



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in

**Economia e Commercio**

**STRATEGIE DI MARCA PER LA CREAZIONE DI  
UN BRAND DI SUCCESSO: IL CASO MINI**

**BRAND STRATEGIES FOR CREATING A SUCCESSFUL BRAND:  
THE MINI CASE STUDY**

Relatore:  
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:  
Alessia Squadroni

Anno Accademico 2020/2021

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUZIONE.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>CAPITOLO 1: IL BRAND E IL SUO VALORE.....</b>                      | <b>6</b>  |
| 1.1 Cos'è il brand.....   | 6         |
| 1.2 Le componenti essenziali del brand.....                           | 7         |
| 1.2.1 Brand identity.....   | 8         |
| 1.2.2 Brand image.....  | 12        |
| 1.2.3 Brand reputation.....   | 13        |
| 1.3 Brand equity.....   | 14        |
| 1.3.1 Il modello della Customer-Based Brand Equity.....               | 15        |
| <b>CAPITOLO 2: STRATEGIE DI CREAZIONE E GESTIONE DI UN BRAND.....</b> | <b>18</b> |
| 2.1 Brand positioning.....  | 18        |
| 2.2 Strategie di brand portfolio e brand architecture.....            | 21        |
| 2.3 Strategie di brand extension.....                                 | 24        |
| <b>CAPITOLO 3: CASO MINI: THE LITTLE LUXURY ICON .....</b>            | <b>26</b> |
| 3.1 Storia dell'iconico brand MINI.....                               | 26        |
| 3.2 Strategie di marketing del brand MINI.....                        | 28        |
| 3.2.1 Core marketing strategy.....                                    | 28        |
| 3.2.2 Le leve del marketing mix.....                                  | 30        |
| 3.3 Lo spirito di MINI e i suoi valori.....                           | 34        |
| 3.3.1 Brand awareness del brand MINI.....                             | 34        |
| 3.3.2 Brand image del mito britannico.....                            | 35        |
| <b>CONCLUSIONE.....</b>   | <b>36</b> |

**RINGRAZIMENTI..... 38**

**BIBLIOGRAFIA..... 39**

**SITOGRAFIA..... 40**



## INTRODUZIONE

Il presente elaborato mira ad individuare il ruolo sempre più preponderante e strategico del brand e ad esaminare le diverse decisioni strategiche e scelte tattiche che permettono ad un'impresa di creare e ridare vita ad un brand, rendendolo iconico.

In un mercato in cui la competitività e la concorrenza hanno raggiunto ormai livelli massimi, saper cogliere, sfruttare e gestire al meglio le potenzialità del brand, enfatizzando i punti di forza, determinano il suo intramontabile successo, così com'è accaduto per brand storici quali Burberry, Fiat 500 ed in particolare MINI, il caso che prenderemo in esame.

Nel primo capitolo verrà presentata la nozione di brand e fornita un'analisi dettagliata riguardo gli elementi chiave che lo costituiscono: *brand identity*, *brand image* e *brand reputation*; combinati tra di loro concorrono alla formazione della *brand equity*. Verrà così analizzato il processo per poter creare un brand di successo, attraverso lo studio del *modello della Costumer-Based Brand Equity (CBBE)*, il quale ha come obiettivo finale la conquista della *brand loyalty*, ovvero la fedeltà del cliente.

Nel secondo capitolo l'attenzione verrà spostata sulle strategie di marca, partendo dal *posizionamento del brand*, quindi dallo stabilire gli elementi fondamentali sui quali andare a differenziarsi rispetto ai concorrenti e agli occhi dei consumatori. In seguito si analizzeranno le decisioni riguardanti la gestione del brand, ossia le politiche adottate dall'impresa in ragione dell'offerta preposta e dell'immagine che si prefigge di diffondere, in particolare esaminando le *strategie di portfolio* e *brand architecture* ed infine le *strategie di brand extension*.

Per concludere si prenderà in esame il caso del brand MINI, analizzando la sua storia, la sua evoluzione e le varie strategie di marca adottate nel corso degli anni, che hanno rinnovato l'icona britannica degli anni 60' e hanno reso la MINI la prima vera "premium small car", cambiando la sua concezione, da piccola automobile accessibile a tutti, ad un'auto sportiva, di lusso, che rispecchia lo stile di vita e l'animo del suo consumatore.

## CAPITOLO 1. IL BRAND E IL SUO VALORE

### 1.1 COS'E' IL BRAND

Secondo l'American Marketing Association il brand è:

*“un nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi che ha lo scopo di identificare i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti”*.<sup>1</sup>

Da questa nota definizione si può cogliere la funzione strumentale attribuita alla marca, quale quella di fornire un'identità e rendere riconoscibile il prodotto considerato rispetto agli altri presenti nel mercato. Il brand è un asset fondamentale per l'impresa perché soddisfa e genera benefici sia al consumatore che al produttore. Se analizziamo la marca considerando il punto di vista del consumatore, questa rappresenta una garanzia della qualità del prodotto: essendo la firma dell'impresa, la marca la identifica e le fa assumere una responsabilità duratura, impegnandola a garantire un livello di qualità specifico e costante. Inoltre i consumatori valutano il prodotto di una determinata marca in base all'esperienza che fanno di quest'ultimo, sia in fase di acquisto che in fase di consumo, riuscendo a riconoscere i benefici tangibili ma soprattutto i benefici intangibili che la marca possiede, i quali rappresentano la ragione che spinge un consumatore a scegliere un determinato prodotto rispetto ad un altro, essendo disposto a pagare di più, a parità di qualità e attributi. Kevin Clancy afferma: *“Il brand è ciò che sta nella mente del consumatore”*<sup>2</sup>. Per descrivere questa diretta e pragmatica definizione prendiamo come esempio il brand *Apple*: non è il simbolo della mela o il suo motto “think different” che invita a pensare fuori dagli schemi, ma è invece il

---

<sup>1</sup> Definizione tratta dal sito <http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>

<sup>2</sup> <https://www.istitutodelmarketingscientifico.it/>

richiamo spontaneo nella mente dei consumatori di valori positivi come la cura al dettaglio, l'affidabilità, l'eleganza e la sicurezza. Il valore aggiunto di Apple è proprio quello di far venir sete e lo ha fatto creando intorno all'azienda e ai prodotti un vero brand. Grazie a strategie di marca e alla costruzione di un'identità riconoscibile e ricca di valori, si è trasformata in sinonimo di eccellenza, prestigio, tendenza e qualità. Se consideriamo invece il punto di vista del produttore, il beneficio sta nella protezione della marca, in quanto la registrazione del marchio, il cosiddetto *trademark*, inteso come "la rappresentazione del nome e/o del simbolo sui quali l'impresa possiede i diritti legali e pertanto può tutelarne la proprietà esclusiva e prevenirne l'uso non autorizzato"<sup>3</sup> tutela giuridicamente la marca nei confronti di aziende concorrenti, consentendo così di proteggere i caratteri distintivi dell'impresa da eventuali imitazioni. Difatti se volessimo studiare l'etimologia del termine "*brand*", esso deriva dall'inglese antico e tradotto significa "fuoco"<sup>4</sup>, "fiamma" o nel significato più generale "bruciare" e rimanda al procedimento di marchiatura del bestiame, grazie al quale gli allevatori potevano identificare i loro animali e dimostrarne la loro proprietà. Quindi il concetto indica l'azione di contrassegnare, di rendere facilmente identificabile qualcosa, di lasciare il segno, ciò che tutt'oggi desidera fare il brand.

## 1.2. LE COMPONENTI ESSENZIALI DEL BRAND

La marca rappresenta la memoria di un'impresa ed è lo strumento attraverso cui il cliente riesce ad esprimere le proprie specificità individuali. Essa si struttura in tre componenti connesse tra di loro:

- La componente *identificativa*: riguarda l'insieme dei segni di riconoscimento (nome, logo, ecc.), tutto ciò che può agevolare il consumatore ad identificare e distinguere la marca dalle concorrenti. Il perno su cui verte tale componente è la *brand identity*, alla quale è legata la misurazione della *brand awareness*;
- La componente *percettiva*, costituita dalla *brand image*: è la rete di significati costruiti dall'impresa intorno al brand name e comprende le associazioni e le

---

<sup>3</sup> Definizione tratta dal sito <http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>

<sup>4</sup> Online Etymology Dictionary, 2014

percezioni evocate nella mente del consumatore del brand, quali gli attributi del prodotto, i benefici offerti e i valori individuali legati ad esso;

- La componente *fiduciaria*, costituita dalla *brand reputation*: si riferisce al ruolo svolto dal brand nel processo di acquisto che scaturisce dalla conferma delle aspettative maturate dal consumatore. Riguarda un insieme di valori che maturano nel lungo periodo, come ad esempio la fiducia e la reputazione, in quanto essendo state soddisfatte le attese del consumatore, si è consolidato un giudizio positivo in termini di credibilità e affidabilità.

Dall'interazione delle tre componenti appena descritte deriva la *brand equity* ovvero il valore della marca.

### 1.2.1 Brand identity

*“La risorsa più preziosa della tua azienda è la sua immagine presso i clienti.”*<sup>5</sup>.

La brand identity può essere intesa sia come l'insieme dei segni di riconoscimento del brand (nome, simboli, logo, slogan, ecc.) che agevolano il consumatore nell'identificazione distintiva di un'alternativa di offerta, sia come il complesso dei valori imprenditoriali che contraddistinguono un brand. La brand identity riflette l'orientamento e gli obiettivi dell'azienda: è l'impresa che sceglie i valori che vuole comunicare, per poi crearli attraverso azioni manageriali e comunicarli al consumatore. Secondo David Aaker, autore americano ed esperto di marketing, la brand identity (o identità di marca) consiste in *“un set di associazioni uniche legate al brand che un brand strategist aspira a creare e a mantenere”*<sup>6</sup>. La brand identity è stata definita come una combinazione unica di associazioni che l'azienda ambisce a costruire e a mantenere nel tempo. Queste associazioni supportano la marca e rappresentano la promessa che l'azienda si impegna a mantenere nei confronti dei consumatori. Aaker ritiene che le associazioni di marca possono essere classificate secondo quattro prospettive:

---

<sup>5</sup> Brian Tracy, 1985

<sup>6</sup> Aaker D. A., “Building strong brands”, Free Press, 1996.

- La marca come *prodotto*: riflette le caratteristiche e gli attributi del prodotto, il rapporto qualità e valore (ad esempio *Kraft* produce cibi di qualità), il luogo di produzione, “country of origin” (Audi ha una maestria tedesca nella produzione delle automobili), le principali modalità e occasioni d’uso, i benefici funzionali, le caratteristiche del target group, ecc;
- La marca come *organizzazione*: tale prospettiva comprende le associazioni che riflettono le percezioni riferite alla filosofia gestionale, alla strategia di business, alle connotazioni istituzionali derivanti dai valori, dalla storia e dal legame con il territorio e la comunità di riferimento;
- La marca come *persona*: questa prospettiva comprende tutti gli elementi riferibili ai tratti della personalità (*brand personality*) riconosciuti alla marca e a caratteristiche relazionali emerse nella gestione del rapporto con i clienti;
- La marca come *simbolo*: tale dimensione infine riguarda la *visual identity* (l’identità visiva), l’insieme coordinato di simboli, loghi o slogan come “Just do it” (Nike), “Think different” (Apple), “Che mondo sarebbe senza Nutella” (Ferrero), quindi nomi o frasi d’effetto che accompagnano il brand e funzionano da ganci, riuscendo a far scattare un meccanismo di associazione simbolica che rendono riconoscibile la marca e la distinguono dalle altre.

Risulta chiaro che uno dei compiti della brand identity è quello di favorire la creazione di una lunga relazione tra la marca e il cliente, che poggia su una *value proposition* unica, credibile e fondata su benefici tangibili ed intangibili, funzionali ed emozionali. Jean-Noel Kapferer, esperto di brand management, afferma “*avere un’idea chiara della propria identità è necessario affinché il significato del brand venga rinforzato tramite ripetizione*”. Lo studioso elaborò “*il prima della brand identity*”, un modello che permette di delineare le costanti estetiche ed etiche della marca, considerando l’identità di un brand analoga all’identità di una persona. Dalla figura 1 si possono notare le sei dimensioni che ruotano attorno al prisma: ai due estremi ci sono il mittente (il brand) e il destinatario (i potenziali clienti) e i vari elementi che costituiscono l’identità della marca sono distinti in interni ed esterni.

## PRISMA DI KAPFERER SUL BRAND

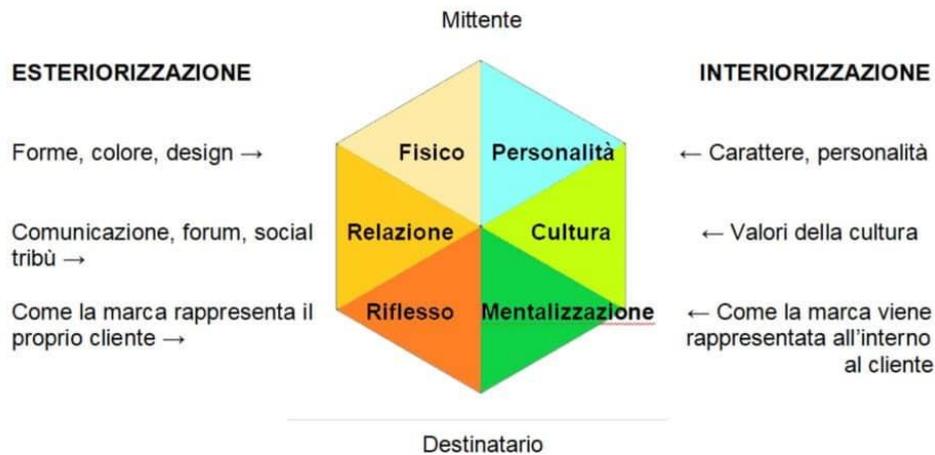


Figura 1: Brand Identity Prism, Jean-Noel Kapferer

Fonte: <https://rebelchange.it/>, alessandro Paselli

Le sei dimensioni dell'identità del brand sono classificate in:

- *Aspetti fisici*: le caratteristiche esteriori del brand, ossia l'insieme dei connotati sensoriali e oggettivi (nome, colori, logo design, packaging) che le persone associano alla marca. Ad esempio all'idea di un'automobile rossa si associa la marca Ferrari;
- *Personalità*: il brand acquista carattere, anima. La marca viene identificata come fosse una persona dotata appunto di una propria personalità;
- *Cultura*: la marca incapsula i valori originali del territorio, del paese e dell'azienda di cui essi sono espressione, diventando loro portavoce. Ad esempio il brand può riprendere la cultura del luogo dove è stato sviluppato, come il Regno Unito per MINI, la Sicilia per Dolce & Gabbana;
- *Relazione*: ciò che ruota intorno alla comunicazione sociale della marca. Un brand dotato di una forte identità influenza le relazioni tra gli individui, che inizialmente manifestano l'appartenenza ad un gruppo attraverso dei segni comuni e poi vanno ben oltre. Ad esempio, Diesel suggerisce provocazione, Gucci seduzione;
- *Immagine riflessa*: la marca riflette una determinata immagine del suo segmento target, il consumatore tipico che il mercato associa al brand, ma ciò non corrisponde con il target dei consumatori. L'immagine riflessa esprime il modo

con cui il brand viene identificato dagli altri. Ad esempio l'immagine riflessa di MINI sono persone giovani, sportive e alla moda;

- *Auto-immagine*: rappresenta l'immagine che il target ha di sé stesso e che deve trovare conferma nel brand che viene scelto. In tal caso non si ha a che fare con l'immagine che si aspira ad avere presso gli altri, bensì con la percezione interiore del consumatore rispetto alle quali si vuole identificare.<sup>7</sup>

Queste sei dimensioni combinate insieme creano l'identità della marca e per avere un chiaro esempio del modello proponiamo il prisma del brand MINI che ci permette di osservare gli elementi chiave della sua brand identity.

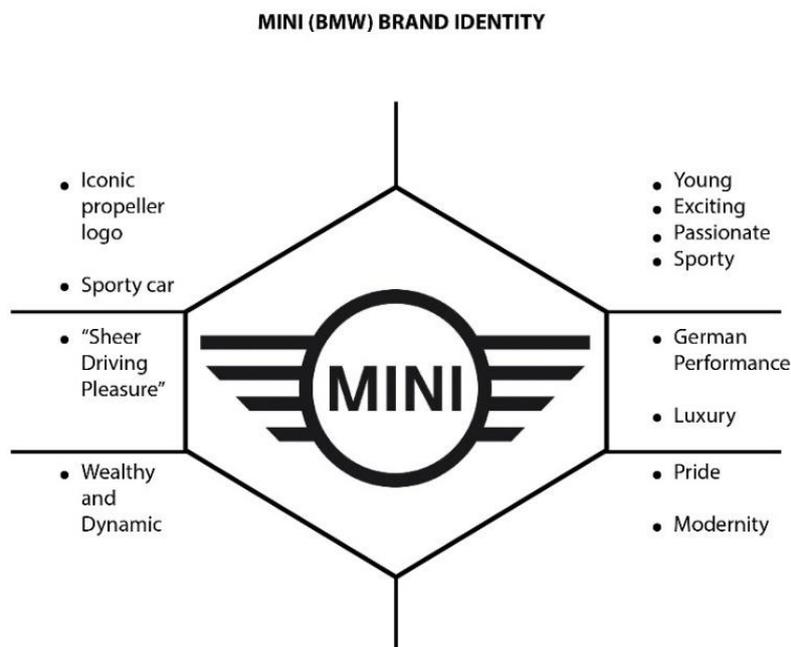


Figura 2: Prisma di Kapferer Brand MINI

Fonte: adattato al Prisma di Kapferer , realizzato con InDesign

---

<sup>7</sup> Cfr. KAPFERER J., "Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term, Kogan"

### 1.2.2 Brand image

Per introdurre il concetto di brand image è bene chiarire la distinzione tra il concetto di immagine e il concetto di identità. La brand identity esprime l'immagine che l'azienda vuole dare di sé e dei suoi prodotti ai consumatori. Il focus è incentrato sull'impresa che si identifica come emittente: è lei che sceglie il messaggio da trasmettere, e quindi i valori che vuole comunicare al consumatore. La *brand image*, invece, è il riflesso dell'identità del brand presso il pubblico e, pertanto, la prospettiva cambia: il focus in questo caso è incentrato non più sull'emittente ma sul consumatore. La brand image è l'immagine della marca così come viene recepita dai consumatori, attraverso le diverse associazioni che si creano nella mente del cliente. Dopo la componente identificativa della marca, viene attivata la sua componente percettiva: si tratta di un processo di decodifica di quelli che sono i valori comunicati dall'impresa, attraverso esperienze individuali, percezioni e interpretazioni del consumatore. Nella fase di esperienza della marca come l'acquisto o il consumo, nella mente del consumatore si generano diversi tipi di associazioni cognitive, che secondo Keller sono riconducibili a tre categorie:

- *Attributi*: sono le caratteristiche percepite dal consumatore che qualificano il prodotto o il servizio, le quali possono essere *fisiche*, ovvero riguardare le funzionalità del prodotto (design, prestazioni, componenti tecniche) oppure *immateriali* (relativi al suo acquisto o a situazioni d'uso);
- *Benefici*: tali associazioni esprimono la personale percezione che i consumatori hanno degli attributi del prodotto o servizio a cui la marca è connessa ed i vantaggi che credono di ottenere da questi. Si distinguono in: benefici *funzionali*, collegati alle performance del prodotto; benefici *di esperienza*, quando derivano dalla soddisfazione o insoddisfazione maturata a seguito dell'uso del prodotto; benefici *simbolici*, non correlati alle prestazioni del prodotto ma di ordine sociale, psicologico, meno tangibili;
- *Atteggiamenti*: riguardano le valutazioni create dal consumatore sulla marca attraverso la loro interpretazione razionale ed emozionale.

### 1.2.3 Brand reputation

L'obiettivo di un brand, è quello di spiccare tra tanti, e per farlo deve comunicare valori, punti di forza e i tratti distintivi che possiede. La *brand reputation* consiste in un giudizio di valore da parte del pubblico: “*La migliore pubblicità è quella che fanno i clienti soddisfatti*”<sup>8</sup>. I veri detentori della reputazione aziendale e i maggiori responsabili della sua diffusione sono i consumatori finali, in particolare in una realtà di marketing mutata come quella degli ultimi anni con la diffusione dell'e-commerce e dei social network, che spesso rappresentano un binomio vincente per l'impresa, capace di creare un contatto costante tra produttore e consumatore. Lo scopo finale è quello di creare una brand reputation positiva, da cui deriva un alto livello di fidelizzazione della clientela. Per costruire una solida e positiva brand reputation bisogna tener conto di cinque aspetti che puntano a definire la personalità e i valori che un brand vuole trasmettere agli individui:

- *Vision*: definisce una proiezione dello scenario futuro dell'azienda, l'aspirazione a cui puntare, il sogno dell'imprenditore. Deve racchiudere gli obiettivi di lungo periodo, esprimendo i valori e gli ideali dell'impresa. In generale, per ottenere una vision aziendale efficace è necessario che questa sia realistica ma che punti a sognare in grande, ovvero che sia in grado di individuare la meta che si vuole idealmente raggiungere;
- *Mission*: definisce lo scopo dell'azienda. Si focalizza sul presente e descrive in modo chiaro cosa fare e quali strumenti utilizzare per realizzare gli obiettivi che l'impresa si è preposta per soddisfare le esigenze del mercato;
- *Essenza*: riguarda le esperienze emozionali che si intende trasmettere e far provare al consumatore, i sentimenti che si vogliono scaturire dall'incontro tra lui ed il brand. È l'elemento fondamentale della brand reputation perché definisce l'anima e lo spirito della marca;

---

<sup>8</sup> Philip Kotler 2003

- *Personalità*: è la personificazione del brand. Rappresenta il modo in cui esso pensa, agisce e reagisce. Ad esempio al brand MINI si attribuisce una personalità giovane, sportiva e alla moda;
- *Posizione o proposta di valore*: il positioning statement è una dichiarazione volta a spiegare chiaramente il prodotto, il suo valore e di come questo crei benefici ai clienti. Tale dichiarazione deve distinguere il marchio dalla concorrenza, descrivere un chiaro beneficio del prodotto e definire il pubblico a cui l'azienda si rivolge.

### 1.3 BRAND EQUITY

Il concetto di brand equity rappresenta uno degli argomenti più popolari e rilevanti nell'ambito del marketing che prende forma a partire dalla prima decade degli anni ottanta. La brand equity ritrae un asset strategico e intangibile dell'impresa, capace di stimolare e orientare il consumatore nelle scelte d'acquisto, non sulla base degli elementi tangibili, ma sull'unicità delle associazioni e delle esperienze che si stratificano nella sua mente.

Fra i modelli di analisi più noti e rilevanti vi sono quelli proposti da Aaker (1991) e Keller (1993).

Aaker definisce il valore di una marca come “*un insieme di attività e passività legate al brand, al suo nome e simbolo, che aggiungono o sottraggono valore dato da un prodotto o un servizio all'azienda o ai suoi clienti*”. Secondo tale definizione le diverse risorse della marca possono aumentare oppure diminuire valore al consumatore. Esse sono in grado di aiutare ad interpretare, elaborare e memorizzare un'ampia quantità di informazioni riguardanti marche e prodotti e sulla base delle esperienze precedenti, della qualità percepita e ai valori associati alla marca, può essere consolidata la sua soddisfazione. Secondo Aaker la brand equity, considerando la prospettiva del consumatore, si fonda su cinque aspetti:

- *Brand loyalty* (fedeltà alla marca): rappresenta l'obiettivo finale che l'impresa vuole raggiungere; un'alta fedeltà alla marca procura diversi vantaggi quali l'acquisto ripetuto nel medio-lungo periodo da parte del cliente, una minore

sensibilità al prezzo e una minore attenzione all'offerta dei competitor. Inoltre genera un passaparola capace di attrarre nuovi clienti;

- *Brand awareness* (notorietà del nome): rappresenta la capacità del cliente di riconoscere e ricordare la marca attraverso un processo mentale con cui il consumatore la identifica e la collega alla categoria di prodotto; è presupposto di una comunicazione efficace perché *“alle persone piace ciò che gli è familiare e sono pronte ad attribuire alle cose loro familiari attitudini positive”*;<sup>9</sup>
- *La qualità percepita*: come il consumatore percepisce la marca pur non avendo una conoscenza specifica delle sue peculiarità; essa influisce direttamente le decisioni d'acquisto e la fedeltà alla marca;
- *Le associazioni di marca*: qualsiasi cosa richiami il brand alla mente del consumatore. Le associazioni di marca fungono da catalizzatori di informazioni, cercando di creare atteggiamenti positivi agendo sulle componenti cognitive e affettivo-emozionali;
- *Altri elementi distintivi* che si associano alla marca: sono tutte quelle variabili che sono in grado di aumentare il valore del brand per i consumatori o comunque costituire rilevanti vantaggi competitivi.

### 1.3.1 Il modello della Customer-Based Brand Equity

Il secondo modello di analisi che esaminiamo per comprendere le modalità di creazione del valore della marca è stato elaborato da Kevin Lane Keller definito “modello della Customer-Based Brand Equity” (CBBE). L'autore definisce il modello CBBE *“come l'effetto differenziale che la conoscenza della marca esercita sulla risposta dei clienti alle politiche di marketing attinenti al brand”*<sup>10</sup>. Keller afferma che, nella prospettiva del cliente, le basi attraverso cui si crea il valore di marca sono essenzialmente due: la

---

<sup>9</sup> David A. Aaker, Erich Joachimsthaler “Brand Leadership”

<sup>10</sup> Strategic brand management” Keller, 1998

consapevolezza della marca (*brand awareness*) e l'immagine della marca (*brand image*).

Il concetto di consapevolezza della marca cui si fa riferimento è stato precedentemente illustrato ma analizzandolo più nello specifico vengono distinti due livelli di consapevolezza in base alla profondità della conoscenza da parte del consumatore del brand. Il primo definito consapevolezza-riconoscimento di marca (*brand recognition*) descrive la capacità del cliente di riconoscerla a seguito di una serie di stimoli ricevuti dall'esterno; il secondo invece definito consapevolezza-ricordo della marca (*brand recall*) descrive la capacità di ricordare la stessa, indipendentemente da espliciti stimoli, perché ormai presente nella mente del consumatore. Quindi la consapevolezza della marca si alimenta accrescendone la familiarità con un'esposizione ripetuta e promuovendo associazioni forti con la categoria di appartenenza o tramite situazioni di acquisto o consumo per facilitarne il richiamo.

Per quanto riguarda l'immagine della marca (*brand image*), concetto descritto anch'esso precedentemente, nel modello vengono presentati gli elementi su cui puntare, nello specifico, i tre tipi di associazioni da sviluppare: gli attributi del sistema dell'offerta, i benefici e gli atteggiamenti.

Una volta delineate le basi possiamo determinare le fasi per la creazione di una forte *brand equity* secondo il modello CBBE elaborato. Si utilizza per realizzare questo modello una piramide costituita da sei blocchi, ognuno dei quali rappresenta un diverso livello di costruzione. Vi sono quattro step a cui corrispondono delle domande che si pongono i consumatori riguardo al brand, ognuna delle quali rappresenta un obiettivo che l'impresa deve conseguire per arrivare all'apice della piramide ed ottenere così la *brand loyalty*:

- 1 step "CHI SEI?": riguarda la *notorietà* del brand. Prima di comunicare i valori e le caratteristiche del brand i consumatori devono essere in grado di riconoscerlo. La consapevolezza della marca è misurata attraverso due dimensioni: la *profondità*, ovvero la facilità con cui il brand viene ricordato e riconosciuto; l'*ampiezza*, ovvero lo spettro delle situazioni d'acquisto e utilizzo;
- 2 step "COSA SEI?": per far sì che si crei un significato devono nascere delle associazioni sia con un contatto diretto che indiretto. Queste associazioni si distinguono in base ai bisogni che soddisfano: bisogni funzionali, si riferiscono

alla *performance* del prodotto, quindi le caratteristiche intrinseche della marca; bisogni psicologici e sociali e riguardano l'*immaginario del brand*, quindi le caratteristiche intangibili (profilo dell'utente, situazioni d'acquisto e consumo, valori);

- 3 step “COSA PENSANO DI TE?”: come i consumatori rispondono al brand e alle attività di marketing. L'obiettivo è ottenere delle risposte positive che si distinguono in *giudizi* (qualità, credibilità, superiorità, ecc.) e in *sentimenti dei clienti* (calore, divertimento, sicurezza, ecc.) a seconda che provengano dalla sfera cognitiva o affettiva;
- 4 step “QUALE LEGAME C'E' TRA NOI?”: corrisponde alla *risonanza* del brand. L'obiettivo dell'impresa è ottenere la fedeltà del cliente (*brand loyalty*), instaurando una relazione che sia intensa, riguardo alla profondità del legame psicologico con il brand e che sia attiva, in riferimento alla ripetitività dell'acquisto e alla collaborazione tra cliente e brand.

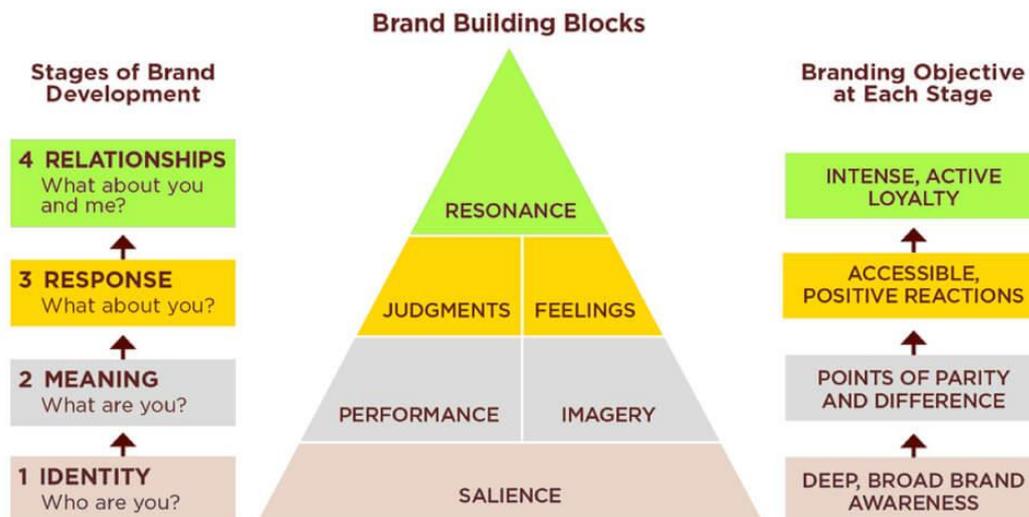


Figura 3: Il modello della CBBE, Keller 1993

Fonte: <https://www.geektonight.com/>

Affinché che ci sia la fedeltà al brand è necessaria la componente dell'attaccamento emotivo: la fedeltà comportamentale, il senso di attaccamento, il senso di comunità e l'elevato coinvolgimento. Giunti all'apice ed ottenuta la fedeltà del cliente l'obiettivo è

di mantenerla non considerando soltanto l'aspetto comportamentale e quindi quante volte il cliente riacquista il brand, ma il coinvolgimento emotivo che quest'ultimo ha nei suoi confronti, il legame che si instaura.

## **CAPITOLO 2. STRATEGIE DI CREAZIONE E GESTIONE DI UN BRAND**

Creare una branding strategy significa dare vita ad un piano d'azione a lungo termine considerando questioni quali, il numero di livelli nella gerarchia dei brand, la combinazione di elementi di brand posizionati a differenti livelli, il grado di brand awareness e brand image desiderato. Per poter creare una brand strategy efficace occorre:

- Definire una *brand positioning*: come vogliamo posizionare il nostro prodotto all'interno del mercato di riferimento;
- Definire il rapporto tra i *brand in portafoglio* e l'assortimento dei propri prodotti;
- Stabilire una gerarchia tra i livelli di brand.

### **2.1 BRAND POSITIONING**

Ciò che rende un brand forte è la capacità di insinuarsi tenacemente nella mente del consumatore. Gli esperti pubblicitari Al Ries e Jack Trout, capostipiti del concetto di *brand positioning* sostennero nel loro libro "*Positioning, The Battle For Your Mind*" che il successo dell'impresa non è dovuto alla forza che la marca possiede, ma da come essa viene utilizzata, quindi dalla capacità dell'azienda di collocarsi nelle menti dei consumatori in posizione di vantaggio rispetto alla concorrenza<sup>11</sup>. Il *brand*

---

<sup>11</sup> Cfr. Ries A., Trout J., "Positioning: the battle for your mind"

*positioning* è l'insieme di tutte le strategie di posizionamento volte a decidere come vogliamo differenziare agli occhi del consumatore il nostro brand, come vogliamo far percepire il prodotto al nostro mercato-target. Quindi i soggetti che entrano in gioco sono: il nostro prodotto, l'offerta dei concorrenti e la domanda dei consumatori. Per creare un posizionamento di successo occorre dare vita ad un piano d'azione che punti a decidere che idea vogliamo dare del nostro prodotto, quali elementi lo possano differenziare dalla concorrenza e in grado di fornire la cosiddetta "*reason why*", che spinga i nostri clienti ad acquistarlo. Una volta definito il mercato obiettivo e il target a cui ci si intende rivolgere, l'impresa deve definire la sua proposizione di valore. La *value proposition* è il valore in più che la marca può offrire al segmento obiettivo, rispetto a quello offerto dalle concorrenti. Per delineare questo valore, l'impresa impiega come espediente la "*catena mezzi-fini*", la quale considera il prodotto come lo strumento che il cliente compra e utilizza per ottenere certi benefici e per soddisfare determinati valori. Si definisce catena perché è concepita come una struttura cognitiva gerarchica, costruita su tre livelli: alla base ci sono gli *attributi* del prodotto (concreti e astratti), a questi sono collegati i *benefici* ricercati da parte del consumatore (funzionali e simbolici), che a loro volta sono legati ai *valori individuali* (strumentali e individuali) che risiedono in esso. Il prodotto deve essere quindi concepito non come un fine a sé, ma come combinazione di questi elementi, strumento capace di far ottenere benefici e soddisfare dei valori e credenze più elevati, in grado di fornire quell'elemento di differenziazione che spinge il consumatore a sceglierlo. Dopo aver determinato la sua *value proposition* l'impresa deve rilevare come i consumatori percepiscono il prodotto del proprio brand, relazionandolo anche con l'offerta proposta dai concorrenti. A tal fine si utilizzano come strumento le *mappe di posizionamento*, una rappresentazione grafica su due dimensioni che permette di riassumere il posizionamento del proprio brand e delle altre marche ed attuare una strategia funzionale. Le mappe di posizionamento possono distinguersi in:

- *mappe percettive*: basate su come i consumatori percepiscono il brand, in relazione agli attributi captati del prodotto;
- *mappe di preferenza*: basate sul concetto di come i consumatori vorrebbero il prodotto, in relazione alle loro preferenze espresse.

Per avere indicazioni valide su come posizionare il prodotto risulta utile sovrapporre le due mappe ed ottenere una visione d'insieme del mercato: appare immediato quali preferenze siano già soddisfatte dai vari brand, dati gli spazi già occupati ed invece quali spazi di mercato potrebbero risultare interessanti, dati i vuoti di offerta e diventare delle opportunità di business per l'impresa.

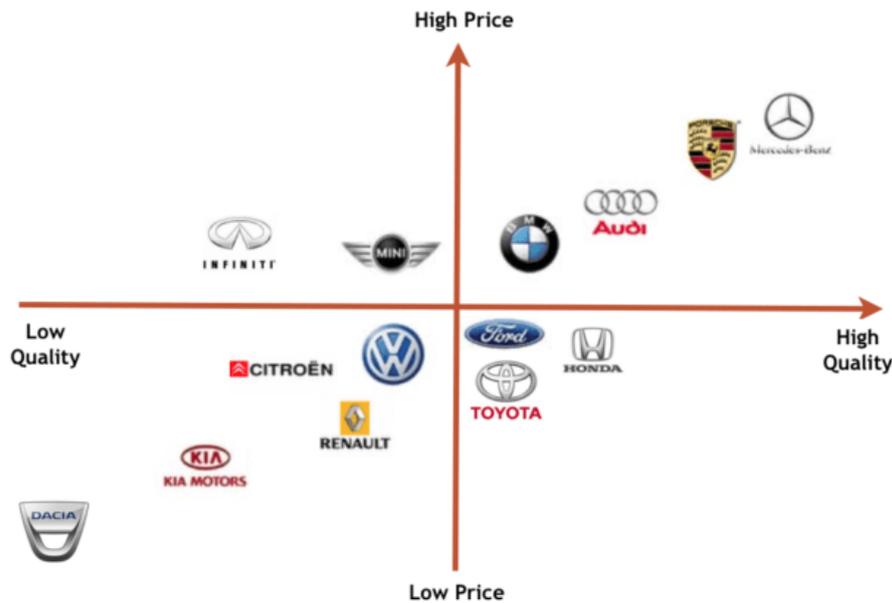


Figura 4: Mappa di posizionamento dei brand automobilistici

Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-positioning/>

Una volta terminata la fase di analisi, l'impresa dovrà decidere quale migliore strategia adottare:

- *strategia conservativa*: rivolta a mantenere e conservare il posizionamento esistente perché ritenuto adeguato e redditizio in termini di profitti;
- *strategia di affiancamento*: si basa sul lancio di un nuovo prodotto che affianchi quelli già esistenti, ma che vuole dare a quest'ultimo un posizionamento diverso;
- *strategia di spostamento delle preferenze*: agisce sulle preferenze che i consumatori hanno riguardo gli attributi del prodotto, enfatizzando l'importanza di alcuni rispetto che di altri;

- *strategia di modifica delle basi di posizionamento*: si modificano i criteri sui quali andiamo a scegliere il posizionamento. Vengono definiti nuovi assi in base ai quali posizionare i prodotti e rivoluzionare le percezioni precedenti;
- *strategia di riposizionamento*: viene attuata quando il posizionamento attuale non ci soddisfa. I consumatori ci percepiscono in un'ottica diversa da come noi vorremmo, ad esempio come è successo per alcuni brand storici quali MINI, Burberry, ecc.

## 2.2 STRATEGIA DI BRAND PORTFOLIO E BRAND ARCHITECTURE

La strategia di branding di un'impresa può comprendere la gestione di marche diverse, le quali insieme costituiscono il *brand portfolio*. Per la gestione del brand portfolio, le imprese si servono della *brand architecture* (architettura di marca), definita da Aaker come “*una struttura organizzata del brand portfolio che specifica i diversi ruoli delle marche e la natura della relazione tra i brand*”<sup>12</sup>. La brand architecture deve essere un'unica entità capace di gestire e armonizzare la pluralità di marche di una stessa impresa con lo scopo di evitare che i consumatori si sentano disorientati. Deve essere chiara ed efficiente per mantenere coerenti i suoi valori e favorire la collaborazione tra le marche sfruttando le risorse disponibili. Definire un'architettura di marca di successo permette alle imprese di evolversi e trasformarsi nel tempo in qualcosa che riesca ad attrarre una vasta gamma di potenziali clienti. La gestione del portafoglio di marche tramite questa strategia agevola a suddividere la clientela per poter perfezionare il prodotto o il servizio ed entrare in contatto con gruppo specifico di consumatori. Inoltre consente di espandere più facilmente l'offerta dei prodotti attraverso il rinnovo di brand più deboli e l'aggiunta di nuovi prodotti, permettendo di entrare anche in nuovi settori e diventare più elastico. Le principali strategie di brand architecture che le imprese possono attuare sono:

- *Branded house* (Family brand): l'impresa utilizza una sola marca principale chiamata *master brand*, a cui sono associati diversi prodotti e servizi aventi

---

<sup>12</sup> Aaker D., Joachimsthaler E., 2000 “Brand Leadership”

target differenti. Questa tipologia presenta vari vantaggi: in primis consente di capitalizzare gli investimenti, grazie alla presenza della master brand, in quanto lo sviluppo e la promozione delle marche secondarie risulta meno costoso, concede più visibilità e permette di rafforzare la brand equity, incrementando la fiducia e la fedeltà dei consumatori che essendo soddisfatti della master brand sono più spinti a provare le marche secondarie e trasferire il loro atteggiamento positivo. Inoltre un elevato grado di sinergia tra i prodotti permette di realizzare la “*product line extension*”, quella pratica attraverso cui utilizzando la stessa marca si entra in nuovi segmenti di domanda all’interno della stessa classe di prodotto. Allo stesso tempo questa strategia potrebbe causare degli svantaggi come la limitata differenziazione o l’infruttuosità delle marche secondarie che potrebbe indebolire la fiducia dei clienti nei confronti della master brand ed infine forse il rischio più elevato è il fenomeno della “*cannibalizzazione*”, dove le vendite derivanti dall’estensione sono realizzate a discapito di altri prodotti della linea. Un esempio di successo di branded house è “*Virgin Group*” a cui appartengono varie attività totalmente differenti tra loro, come “*Virgin active*”, “*Virgin radio*”, “*Virgin mobile*” che traggono la loro energia da un’unica identità di marca che è Virgin; altro esempio è *FedEx*, con *FedEx Express*, *FedEx Services*, *FedEx Ground* ecc. dove ogni marca secondaria offre un servizio diverso alla master brand;

- *House of Brands* (Multimarca): all’estremo opposto della branded house si posiziona la *house of brands*, strategia formata da una marca cosiddetta “*ombrello*” nella quale coesistono in modo eterogeneo ed indipendente, marche differenti, ognuna dotata di un proprio brand e rivolta a segmenti di mercato specifici. Classico esempio sono *Unilever* e *Procter & Gamble* che possiedono ognuno marche concorrenti tra di loro (*Head and Shoulders* e *Pantene* di P&G). Tale strategia risulta utile quando si vuole indirizzare l’offerta verso una pluralità di segmenti di mercato, coinvolgendo molteplici settori differenti come fa appunto *Unilever* spaziando da *Dove* a *Knor*. Inoltre la reputazione del brand non è connessa all’azienda e ciò significa che il fallimento di una marca non danneggia le altre poiché molto spesso i consumatori sono ignari del fatto che determinate marche appartengono ad un’altra marca, come successe per il famoso caso di “*Tylenol*” della famiglia *Johnson & Johnson*. Allo stesso tempo

però sviluppare una nuova marca comporta dei costi maggiori in termini di creazione, definizione di un nuovo posizionamento e comunicazione del brand;

- *Endorsed brand* (hybrid): tale tipo di struttura prevede la presenza di marchi forti, dotati di una loro identità ed indipendenti ma supportati dal master brand. Il vantaggio dello sfruttare questa tipologia è l'incremento della *brand awareness* del master brand, che incentivando la consapevolezza e la fiducia da parte del consumatore, permette di raggiungere un target diverso da quello esistente, creando associazioni vantaggiose che sfruttino però la potenza della marca principale. Lo svantaggio dell'endorsed brand riguarda il dover sostenere un budget elevato per poter conquistare e mantenere la consapevolezza di ciascun marchio approvato. Esempi di endorsed brand sono il caso *Nestlé* che aumentò la propria awareness acquistando la marca *Kit-Kat*; *X-box* sostenuto da *Microsoft*; *Courtyard* sostenuto da *Marriott*;
- *Sub-brand*: strategia che prevede la combinazione del master brand con un brand gerarchicamente meno rilevante. Ogni marchio secondario possiede una propria identità e caratteristiche uniche pur collegandosi alle qualità, ai valori e al messaggio del marchio principale. L'impresa infatti può sfruttare la brand equity della marca principale e decidere di effettuare una "*brand-extension*" per entrare e competere in classi diverse di prodotto oppure può decidere di adottare delle strategie indipendenti. Il sub-brand può mettere in luce la novità dell'offerta proposta e creare una situazione di suspense così da conquistare la clientela. Alcuni esempi di sub-brand sono *Sony Playstation*, dove il brand condivide la mission e i valori che stanno in capo alla Sony, ma ha la libertà di portare avanti strategie separate e indipendenti, godendo appieno della fama del master brand. Altro esempio è la Apple che ha molteplici sottomarche che sebbene potrebbero non avere Apple nel loro nome promuovono e sfruttano il marchio principale offrendo prodotti diversi che soddisfano vari segmenti di consumatori (Ipad, Iphone, ecc.)

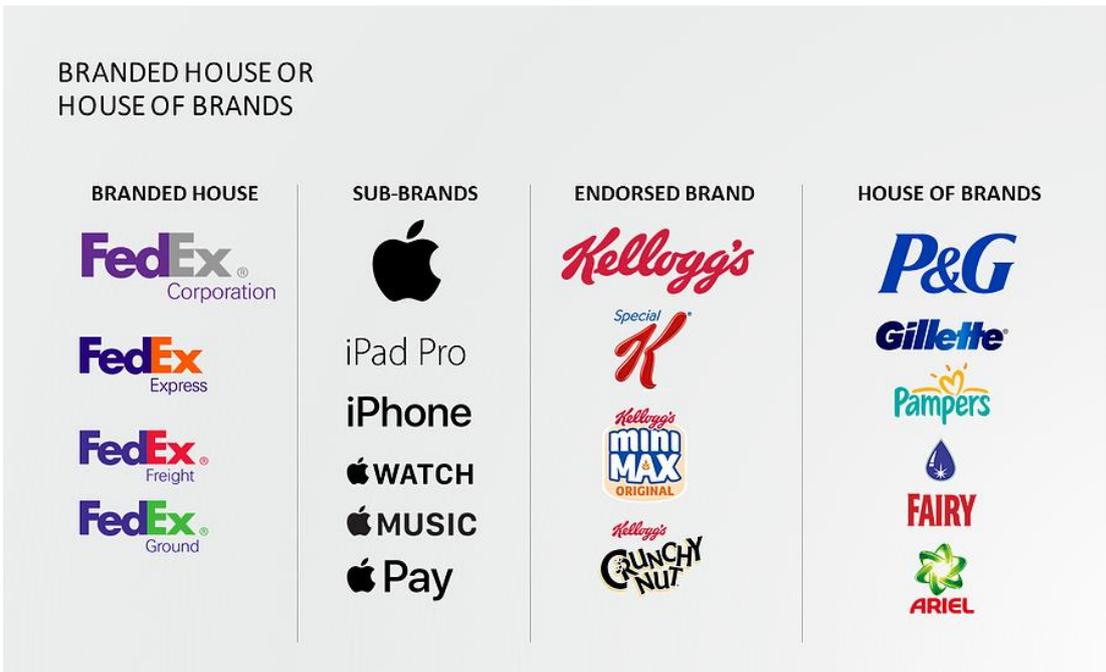


Figura 5: Brand Architecture

Fonte: <https://www.successionmarketing.com/>

### 2.3. BRAND EXTENSION

Quando si parla di *Brand Extension* si intende la strategia con cui “un’azienda riprende una marca già esistente per introdurre un nuovo prodotto” sul mercato, come spiegato da Philip Kotler e Kevin L. Keller nel libro “*Marketing Management*”. Estendere il brand vuole dire servirsi delle qualità e dell’identità della marca già consolidata per espandersi in un settore diverso di mercato e aumentare così il proprio range di clienti. Questa strategia offre diversi vantaggi: consente alle imprese di risparmiare ingenti investimenti che invece sarebbero necessari per il lancio di un nuovo brand; offre ai consumatori la possibilità di combinare vari prodotti dello stesso brand in base alle loro richieste ed esigenze. La brand extension comprende diverse strategie che possono essere classificate in quattro categorie:

- *Line extension;*
- *Brand extension;*

- *Multi brand*;
- *New brand*.

La *Line extension* (estensione di linea) consiste nell'introdurre nuovi prodotti a nuovi segmenti di mercato restando però all'interno della categoria originaria. Un classico esempio è la proposta di un nuovo gusto o una diversa tipologia di biscotti per una marca (Mulino Bianco). L'obiettivo di tale strategia sta nel soddisfare il desiderio di varietà del consumatore, offrendo un nuovo prodotto che rispecchi i valori e la *mission* della marca principale e possa sfruttare il capitale conquistato da quest'ultima tramite il cosiddetto *halo effect* (effetto alone) in termini di brand identity, brand image e brand awareness, per conquistare nuovi segmenti di mercato. I vantaggi quindi non riguardano soltanto il nuovo marchio ma anche quello originario, perché consente di aumentare la visibilità della marca, di rafforzare la fedeltà del cliente che riconosce al brand la capacità di soddisfare bisogni e desideri diversi. Per contro però l'introduzione del nuovo prodotto rischia di avere degli svantaggi come il fenomeno della "cannibalizzazione", in quanto un aumento delle vendite del nuovo prodotto potrebbe causare la diminuzione dei prodotti già esistenti. Con la *brand extension*, (estensione del brand), l'impresa si estende in nuove categorie merceologiche sfruttando il nome della marca madre. Tale strategia facilita un riconoscimento istantaneo tra brand e nuovo prodotto, genera associazioni positive ed evita i costi pubblicitari di un nuovo *brand name*. Tuttavia esistono anche dei rischi come ad esempio lo svilupparsi di un'influenza negativa sul brand principale in caso di fallimento del nuovo prodotto. Un esempio di successo di tale strategia è quello di *Pan di stelle* con l'introduzione della crema spalmabile al cacao. Barilla infatti si è messa in gioco, sfruttando la notorietà del brand e le opportunità che la categoria offriva, dando vita ad un prodotto audace con cui riuscì a consolidare la sua posizione nel mercato e andando a competere con un colosso quale *Nutella*. Particolare estensione del brand è la *Co-branding*, ovvero la combinazione tra due o più brand che svolgono congiuntamente una serie di iniziative di marketing. Noto esempio è la collaborazione Fiat- Gucci. I vantaggi che ne scaturiscono sono diversi: ampliamento e rafforzamento dell'immagine della marca; conquista di nuovi clienti e nuovi canali di vendita; posizionamento specifico per un particolare prodotto o categoria. Altrettanti però sono i rischi, quali l'assenza di controllo sugli effetti dell'associazione che può creare confusione nella mente del consumatore e di conseguenza ripercussioni negative su entrambi i brand. La

*multi-brand* invece consiste nel lancio di marche aggiuntive all'interno di una particolare categoria di prodotto. Classico esempio è *Kellogg's* dove il nome del brand madre viene mantenuto ma ogni categoria di prodotto ha un suo nome specifico come *Kellogg's Cornflakes*, *Kellogg's Coco Pops* o *Kellogg's Special K*. In questo modo si creano prodotti con caratteristiche e richiami diversi, si conquista una quota di mercato maggiore ma allo stesso tempo ciascun brand avrà una modesta quota e si sosterranno dei costi di comunicazione specifici per ogni brand e linea di prodotto sottostante. Infine un'altra tipologia di strategia è la creazione di *nuovi brand* per ogni categoria di prodotto, che porti beneficio nel caso il brand fosse indebolito o nel caso in cui l'impresa volesse entrare in una nuova categoria di prodotto anche se ciò richiede un dispendio maggiore di risorse.

## CAPITOLO 3. IL CASO MINI: THE LITTLE LUXURY ICON

### 3.1 STORIA DELL'ICONICO BRAND MINI

Giovane, indipendente, rivoluzionario, accattivante, cosmopolita: sono i tratti distintivi di un brand che ha definito una nuova categoria di auto. In una realtà in cui il "grande" tendeva a significare il "meglio" i clienti avevano un'idea ben chiara sulle auto: piccola voleva dire accessibile, grande voleva dire lussuosa. Ciò significava che, in quanto simboli di status e successo le grandi auto erano più desiderabili, perché legate all'idea del lusso, dell'eleganza. B.M.W. volle stravolgere questa concezione e realizzare un prodotto diverso, innovativo, creare una categoria completamente nuova, consacrando la prima "*premium small car*". Il nuovo brand MINI ha dato vita all'icona britannica degli anni 60', trasformandola in auto sportiva ribelle e rendendo l'automobile piccola, desiderabile e cool<sup>13</sup>.

Ciò che oggi rappresenta per noi il marchio MINI ha una lunga storia.

Le origini risalgono agli anni del 1956. La crisi del canale di Suez aveva provocato una grave scarsità per quanto riguardava l'approvvigionamento del carburante, in particolar

---

<sup>13</sup> Rif. <https://www.interbrand.com/work/min/>

modo nel Regno Unito, dove la benzina venne razionata e di conseguenza il prezzo si impennò. Quindi occorre un'automobile compatta, leggera, agile e sufficientemente veloce; di dimensioni contenute ma che allo stesso tempo avesse lo spazio per farvi entrare quattro persone e soprattutto che fosse economica nei costi di gestione. Per poter ideare un simile progetto Leonard Lord, presidente della British Motor Company, affidò il compito a Alec Issigonis, ingegnere di origini greche. Issigonis riuscì a soddisfare le esigenze di cui il mercato aveva bisogno, creando un veicolo compatto, relativamente spazioso, che aveva non solo l'aspetto di un go-kart, ma anche le funzionalità, veloce, sportiva, agile e con un apporto di carburante minimo. L'accoglienza iniziale del pubblico nei confronti della MINI non fu subito calorosa ma con il tempo iniziarono a coglierne i vantaggi ed i benefici offerti. La differenza vera e propria la fecero le corse: date le doti strutturali dell'auto, John Cooper propose a Issigonis di realizzare un'auto da competizione, la *Mini Cooper* appunto, che grazie alle vittorie del Rally di Montecarlo iniziò la sua epoca d'oro. Le vittorie nelle competizioni resero la MINI un'auto di successo, le fecero ottenere il consenso del pubblico, la fama e il prestigio. La rivoluzione arrivò negli anni 2000, dopo quaranta anni dalla sua nascita, quando la geniale automobile passò in mano al gruppo B.M.W. La nuova MINI fu presentata al Salone dell'auto di Parigi: frutto del lavoro di un team ingegneristico altamente qualificato che realizzò un'auto al passo con i tempi, sia in termini di innovazione, tecnologia e meccanica. Si discostava molto dalla mini classica però l'intento era quello di mantenerne lo spirito, restando un'auto compatta, veloce, divertente da guidare e dallo stile inconfondibile, ma non più concepita come utilitaria a basso prezzo, bensì come una vera e propria auto *premium*. La B.M.W. trasformò la MINI in un prodotto di *nicchia*, rivoluzionando i canoni classici della piccola auto abbordabile, creando qualcosa che vada al di là della singola automobile. Nell'anno successivo al lancio MINI ha venduto oltre 160 000 unità, superando il suo obiettivo originale dell'80%, per poi battere un nuovo record nel 2017 vendendo oltre 370 000 unità. Ad oggi il marchio è attuale, giovanile e fresco come al suo debutto, con una clientela fedele ed invidiabile che ha saputo crescere e mantenere nel tempo, grazie a strategie di marketing che la rendono oggi come allora un'icona senza tempo.

## 3.2 STRATEGIA DI MARKETING DEL BRAND MINI

### 3.2.1 Core marketing strategy

Dalla storia dell'iconico brand possiamo constatare come la strategia di marketing sia cambiata nel corso degli anni, dal suo debutto, al passaggio di testimone al B.M.W. Group. Il colosso tedesco ha rilanciato il brand MINI entrando in un nuovo segmento di mercato che non le apparteneva, quello delle "piccole di lusso"; si è rivolto ad un nuovo target e ha riposizionato il marchio assicurando un'immagine di classe e sportività duratura nel tempo.

Definendo la *segmentazione* di mercato come il processo con cui un'impresa identifica e suddivide il mercato in gruppi distinti di consumatori che potrebbero richiedere prodotti e marketing mix specifici, nel caso del brand MINI ci sono diversi segmenti considerati ma non universali. Non esiste infatti un'unica modalità di segmentazione ma è necessario considerare diverse variabili e combinazioni che siano geografiche, demografiche, psicografiche o comportamentali. Il direttore generale Pitney di MINI USA dice che *"i dati demografici sono irrilevanti quando si tratta di possedere una Mini. È una mentalità"*<sup>14</sup>. Quindi da un lato MINI non attua una segmentazione tradizionale, ma segmenta il suo mercato in modo intangibile basandosi sulle emozioni che i consumatori provano. Dall'altro lato però attua una segmentazione geografica secondo i paesi in cui ha i concessionari (Europa, Stati Uniti, paesi del Medio Oriente, alcuni paesi dell'Asia, Australia e Nuova Zelanda).

Il secondo aspetto del core marketing strategy che analizziamo riguarda il *targeting* a cui il brand MINI ha deciso di puntare. Secondo quanto affermato da Kotler e Armstrong nel libro *"Principi di marketing"*, il targeting può aiutare il brand MINI *"ad essere più efficiente ed efficace concentrandosi sui segmenti che possono soddisfare meglio e più proficuamente"*<sup>15</sup>. La nuova MINI lanciata dal gruppo B.M.W. nasce attorno ad un concetto chiave che è quello del divertimento, dell'estroversione e della condivisione. Gli aspetti che spingono un cliente ad acquistare MINI sono la tecnologia, il design inconfondibile, la vasta gamma di prodotti che permettono di personalizzarla e

---

<sup>14</sup> MINI, Patrick C. Paternie, 2002

<sup>15</sup> Kotler e Armstrong, "Principi di marketing"

renderla unica. Il target group a cui si rivolge MINI sono personalità indipendenti, creative, spontanee, che hanno gioia di vivere e voglia di provare nuove esperienze. La maggior parte dei clienti sono giovani, che hanno una fascia di età compresa tra i 20 ed i 35 anni, sia uomini che donne, sicuri di sé e alla ricerca di nuove emozioni. Altra categoria rilevante di consumatori sono le famiglie ad elevato reddito, quelle che potremmo definire più moderne e dinamiche a cui infatti è rivolto il modello MINI Countryman<sup>16</sup>.

Un altro aspetto delle strategie di marketing è invece la *differenziazione*. Michael Porter afferma “*un'impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso*”<sup>17</sup>. Design, personalizzazione ed elevate prestazioni sono gli elementi che rendono unico il brand MINI e lo differenziano dagli altri conferendogli quel valore aggiunto. Le caratteristiche principali della differenziazione sono le associazioni basate sul prodotto e la percezione che i consumatori hanno del marchio. La combinazione del suo aspetto e delle sue prestazioni simili ad un go-kart, hanno stregato gli amanti della guida sportiva, mentre il design accattivante e la personalizzazione, i consumatori più creativi. Proprio la personalizzazione è l'elemento più intrigante del brand: la nuova MINI offre una quantità incredibile di combinazioni con l'obiettivo di soddisfare i diversi gusti dei consumatori valorizzando la diversità, così che ogni cliente possa esprimere tutta la sua creatività.

Infine l'ultimo aspetto chiave delle strategie di marketing riguarda il *posizionamento*, anzi per la nuova MINI si parla di *riposizionamento*. Agli esordi, essendo un'automobile piccola, le si attribuivano le caratteristiche della classica utilitaria, accessibile e poco costosa, ma con il passaggio al gruppo B.M.W fece un salto in avanti. Il gruppo tedesco voleva una crescita esponenziale per il brand e per raggiungere i suoi obiettivi doveva creare un nuovo segmento per attirare un nuovo tipo di clientela. Così la MINI creò per prima il segmento dell'utilitaria “premium”. La tecnologia avanzata, l'eleganza sportiva e la lavorazione meticolosa dei dettagli la posiziona al di sopra della massa, dimostrando che la qualità premium non è data dalle dimensioni di un'auto bensì dall'innovazione, dalla personalità e dal coinvolgimento dei clienti, non solo tramite i

---

<sup>16</sup> I dati riguardanti le caratteristiche del target di consumatori sono presenti nei comunicati stampa del BMW group Press Club ;

<sup>17</sup> Michael Porter, “*Il vantaggio competitivo*”

tradizionali metodi di comunicazione ma attraverso eventi, concorsi, attività che coinvolgono direttamente il cliente facendolo sentire parte di una community.



Figura 6: MINI Brand campaign "Grandfather "

Fonte: <https://www.press.bmwgroup.com/>

### 3.2.2 Le leve del marketing mix del brand MINI

Per ottenere un posizionamento competitivo e di successo fondamentale è la combinazione delle 4 leve decisionali del marketing mix o meglio definite “*modello delle 4P*”<sup>18</sup>, ideato da Edmund McCarthy e ripreso poi da Kotler, costituito da: *product* (prodotto), *price* (prezzo), *place* (distribuzione) e *promotion* (promozione).

- **PRODUCT:** Il prodotto è l’elemento centrale per l’esistenza e lo sviluppo di ogni impresa. Il saperlo differenziare è la chiave del successo. Un prodotto fornisce benefici tangibili quali la forma, le prestazioni tecniche, il design ma per far sì che sia potenziale, deve fornire un valore aggiunto. Il valore “*premium*” viene tradotto attraverso la qualità superiore dei prodotti e dei servizi associati ad esso. Il

---

<sup>18</sup> E. McCarthy “Basic Marketing. A Managerial Approach”

potenziale per MINI è il valore emotivo che scaturisce ai suoi clienti, il senso di appartenenza, il fornire un'esperienza ad alto coinvolgimento emotivo, che va dalla guida dell'auto, al poter creare qualcosa di realmente personale. La prova del successo del prodotto si riscontra dal tasso di crescita delle vendite: l'anno successivo alla rinascita del marchio nel 2001, MINI ha venduto oltre 160 000 unità per poi superare di nuovo il record delle vendite nel 2017.

- *PRICE*: MINI è stata progettata da Issigonis come un'auto economica, che fosse accessibile a tutti e avesse costi di gestione contenuti, in risposta alle richieste del mercato di quegli anni. Ad oggi, come abbiamo visto in precedenza, la nuova MINI è diventata un prodotto di nicchia che pur essendo classificata come *city car*, presenta caratteristiche e tecniche che la differenziano dalla maggior parte delle rivali. Il gruppo MINI seguendo la filosofia della casa madre ha scelto di applicare la strategia "*premium*", giustificando la scelta della differenziazione di prezzo, superiore ai concorrenti, con un prodotto dalle elevate prestazioni e standard qualitativi. Nel segmento "*premium*" entrano in giochi i fattori emozionali: la qualità, l'elevata tecnologia, lo stile, il servizio offerto pre e post-acquisto. Ciò spinge i clienti a pagare un prezzo maggiore per ottenere un prodotto che rispecchi i loro desideri ed i loro bisogni effettivi. Vengono considerate tutte le variabili che ruotano intorno al consumatore, non solo gli aspetti della sua sfera individuale ma anche della realtà che lo circonda. Ecco perché la strategia internazionale dei prezzi adottata del marchio è stata adattata alle condizioni di ogni mercato, considerando quindi legislazione, tasse, distribuzione e struttura dei costi della concorrenza. Ad esempio le Mini sono più costose nel Regno Unito e più convenienti negli Stati Uniti<sup>19</sup>. Inoltre, altro aspetto da tenere in considerazione, è che la strategia utilizzata non deve essere vista solo in termini di volumi di vendita, ma di immagine, di reputazione e solidità.
- *PLACE*: Il successo del brand MINI non dipende solo dalle qualità e dallo stile del prodotto ma un ruolo fondamentale è svolto dalla distribuzione, ossia dalle attività

---

<sup>19</sup> Articolo Versita "MINI COOPER: MARKETING STRATEGY, DIGITAL MARKETING, BRAND & ETHICS"

rivolte a soddisfare le svariate richieste del cliente ormai sempre più esigente. La figura chiave della distribuzione è sicuramente il concessionario, “l’ambasciatore di marca” sul territorio, che ha il compito di offrire un’assistenza efficiente. La MINI viene commercializzata esclusivamente presso i concessionari della rete B.M.W., all’interno dei quali viene riservata un’area specifica creata a sua misura e assistita da personale altamente qualificato. MINI riserva particolare attenzione all’importanza che ha ottenuto negli ultimi anni la *customer experience*. Offrire un’esperienza positiva ai clienti è determinate per conquistare la loro fedeltà, creare un legame duraturo e di conseguenza generare beneficio all’azienda, sia in termini di profitto che di vantaggio competitivo.

- *PROMOTION*: Le strategie di comunicazione del brand MINI sfruttano la maggior parte degli strumenti e tecniche disponibili: dalla pubblicità, al product placement, alle promozioni delle vendite tramite canali tv, radio, stampa, sito web e eventi organizzati con l’obiettivo di trasmettere ed enfatizzare i valori del brand. La *corporate identity*, viene veicolata attraverso una comunicazione decisa e costante che mira ad aumentare la *brand awareness*, a chiarire il posizionamento del brand, presentando non solo il prodotto ma anche i suoi valori e a differenziarlo rispetto alla concorrenza, mettendo in luce i punti di forza del brand. Lo scopo è arrivare al target di riferimento, avvicinare i più giovani al mondo MINI, spingerli all’acquisto e al riacquisto, quindi fidelizzare la clientela ed aumentare le vendite. Andando nello specifico e analizzando come strumento la pubblicità realizzata dal brand, si notano degli elementi costanti: il tono è ironico, emozionante, semplice e chiaro. Il messaggio è forte e deciso, diretto al proprio target, ai giovani creativi, anti-conformisti, che vogliono vivere un’esperienza unica. “*Quando compri una Mini compri più di un’auto*”<sup>20</sup>. Un’altra strategia del mix comunicazionale adottata dal gruppo MINI è il *guerrilla marketing*: una forma non convenzionale che utilizza mezzi low-cost per raggiungere obiettivi tradizionali. Un esempio è la campagna lanciata per le strade di Amsterdam sotto il periodo natalizio: il brand ha posizionato enormi scatole di cartone delle dimensioni di un’auto sui cumuli di spazzatura in giro per la città con un’immagine Mini Cooper sul davanti e le parole “Mini Cooper”

---

<sup>20</sup> <http://www.mini.it>

a grandi lettere, complete di confezione regalo strappata, come se si fosse scartato un pacco regalo con all'interno l'auto. (figura 5)



Figura 7 Guerrilla marketing del brand MINI

Fonte: <http://archive.sciendo.com/CRIS/cris.2013.2013.issue-1/cris-2013-0005/cris-2013-0005.pdf>

Infine una delle componenti chiave della strategia di MINI che andiamo ad analizzare è il Digital marketing. È un approccio innovativo all'immagine del marchio MINI che si basa sull'attrarre il pubblico interagendo tramite e-mail, Facebook, Twitter, Youtube, ecc. La strategia digitale ha una prospettiva internazionale: è universale per tutti i mercati e permette così di unificare la marca in tutto il mondo. Ruolo dominante è rivestito dal sito web: MINI possiede un sito internazionale Mini e 52 siti web nelle lingue locali per ogni mercato<sup>21</sup>. Oltre ad essere uno strumento di pubblicità e promozione, le diverse reti sociali permettono la raccolta di dati sugli utenti, utili per la segmentazione futura e le strategie di targeting, così come per la personalizzazione e lo sviluppo del prodotto.

---

<sup>21</sup> <https://www.mini.com>

### 3.3 LO SPIRITO DI MINI E I SUOI VALORI

Secondo Keller la percezione del marchio consiste in due componenti: la consapevolezza del marchio, *brand awareness*, e l'immagine del marchio, *brand image*.

#### 3.3.1 Brand awareness del brand MINI

“La consapevolezza del marchio è la capacità dei potenziali clienti di ricordare il marchio e di collegarlo ad un particolare prodotto”<sup>22</sup>. Dal debutto nel 1957 dove MINI incarnava i canoni della piccola auto britannica accessibile a tutti, fino ad oggi che si presenta come un'auto iconica, chic e di lusso, il brand ha sempre avuto una forte consapevolezza del proprio marchio. Dopo il riposizionamento di MINI in termini di rilancio del marchio nel 2001 grazie al gruppo B.M.W., il leggendario brand ha saputo sfruttare il vantaggio legato alla sua storia e al suo essere icona di un'epoca, aggiungendo valori e qualità che oggi sono riconosciute dal pubblico ed associate al marchio. MINI ha adottato una specifica strategia per migliorare la sua qualità dopo che il gruppo tedesco l'ha rilevata, basata su elevati standard tecnologici e doti innovative che rendessero la nuova auto un prodotto all'avanguardia, rivolto al futuro. B.M.W. ha saputo conciliare l'immagine storica del brand a cui i consumatori sono affezionati, con la sua *corporate identity*, posizionando MINI in un segmento di nicchia, quello “*premium*” e aumentandone la conoscenza della marca tramite esclusive strategie di comunicazione che esprimessero i suoi valori e creassero un brand forte capace di generare un differenziale di prezzo.

---

<sup>22</sup> Kotler e Pfoertsch , “Ingredient Branding: Making the Invisible Visible”

### 3.3.2 Brand image del mito britannico

Considerando che la consapevolezza del marchio MINI è costruita sulla percezione della qualità e del marchio, l'immagine del brand richiama i consumatori sia a livello razionale che emotivo. Da un lato il livello razionale è guidato verso il riconoscimento della qualità, dall'altro il livello emotivo verso le associazioni di marca. Secondo il disegno della brand equity basato sul cliente, la *brand image* del marchio, ovvero l'immagine della marca così come viene recepita dai consumatori, è formata da attributi, benefici e atteggiamenti. Per quanto riguarda gli attributi legati al prodotto, il brand MINI è associato al suo stile fisico e alle sue qualità; riguardo invece gli attributi non legati al prodotto, l'asset intangibile è il marchio basato sul fascino simbolico, divertente, sfacciato, eccitante e sicuro di sé. *"It's a MINI adventure"*. Questo è il messaggio trasmesso dal brand attraverso diversi slogan che racchiude i valori condivisi dai giovani, lo spirito di avventura che ricercano e che MINI intende soddisfare. Considerando invece i benefici funzionali, questi si riferiscono alle caratteristiche tecniche: essendo un'auto piccola e veloce è perfetta per le grandi città caratterizzate da un intenso traffico, dove uno dei problemi più frequenti è il parcheggio dell'auto e la soluzione a ciò è proprio MINI. Per quanto riguarda i benefici simbolici e sperimentali, il brand intende trasmettere ai suoi clienti un valore attraverso la sua immagine storica e simbolica e le percezioni iconiche moderne del marchio. Infine riguardo gli atteggiamenti, i clienti percepiscono il marchio attraverso la loro interpretazione razionale ed emozionale come sportivo, alla moda, elegante, divertente ma sempre legato come detto precedentemente all'icona storica. Grazie a questi elementi MINI è riuscita a costruirsi una forte *brand image* capace di distinguere il marchio e farlo apprezzare dai suoi clienti.

## CONCLUSIONE

Lo scopo dell'elaborato verteva sulla trattazione delle differenti strategie di marca che sono solite essere adottate da un'impresa per poter creare un brand di successo e non potevo che prendere come oggetto di studio l'iconico brand MINI. In un primo momento è stato pertanto presentato un quadro completo di cosa sia il brand, di ciò che concerne a creare la sua immagine, la sua identità e la sua consapevolezza e di come la combinazione di questi elementi possano dare vita ad una forte brand equity. Tale descrizione è risultata fondamentale per addentrarsi, in un secondo momento, nella comprensione delle diverse strategie che determinano la gestione dell'impresa. In un mercato come quello attuale, caratterizzato da una concorrenza spietata, un'impresa per sopravvivere e conquistare una posizione dominante deve avere ben chiaro l'obbiettivo che intende perseguire, perché in funzione di esso dovrà decidere quale migliore strategia adottare. Ho voluto prendere in esame una storia di successo unica nel settore automobilistico che è iniziata con il rilancio del tradizionale marchio storico britannico sotto l'egida del BMW Group: il brand MINI. La strategia del brand MINI ha avuto una sua evoluzione: si è passati da una strategia di marketing ideata per l'icona britannica degli anni 60', la quale era concepita per rispondere all'insistente domanda di mercato che desiderava un'auto compatta e accessibile a tutti, ad una strategia di rinascita del brand ideata dal B.M.W Group, che oggi vede protagonista un'auto di lusso, chic, destinata al mercato di nicchia. Il colosso tedesco è riuscito a ridare vita a una pietra miliare del settore automobilistico, il tutto all'insegna della continuità, dell'eleganza e della tradizione, adattandola però alle innovazioni e alle esigenze del mercato. Si è trattato di lanciare una sfida che infrangesse le classiche regole: trasformare la piccola auto abbordabile in una "premium small car". "*BIGGER DOESN'T MEANS BETTER*"<sup>23</sup>. Questo è il messaggio che ha voluto trasmettere il brand MINI e che ha conquistato e continua ad attrarre il giovane pubblico. Il successo è stato raggiunto attraverso tecniche strategiche di marketing ritagliate su misura per il proprio target, che viene spinto ad essere partecipe del mondo MINI in ogni suo aspetto: dall'avventura

---

<sup>23</sup> <https://www.interbrand.com/work/mini/>

della guida, dall'esperienza durante l'acquisto e dalla condivisione dei momenti con la community attraverso le reti sociali.

Mini vuole essere qualcosa in più che una semplice auto: vuole rappresentare la personalità e l'immagine di chi l'ha scelta, essere uno stile di vita, simbolo di libertà, estroversione ed incarnare così quei valori che per oltre quarant'anni la rendono ancora un mito intramontabile.

## RINGRAZIAMENTI

Al termine del mio percorso di studi, vorrei dedicare un pensiero alle mie persone del cuore:

*Ai miei genitori*, per avermi permesso di scegliere il mio futuro ed aver sostenuto tutte le mie scelte;

*Al mio papà* che con la sua forza mi ha dimostrato che nulla è impossibile da superare ma basta solo credere di poterlo fare;

*Alla mia mamma* che con i suoi sforzi ed i suoi sacrifici si prende cura di me solo come una leonessa sa fare;

*Ai miei nonni Maria, Giuseppe e Giovanna* che con il loro dolce amore mi hanno cullato, cresciuto e reso la donna che sono oggi;

*A mio nonno Luigi* che anche se lontano non mi ha mai abbandonato ma è rimasto sempre al mio fianco;

*A Chiara ed Elisa* che da anni sono il mio porto sicuro in ogni tempesta;

*A Cecilia, Martina e Francesca* le mie forze della natura che mi sorreggono quando sto per cadere e mi sopportano anche quando neanche io vorrei farlo;

*A Jacopo* per essere la fiamma che ha illuminato il mio buio;

*A Faggi* per essere il fratello che non ho mai avuto;

*Ai miei Musetti* per essere la mia seconda pazza famiglia;

*A Sofia e Mattia* per essere stati i migliori compagni di viaggio che potessi desiderare.

## BIBLIOGRAFIA

*“Managing Brand Equity”*, David A. Aaker, 1991

*“Building Strong Brands”*, David A. Aaker, 2005

*“Brand Leadership”*, David A. Aaker, Erich Joachimsthaler, 2000

*“Marketing e creazione del valore”*, G. Ferrero, G. Giappichelli Editore, seconda edizione, Torino, 2018

*“Strategic Brand Management”*, Kevin L. Keller, 2003

*“Principles of Marketing”*, Kotler, P. and Armstrong, G., New Jersey, 2001

*“Ingredient Branding: Making the Invisible Visible”*, Kotler, P. and Pfoertsch, W., New York, 2010

*“MINI”*, Patrick C. Paternie, 2002

*“Positioning: the Battle for your Mind”*, A. Ries, J. Trout, 2001

## SITOGRAFIA

<http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>

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

<https://marketingtechnology.it/glossary/brand-reputation/>

<https://digilander.libero.it/brandmktg/>

<http://www.bmw.it>

<http://www.mini.it>

<https://www.interbrand.com/work/mini/>

<http://archive.sciendo.com/CRIS/cris.2013.2013.issue-1/cris-2013-0005/cris-2013-0005.pdf>

<https://www.press.bmwgroup.com/>