso concreto. Infine, viene ipotizzata una strategia di branding utile per favorire il passaggio dei Marchi Family verso il concetto più esteso di marca.



# PRIMA PARTE

## COSA SIGNIFICA ESSERE MARCA

### 1. LA MARCA

#### 1.1 La definizione di marchio e di marca

In letteratura non troviamo una definizione univoca e condivisa del concetto di marca. Le tematiche legate al brand sono molto articolate e complesse, ma soprattutto si muovono all'interno un di contesto economico, sociale e culturale in continua evoluzione ed ammodernamento. L'American Marketing Association, già all'inizio degli anni '60, definiva la marca come: *“un nome, un termine, un segno, un simbolo, un progetto o una combinazione di questi elementi, che hanno lo scopo di identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori per differenziarli da quelli dei concorrenti”*. Questa definizione enfatizza la componente tipicamente oggettiva e tangibile, dando evidenza agli elementi più strettamente identificativi e distintivi della marca. Un concetto molto simile viene ripreso dalla giurisprudenza dei vari Stati, con riferimento alla definizione di marchio; il Codice Civile italiano, ad esempio, sintetizza il concetto di marchio come *“il segno distintivo dei prodotti o dei servizi dell'impresa”*. Questa similitudine tra le due definizioni ha portato a credere, per un lungo periodo di tempo, che i due concetti potessero essere quasi perfettamente sovrapponibili.

In realtà, la differenza tra il concetto di marchio e quello di marca è molto profonda ed è confermata da numerosi studi, condotti a partire dagli anni '70.

Pur appartenendo a discipline scientifiche anche molto differenti tra di loro, i ricercatori sono tutti concordi nel sostenere che gli attributi prettamente tangibili della marca non sono sufficienti ad esprimerne a pieno il concetto. Ci si è accorti infatti che il marchio può racchiudere in se anche una moltitudine di componenti intangibili, che hanno la capacità di incidere sulla sfera emotiva e percettiva dei consumatori, radicarsi nella loro mente ed orientarne di fatto le loro scelte, durante il processo di acquisto di un bene o di un servizio.

Un marchio particolarmente conosciuto e mentalizzato dal consumatore, ha la capacità di generare un vero e proprio valore economico; **in questo caso il marchio può anche essere definito marca (brand).**

Quindi, mentre il marchio può essere rappresentato come un bene tangibile, di esclusiva proprietà dell'organizzazione che lo ha creato e per questo tutelato dalla legge, il brand ha invece una connotazione prettamente astratta. Si tratta, a tutti gli effetti, di una risorsa economica immateriale legata in modo molto stabile ad una determinata impresa, ad un particolare prodotto, ad un set di prodotti, oppure ad uno o più servizi. Va chiarito che il concetto di brand non è strettamente connesso al mondo del business; può essere brand anche un personaggio famoso, un club sportivo, un'organizzazione umanitaria, un movimento culturale o ideologico.

Va poi evidenziato il legame molto stretto tra brand e politiche di marketing aziendale, in particolare con riferimento alle attività di comunicazione. La marca incrementa infatti la propria forza principalmente attraverso le relazioni esterne, promosse dall'organizzazione a cui essa fa capo, che ha tutto l'interesse di sfruttarne il valore generato. Come già accennato, la marca incide nella sfera emotiva dei consumatori, si fissa nella loro mente, ha la capacità di orientarne i comportamenti e racchiude in se un preciso insieme di ideali, valori e reazioni emotive, all'interno di un preciso contesto socio-culturale. Spesso infatti si afferma che: *“il Brand è ciò che i consumatori dicono di voi e non quello che voi dite di essere”*. Quindi, la reputazione del brand spesso si

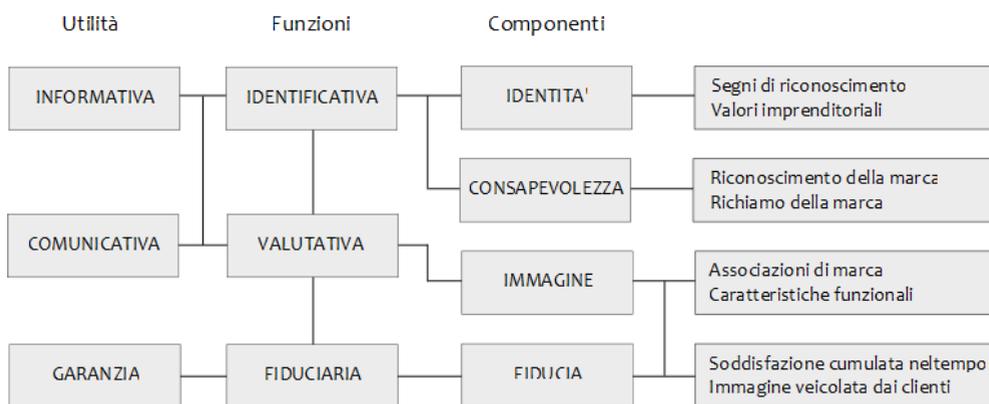
autoalimenta, senza l'intervento dell'organizzazione titolare del marchio e ciò, come si può immaginare, può rappresentare "un'arma a doppio taglio". La reputazione negativa di un brand, alimentata dai consumatori, può rappresentare una criticità per l'azienda che lega il suo business a quella marca. Casi concreti testimoniano che, in questi casi, le organizzazioni sono spesso costrette a considerevoli sforzi per poter invertire una tendenza negativa, intervenendo tipicamente sulla propria identità di marca.

Nei prossimi paragrafi vengono esaminate nel dettaglio le componenti che costituiscono il brand e le funzioni che esso assolve. Anche in questo caso gli approcci e le classificazioni presenti in letteratura sono numerosi, frutto di differenti contributi, da parte dei vari ambiti disciplinari. In questa sede scegliamo di adottare uno degli approcci più condivisi, quello dell'economista Bruno Giuseppe Busacca, che lega il brand alle seguenti tre componenti fondamentali:

- **componente identificativa:** ovvero tutti gli elementi e segni che permettono l'identificazione distintiva della marca, differenziandola dalla concorrenza;
- **componente valutativa:** l'insieme dei significati, delle valenze e delle associazioni mentali che il consumatore attribuisce alla marca, sia per quanto riguarda gli aspetti tecnico-funzionali del prodotto o del servizio, sia per quelli collegati ai benefici psico-sociali derivanti dall'utilizzo degli stessi;
- **componente fiduciaria:** l'insieme degli elementi che generano fiducia nella marca e soddisfazione nel tempo da parte dei consumatori finali.

Quando definiamo le componenti/funzioni del brand, dobbiamo assumere il punto di vista del consumatore tipo, per il quale la marca genera una forma di utilità. La componente identificativa genera un'utilità di tipo informativo e viene declinata in due componenti: l'**identità** di marca e la **consapevolezza** di

marca. L'identità di marca è costituita principalmente ai segni di riconoscimento della marca e dai valori imprenditoriali ad essa collegati. La consapevolezza è invece disaggregabile nel concetto di **riconoscimento** e in quello di **richiamo** della marca. La componente valutativa, oltre generare anch'essa un'utilità di tipo informativo, risponde ad un'utilità legata alla comunicazione, intesa nei termini dei valori intrinseci presenti in un prodotto o in un servizio, manifestati attraverso il brand. La componente fiduciaria, genera invece utilità in termini di garanzia; la fiducia rispetto ad un brand si traduce in una riduzione dei tempi nel processo di acquisto dei consumatori già fidelizzati. La componente valutativa e quella fiduciaria hanno in comune due concetti: l'**immagine** di marca, che si esplica nelle associazioni di marca e negli aspetti funzionali e simbolico-emozionali e la **fiducia**, costituita dalla soddisfazione cumulata nel tempo nonché dall'immagine veicolata dai clienti. Il complesso reticolo di connessioni tra funzioni, componenti e utilità del brand appena descritto, è rappresentato graficamente nell'immagine che segue.



*Immagine 1 - Utilità, funzioni e componenti del brand*

In particolare, la componente identificativa e quella valutativa sono particolarmente importanti per mettere a fuoco il concetto di brand, in quanto

si rifanno rispettivamente ai concetti di **identità di marca**, e di **immagine di marca**, in quanto le due variabili sono fortemente connesse tra di loro. **Mentre l'identità di marca rappresenta il modo con il quale l'azienda si vuole presentare al pubblico dei suoi potenziali acquirenti, viceversa l'immagine corrisponde a come il pubblico percepisce la marca stessa.**

**Lo scopo delle organizzazioni è quello di fare in modo che identità e immagine di marca siano il più possibile corrispondenti.**

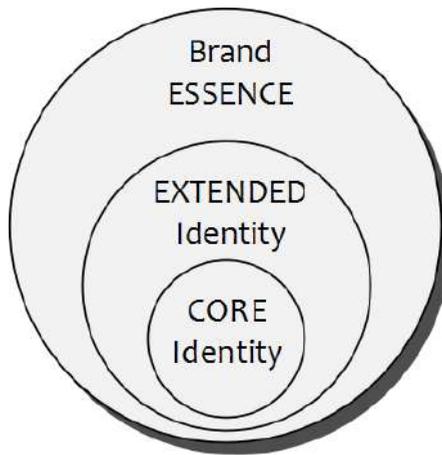


*Immagine 2 – Identità e immagine di marca*

## 1.2 La componente identificativa

La componente identificativa del brand viene declinata nei concetti di identità di marca e di consapevolezza di marca (Brand Identity e Brand Awareness). L'identità di marca si riferisce agli elementi tipici di riconoscimento della marca (nome, simboli, logo, slogan, jingles ecc.) che agevolano il consumatore nell'identificazione distintiva di una particolare marca rispetto alla concorrenza. L'identità si riferisce inoltre all'insieme dei valori imprenditoriali che contraddistinguono una marca fin dalla nascita e che ne determinano l'evoluzione futura. Tali valori, infatti, costituiscono il criterio che guida buona parte delle scelte di gestione della marca. Esistono più modelli di analisi della struttura della brand identity. Fra i più noti, vi è quello proposto da David Aaker, che descrive l'identità di marca mediante tre cerchi concentrici. Il cerchio più interno rappresenta l'essenza di marca (brand essence), ossia il

valore più importante per l'impresa, quello che vuole associare in modo forte e duraturo alla propria marca. Il cerchio intermedio è quello dell'identità di fondo (core identity), che è rappresentato da un set ristretto di valori associati alla marca e veicolati al consumatore. Il cerchio più esterno costituisce l'identità estesa (extended identity), ossia tutti i valori che la marca si propone di trasmettere in modo più o meno marcato e strategico.



*Immagine 3 – La Brand identity a cerchi concentrici*

Il concetto di consapevolezza indica invece la capacità del brand di essere ricordato e riconosciuto; capacità che deriva dal processo mentale con cui il consumatore lo identifica. Vi sono due livelli di consapevolezza, in funzione del grado di profondità della conoscenza da parte del consumatore. Il primo è definito consapevolezza-riconoscimento di marca (brand recognition) e descrive la capacità del cliente di riconoscerla conseguentemente ad una serie di stimoli esterni. Il secondo, definito consapevolezza-ricordo di marca (brand recall), descrive invece la capacità di ricordare la stessa, indipendentemente da espliciti stimoli esterni. In sintesi, la consapevolezza del brand si alimenta accrescendone la familiarità attraverso un'esposizione ripetuta (per facilitarne il riconoscimento) e promuovendo associazioni forti con la categoria di

appartenenza o le più idonee situazioni di acquisto o consumo (per favorire il richiamo).

La componente identificativa della marca è una variabile di importanza strategica, che le aziende utilizzano per orientare le proprie politiche di brand management, in particolare quelle che mirano a rendere distintiva ed univoca l'identità della marca nei confronti della platea dei consumatori, già presenti nel proprio portafoglio clienti e potenziali clienti. Per questo motivo nei due paragrafi che seguono viene approfondito il tema dell'identità; nel primo paragrafo sono descritti i più comuni segni distintivi del brand, mentre in quello successivo viene trattato il modello teorizzato da Jean Noel Kapferer, che aggiunge ulteriori elementi di analisi riconducibili alla brand identity, in aggiunta al modello a cerchi concentrici di Aaker che è stato appena descritto.

### 1.2.1 L'identità della marca.

La componente identificativa della marca può essere descritta, sotto un profilo tipicamente oggettivo, attraverso tutti gli elementi espressivi utilizzati dall'azienda, allo scopo di rendere immediatamente riconoscibile la marca e distinguerla dalla concorrenza. L'identità si rifà tipicamente ai concetti di: **nome, logo, colori, sound, slogan e payoff**, che sono definiti di seguito.

Il **nome** è una delle componenti più importanti del brand; probabilmente la più importante in quanto rimane sostanzialmente immutata nel tempo. I casi di variazione del nome di un brand nel corso della sua vita sono infatti rarissimi. Tornando per un momento al concetto più restrittivo di marchio, quale sottoinsieme del concetto di marca, è chiaro che il nome rappresenta il presupposto indispensabile per identificare un determinato prodotto, un servizio o un'intera organizzazione, per implicazioni di carattere prevalentemente amministrativo e giuridico. In questo specifico ambito il nome deve infatti possedere la caratteristica dell'originalità proprio per poter

distinguersi dalla concorrenza. Ma anche nella definizione più estesa di marca le regole non cambiano di molto e spesso si afferma che: *“non può esistere un brand privo di un nome”*. Anche per quelle marche a forte impatto simbolico, l’associazione al nome è quasi sempre presente come elemento primario ed essenziale di qualsiasi messaggio commerciale rivolto al consumatore. Per questi motivi, la scelta del nome adatto rappresenta una decisione difficile e strategica per il successo di una marca. Nel gergo del marketing questa operazione viene definita naming. Il nome prescelto deve essere facile da ricordare, originale, orecchiabile, evocare la natura dell’azienda, del prodotto o del servizio che rappresenta. Il naming ha inoltre lo scopo di orientare l’identità del brand verso i bisogni, le esigenze le richieste del consumatore .

Il **logo**, abbreviazione di logotipo, è invece l’elemento grafico che solitamente rappresenta un prodotto, un servizio o l’intera azienda. Esso può essere costituito da un semplice simbolo, dalla rappresentazione grafica di un nome, da un acronimo, oppure dalla combinazione di simbolo e testo. I più famosi loghi al mondo possono essere frutto di importanti studi grafici, oppure nascere dalla creatività o dal gusto eccentrico dei loro ideatori. Il logo è una delle componenti del brand che più affascina e che più si adatta alle mode e al contesto storico-culturale nel quale vive; è infatti una delle componenti del brand che più variano nel corso del tempo. Ci sarebbe molto da discutere su questi aspetti, ma in questa sede ci si limita ad evidenziare che il logo rappresenta, assieme al nome, l’essenza dell’identità di un brand, tant’è che nome e simbolo appaiono quasi sempre simultaneamente nelle azioni di comunicazione.

Un’altra componente molto interessante legata all’identità della marca riguarda l’associazione che viene creata tra **colori** e brand. Si tratta di un aspetto piuttosto dibattuto nell’ambito del marketing per via dell’effetto di persuasione che viene spesso attribuito ad alcune tipologie di colori. Esistono numerosi tentativi di classificare i colori sulla base specifici valori emozionali,

ma in realtà sembra che i colori siano troppo legati alle esperienze personali, a specifici contesti sociali, culturali e geografici per essere tradotti in sensazioni universali. Non è quindi possibile creare delle linee guida che indicano in modo univoco quale tipo di colore sia più adatto ad una determinata tipologia di bene o servizio. Tradizionalmente alcuni colori vengono associati a specifici tratti (ad esempio il marrone con la rudezza, il viola con la raffinatezza, e il rosso con l'eccitamento). Ma quasi ogni studio accademico sui colori e il branding afferma che è molto più importante che i colori supportino la personalità del brand, piuttosto che tentare di allinearsi con delle associazioni stereotipate. Per questo motivo, nella scelta dello schema colori da utilizzare in un brand, viene spesso fatto riferimento al tipo di bene o di servizio che si intende promuovere ma soprattutto al relativo target di riferimento (genere, età, classe sociale, eccetera). Quindi i brand legati, ad esempio, a prodotti per l'infanzia hanno generalmente colori molto differenti rispetto a quelli riferibili a beni di lusso oppure a prodotti rivolti ad un pubblico maschile piuttosto che a quello femminile.

Il **sound logo** rappresenta l'elaborazione di un tema sonoro che viene legato alla marca, come parte integrante dell'identità della stessa e ha lo scopo di agire sullo stato emozionale del consumatore. Il suono è generalmente un jingle, ma può anche essere rappresentato da poche semplici note purché originali e riconoscibili. I brand più forti dedicano molta attenzione a questo aspetto, al punto da mettere in campo una vera e propria l'immagine coordinata sonora, che viene chiamata Sound Branding o Audio Branding. Nella mente del consumatore non si fissa solamente il ricordo del logo visivo ma anche quella del "logo sonoro" che viene riconosciuto, per esempio ascoltando la radio.

Gli **slogan** vengono molto spesso utilizzati per rafforzare l'immagine di una marca. Tutti i brand di maggiore successo sono riusciti a creare un legame molto stabile e duraturo con i consumatori grazie anche a degli slogan

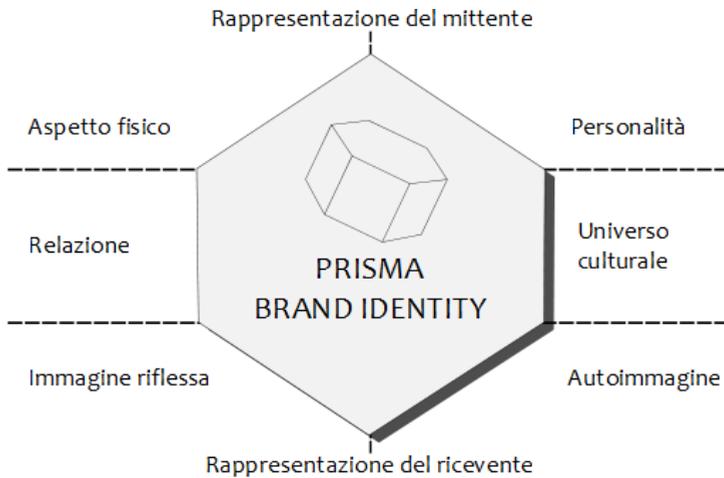
brillanti, inseriti in modo massivo all'interno di tutte le azioni di comunicazione e finendo spesso per diventare parte della cultura di un paese. Uno slogan di successo entra nella mente del consumatore al punto che pronunciandolo, il consumatore identifica immediatamente il prodotto al quale si riferisce. Gli slogan possono collocarsi, sia all'interno dei messaggi pubblicitari, sia come frase conclusiva di uno spot. Mentre nel primo caso il messaggio ha principalmente una funzione comunicativa, in chiusura ha invece un ruolo più prettamente legato all'identità del brand. In questo contesto logo grafico, logo sonoro e slogan appaiono contemporaneamente allo scopo di fornire un'identità unica della marca.

Si conclude con il **payoff**, un concetto introdotto piuttosto recentemente nel marketing. Il termine inglese deriva dal linguaggio economico e significa "liquidazione" o "saldo finale". Il payoff non è né lo slogan né la frase conclusiva di un annuncio pubblicitario, bensì uno specifico dispositivo testuale che fa parte degli elementi che compongono la brand identity. Deve essere molto breve, composto da poche semplici parole, non pronunciate ma veicolate al consumatore nella forma di lettura "sorda", in modo che egli lo elabori mentalmente, tra sé e sé. Il payoff sintetizza la vocazione del brand ed ha un obiettivo di comunicazione specifico, diverso da quello attribuito al nome o al simbolo della marca; deve poter evocare valori ed emozioni affinché possa rimanere indelebile nella memoria del pubblico al quale si rivolge. Deve essere semplice anche foneticamente, cercando di non adottare termini astrusi o poco diffusi.

### 1.2.2 Il prisma della brand identity.

Alcuni modelli di analisi della struttura della brand identity, elaborati dalla teoria economica, vanno oltre l'approccio prettamente oggettivo che è stato appena descritto. Uno di questi è quello teorizzato da Jean Noel Kapferer, che per descrivere i sei aspetti propri della brand identity, utilizza le sei facce di un

prisma e ad ogni lato fa corrispondere un aspetto particolare e caratteristico della marca. Il modello può essere letto da sinistra verso destra, con lettura in senso orario, e il primo lato da considerare riguarda le componenti fisiche della marca. Proseguendo la lettura troviamo gli aspetti intangibili legati alla brand identity: personalità, cultura, relazione, immagine riflessa e rappresentazione di sé. Secondo questo modello, la sintesi di ciascuno di questi elementi contribuisce a delineare il successo di un brand.



*Immagine 4 – Prisma della brand Identity*

**Elementi fisici.** L'aspetto fisico che rende riconoscibile il brand comprende l'insieme degli elementi tangibili legati allo stesso, quelli descritti nel paragrafo precedente, ovvero: il nome, il logo, lo schema colori, il sound logo, lo slogan. Secondo questo modello ogni brand dovrebbe definire un modo di essere e di presentarsi ben delineato, su misura rispetto al target di pubblico al quale si rivolge e deve soprattutto essere univoco, in modo da riuscire a distinguersi chiaramente dalla concorrenza.

**Personalità.** La personalità del brand è il modo con cui la marca si presenta al pubblico ed è un concetto che per certi versi può essere assimilato al carattere

umano. La personalità di una marca, viene decisa a tavolino nell'ambito delle iniziative di brand management e si può esprimere in differenti modi, ad esempio con un particolare timbro di voce nella comunicazione, con un certo stile di scrittura nei messaggi pubblicitari, oppure con lo stile di design o anche attraverso i testimonial dei quali l'impresa si avvale per la promozione del proprio brand. Grazie a questi accorgimenti la marca riesce a definire una propria personalità ed un carattere ben definito, veicolabili ai consumatori nel modo più inequivocabile possibile: senza rumori, senza sbavature, riducendo al minimo fraintendimenti ed interpretazioni errate.

**Cultura.** L'universo culturale identifica invece l'insieme dei valori che vengono rappresentati dal brand e al quale il brand stesso attinge. Può essere rappresentato dal luogo di appartenenza, da una particolare tecnologia o da un determinato modo di essere e di rapportarsi con il consumatore finale. La componente culturale della brand identity viene costruita a tavolino dall'impresa che utilizza il brand per il proprio business, attraverso specifiche azioni di brand management. I processi di codifica, decodifica e di comprensione del messaggio vengono in qualche modo previsti e prefigurati, quindi fabbricati e successivamente veicolati al destinatario della comunicazione.

**Relazione.** La relazione è il tipo di rapporto umano, interpersonale o sociale, che la marca esprime e supporta. La relazione è ciò che la marca può offrire come valore aggiunto al cliente che acquista il suo prodotto. È il caso ad esempio dei beni di lusso, per i quali il brand genera per il consumatore la sensazione di elevazione sociale; indossare ad esempio il capo di una certa marca significa distinguersi dalla massa. In altri termini, la relazione si configura come un vero e proprio segno distintivo.

**Immagine riflessa.** Il riflesso rappresenta l'immagine esteriore che il brand offre al suo destinatario ideale. Il consumatore che acquista un bene vuole identificarsi con il prototipo di cliente per il quale lo stesso è pensato.

Un'azienda potrebbe avere diverse tipologie di acquirenti per un proprio prodotto o servizio, ma per sviluppare un'efficace immagine riflessa deve identificare l'acquirente ideale sul quale costruire un'immagine stereotipata e sul quale far convergere il senso di appartenenza del maggior numero di potenziali clienti. Questi clienti proveranno soddisfazione nell'immedesimarsi nel cliente tipo e in particolare auspicano che gli altri abbiano quella percezione di loro.

**Rappresentazione di sé.** Se il riflesso è stato definito come la percezione che i consumatori finali vogliono che gli altri abbiano di loro, la rappresentazione di sé è viceversa l'immagine che i consumatori credono di rispecchiare utilizzano un determinato brand. Si tratta di una sorta di "mentalizzazione" autoreferenziale. Le azioni di brand management possono utilizzare lo strumento dell'auto immagine per orientare la propria strategia di marketing.

### 1.3 La componente valutativa - (*Brand Image*)

La componente valutativa dalla marca è definita in letteratura con il termine brand image ed esprime l'insieme dei significati che vengono stabilmente associati alla marca dal consumatore. L'importanza di questa variabile ha iniziato a manifestarsi nel momento in cui si è capito che immagine e marca sono fortemente connesse tra di loro ed influiscono in maniera determinante sul processo di acquisto del consumatore. Egli infatti manifesta generalmente una certa inerzia al cambiamento, pertanto l'impresa che riesce ad ottenere un'immagine positiva presso il pubblico di potenziali acquirenti, acquisisce un patrimonio di credibilità duraturo, oltre che ad un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

**Il consumatore quindi non acquista semplicemente un prodotto o un servizio, bensì acquista l'immagine associata allo .**

Si è già accennato alla stretta correlazione che esiste tra identità e immagine di marca e ciò che l'impresa desidera trasmettere attraverso l'identità del proprio brand può non coincidere con l'immagine percepita dai suoi consumatori. Quando si parla di brand image non bisogna quindi assumere il punto di vista dell'impresa, bensì quello del consumatore finale, essendo l'immagine un parametro strettamente legato alle rappresentazioni mentali, cognitive ed affettive che lo stesso percepisce.

La brand image deriva da un processo di sedimentazione delle relazioni fra pubblico e impresa e può essere influenzato da numerosi fattori: la qualità dei prodotti e servizi, la capacità distributiva, le campagne di comunicazione, il giudizio espresso dai consumatori, dagli opinion leader o dagli influencer e dalla stampa in generale.

La rilevazione di forti incongruenze tra l'immagine percepita dai consumatori e l'identità costruita dall'azienda è sintomo di problemi ed errori nelle strategie, che l'impresa ha tutto l'interesse a correggere, attraverso adeguate azioni di rimodulazione delle componenti che formano la propria identità di marca, raccogliendo ed analizzando i feedback provenienti, sia dalla sua clientela attuale, sia da quella potenziale.

Misurare il valore dell'immagine di una marca è un'operazione molto complessa e per farlo può essere utile seguire i seguenti tre livelli di analisi:

- analisi dell'immagine percepita dai consumatori;
- analisi dell'immagine voluta dall'impresa e legata al posizionamento;
- analisi dell'immagine sentita e cioè l'immagine reale ed effettiva della marca nei suoi punti di forza e nelle sue debolezze.

La dimensione dell'immagine è fortemente connessa a molte delle variabili che definiscono il concetto di valore della marca, tema nel prossimo capitolo e in particolare quelle legate alle associazioni evocate dalla marca.

**Una solida identità di marca, unita al valore positivo di un brand, generano indirettamente una percezione di immagine positiva da parte del target al quale il brand si rivolge.**

#### 1.4 La componente fiduciaria - (*brand reputation*)

Mentre identità e immagine rappresentano dei processi unidirezionali, nel caso della brand reputation siamo invece di fronte ad una variabile bidirezionale. Accanto all'impresa, che tenta di crearsi una reputazione positiva, troviamo differenti tipologie di consumatori: quelli che già utilizzano i beni e servizi di marca, quelli potenziali, ma anche coloro che non intendono acquistare i beni perché vi associano una reputazione non positiva. La reputazione è quindi la somma di tutto ciò che viene detto sulla marca, sia positivo che negativo, sia dal lato della domanda, sia da quello dell'offerta.

Crearsi una buona reputazione è molto complicato, a causa dell'impossibilità di condizionarla o modificarla a proprio piacimento. La fiducia dei consumatori va quindi conquistata attraverso azioni quotidiane e non può essere imposta come nel caso dell'identità. La reputazione di un brand diventa uno degli elementi centrali nelle strategie di comunicazione aziendale e tale importanza è collegata dalla sempre minor efficacia dei mezzi di comunicazione tradizionali tipicamente unidirezionali. Oggi i consumatori sono diventati "*commentatori del brand*", parlano delle proprie esperienze d'acquisto attraverso i blog e i social network, influenzando così gli altri potenziali acquirenti. I nuovi mezzi di comunicazione permettono infatti di manifestare in modo molto efficace ed immediato le proprie opinioni in rete. Una reputazione positiva genera un sentimento positivo nei confronti della marca e i clienti stessi diventano portavoce volontari dell'azienda, attivando un passaparola positivo per il brand. Per le aziende il valore del passaparola è molto elevato; è infatti dimostrato che le opinioni e le esperienze d'uso

dichiarate dai consumatori rappresentano la variabile che è maggiormente in grado di influenzare le decisioni d'acquisto (specialmente se i prodotti appartengono ad una categoria per la quale i consumatori sono poco preparati) riducendo il rischio di commettere errori nell'acquisto. Non a caso molte delle piattaforme di vendita online promuovono meccanismi di valutazione e recensione dei prodotti in vendita.

La reputazione può essere però anche negativa; un consumatore scontento può diventare potenzialmente molto pericoloso per gli interessi dell'impresa. I commenti negativi possono intaccare la reputazione della marca, mettendola in discussione e una sola recensione negativa può rendere inefficaci molti commenti positivi.

## 1.5 La classificazione tipologica dei marchi

Il marchio può essere progettato e realizzato in differenti modi, in relazione agli elementi che ne formano la composizione d'insieme. La classificazione tipologica dei marchi si rifà generalmente a sei tipologie standard, ognuna con le proprie caratteristiche:

- **monogramma:** che corrisponde ad un particolare assemblaggio tipografico di una o più lettere iniziali di un nome;
- **marchio parola:** basato solo su un logotipo, cioè solo su una particolare grafia del nome, senza quindi nessun elemento iconografico;
- **logotipo figurativo:** ovvero un marchio parola racchiuso in un particolare elemento grafico che generalmente ha forma geometrica;
- **marchio figurato:** in questo modello al logotipo viene abbinato un simbolo grafico stilizzato (un pittogramma) che rappresenta esplicitamente un soggetto universalmente riconoscibile;

- **marchio astratto:** in questo caso il logotipo è abbinato ad un simbolo grafico astratto, cioè non riconducibile ad un oggetto riconosciuto;
- **marchio illustrato:** in questa tipologia il logotipo è abbinato ad un elemento figurativo complesso, come una illustrazione o una fotografia.

## 1.6 L'architettura della marca

Prima di entrare nel tema del valore della marca è utile descrivere brevemente il concetto di architettura di marca, che in inglese prende il nome di brand architecture. L'esigenza di organizzare il proprio brand in forma di architettura di più marche nasce dall'esigenza di passare da una strategia di marketing centrata sulla marca, ad una strategia centrata sul portafoglio di marca. Tale passaggio comporta una maggiore complessità gestionale, che si traduce in un differente approccio organizzativo ed operativo. L'architettura di marca indica in che modo l'impresa decide di l'organizzazione il proprio portafoglio di marchi, definendo per ciascuno di essi: uno specifico ruolo, un target e degli obiettivi, tenendo conto delle relazioni tra i singoli marchi e degli stessi nei confronti del brand principale. Ad una marca principale (brand ombrello) se ne aggiungono altre che ad essa sottostanno, formando così il portafoglio di brand. Quando una organizzazione si trova a gestire una pluralità di marche è fondamentale che esse funzionino in modo coerente ed efficace, come se si trattasse di una sola entità, in modo da riuscire a porsi verso l'esterno con chiarezza e sinergia. Un'architettura di marca progettata in modo armonico, concorre a rendere più trasparente l'offerta ai clienti e nello stesso tempo, a favorire concrete possibilità di collaborazione tra i brand gestiti, sfruttando le risorse condivise.

Le diverse tipologie di marca che si possono organizzare in una architettura gerarchica sono le seguenti:

- il **corporeale brand** o **marca aziendale**: rappresenta ed identifica l'azienda nel suo complesso (sintesi della sua storia, dei suoi valori e della sua cultura);
- il **brand di gamma**: di solito alternativo al corporate brand, viene utilizzato dall'impresa per commercializzare prodotti appartenenti a diverse categorie merceologiche; rappresenta un gruppo di prodotti che nel loro complesso beneficiano di una "promessa" identica, ovvero di una pluralità di offerte riconducibili alla medesima e specifica relazione;
- il **brand di linea**: utilizzato congiuntamente al corporate brand, si pone ad un livello sottostante e identifica i prodotti dell'impresa che presentano un certo grado di complementarietà nella percezione dei consumatori e generalmente identificano un gruppo di prodotti similari;
- il **brand di prodotto/servizio**: è volto all'identificazione delle specificità di ciascuna tipologia di prodotto o servizio offerto dall'impresa; esiste in questo caso unicità tra il prodotto o il servizio e il brand;
- **marca ombrello**: è caratterizzata da un unico stile visivo, utilizzata da un'azienda per gruppi di prodotti tra loro disomogenei;
- **marca garanzia**: associazione di una marca ad un'altra "sovrordinata", di modo che la seconda possa assicurare coesione e credibilità ad ogni singola offerta connotata dall'utilizzo, peraltro in piena autonomia, della prima.

Oltre a questa classificazione orientata al settore produttivo in senso stretto, per i contenuti di questa tesi è utile richiamare il concetto di brand turistico territoriale. Questa tipologia di marca identifica il cosiddetto prodotto turistico di un determinato territorio. A differenza del concetto di brand legato al

settore industriale, il brand turistico identifica un territorio nel suo complesso. Possiede quindi una dimensione non solo di natura economica, bensì sociale, culturale ed ambientale. Agisce sul territorio in modo diffuso, coinvolgendo settori diversi dell'economia: dai trasporti all'agricoltura, dall'artigianato ai servizi. Un'ultima particolarità del brand turistico territoriale, che tornerà utile nel corso dei prossimi capitoli, è legata alle sue peculiari funzioni. Infatti, oltre alla funzione svolta verso l'esterno, ovvero nei confronti dei fruitori del territorio (le funzioni identificativa, valutativa e fiduciaria già descritte) la marca svolge una serie di funzioni anche all'interno del sistema, ovvero nei confronti degli attori del territorio. Le funzioni sono:

- **funzione di indirizzo:** è quella connessa alla condivisione delle logiche e di una visione di fondo che guida il processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il turista; si concretizza nella capacità del brand di aggregare i diversi attori del territorio intorno ad una proposta unificante, che ne orienti l'agire strategico ed il posizionamento sul mercato;
- **funzione di coordinamento:** è quella connessa alla condivisione delle strutture e dei meccanismi di coordinamento da utilizzare nel processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il turista; si concretizza nella capacità del brand di far accettare le funzioni e il ruolo dell'organismo deputati alla gestione della marca far condividere le modalità e le condizioni di utilizzo della marca;
- **funzione di supporto:** è quella connessa alla condivisione di una serie di strumenti da utilizzare nel processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il turista; si concretizza nella capacità del brand di: aggregare gli attori intorno ad un'unica infrastruttura tecnologica; far condividere un piano integrato di comunicazione posto in essere a livello dell'intero territorio e rendere omogenee le attività di comunicazione poste in essere a livello dei singoli attori; fare aderire

gli attori a standard di qualità e far loro accettare le valutazioni circa il rispetto di tali standard.

Per costruire un'architettura di marca efficace è importante capire la relazione che c'è tra corporate brand o il brand principale e i brand sottostanti a livello gerarchico. Per valutare la dimensione della gamma si utilizzano i criteri di ampiezza (numero di linee offerte), profondità (numero di varianti di ogni marca o prodotto della linea), lunghezza (numero totale di prodotti della gamma) e coerenza (correlazione delle diverse linee di prodotti). Tutto sta nel definire e categorizzare i vari marchi all'interno della struttura aziendale a seconda di tipologie di prodotto, destinazioni d'uso, tecnologie utilizzate, segmenti di mercato ecc.

Fatte le dovute analisi, si possono seguire essenzialmente due strade fondamentali: da una parte mantenere l'autonomia del corporate brand rispetto ai marchi sottostanti, oppure dall'altra farli diventare un unicum declinando il marchio corporate nelle varie accezioni singole.

Qualunque sia la strutturazione di un'architettura di marca, l'importante è comprendere che la gestione del portfolio e delle sue interazioni con la casa madre hanno un significato strategico oltre che operativo. Categorizzare e distinguere i vari settori e i vari brand permette di non erodere il posizionamento di marca e soprattutto far sì che i vari comparti dell'azienda non si cannibalizzino l'un l'altro, togliendosi quote di mercato o potenziali clienti a vicenda.

## 2. IL VALORE DELLA MARCA

### 2.1 Introduzione

Se assumiamo il punto di vista del consumatore, il valore che può essere generato da un brand non va inteso in chiave economica, bensì in termini di utilità, strettamente legata al soddisfacimento dei suoi bisogni. Viceversa, dal punto di vista dell'impresa, il valore del brand è di natura tipicamente economica e viene definito in letteratura con il termine inglese di **brand equity**. L'impresa sfrutta il valore economico della marca per incrementare il proprio business, al pari delle altre risorse materiali.

In letteratura sono presenti numerosi studi legati al concetto di valore della marca, ma i due modelli più autorevoli sono quelli elaborati, a partire dagli anni novanta, dagli economisti David Aaker e Kevin Lane Keller. Di seguito viene descritto in sintesi il modello elaborato da Keller, secondo il quale la variabile principale per creare valore è data dal livello di conoscenza che i consumatori hanno del brand. Viene invece esaminato più nel dettaglio il modello elaborato da Aaker, che definisce il brand come un set di attività o di passività, che si aggiungono oppure si sottraggono, al valore generato da un prodotto o servizio. In questo caso, il valore del brand si poggia su cinque importanti asset.

### 2.2 Il modello Customer Based-Brand Equity di Keller

Kevin Lane Keller definisce la brand equity come *“l'effetto differenziale che la conoscenza di una marca produce sulle risposte del consumatore alle politiche di marketing di quella marca”*. Il modello è definito della Customer Based-Brand Equity (C.B.B.E).

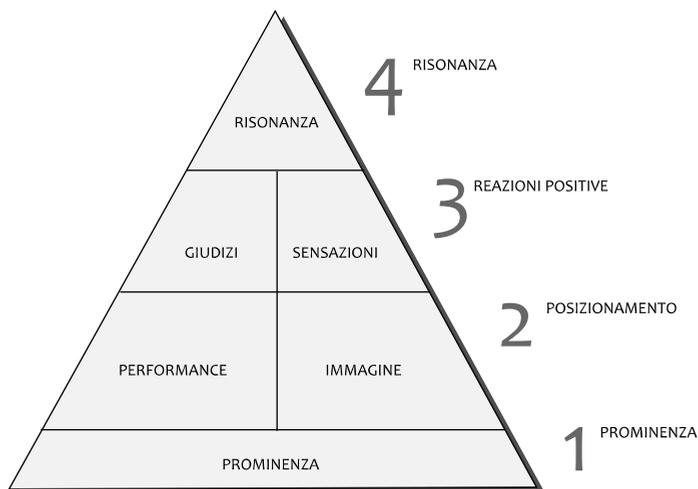
La marca avrà una equity positiva quando i consumatori reagiscono favorevolmente alle attività di marketing messe in campo dall'impresa a sostegno della marca e negativa in caso contrario. La misura del differenziale viene effettuata prendendo come riferimento un prodotto analogo contrassegnato da una marca fittizia o un prodotto privo di marca. Secondo questo modello la conoscenza della marca, definita con il termine Brand Knowledge, è dunque la chiave sulla quale investire per creare valore, in quanto capace di determinare questo effetto differenziale positivo. Secondo questo modello, la conoscenza della marca viene rappresentata come un "nodo" che si fissa nella mente del consumatore e che viene identificato dal brand. Al nodo possono essere legate molteplici associazioni, classificabili in due dimensioni:

- la **notorietà** (brand awareness) che rappresenta la forza con la quale la marca è fissata nella memoria del consumatore in modo da poter essere riconosciuta in condizioni diverse;
- l'**immagine** (brand image) collegata invece alle percezioni nei confronti di una marca presenti nella memoria e che si manifestano in associazioni di varia natura per il consumatore.

Risulta quindi strategico per l'impresa mettere in atto azioni di marketing che consentano di stabilire un **elevato grado di notorietà** e indurre così un'immagine positiva del brand. In questo modo, nella mente del consumatore si formeranno associazioni forti, favorevoli, uniche e durevoli nel tempo. Il modello di Keller è rappresentato graficamente da una piramide, che definisce la costruzione di una marca forte attraverso le seguenti quattro fasi principali:

1. stabilire una corretta identità, attribuendo **prominenza** al brand nella mente del consumatore, in modo che egli vi associ sempre alla marca in differenti contesti d'utilizzo;

2. imprimere nella mente del consumatore un preciso significato al brand, detto **posizionamento**, creando cioè delle associazioni (tangibili ed intangibili) rilevanti per il consumatore, coerenti nel tempo, favorevoli, forti ed uniche;
3. alimentare delle **reazioni positive** nei confronti dei consumatori con riferimento alle associazioni create, sia sotto il profilo cognitivo, nei termini di giudizi sulla qualità percepita, credibilità, superiorità, affidabilità, sia sotto il profilo emotivo, ovvero sensazioni che dipendono dalla componente più sociale del brand;
4. trasformare questa risposta in **risonanza**, ovvero in una relazione fondata sull'intensa, sulla fedeltà e sul senso di attaccamento e di comunità, in modo da favorire l'impegno attivo da parte dei clienti nel promuovere il brand.



*Immagine 5 - Piramide Customer Based-Brand Equity di Keller*

In sintesi, nella prima fase è l'impresa chiamata a fornire la spinta iniziale, ma successivamente il potere della marca è nelle mani del consumatore che di

fatto la fa nascere, crescere e sedimentarsi. Costruire una marca significa quindi creare delle strutture mentali ed aiutare i consumatori ad organizzare le proprie conoscenze sui prodotti e servizi al fine di facilitare le loro decisioni d'acquisto, generando così valore per l'impresa.

## 2.3 Il modello della Brand Equity di Aaker

Tra le risorse economiche più importanti per ogni tipologia di business, vi sono le risorse immateriali ed è stato già accennato che la marca è una di queste. Aaker afferma che *“Il valore di una marca si basa su una serie di attività e di passività ad essa associate, al suo nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori”*. Va osservato che le attività e passività alle quali l'economista si riferisce, sono indissolubilmente legate alla marca, sono da essa poste in essere e con essa potrebbero modificarsi o addirittura cessare di esistere, qualora la marca mutasse il suo nome o il marchio.

Il valore nasce dalla convergenza di cinque differenti variabili, che si completano a vicenda e che l'azienda ha tutto l'interesse a promuovere e tentare mantenere nel lungo periodo. Le attività e passività legate al valore della marca, possono variare da un contesto economico all'altro, ma generalmente sono raggruppate nelle seguenti cinque categorie, che vengono descritte nel dettaglio nei prossimi paragrafi:

- fedeltà alla marca;
- notorietà del nome;
- qualità percepita;
- valori associati alla marca;
- altre risorse esclusive della marca.

### 2.3.1 La fedeltà alla marca.

La fedeltà viene definita come la misura dell’attaccamento del cliente alla marca. Un’alta fedeltà riesce a fortificare il brand rendendo inefficaci le iniziative della concorrenza; ecco perché la fedeltà va considerata una risorsa economica a tutti gli effetti, di fondamentale importanza per un’azienda e capace di generare un vantaggio competitivo. Una marca forte e credibile riesce a dare più garanzie all’acquirente e generare più facilmente dinamiche di acquisto fidelizzate.

La fedeltà è una variabile strettamente legata all’esperienza d’uso, a differenza degli altri quattro asset che si possono ricondurre anche a soggetti che non hanno mai utilizzato i beni di marca. Ciò non significa che le attività di branding debbano essere rivolte solamente alla clientela già in portafoglio; le strategie di marca devono orientarsi anche ai consumatori potenziali, quelli cioè da acquisire o da sottrarre alla concorrenza. Esistono diversi livelli di fedeltà, anche se non tutti sono presenti nei vari contesti di mercato.

Il livello più basso di fedeltà è dato dall’**acquirente infedele**, del tutto indifferente alla marca, per il quale tutte le marche sono perfettamente uguali. Egli può preferire qualsiasi prodotto di una determinata categoria, purché abbia un prezzo conveniente.

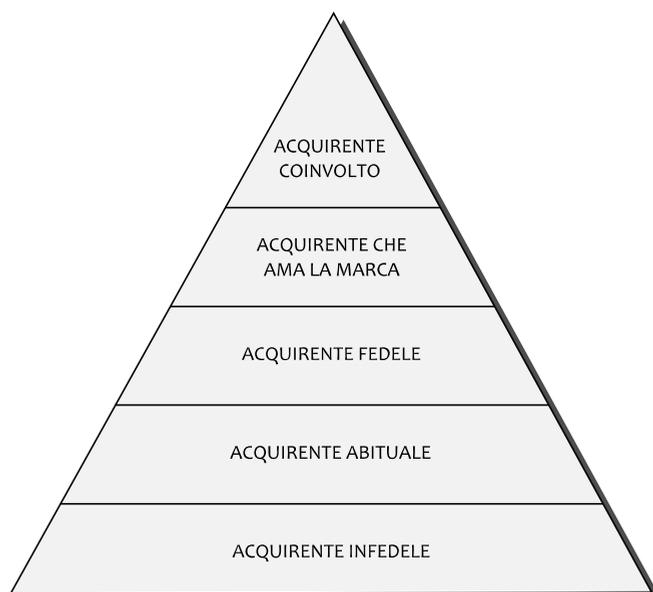
Al secondo livello troviamo l’**acquirente abituale**, ovvero quello soddisfatto di un determinato prodotto, oppure che manifesta quanto meno una posizione neutra. A questo livello non vi sono reali motivi di insoddisfazione che potrebbero spingere il consumatore ad un cambiamento, soprattutto se il cambiamento richiede uno sforzo. L’acquirente abituale diventa però vulnerabile quando un concorrente crea un benefit aggiuntivo nel proprio prodotto che lo può spingere ad affrontare il costo del cambiamento.

Al terzo livello c’è l’**acquirente fedele**, soddisfatto del prodotto, che lo acquista abitualmente e che non ha interesse al cambiamento per motivi di costo, di

tempo o di denaro, o per via dei rischi percepiti. Se la concorrenza intende attirare questa tipologia di acquirente, è necessario che riduca i costi di cambiamento o fornisca un incentivo che superi i costi stessi.

L'**acquirente che ama la marca** si trova al quarto livello della scala. La sua preferenza è generalmente legata ad un'associazione di marca, ad un'esperienza d'uso o all'alta qualità percepita. Questa tipologia di cliente sviluppa una forma di "amicizia" nei confronti della marca, per il sentimento emotivo di attaccamento alla stessa.

Al livello più alto vi è il **l'acquirente coinvolto**, orgoglioso utilizzatore del brand. La marca risulta importante per questa tipologia di cliente, sia dal punto di vista funzionale, sia nei termini di immagine e personalità, al punto che non esita a raccomandarla ad altri, influenzando il mercato in modo positivo attraverso il suo comportamento. Una marca che dispone di un gran numero di clienti a questo livello viene definita carismatica e l'azienda che vi lega il proprio business gode di un importante vantaggio competitivo.



*Immagine 5 - Piramide della fedeltà di Aaker*

### 2.3.2 La notorietà del nome.

L'asset della notorietà, in inglese definita Brand Awareness, si configura nel momento in cui l'acquirente, o il potenziale acquirente, è in grado di riconoscere o ricordare che una determinata marca è presente in una certa classe di prodotti, stabilendo così un legame diretto fra la categoria di prodotto e la marca stessa. Un bene può essere apprezzato dagli acquirenti solamente se questi ne conoscono l'esistenza; per l'azienda è quindi strategico investire in questo asset, costruendo una solida identità di marca, e mettendo in relazione diretta il bene sul mercato con il brand che lo rappresenta, in tutte le attività di comunicazione.

Il punto di arrivo auspicato da ogni azienda è quello di possedere il primo brand al quale i consumatori pensano, nel momento in cui iniziano il processo di acquisto di un prodotto o di un servizio. Questa è indubbiamente l'opzione migliore, ma vi possono essere altri livelli intermedi di consapevolezza. Aaker ha teorizzato la Piramide della Brand Awareness, che definisce quattro diversi livelli che il brand può raggiungere in termini di notorietà.



*Immagine 6 - Piramide della notorietà di Aaker*

Per ogni tipologia di bene, il livello di notorietà si evolve partendo da una prima fase di totale assenza di conoscenza della marca. Questa è la fase che si colloca alla base della piramide e viene definita **unaware brand**. La fase successiva è quella del riconoscimento della marca, **brand recognition**, chiamata anche “fase del ricordo aiutato”. In questo caso la marca viene riconosciuta tra più brand di una determinata categoria merceologica solamente se la stessa viene richiamata alla memoria del consumatore in modo attivo. Salendo lungo la piramide si trova la fase del richiamo spontaneo della marca, conosciuta con il nome di **brand recall**, ossia quello stato in cui il consumatore, senza aver bisogno di essere sollecitato da stimoli esterni, associa la marca ad una certa categoria di prodotti o di servizi in maniera spontanea. L’apice della brand awareness non è raggiungibile da tutte le marche presenti sul mercato e nemmeno per tutte le tipologie di consumatori; si tratta dello stato di **top of mind**, che si manifesta quando i consumatori associano immediatamente un determinato brand nella fase iniziale del processo di acquisto, senza nemmeno prendere in considerazione le alternative offerte dalla concorrenza. L’azienda che possiede una marca top of mind, anche se solo per una parte dei propri clienti, gode di un vantaggio competitivo considerevole, tale da garantirgli un volume di vendite certo e duraturo nel tempo.

La notorietà di marca crea valore economico, per varie ragioni. Il riconoscimento della marca è il presupposto essenziale sul quale poggia l’intera azione di brand management. Se la marca non è conosciuta, ogni strategia messa in campo risulta infatti inefficace. Viceversa, se la marca è nota, verrà con molta probabilità presa in considerazione nel momento dell’acquisto, a meno che risulti del tutto sgradita al consumatore. Quando non vi è chiara preferenza sul prodotto oggetto dell’acquisto, la forza della notorietà della marca può risultare quindi determinante.

### 2.3.3 La qualità percepita

La qualità percepita viene definita come la percezione, da parte del consumatore, della qualità globale o della superiorità di un prodotto o di un servizio rispetto all'uso cui esso è destinato, tenendo conto di tutte le alternative possibili. La qualità percepita non è la qualità reale, ovvero quella misurabile in modo oggettivo sulla base delle caratteristiche fisiche del prodotto, ma dipende dalla valutazione degli aspetti che il consumatore reputa importanti e in grado di fornire un servizio superiore in relazione ad un obiettivo dichiarato e tenuto conto delle possibili alternative.

La qualità percepita genera valore per la marca in differenti modi. In generale i consumatori non sono particolarmente motivati nello spendere del tempo nella ricerca e nell'analisi di informazioni utili ad avere una valutazione oggettiva della qualità di un determinato prodotto. Talvolta l'informazione è difficile da reperire, altre volte il consumatore può non avere le competenze o le risorse per ottenere e analizzare le informazioni in modo agevole. In questi casi la qualità percepita diventa decisionale nella fase di acquisto, dando maggiore efficacia anche a tutti gli altri fattori del marketing mix. Essa può inoltre essere utile a sostenere un'associazione di marca di tipo premium price, concetto che verrà descritto nel prossimo paragrafo. Tuttavia, per ottenere una percezione di alta qualità, è indispensabile averla effettivamente; è necessario identificare le dimensioni più importanti della qualità, capire quali elementi segnalano qualità per l'acquirente e infine saper comunicare credibilmente il messaggio di qualità. Per certe tipologie di prodotto, il prezzo rappresenta un segnale di qualità, specie quando il prodotto è difficile da valutare obiettivamente o quando coinvolge aspetti dello status.

È implicito che la comunicazione gioca un ruolo fondamentale nella gestione di questa componente della brand equity; tuttavia è necessario sottolineare che se alla manca non è legata una costante crescita della qualità dell'offerta e della relazione con il cliente, ben poco si potrà trasferire al pubblico.

### 2.3.4 Le associazioni di marca

Le associazioni rappresentano uno degli asset più importanti utili a creare valore per un prodotto o servizio di marca. Con il termine associazione si intende tutto ciò che viene in mente al consumatore quando gli viene citata una determinata marca. Per un'azienda è importante poter disporre di un alto numero di potenziali associazioni da legare al proprio brand per riuscire a legittimarne almeno alcune.

L'impresa non è ugualmente interessata a tutte le associazioni potenziali, ma concentrerà la sua azione su quelle che, direttamente o indirettamente, potranno influenzare il comportamento d'acquisto dei propri clienti. In letteratura sono stati classificati i principali tipi di associazioni, attraverso le quali un'azienda può cercare di posizionare correttamente la propria marca. In questa sede sono accennati in estrema sintesi.

La strategia di associazione più utilizzata è quella legata alle **caratteristiche del prodotto o servizio**, nei casi in cui la caratteristica distintiva può tradursi direttamente in motivazione di acquisto. L'aspetto più rilevante di questa strategia di posizionamento sta nel trovare quelle caratteristiche che risultino importanti per un segmento consistente di pubblico e che non siano già state utilizzate dalla concorrenza, cercando in questo modo di intercettare un'attesa insoddisfatta dei consumatori.

La specializzazione legata alle sole caratteristiche del prodotto comporta però alcuni rischi. Il posizionamento può essere ad esempio vulnerabile all'innovazione, oppure quando più aziende associano il proprio brand alla medesima caratteristica, rischiano di perdere credibilità. Inoltre, è confermato che i consumatori difficilmente decidono tenendo conto solo di una particolare caratteristica, pertanto in molti casi è utile associare al brand una **caratteristica astratta**. A differenza delle caratteristiche più concrete, una caratteristica astratta risulta più difficile da contrastare dalla concorrenza. L'utilizzo delle

associazioni astratte è fondamentale per quelle aziende che utilizzino lo stesso marchio per più prodotti diversi.

La maggior parte dei prodotti procurano dei **vantaggi per il consumatore**, che possono essere di tipo razionale o psicologico. Un vantaggio razionale è strettamente legato alle caratteristiche del prodotto e appartiene all'area razionale della decisione di acquisto. Invece, un vantaggio psicologico è spesso fondamentale nel processo di formazione degli atteggiamenti e si colloca prevalentemente nell'area dei sentimenti generati quando si acquista o si utilizza una marca.

Vi è poi il segmento **premium price**, che può essere attraente in molti mercati, per le opportunità di sviluppo e gli alti margini che può generare. La marca, per associarsi ad una categoria premium, deve poter offrire un'argomentazione credibile o essere veramente superiore per qualità, in modo da poter contrastare i prodotti della concorrenza con un basso differenziale prezzo/costo.

Un'altra possibilità può essere quella di associare la marca ad una **modalità d'uso** del prodotto. I prodotti possono avere strategie di posizionamento polivalenti. Spesso un posizionamento legato all'uso del prodotto rappresenta un secondo o terzo posizionamento per la marca, mirato generalmente ad espandere il mercato della marca.

Un'altra possibilità di posizionamento consiste nel favorire l'associazione con un **utente, un consumatore tipo od uno stile vi vita**, particolarmente efficace in quanto permette di far combaciare il posizionamento con la segmentazione. Tuttavia, creare una forte associazione con un particolare profilo di utente, rischia di porre limiti all'espansione del brand.

Un **personaggio celebre** favorisce spesso forti associazioni. La scelta del testimonial può essere guidata da due possibili logiche: la logica di intermediazione e la logica di complicità. Nella prima, marca e testimonial

hanno due identità separate; si vuole solo sfruttare la notorietà del testimonial, non prevedendo interferenze tra l'identità del personaggio e quella del brand. Nella logica invece della complicità, il testimonial viene scelto sulla base alla sua credibilità, expertise e alle particolarità che lo legano con la marca e il suo modo di vivere.

In alcuni casi il **concorrente di riferimento** può rappresentare l'aspetto dominante della strategia di posizionamento, in particolare in nei casi in cui risulta difficile valutare in proprio un prodotto o servizio offerto. Il posizionamento rispetto alla concorrenza può essere costruito attraverso la pubblicità comparativa, una pubblicità in cui il concorrente è esplicitamente nominato e confrontato su una o più caratteristiche di prodotto.

Le associazioni di marca hanno la capacità di creare valore in quanto esprimono, in senso ampio, ciò che significa essere marca e costituiscono un'importante motivazione nelle decisioni di acquisto e nell'alimentare la fedeltà alla marca. Le associazioni, specie se forti, portano valore in molti modi: aiutando a ricordare, spesso sintetizzandole, le informazioni di cui il consumatore dispone sul brand; costituendo una base per la differenziazione e il posizionamento; stimolando, talora con la propria credibilità, una motivazione per l'acquisto; creando sentimenti o atteggiamenti positivi nei confronti della marca; costituendo una base per eventuali estensioni di marca.

Va evidenziato che esiste una forte connessione tra associazioni e **immagine di marca**, già descritta nel primo capitolo di questo documento. Quando le associazioni di marca convergono verso un profilo ben definito, si imprimono nella mente del consumatore, contribuendo così ad alimentare l'immagine del brand. Pertanto, qualsiasi intervento volto ad indurre un'immagine positiva della marca si deve rivolgere, da un lato al consolidamento della propria brand identity (come è già stato descritto), ma dall'altro non si può trascurare il tema delle associazioni che qualificano l'impresa, il settore, le categorie di prodotto a cui esso appartiene. Pertanto l'immagine di marca può anche essere

definita come *“la risultante di una serie di associazioni abitualmente organizzate in un insieme”*.

### *2.3.5 Altre risorse esclusive*

Per altre risorse esclusive della marca si intendono: marchi registrati, brevetti, o canali distributivi privilegiati; il valore che queste risorse possono portare, sarà tanto maggiore quanto più esse saranno di ostacolo alle azioni di marketing della concorrenza. Ciascuna di tali risorse esclusive della marca ha una differente funzione, volta comunque sempre alla creazione di un vantaggio competitivo che permette di valorizzare il brand, il prodotto o l'azienda. Ad esempio, un marchio registrato impedisce alla concorrenza di confondere i consumatori utilizzando un marchio, una confezione o un nome simili al proprio. Un brevetto, in particolare se legato ad un prodotto di forte utilità per il consumatore, genera un valore aggiunto molto elevato impedendo di fatto qualsiasi forma di concorrenza diretta. Anche un canale distributivo privilegiato o esclusivo permette alla marca di raggiungere il proprio segmento di clienti in maniera più efficace rispetto agli altri competitors.

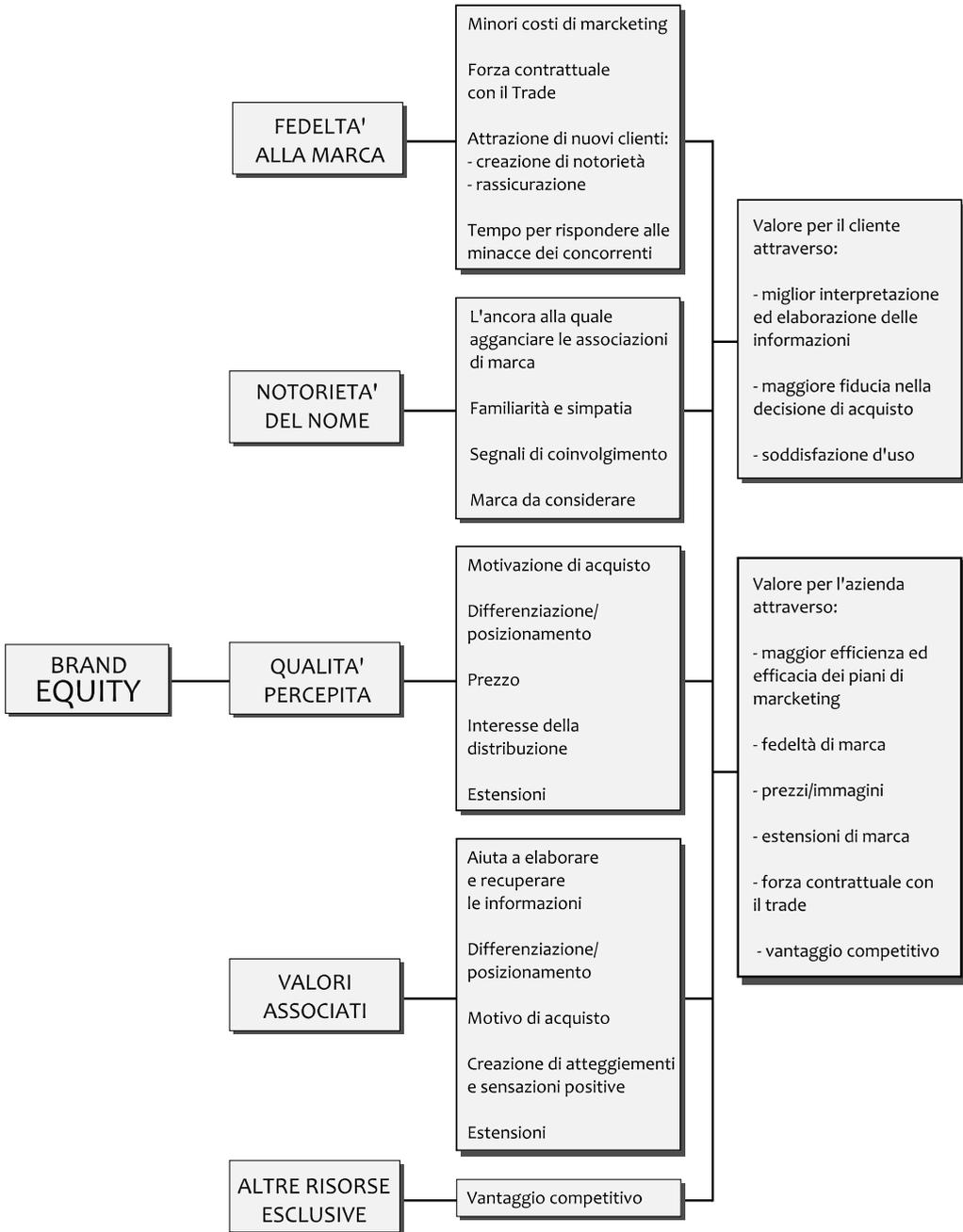


Immagine 7 – Gli elementi della brand Equity

## SECONDA PARTE

### IL PROGETTO FAMILY

## 3. LE AZIONI DEL PROGETTO FAMILY

### 3.1 Introduzione

Le politiche per la famiglia rappresentano uno degli ambiti di intervento che rientrano tra le competenze esclusive della Provincia autonoma di Trento, nell'ambito del regime istituzionale autonomo del quale l'Ente gode rispetto alle altre realtà locali del panorama nazionale. La gestione delle politiche familiari, in Provincia di Trento, è assegnata all'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili.

Questo capitolo analizza nel dettaglio una parte di tali azioni, quelle in particolare che rientrano nel *"Progetto Family"*, che raccoglie tutte le attività promosse e coordinate dall'Ente, per favorire il benessere familiare, la crescita sociale e lo sviluppo economico. Il primo ambito preso in esame è quello più storico, che si collega al Marchio Family in Trentino e che identifica le organizzazioni pubbliche e private trentine che si impegnano attivamente per il sostegno del benessere familiare. Il secondo argomento trattato riguarda l'iniziativa Family Audit; in questo caso il contesto è quello interno all'azienda e lo scopo è legato alla promozione di misure che favoriscano la conciliazione

tra vita lavorativa e vita familiare dei dipendenti. Viene successivamente descritto il tema dei Distretti Famiglia, reti all'interno delle quali attori con diversi ambiti di attività e mission, perseguono l'obiettivo comune di accrescere il benessere della famiglia all'interno della propria comunità. Sono quindi analizzate altre attività promosse direttamente dalla Provincia, sempre collegate con il progetto, per concludere con una breve descrizione degli standard infrastrutturali family friendly, elemento trasversale rispetto a molte delle precedenti iniziative citate.

### 3.2 Le certificazioni Family in Trentino

Il progetto Family in Trentino nasce nel settembre del 2004, momento in cui la Provincia autonoma di Trento approvava il *“Piano degli interventi in materia di politiche familiari”*. Uno degli obiettivi del documento è quello di qualificare il Trentino come un territorio *“amico della famiglia”*, partendo dal presupposto che le realtà pubbliche e private su territorio possono contribuire e sostenere la famiglia, mettendola nelle condizioni di svolgere le proprie funzioni sociali, economiche ed educative. Il target di riferimento del progetto è quello dalle famiglie con figli, siano esse residenti, turisti o immigrate.

Il progetto si concretizza attraverso il coinvolgimento volontario di organizzazioni, pubbliche e private, che si impegnano a promuovere iniziative ed erogare servizi a favore della famiglia. Per ogni settore di attività sono stati definiti appositi disciplinari, che contengono gli standard minimi che le organizzazioni devono poter garantire, per qualificarsi *“amiche della famiglia”*. Gli operatori, che agiscono all'interno delle rispettive categorie, sono quindi chiamati a individuare strategie comuni per migliorare i servizi offerti, orientandoli al target familiare di riferimento.

Ad oggi sono in vigore nove disciplinari per le seguenti tipologie di organizzazioni:

- **Comuni:** le amministrazioni comunali sono chiamate ad orientare le proprie politiche in un'ottica family friendly, mettendo in campo servizi che rispondono appieno alle esigenze e alle aspettative espresse dalle famiglie e dal territorio;
- **Musei:** i musei pubblici e privati presenti sul territorio possono ottenere la certificazione offrendo alle famiglie nuove opportunità di tempo libero grazie ad iniziative, laboratori ed interventi pensati a misura di bambino, anche sotto forma di fruizione agevolata degli spazi culturali (tariffa family);
- **Esercizi alberghieri:** anche in questo ambito, di natura prettamente turistica, vi è la possibilità di offrire servizi più adatti al target familiare e adattare gli spazi aziendali da una migliore fruibilità per le famiglie ospiti;
- **Associazioni sportive:** il processo di certificazione premia le associazioni sportive che mettono in atto servizi concreti a favore delle famiglie nell'ambito della loro attività, curando in particolare l'aspetto educativo legato alla pratica sportiva e i rapporti con le famiglie;
- **Servizi per crescere assieme a supporto della vita familiare:** la certificazione riconosce i servizi extrascolastici offerti da organizzazioni pubbliche e private nell'arco dell'anno, tra le quali: centri aperti o di aggregazione giovanile, spazi di incontro per giovani e bambini, servizi educativi per la prima infanzia, servizi educativi di tipo "doposcuola", colonie diurne e residenziali;
- **Sportelli informativi:** i requisiti previsti per questa categoria mirano a rendere i punti informativi, di qualsiasi natura essi siano, fruibili più comodamente dalle famiglie, in particolar modo quelle con figli piccoli, rivolgendo una particolare attenzione, non solo alla strutturazione del

servizio e ai possibili momenti d’attesa, ma anche alla parte infrastrutturale dei locali, ovvero gli spazi interni ed esterni;

- **Publici esercizi** (Esercizio amico dei bambini): marchio di prodotto che ha lo scopo di rendere visibili e riconoscibili gli esercizi autorizzati ad effettuare somministrazione di alimenti e bevande, che scelgono la famiglia quale target privilegiato e decidono quindi di adattare gli spazi ed offrire servizi dedicati al soddisfacimento dei bisogni del proprio target di clienti;
- **Attività agrituristiche**: questa categoria si rivolge al sistema delle strutture agrituristiche, anch’esso chiamato ad orientare la propria attività imprenditoriale al target familiare, offrendo servizi che rispondono appieno alle esigenze e alle aspettative espresse dalle famiglie del territorio e dalle famiglie ospiti;
- **Bed & Breakfast**: l’offerta ricettiva tramite i Bed & Breakfast coinvolge normalmente la famiglia, in un’ offerta di carattere familiare che evita all’ospite di sentirsi estraneo; l’attenzione in questo caso viene richiesta in relazione agli orari, alla predisposizione della colazione, all’attenzione all’ordine ed alla pulizia, alla messa a disposizione dei servizi e della struttura e al rispetto delle fasce orarie di “*silenzio*”.

Ai singoli disciplinari è collegato un processo di certificazione, gestito dall’Agenzia per la Famiglia, che svolge la funzione di “*Ente certificatore di terza parte*”. Il processo prevede l’istruttoria, la concessione, la valutazione e la verifica periodica del rispetto dei requisiti contenuti nei disciplinari.

Le organizzazioni che concludono positivamente il percorso, vengono iscritte nel registro delle organizzazioni che aderiscono al processo culturale “*Trentino amico della famiglia*”.

Nella tabella che segue sono riportati i marchi famiglia rilasciati, nelle varie categorie, dal 2006 al 2016.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Totale
<b>Comuni</b>		1	4	1	6	8	14	7	12	14	6	<b>63</b>
<b>Musei</b>	3	1	2	2	6		2	7	2	3	2	<b>30</b>
<b>Alberghi</b>								11	8	5	6	<b>30</b>
<b>Ass. sportive</b>								16	10	9	3	<b>37</b>
<b>Serv. per crescere</b>			0		3	1		1	63	9	8	<b>81</b>
<b>Sportelli info.</b>									4			<b>4</b>
<b>Publici esercizi</b>		5	2	1	5		4	2	3	3	3	<b>27</b>
<b>Agriturismi</b>									2		1	<b>3</b>
<b>Bed &amp; Breakfast</b>										1	1	<b>2</b>
<b>Totale</b>												<b>227</b>

Tabella 1. Marchi Family in Trentino rilasciati nel periodo 2006 – 2016

Per facilitare l'individuazione delle organizzazioni accreditate, da parte del target di riferimento, esse possono utilizzare il marchio Family nella loro comunicazione, secondo le modalità stabilite dalla relativa licenza d'uso.



Immagine 8 - Il marchio Family in Trentino

A livello comunicativo, tutte le informazioni relative alle certificazioni, vengono diffuse attraverso un'apposita sezione del portale trentinofamiglia.it, e attraverso attività di comunicazione e promozione di tipo tradizionale.

È allo studio una soluzione per dare evidenza a tutte le organizzazioni che offrono servizi family, attraverso una piattaforma online a disposizione delle

famiglie che offre, oltre all'informazione, anche un sistema di recensione e di valutazione.

Va registrata una particolarità per quanto concerne la certificazione riferita ai Pubblici esercizi. Il marchio di prodotto "Esercizio amico dei bambini" viene rilasciato agli esercizi autorizzati ad effettuare somministrazione di alimenti e bevande, che sposano la filosofia del progetto. Questa certificazione nasceva prima dell'introduzione del Progetto Family ed era gestita dal Servizio commercio della Provincia autonoma di Trento. Solo in un periodo successivo, tutta la procedura di rilascio è entrata a far parte nelle competenze dell'Agenzia per la Famiglia. Rimane ancora in essere il marchio originario, modificato inserendo il marchio Family in Trentino nella parte bassa, ma che comunque rimane graficamente slegato agli altri loghi del portafoglio dei marchi famiglia.



*Immagine 9 - Marchio Esercizio amico dei bambini*

Va infine evidenziato che il marchio Family viene utilizzato anche in contesti non legati alle certificazioni family; si tratta generalmente di attività promosse direttamente dall'Ente pubblico, che condividono la filosofia del progetto, ma che non sono disciplinate da linee guida (trasporti pubblici provinciali, piste ciclabili ed altre iniziative di comunicazione) e che vengono analizzate nel prossimo paragrafo 3.6.

### 3.2.1 La progettazione del marchio family

La realizzazione del marchio family è stata oggetto di uno studio molto approfondito, che ha visto il coinvolgimento di differenti soggetti tra i quali: esperti in comunicazione, di marketing, graphic designer, rappresentanti di istituzioni e dell'associazionismo.

Viene scelto di optare per un **marchio illustrato** e nelle prime ipotesi la **parte iconografica** del logo riportava la raffigurazione di due genitori, di un figlio, con un primo accenno di “mezzaluna”. Nelle successive versioni, le “mezzelune” diventano due e vengono definite di forma rotondeggiante, allo scopo di trasmettere il concetto di guscio e di protezione nei confronti della famiglia, che viene stilizzata al loro interno. Si iniziano ad ipotizzare versioni della famiglia con più di un figlio, tenuto conto che il target al quale ci si rivolge è quello del nucleo familiare con più figli; si sceglie inoltre di rappresentare la sagoma intera dei personaggi. In definitiva, viene deciso di raffigurare quattro personaggi, due genitori, un figlio e una figlia, utilizzando un tratto grafico infantile, che richiama il disegno di un bambino.

La parte testuale del logo riportava in origine la dicitura “Amici della famiglia”, che però non appare nella versione definitiva del marchio. Veniva osservato che il termine “famiglia”, poteva trasmettere in modo non corretto il messaggio voluto per il target di riferimento. Le politiche per la famiglia, vengono infatti generalmente associate al concetto di assistenza, che appartiene al segmento dell'assistenza sociale, mentre il tema promosso in questo progetto si lega al concetto di benessere familiare; le azioni si rivolgono cioè alla totalità delle famiglie e non solamente a quelle in difficoltà, per le quali sono previste altre specifiche misure. Viene quindi deciso di utilizzare il termine inglese “Family” e di contestualizzarlo al territorio inserendo le parole “in Trentino”. L'utilizzo del termine inglese è giustificato dal fatto che molti disciplinari si legano alla ricettività turistica (Musei, Pubblici esercizi, Esercizi alberghieri, Bed & Breakfast, Agriturismo), quindi il potenziale target di riferimento per il

progetto esce dal contesto nazionale; legare le iniziative per il benessere della famiglia con la vocazione turistica del Trentino è sicuramente strategico.



Immagine 10 - Alcune bozze di lavoro per la realizzazione marchio Family

Il font utilizzato è di tipo tondeggiante, in modo da potersi meglio coordinare con la parte iconografica.

Con riferimento alla scelta dei set di colori, inizialmente veniva ipotizzato di utilizzare i colori istituzionali della Provincia autonoma di Trento, in quanto ente cui fa capo l’iniziativa. Successivamente ci si discosta da tale scelta, tenuto conto che il marchio allo studio è pensato per essere assegnato ad organizzazioni pubbliche e private non necessariamente legate alla Provincia. Nascono quindi una serie di successive ipotesi, con differenti abbinamenti cromatici e si decide in definitiva di adottare una serie di colori vivaci ed elementari per la parte grafica del logo; per le due “mezzelune” vengono scelti i colori verde e azzurro per rappresentare terra e cielo che racchiudono la raffigurazione della famiglia, per la quale sono stati utilizzati più colori, allo scopo di trasmettere una nota di leggerezza e confidenzialità nei confronti del target familiare al quale ci si rivolge. Per la parte testuale viene scelto il colore blu per la parola “Family” e grigio per il testo “in Trentino”.

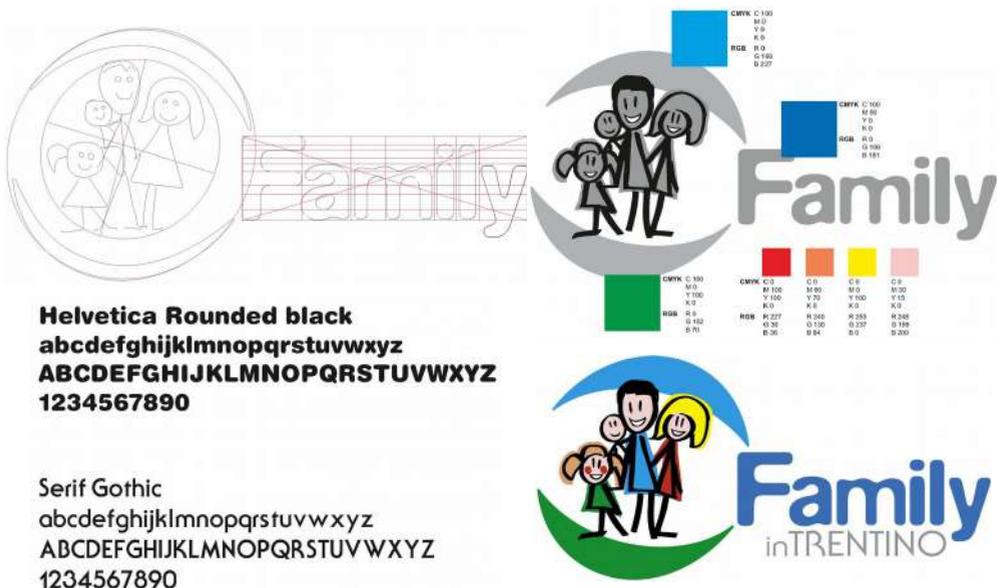


Immagine 11 - Versione definitiva del Marchio Family in Trentino

### 3.3 La Certificazione di qualità Family Audit

Il sistema di certificazione Family Audit rientra tra le politiche di conciliazione famiglia-lavoro. Il progetto, inizialmente promosso in via sperimentale per la certificazione delle sole aziende trentine, negli anni ha visto crescere la propria importanza ed è oggi attiva su tutto il territorio nazionale, grazie ad un accordo di collaborazione tra lo Stato e la Provincia autonoma di Trento.

La certificazione Family Audit è il tipico processo di certificazione di qualità, adottato su base volontaria dalle organizzazioni, pubbliche e private, che intendono far riconoscere il proprio impegno sul tema della conciliazione tra la vita lavorativa e quella familiare, a favore dei propri dipendenti, bilanciando cioè gli interessi e le esigenze dell'organizzazione con quelli dei lavoratori. Allo stesso tempo la certificazione rappresenta per l'impresa un'importante variabile di tipo economico, che le consente di: rafforzare la propria **immagine**, migliorare la propria **identità** aziendale, aumentare i livelli di **produttività** e la **soddisfazione** dei propri dipendenti. La conciliazione non rappresenta quindi solamente una questione etica, riconducibile alla responsabilità sociale dell'impresa, ma anche uno strumento di business aziendale. Le risorse umane rappresentano infatti un elemento sempre più strategico per il successo delle organizzazioni; tuttavia il potenziale conflitto tra la vita professionale e quella privata rischia di rappresentare una minaccia per la salute ed il benessere delle persone e per lo sviluppo stesso dell'azienda.

Tutto il processo di certificazione, nonché la parte documentale vengono gestiti attraverso un portale web dedicato, che assolve anche alla funzione informativa nei confronti dei potenziali nuovi aderenti. Tale portale web è in corso di revisione e verrà a breve inglobato all'interno del nuovo portale trentinofamiglia.it, nella forma di canale tematico. Vista la portata nazionale dell'iniziativa, l'attuale dominio familyaudit.org rimane attivo con reindirizzamento diretto al canale tematico. In questo modo le campagne di

informazione e promozione a livello nazionale possono fare riferimento ad un dominio web slegato dall'ambito territoriale trentino.

Il progetto è gestito attraverso una pluralità di soggetti, che interagiscono nelle diverse fasi di: analisi, certificazione e valutazione del processo.

Il **Consiglio dell'Audit** è il comitato per la tutela della qualità del processo Family Audit; è istituito dalla Provincia autonoma di Trento ed è composto da: esperti su temi inerenti la conciliazione, rappresentanti delle istituzioni locali e nazionali, del mondo imprenditoriale e sindacale. Il Consiglio ha il compito di: definire lo standard di riferimento del Family Audit, proporre all'Ente di certificazione modifiche alle linee guida del Family Audit, definire il tariffario per le prestazioni professionali dei consulenti e dei valutatori Family Audit, decidere sul riconoscimento dei certificati base e finale alle organizzazioni auditate sulla base del Rapporto di Valutazione e dei documenti presentati dal valutatore, individuare e realizzare, direttamente oppure tramite terzi, iniziative di promozione del Family Audit sul territorio.

I **Consulenti Family Audit** hanno invece il compito di accompagnare l'organizzazione nell'efficace realizzazione del processo Family Audit, secondo le modalità previste dalle linee guida. Tale consulenza è prestata, sia nella fase per il rilascio del certificato base, che avrà una validità di semi mesi, sia nella fase propedeutica al rilascio del certificato finale, che in questo caso ha una validità di tre anni.

I **Valutatori Family Audit** hanno invece il compito di stabilire se l'organizzazione ha attuato il processo Family Audit secondo le disposizioni delle linee guida. Il valutatore realizza la valutazione del processo attraverso: l'analisi documentale, la visita in azienda e la redazione di rapporti di valutazione. Il valutatore interviene nel processo di certificazione: nella fase per il rilascio del certificato base e per tre volte, a cadenza annuale e nella fase attuativa del processo.

Sia i consulenti che i valutatori devono essere accreditati dall'Ente di certificazione ed essere iscritti al Registro dei consulenti e valutatori Family Audit.

E tra i soggetti attori del processo vi è ovviamente anche **Organizzazione auditata**, ovvero l'azienda che adotta lo standard Family Audit si impegna a rispettare le disposizioni contenute nelle linee guida.

Abbiamo infine la Provincia autonoma di Trento che assolve al ruolo di **Ente di certificazione di terza parte** dello standard Family Audit. Essa è anche proprietaria del marchio Family Audit che viene concesso in uso alle organizzazioni, sulla base di un apposito manuale d'uso.



*Immagine 12. Il marchio Family Audit*

Come si può notare, il logo riprende la parte iconografica del marchio Family in Trentino, mentre varia la parte testuale; le parole *“in Trentino”* sono sostituite con la parola *“Audit”*. La somiglianza tra i due marchi è giustificata dal fatto che **tutte due le iniziative fanno capo a processi di certificazione**. Tuttavia, va notato che esiste una certa differenza in termini di impegno, anche economico, necessario per l'acquisizione delle due certificazioni (più oneroso per il processo Audit) mentre, a livello grafico, alle due iniziative vengono associati marchi molto simili tra di loro e quindi facilmente confondibili. Tale elemento di criticità è presente anche per il marchio riferito ai Distretti Famiglia, tema trattato nel prossimo paragrafo, per il quale è stato recentemente deciso un restyling del marchio. Per il marchio Family Audit,

visto l'ambito nazionale e il livello avanzato di sviluppo dell'azione, è invece stato valutato di non intervenire.

A fine 2016 le organizzazioni certificate Family Audit sono complessivamente 131, ripartite a livello territoriale come indicato nella seguente immagine.



Immagine 13 - Distribuzione nazionale del marchio Family Audit

### 3.4 Le alleanze territoriali per la famiglia

Il Distretto Famiglia è una rete, a base locale, all'interno del quale vari attori, con differenti ambiti di attività e finalità, operano assieme con l'obiettivo di promuovere e valorizzare la famiglia. I soggetti promotori o aderenti, possono avere differenti forme giuridiche; possono quindi essere: imprese, associazioni di volontariato, esercizi commerciale, enti pubblici, cooperative, eccetera.

Ogni distretto promuove azioni concrete a sostegno del benessere familiare, adottando un proprio programma di lavoro, annuale o bi-annuale, che rappresenta la sintesi delle attività che vengono programmate con le organizzazioni del territorio.

Dal 2010 al 2016 sono stati istituiti in Trentino i seguenti 15 distretti:

- Distretto famiglia Alta Val Rendena;
- Distretto famiglia Valle di Non;
- Distretto famiglia Valle di Fiemme;
- Distretto famiglia Valle di Sole;
- Distretto famiglia Valsugana e Tesino;
- Distretto famiglia Alto Garda;
- Distretto famiglia Giudicarie Esteriori - Terme di Comano;
- Distretto famiglia Rotaliana-Königsberg;
- Distretto famiglia Altipiani Cimbri;
- Distretto famiglia Valle dei Laghi;
- Distretto famiglia collina est Comune di Trento;
- Distretto famiglia Paganella;
- Distretto famiglia Alta Valsugana-Bernstol;
- Distretto famiglia Primiero;
- Distretto famiglia Destra Adige

L'adesione alla rete territoriale per la famiglia, rappresenta generalmente il punto di accesso al progetto per le organizzazioni. All'interno della rete, esse

hanno l'opportunità di accrescere il proprio impegno nei confronti del target familiare acquisendo una certificazione Family in Trentino o Family Audit (l'adesione ai distretti è comunque garantita anche ad organizzazioni già certificate Family).

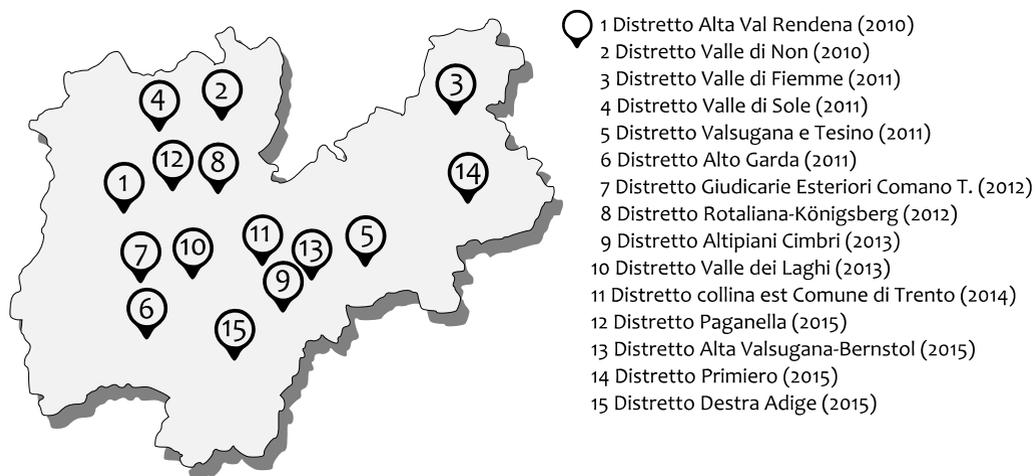


Immagine 14. Distretti famiglia in Trentino

Va osservato che, il concetto di rete territoriale per la famiglia ha molti aspetti in comune con il brand turistico territoriale, sia rispetto le dinamiche interne all'associazione, sia per i rapporti nei confronti della comunità all'interno della quale si inseriscono (vedi paragrafo 1.6). Di questa particolarità è opportuno tenerne conto nel momento in cui si progetta una strategia di brand management, come suggerito nel prossimo capitolo.

Gli aderenti ai distretti hanno la possibilità di utilizzare, nelle loro attività di comunicazione, uno specifico marchio che identifica l'appartenenza al distretto. Il marchio è stato oggetto di un recente restyling grafico e lo studio che ha portato alla creazione del nuovo logo viene esaminato nel prossimo paragrafo. L'immagine che segue evidenzia il marchio attualmente in uso dagli adedenti. È stato creato un logo personalizzato per ogni distretto.



*Immagine 15 - Il nuovo marchio distretti famiglia*

### 3.5 La revisione dei marchi family

Prima di procedere con la descrizione dei servizi family promossi direttamente dall'ente pubblico, è interessante analizzare lo studio che ha portato alla creazione del nuovo marchio che identifica i Distretti Famiglia, oltre ad una serie di altri nuovi loghi, utilizzati per identificare servizi family promossi dall'Agenzia per la famiglia, ma slegati dai processi di certificazione.

In origine, il marchio adottato per rappresentare i Distretti famiglia risultava graficamente molto simile ai marchi Family in Trentino e Family Audit; lo schema colori era il medesimo, come pure la parte iconografica (le due "mezzelune" che racchiudono la rappresentazione della famiglia); era prevista una variazione solamente della parte testuale dei marchi. In tutti e tre i casi, le organizzazioni che hanno in concessione il marchio hanno la facoltà di utilizzarlo nelle proprie azioni di comunicazione verso l'utenza esterna.



*Immagine 16 – Confronto tra marchi Family e precedente marchio Distretti*

Raccogliendo i feedback, provenienti dalle famiglie e soprattutto dagli stessi partner di progetto, ci si è resi conto che la netta somiglianza tra i marchi Family e il marchio Distretti poteva far sorgere problemi sul fronte comunicazione e disorientare il target familiare, oltre che gli stessi operatori del sistema.

Come è già stato descritto, i due marchi Family identificano le organizzazioni che offrono **servizi dedicati alle famiglie**; l'ambito di attività è quello esterno all'azienda, nel caso delle certificazioni Family in Trentino e interno all'azienda, nel caso del processo Family Audit. In tutti due i casi si fa riferimento a marchi concessi in uso a fronte della conclusione positiva di un processo di certificazione, che in certi casi risulta particolarmente oneroso da conseguire e mantenere, nei termini delle risorse impegnate dalle organizzazioni. Ci si riferisce in particolare alla certificazione Family Audit, che affronta un iter procedurale particolarmente articolato e alla certificazione Family in Trentino per la categoria Comuni, per la quale è prevista l'adozione di piani annuali di intervento, che coinvolgono più ambiti dell'amministrazione locale.

Viceversa, nel caso dei Distretti Famiglia, il marchio indica più semplicemente l'appartenenza dell'organizzazione alla **rete territoriale** e il logo può essere utilizzato dai partner, a seguito della semplice adesione al distretto, senza quindi alcuna procedura di certificazione e potenzialmente senza aver ancora messo in campo particolari azioni nei confronti del target familiare. È già stato accennato infatti che l'adesione alla rete dei distretti rappresenta generalmente il punto di ingresso al progetto Family per le organizzazioni che vogliono impegnarsi a favore della famiglia.

Appaiono quindi due criticità. Innanzi tutto venivano rappresentati con marchi molto simili e quindi facilmente confondibili, **livelli differenti di impegno**; da un lato una procedura di certificazione e dall'altro l'approvazione di una richiesta di adesione. In secondo luogo va evidenziata il

**differente significato** intrinseco nei due marchi. Mentre, come già accennato, i marchi Family hanno lo scopo di identificare la presenza, all'interno dell'organizzazione certificata, di specifici servizi a favore del target familiare, nel caso dei Distretti Famiglia il marchio identifica l'appartenenza alla rete territoriale.

Nasce quindi l'esigenza di effettuare un restyling grafico del marchio Distretti Famiglia, in modo da differenziarlo dai due marchi Family mantenendo, allo stesso tempo, una coerenza con la grafica del precedente marchio e con lo stile complessivo del progetto. Lo spunto, in tal senso, è arrivato dalla recente adesione della Provincia autonoma di Trento al progetto denominato "Euregio Family Pass". L'iniziativa, coordinata da un gruppo di lavoro interregionale, prevede introduzione di un sistema di scontistica su beni e servizi offerti, sia dal settore pubblico che da quello privato e acquistati dalle famiglie residenti all'interno della Euroregione alpina Tirolo-Alto Adige-Trentino. Per tale progetto è già stato realizzato un logo, che verrà adottato per identificare le organizzazioni che vi aderiranno e che entrerà di fatto nel portafoglio dei marchi che fanno capo dall'Agenzia per la Famiglia.



*Immagine 16 – Marchio Euregio Family Pass*

Il marchio si slega completamente dall'impostazione grafica adottata per identificare le azioni progetto Family. Questo possibile elemento di criticità, viene invece interpretato come opportunità per orientare la revisione complessiva del portafoglio dei marchi famiglia ed allo stesso tempo far

rientrare il logo Euregio Family Pass all'interno della linea grafica complessiva del progetto.

L'idea è quella di giocare su due concetti fondamentali: la **forma geometrica** e il **colore**. I marchi vengono quindi legati a precise forme geometriche, in funzione dell'ambito nel quale si inseriscono e ad esse viene associato uno dei colori già presenti nel marchio Family.

La forma circolare, che racchiude la parte iconografica dei marchi Family in Trentino e Family Audit, viene quindi legata al concetto di **servizio family** e assume il colore di base blu. La forma a "rombo" (o meglio a quadrato rovesciato) con i bordi arrotondati e di colore rosso, identifica invece le iniziative riconducibili alle pure **scoutistiche** non legate quindi a certificazioni di qualità (in primis Euregio Family Pass). Viene introdotta la forma quadrata, sempre con i bordi arrotondati, da associare al concetto di **rete territoriale**. In questo caso il colore di riferimento è il verde, in quanto già presente nello schema colori del marchio Family, ma anche per l'attinenza con il brand turistico territoriale del Trentino al quale si presume venga associato in numerose occasioni.



*Immagine 17 – Forme geometriche dei marchi famiglia*

Partendo da questo schema concettuale vengono elaborati una serie di marchi, racchiusi in una forma circolare e utilizzati per rappresentare i servizi family non legati direttamente alle certificazioni, (Ski Family, Family Estate, Family

Card, Family Sport, Family Caffé). Alcuni dei nuovi marchi sono evidenziati nell'immagine seguente e i servizi ai quali si legano vengono descritti in dettaglio nei prossimo paragrafo.



*Immagine 18 – Elaborazione dei marchi legati a servizi Family*

Sulla forma quadrata di colore verde viene invece elaborato il restyling del logo Distretti. Viene deciso di adottare una soluzione che permettesse di mantenere la somiglianza con la versione precedente del marchio, in modo da garantirne la continuità, ma al tempo stesso creare una netta distinzione con il marchio Family, in modo così da risolvere la criticità rilevata. Varia quindi la parte iconografica del logo (la raffigurazione della famiglia viene inserita all'interno della forma quadrata di colore verde), le due "mezzelune" diventano un elemento di sfondo, mentre la parte testuale del marchio rimane invariata, variando solamente il colore, anch'esso virato sul verde. L'immagine che segue evidenzia il vecchio e il nuovo marchio del Distretto Valsugana e Tesino.



*Immagine 19 – Forme geometriche dei marchi famiglia*

## 3.6 I servizi per la famiglia

In questo paragrafo vengono prese in esame alcune delle attività, coordinate dall’Agenzia per la famiglia, anch’esse rientranti nel Progetto Family.

### **Ski Family in trentino.**

Il progetto ha avuto avvio nella stagione sciistica 2010–2011 ed è coordinato in modo congiunto dall’Agenzia per la Famiglia e da Trentino Marketing S.p.A. Offre la possibilità, a genitori e figli, di sciare assieme nelle stazioni sciistiche “*minori*” del Trentino, godendo di una tariffa agevolata. Tutti i minorenni non pagano, purché sciino assieme ad almeno un genitore. Le famiglie sostengono quindi solamente il costo dello skipass dei genitori e hanno la possibilità di accedere alle seguenti sette stazioni sciistiche: Pinzolo, Lavarone, Panarotta, Lagorai, Altipiani della Val di Non, Monte Bondone e Pejo.

Il tutto viene gestito attraverso un portale web ([www.ski.familyintrentino.it](http://www.ski.familyintrentino.it)) nel quale la famiglia si registra e stampa un voucher da presentare alla biglietteria, per essere convertito nello ski-pass.

Nel corso delle varie edizioni, il progetto è stato ampliato aggiungendo nuove opportunità per le famiglie. È possibile ad oggi: usufruire di menu family scontato presso alcuni ristoranti convenzionati presenti sulle piste, noleggiare l’attrezzatura da sci ad un prezzo scontato, usufruire di convenzioni particolari per il pernottamento nei Bed & Breakfast trentini e per le lezioni di sci. La proposta Ski Family viene estesa anche alle famiglie dei dipendenti delle aziende certificate Family Audit, con sede fuori provincia, con una formula che prevede più giornate di sci e il pernottamento.

Infine, alle famiglie che visitano tutte le sette stazioni sciistiche viene rilasciato un attestato e vengono offerti loro dei gadget, allo scopo di motivare l’utilizzo del servizio e fidelizzare il consumatore.

Le famiglie iscritte, a fine stagione 2015-2016, risultano 4382. Nelle ultime stagioni si è notato un costante aumento di iscrizioni delle regioni limitrofe (in particolare dal Veneto), il che conferma la duplice vocazione dell’iniziativa, rivolta sia alla famiglia residente, sia a quella ospite. La maggior parte delle famiglie usufruisce di un massimo di due voucher (91%) mentre solo il 6% delle famiglie utilizza più di tre voucher.

Come descritto nel precedente paragrafo, l’Agenzia per la Famiglia ha recentemente creato una serie di nuovi loghi, per identificare le proprie iniziative non direttamente legate ai processi di certificazione ed uno di essi è dedicato al progetto Ski Family. Il marchio, riportato nell’immagine seguente, viene integrato nella comunicazione cartacea e digitale del progetto a partire dalla stagione sciistica 2016-2017. L’esigenza di assegnare all’iniziativa uno specifico segno distintivo nasce dal fatto che il progetto non si lega solamente agli impianti di risalita che offrono l’agevolazione, come era in origine, ma si è arricchito negli anni di numerose ulteriori proposte e di conseguenza di un numero elevato di partner.

Oggi l’iniziativa può definirsi: *“Distretto per lo sci a misura di famiglia”* e tale nuovo concetto può rappresentare una pista di lavoro strategica per orientare nuove azioni di comunicazione.



*Immagine 20 - Marchio Ski Family – Distretto per lo sci a misura di famiglia*

## **Family Estate.**

La banca dati online Family Estate ([www.trentinofamiglia.it](http://www.trentinofamiglia.it)) raccoglie tutte le attività per bambini e ragazzi che si tengono in Trentino durante il periodo di chiusura delle scuole, durante il quale la famiglia ha generalmente i maggiori problemi di conciliazione. Il progetto è coordinato dall’Agenzia per la Famiglia e si rivolge: alle famiglie, offrendo loro un sistema di ricerca veloce delle attività presenti sul territorio e ai gestori delle attività, che hanno la possibilità di promuovere le proprie iniziative in modo efficace e gratuito.

Le attività ricreative ed educative sono proposte da: associazioni, cooperative, scuole, comuni, comunità, parrocchie, musei, biblioteche, APT, e fattorie didattiche. La maggior parte delle attività è di tipo giornaliero (colonie diurne), ma vi sono anche altre tipologie di proposte tra le quali: soggiorni residenziali, campeggi, proposte fuori provincia, in Italia e all’estero.

Il progetto raggiunge un terzo obiettivo per la pubblica amministrazione: conoscere la diffusione dei servizi estivi sui diversi territori, al fine di orientarne l’attivazione di nuovi, laddove ne emerga il bisogno.



*Immagine 21 – Marchio Family Estate*

Durante l’estate 2016 sono state raccolte, da 149 enti, 1287 attività, circa metà delle quali risultano certificate Family in Trentino nella categoria “*Servizi per*

*“crescere assieme a supporto della vita familiare”* (la possibilità di inserire l’iniziativa viene offerta anche ad organizzazioni non certificate Family).

Le attività sono equamente distribuite sul territorio provinciale, in funzione della densità abitativa; circa la metà mettono a disposizione delle famiglie la possibilità di utilizzare i Buoni di servizio finanziati dalla Comunità Europea per favorire la conciliazione familiare.

Anche a questo progetto è stato recentemente affiancato un segno grafico distintivo, a seguito della revisione del sistema dei loghi già accennato. Per questa attività, le azioni di comunicazione sono veicolate quasi esclusivamente attraverso strumenti online e social network.

### **Family Card.**

Family Card è l’iniziativa più recente introdotta dall’Amministrazione provinciale per agevolare le famiglie residenti in Trentino con figli minori. La carta si ottiene gratuitamente ed offre la possibilità di acquistare beni o di usufruire di servizi ad un prezzo scontato. Il progetto, per il momento è in fase di lancio, ha attivato solamente due convenzioni, la prima con il sistema del trasporto pubblico provinciale e la seconda con la rete museale trentina. L’agevolazione prevede, in entrambi i casi, il pagamento del solo biglietto da parte dei genitori accompagnatori, mentre tutti i figli minorenni al seguito usufruiscono della gratuità. Il progetto prevede per il futuro l’attivazione di nuove convenzioni nell’ambito della ristorazione, delle strutture ricreative estive ed invernali e delle attività culturali.

La procedura di rilascio della card e la fruizione del servizio, avvengono tramite una piattaforma web ([fcard.trentinofamiglia.it](http://fcard.trentinofamiglia.it)) e l’accreditamento alla stessa avviene attraverso la Carta Provinciale dei Servizi, già utilizzata dalle famiglie trentine per usufruire di altri servizi online erogati dalla pubblica amministrazione (referti medici, dati catastali, iscrizioni scolastiche, eccetera).

L'aspetto interessante di questa iniziativa è il collegamento diretto con la Guest Card, un'iniziativa simile introdotta da Trentino Marketing S.p.A. per l'utenza turistica. I due progetti utilizzano la medesima web application per la gestione del servizio pertanto, nuove convenzioni attivate per la carta turistica, possono essere facilmente mutate su quella dedicata alle famiglie residenti e viceversa. L'iniziativa è accompagnata dal seguente logo, che appartiene al gruppo dei marchi recentemente introdotti.



*Immagine 21 – Marchio della Family Card*

La recente adesione della Provincia autonoma di Trento al progetto “Euregio Family Pass”, descritta nel precedente paragrafo 3.5 dedicato alla revisione dei marchi famiglia, rappresenta la possibile estensione del progetto Family Card verso i residenti dell'Euroregione alpina Tirolo-Alto Adige-Trentino. Parallelamente, le scontistiche previste dalle altre due regioni potranno essere incluse nel pacchetto di offerte gestite dalla card trentina.

### **Trasporti family.**

L'iniziativa è coordinata dalla Provincia autonoma di Trento e da Trentino Trasporti Esercizio Spa ed ha l'obiettivo di incentivare l'utilizzo del mezzo pubblico da parte delle famiglie.

Le agevolazioni riguardano:

- il **ticket urbano** (Trento, Rovereto e Pergine Valsugana);
- il **ticket extraurbano**;
- il trasporto gratuito e sicuro dei **passeggini**;
- la possibilità di trasporto delle **biciclette** su bus e treni,;
- l'agevolazione per gli **studenti** (parametrizzata in base all'ICEF);
- agevolazioni previste dopo il secondo **abbonamento** in famiglia;
- l'accordo con la Provincia di Bolzano che prevede un **pass gratuito giornaliero**, nei giorni prefestivi e festivi, per i mezzi di trasporto (bus, treni, funivie) a chi si reca in treno dal Trentino a Bolzano.

Questa politica risulta strategica sotto il profilo del marketing, per l'alto numero di utenti coinvolti dal sistema di scontistica.

Il marchio Family in Trentino è accoppiato a questa iniziativa e compare su tutti i mezzi pubblici urbani ed extraurbani che si muovono sul territorio, contribuendo in modo significativo ad alimentare la notorietà del marchio. La notorietà, come viene descritto nel prossimo capitolo, rappresenta un punto di forza per rendere efficaci le azioni di brand management. Per questo motivo è stato valutato di non creare un apposito marchio che identifica il servizio, come invece è stato fatto per le altre iniziative già descritte.

### 3.6 Eventi congressuali e attività di comunicazione

L'Agenzia per la Famiglia si occupa inoltre dell'ambito culturale e di quello didattico, promuovendo attività congressuali e di formazione rivolte, sia ai membri del nucleo familiare, sia ai rappresentanti delle organizzazioni e delle istituzioni partner del progetto.

Il **Festival della Famiglia** è l'evento più importante, organizzato a partire dal 2011, in partnership con la Presidenza del Consiglio dei Ministri e dedicato ad affrontare le tematiche attuali legate alle politiche per il sostegno della famiglia e della natalità; il taglio è di rango accademico e contributi offerti provengono l'ambito nazionale ed internazionale. Il festival utilizza un'immagine coordinata, ripresa in ogni edizione, che si avvicina come stile grafico a quella già adottata per il Festival dell'Economia. Non a caso in ogni edizione del festival è presente un chiaro legame tra politiche familiari e sviluppo economico.



*Immagine 22 - Marchio Festival della Famiglia*

Vi sono poi altri tre appuntamenti di rilievo legati al Progetto Family. Il primo è la **Convention dei comuni amici della famiglia**; un evento itinerante che dal 2010 riunisce i Comuni certificati Family in Trentino con lo scopo di favorirne le relazioni, accrescerne il capitale di conoscenze e lo scambio buone pratiche. A livello comunicativo è stata adottata una linea grafica comune, ripresa nelle varie edizioni, che prevede la variazione del colore dominante nella grafica. Tale scelta di discosta dal concetto di immagine coordinata ed è pertanto un elemento da valutare.

Con le medesime finalità, rivolte alla condivisione e allo scambio di buone pratiche, è recentemente nato un secondo evento itinerante, il **Meeting Distretti famiglia**. Esso richiama annualmente i referenti tecnici e i partner dei Distretti Famiglia presenti sul territorio.

È allo studio la realizzazione di un nuovo evento, da legare all’iniziativa Family Audit, chiamato **Matching Family Audit** e prevede di mettere a confronto le iniziative proposte da più aziende simili certificate Family Audit. Lo scopo è quello di evidenziare temi comuni di interesse, lo scambio di buone pratiche e l’attivazione di forme di collaborazione. La prima edizione dell’evento è prevista per il 2017.

Vanno infine segnalate le numerose attività di comunicazione promosse in modo continuativo dall’Agenzia attraverso: la collaborazione con l’Ufficio Stampa istituzionale della Provincia autonoma di Trento; la pubblicazione di notizie e approfondimenti all’interno del portale web dell’Agenzia ([www.trentinofamiglia.it](http://www.trentinofamiglia.it)) e nei profili dei principali social network (Facebook, Twitter, Youtube); la pubblicazione di una collana editoriale chiamata “*Documenti Famiglia*”, l’invio periodico di newsletter, la partecipazione agli eventi fieristici e l’acquisto di spazi televisivi e di spazi sulle maggiori testate giornalistiche locali per l’approfondimento delle tematiche legate alla famiglia.

### 3.6 Gli standard delle infrastrutture family friendly

Un ulteriore ambito di intervento, sul quale la Provincia autonoma di Trento ha deciso di investire, è quello legato alla fruibilità degli spazi aperti al pubblico per l’utenza familiare e in particolare per quella con figli piccoli. Le famiglie possono trovarsi in difficoltà nel gestire i propri figli, quando si trovano al di fuori delle proprie mura domestiche, ad esempio durante il pranzo presso un ristorante, oppure nel momento in cui si trovano in attesa presso uno sportello pubblico. Un gruppo di lavoro multidisciplinare ha quindi elaborato una serie di standard infrastrutturali, utili a favorire l’accessibilità delle famiglie degli spazi aperti al pubblico, sia interni che esterni.

Con riferimento agli **spazi interni**, gli standard definiscono i requisiti minimi per: la realizzazione di un angolo relax per l'allattamento dei neonati, l'installazione di un fasciatoio per il cambio pannolino, la creazione di uno spazio divertimento in ambiente sicuro e protetto con attività di svago per i bambini, l'adattamento dei bagni con l'installazione di sanitari a misura di bambino, con pavimento antiscivolo, eccetera.

Per quanto riguarda invece gli spazi **spazi esterni**, gli standard prevedono accorgimenti per: la creazione di parcheggi dedicati alle famiglie con idoneo spazio circostante per agevolare l'accesso agli automezzi con i passeggini, aree giochi attrezzate con strutture idonee alle varie fasce di età dell'utenza, nonché aree di sosta accessibili.

Particolari requisiti sono stati inoltre definiti per i **percorsi accessibili per le famiglia**. In questo caso sono mappate e classificate secondo diversi livelli di difficoltà i percorsi pedonali, i sentieri alpini e piste ciclabili.



Immagine 23 – Esempi pittogrammi family



Immagine 23 – Pittogrammi sentieri family

Agli standard infrastrutturali sono abbinati dei pittogrammi, realizzati utilizzando la medesima base grafica dei marchi famiglia, che identificano i singoli servizi attivati a favore della famiglia.

Le **Baby Little Home** sono invece casette, generalmente in legno, nelle quali i genitori possono prendersi cura del proprio bambino. La finalità di questa iniziativa, per la quale sono stati definiti standard infrastrutturali, è quella di realizzare una micro dimensione domestica, posizionabile nei luoghi attualmente meno serviti e scarsamente dotati di facilities per le famiglie (parchi pubblici, piste ciclabili, percorsi montani, coste dei laghi, poli fieristici, ecc.), consentendo in particolare: di allattare al seno in un luogo confortevole e riparato, di preparare il biberon di latte artificiale, di dare da mangiare al proprio bambino in ambito confortevole e tranquillo, di cambiare il bambino in sicurezza e comodità.



*Immagine 24 – Immagini di una Baby Little Home*

Gli standard infrastrutturali rappresentano un **requisito trasversale** rispetto a numerose delle azioni che sono state descritte nei paragrafi precedenti, in particolare quelle legate alle certificazioni per l’ottenimento dei marchi famiglia e per questo motivo non è stato realizzato un marchio che identifica tale tipologia di attività.

## 4. LA GESTIONE STRATEGICA DEL BRAND FAMILY

### 4.1 Introduzione

In questo capitolo viene accennata, in estrema sintesi, un'ipotesi di strategia di brand management per favorire il passaggio degli attuali marchi famiglia, verso il concetto più ampio di brand. Per facilitarne la migrazione, è utile procedere attraverso fasi successive e la prima di queste è quella diretta alla costruzione di una **brand identity** efficace, chiara ed immediata; ciò rappresenta la base sulla quale poggiano tutte le successive attività di brand management. La fase successiva è finalizzata a centrare le attività di **comunicazione** sul brand, oltre che sul servizio offerto. Successivamente, è necessario mettere il brand nelle condizioni di generare valore economico; in questo caso è utile riprendere la teoria sul **valore** analizzata nella prima parte di questo testo.

Prima di procedere con le varie attività è però opportuno “*ridurre il campo d'azione*”, dal momento che il progetto family utilizza una moltitudine di marchi, loghi e immagini coordinate, create nel corso degli anni. L'azione di branding, per poter essere efficace, deve invece potersi concentrarsi su numero ridotto di segni grafici e su di un'unica immagine coordinata.



*Immagine 25 – Le fasi della strategia di brand management*

## 4.2. Il portafoglio dei marchi famiglia

Nel capitolo precedente sono state descritte nel dettaglio tutte le attività di competenza dell’Agenzia per la Famiglia, che rientrano nel Progetto Family. Sono stati evidenziati i marchi e le strategie di comunicazione utilizzati per rappresentare e supportare, a livello mediatico, ogni singola iniziativa.

È chiaro che un’attività di brand management, per poter essere maggiormente incisiva, non può dedicarsi su di un numero così elevato di elementi grafici; ciò rischierebbe di rendere l’azione troppo dispersiva e generare incomprensioni, sia nella mente del consumatore finale, sia in quella dei partner che operano all’interno del sistema. È necessario quindi operare una selezione, definendo un numero ristretto di marchi ombrello, che rappresentano maggiormente le finalità del progetto e su di essi costruire le azioni di branding. Questo non significa che gli altri loghi debbano essere soppressi; essi vanno semplicemente collocati ad un livello inferiore, con funzione identificativa. Si avranno quindi, ad un livello gerarchico superiore il brand, mentre ad un livello gerarchico inferiore i marchi.

Il primo logo da tenere in considerazione, nella migrazione verso il brand, è sicuramente quello Family (in Trentino e Audit), dal momento che gode già di una notevole popolarità sia all’interno che all’esterno dell’ambito territoriale trentino e risulta quindi già mentalizzato da pubblico dei consumatori.

Il secondo marchio sul quale è opportuno investire è quello dei Distretti Famiglia, che identifica agli attori delle reti territoriali per la famiglia e che presenta, come già accennato, parecchie similitudini con i brand turistici territoriali.

Considerato che tale marchio è stato oggetto del recente restyling, non risulta ancora conosciuto sul territorio; è opportuno quindi concentrare su di esso particolari azioni di marketing volte a definirne in modo preciso ed univoco l’identità ed accrescerne così la notorietà.

L'immagine che segue evidenzia come dovrebbe essere intesa la gerarchia dei marchi famiglia, alla luce di quanto appena accennato.

## BRAND OMBRELLO



## MARCHI FAMIGLIA



Immagine 26 – Brand ombrello e Marchi famiglia

Si può notare che Family e Distretti compaiono sia nella parte superiore, in quanto svolgono la funzione di marca, sia in quella inferiore, dal momento che mantengono comunque la funzione identificativa di marchio. Va inoltre notato che, dal punto di vista grafico, i marchi mantengono quasi sempre un legame

con i brand principali. Lo stile grafico è ripreso anche nei pittogrammi che identificano le infrastrutture family friendly descritte nel capitolo precedente.

Questo aspetto è particolarmente positivo nell’ottica del consolidamento di un’immagine coordinata, distintiva e comune a tutto il Progetto Family.

### 4.3. L’identità dei marchi famiglia

Chiarita l’opportunità di concentrare l’azione di branding solamente su due principali ambiti, quello legato alle certificazioni e quello legato alla rete territoriale, si affronta ora il tema dell’identità di marca, che si riferisce agli elementi fisici tipici di riconoscimento della stessa: nome, logo, colori, slogan, sound, payoff. Le prime tre componenti sono già state implementate con attenzione per i due brand family. Tuttavia, per definire una brand identity chiara, efficace e soprattutto adattabile a tutti i mezzi di comunicazione, è utile attivarsi per definire anche le rimanenti tre componenti (slogan, sound, payoff). Ciò vale in particolare per il brand Distretti che, vista la recente revisione grafica, necessita di una maggiore attenzione in tal senso, per favorirne la diffusione sul territorio.

Per completare la costruzione dell’identità per i Brand Family è necessario riprendere e calare nel caso concreto, il modello della Brand Identity Prism elaborato da Keller, che si spinge oltre agli aspetti tangibili del brand appena descritti. In questo è consigliabile approfondire e definire, per entrambi i brand, le componenti intangibili della brand identity teorizzate da Keller, ovvero: **personalità, cultura, relazione, immagine riflessa e rappresentazione di sé** (vedi Paragrafo 1.2.2).

Solo in questo modo sarà possibile presentarsi al pubblico con una l’identità chiara e ben strutturata. Come già accennato più volte, una solida identità del brand influenza in modo positivo l’immagine che i consumatori si fanno della

marca stessa e favorisce la buona riuscita di tutte le iniziative di brand management, a partire dalla comunicazione.

#### 4.4 La comunicazione del Brand

È stato già accennato che la comunicazione è la prima e più importante azione per la promozione del brand. L’Agenzia per la Famiglia è già particolarmente attiva rispetto alle iniziative mediatiche, condotte con regolarità sia sui media di tipo tradizionale, sia su quelli online. In alcuni casi accade però che tali attività abbiano un taglio di tipo politico/istituzionale; le attività sono generalmente finalizzate al lancio dei nuovi servizi o alla promozione di quei che si ripetono con cadenza annuale, ma raramente viene evidenziata con chiarezza l’identità della marca e i suoi valori. Sarebbe quindi opportuno affrontare tale aspetto, cercando di accostare il brand nelle maggiori iniziative di comunicazione.

Il recente spot televisivo, realizzato per la promozione delle politiche tariffarie a favore della famiglia per i servizi di prima infanzia, va in questa direzione. La descrizione dell’iniziativa è accompagnata da una animazione che riprende i segni grafici distintivi dei marchi famiglia con l’acostato il brand turistico territoriale del Trentino (<https://youtu.be/G9SbNXycITQ>). Si tratta di un’azione di co-branding ben realizzata.

È inoltre consigliabile creare specifici spot, non legati alle singole iniziative, ma finalizzati in modo specifico alla promozione della marca, in modo da veicolare l’identità e il valore ai consumatori finali, utilizzando i media tradizionali (tv, radio, giornali, riviste di settore, comunicati stampa, cartellonistica, eccetera) e quelli online (portale web, social media). Un azione di questo tipo è molto utile per consolidare l’identità della marca; la **promozione ripetuta del solo brand**, eventualmente accostato ad uno spot o ad un payoff, ne favorisce la mentalizzazione da parte della platea dei

consumatori, abituali e potenziali. In questo modo il consumatore riconoscerà il brand e in particolare le sue associazioni, nel momento in cui lo vedrà rappresentato nei vari contesti in cui viene utilizzato.

Un'ulteriore analisi andrebbe effettuata con riferimento all'immagine coordinata dei prodotti grafici (sia cartacei che web) abitualmente utilizzati nei vari progetti promossi dall'Agenzia. Spesso vengono adottate composizioni grafiche differenti, frutto dell'estro creativo del momento, mentre un'immagine coordinata unica è più efficace per rafforzare l'immagine complessiva del brand. Uno sforzo di uniformazione dell'immagine coordinata dell'Agenzia è stato già in parte effettuato in alcuni ambiti del Progetto Family. La collana dei Documenti Famiglia ne è un esempio, come pure la scelta di promuovere le varie iniziative con il formato della "cartolina", che utilizza un'impostazione grafica standard per tutte le attività.

Un aspetto importante è infine quello che riguarda il rapporto con le famiglie. Può capitare che le istituzioni si pongono su un piano diverso rispetto a quello dei cittadini, mantenendone un certo distacco. Nell'ambito in esame ciò non è possibile; il rapporto diretto con il target di riferimento è fondamentale. Andrebbero quindi favorite le occasioni di incontro diretto con le famiglie, sia nei rapporti online, veicolati generalmente attraverso i social media, sia garantendo la presenza di punti informativi durante i principali eventi fieristici e culturali presenti sul territorio.

Nel mese di gennaio 2017 si è tenuto a Trento l'evento "Il Trentino dei bambini in fiera", al quale la Provincia autonoma di Trento ha partecipato con uno stand cogestito da: l'Agenzia per la Famiglia, l'Ufficio Informatica e il Servizio per i beni archeologici. Durante la fiera è stata promossa l'iniziativa Family Card, con la possibilità di attivazione sul posto della carta famiglia e della CPS per i servizi online della Provincia. Parallelamente sono stati offerti alcuni laboratori di archeologia per i più piccoli. L'iniziativa ha avuto particolare

successo e risponde a pieno al concetto di rapporto diretto con l'utenza al quale si accennava e trasversalità delle iniziative.

## 4.5 Il valore della marca family

Nella prima parte è stata analizzata la teoria della Brand Equity, specificando che il valore economico di una marca è dato dalla differenza tra le attività e le passività generate dalle cinque leve fondamentali. Va osservato che la teoria sulla brand equity è costruita prendendo come riferimento i mercati concorrenziali, dove più soggetti competono per offrire beni e servizi simili ad un target di riferimento, spesso anche molto eterogeneo. Nel caso del Progetto Family, non siamo in presenza di un mercato competitivo in senso stretto, tuttavia l'applicazione della teoria del valore ai Brand Family, può offrire utili informazioni per progettare le strategie di brand management in modo più corretto e generare così un valore positivo.

Il primo dei cinque asset è la fedeltà, che misura il grado di attaccamento del cliente alla marca. La fedeltà si può valutare analizzando il comportamento abituale del consumatore nella fase di acquisto di un bene o servizio, al suo livello di soddisfazione e al coinvolgimento emotivo nei confronti del brand. Nel caso in esame, un consumatore può definirsi fedele al brand se, messo di fronte alla scelta dello stesso servizio offerto da più organizzazioni, sceglie quello erogato da un'organizzazione certificata Family o aderente alla rete dei Distretti famiglia.

Il tema della notorietà del nome o del marchio si riferisce invece al grado di riconoscimento del brand da parte della platea dei consumatori, sia quelli abituali, sia quelli potenziali. Il livello di notorietà per i Brand Family può essere incrementata, sia agendo sulle componenti della brand identity, sia attraverso le politiche di marketing (pubblicità, sponsorizzazioni, attività di

comunicazione, partecipazione ad eventi sul territorio, coinvolgimento degli utenti, eccetera) e favorendo l'esposizione ripetuta del brand.

La qualità percepita dal consumatore è la terza leva che genera valore; nel caso in esame si può chiaramente ricondurre al concetto di qualità dei servizi offerti dalle organizzazioni certificate o aderenti alla rete territoriale. Questo l'asset rappresenta il punto di forza per la creazione di valore per i Brand Family, dal momento che tutte le attività promosse dal progetto identificano la qualità, la personalizzazione del servizio, l'ambito culturale, quello ambientale e quello educativo come elemento principale delle azioni.

Nella teoria del valore, le associazioni di marca rappresentano la variabile più discussa ed approfondita, per il fatto che incide sulla sfera emotiva del consumatore finale ed ha la capacità di orientare le scelte. Per questo motivo è necessario valutare con attenzione quali associazioni è utile creare utilizzando come spunto quanto descritto nel precedente paragrafo 2.3.4.

Le altre risorse esclusive della marca, per il caso in esame, possono essere ricondotte al potenziale offerto rete territoriale dei Distretti Famiglia nonché all'assenza di posizioni alternative che possano in qualche modo minare la leadership dei Brand Family.

Lo scopo del brand management sarà quindi quello di condurre una serie di **indagini** per definire in che modo i Brand Family si collocano all'interno della teoria della brand equity.

## CONCLUSIONI

Dall'esame della parte teorica e del caso concreto, si giunge alla conclusione che il sistema dei marchi famiglia ha le potenzialità per trasformarsi in marca, a patto che vengano effettuate scelte in ordine alla definizione di una chiara identità, concentrata su un numero ristretto di brand ombrello, sulle quali concentrare le azioni di branding, mantenendo comunque in essere gli altri marchi. L'attività di comunicazione va strutturata in modo da far emergere il brand, accanto al servizio offerto. Questi accorgimenti permettono di alimentare le componenti attive del valore della marca e in particolare la notorietà, la fedeltà e la qualità percepita. Vanno invece investite risorse per trasmettere in modo efficace i valori associati alla marca. Fondamentale poi l'idea di mettere in campo specifiche metriche che permettono di valutare il valore del brand e di monitorare la soddisfazione del cliente, attraverso sondaggi periodici o piattaforme online per la valutazione e la recensione dei servizi.

Un'efficace politica di marketing orientata a *“vendere la marca”*, può rappresentare la chiave per il successo delle politiche messe in campo dall'ente pubblico titolare dell'iniziativa e dall'insieme delle realtà pubbliche e private che, a vario titolo, operano all'interno del progetto. Un'azione di brand management, ben costruita e strutturata, rappresenta quindi una risorsa in più per dotare i servizi e le organizzazioni della personalità necessaria per renderli unici.

La marca rappresenta una delle risorse immateriali più importanti per le organizzazioni, chiamate oggi più che mai a trasformare i propri marchi in marche. Nel contesto attuale è strategico variare il proprio asset economico dal prodotto/servizio alla marca; **è necessario cioè essere consapevoli che il primo prodotto da vendere è la marca.**



## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

AAKER D.A., Brand Equity: la gestione del valore della marca, Franco Angeli, Milano, 1991.

AAKER D.A., Strategia di gestione del Brand Portfolio. Creare rilevanza, differenziazione, energia, leverage e chiarezza, Franco Angeli, Milano, 2004.

KELLER K., BUSACCA B., & OSTILIO M. Gestione e sviluppo del brand , Egea, 2006.

FERRARESI M., I linguaggi della marca. Breve storia, modelli, casi, Carrocci, Roma, 2008.

ALBERTI F., SCIASCIA S., Le politiche di marca per i distretti industriali, Liuc Papers, Serie Piccola e Media Impresa 11, 2004.

GRIZZANTI G., Brand identikit. Trasformare un marchio in una marca, Fausto Lupetti Editore, Milano, 2011.

MALFER L., CITTADINO C., FRANCH M., PRANDINI R., Family Audit: la certificazione familiare aziendale, Analisi di impatto, Franco Angeli, Milano, 2014.

ORLANDINI M., La territorializzazione delle politiche per la famiglia. Un caso di studio: Il “Trentino – territorio amico della famiglia”, Osservatorio nazionale sulla famiglia, Milano, 2011.

VV.AA, La comunicazione di marca nelle destinazioni turistiche alpine: il caso Val Gardena, Trentino School of Management, Trento, 2007.

VV.AA, Report Ski Family 2010-2016, Trentino Marketing Spa, Trento, 2016.

VV.AA, Report Family Estate, Agenzia per la Famiglia, Trento, 2016

<https://www.trentinofamiglia.it/>

<https://www.provincia.tn.it/>

<https://www.dmep.it/blog>

<http://www.centromarca.it/>

<http://interbrand.com/>

<http://www.glossariomarketing.it/>

<https://it.wikipedia.org/>

<https://www.academia.edu/>

<http://www.ninjamarketing.it/>





**Agenzia provinciale per la famiglia,  
la natalità e le politiche giovanili - PAT**

Piazza Venezia, 41 – 38122 Trento  
Tel. 0461 494110 – Fax 0461 494111  
[agenziafamiglia@provincia.tn.it](mailto:agenziafamiglia@provincia.tn.it)  
[www.trentinofamiglia.it](http://www.trentinofamiglia.it)  
[www.familyaudit.it](http://www.familyaudit.it)