

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE  
- Milano -

FACOLTÀ DI ECONOMIA  
Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale

**QUADERNI DEL**  
***CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE***  
***GESTIONE DELLE IMPRESE DEL TERZIARIO E DEI SERVIZI COMMERCIALI***

***SODDISFAZIONE DEL CLIENTE***  
***E***  
***BRAND EQUITY***

*Renato Fiocca*

*n. 1 – aprile 2004*



Scuola  
Superiore  
del Commercio  
del Turismo  
dei Servizi  
e delle Professioni

*Renato Fiocca*

***SODDISFAZIONE DEL CLIENTE  
E  
BRAND EQUITY***

1. *Premessa*
2. *Le funzioni della marca*
3. *I benefici della marca*
  - 3.1 *Vantaggi di relazione con il mercato*
  - 3.2 *Vantaggi di natura distributiva*
  - 3.3 *Vantaggi derivanti da un migliore “funzionamento” del marketing-mix*
4. *Le potenzialità della marca*
5. *Brand Equity e soddisfazione del cliente*

---

Questo working paper sintetizza i contenuti dell'intervento di Renato Fiocca al workshop dal titolo “Customer satisfaction e Brand Equity” che si è svolto il 3 Dicembre 2003 presso la Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni nell'ambito del Corso di laurea in “Economia e gestione aziendale - Gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali”, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Renato Fiocca è professore ordinario di Marketing presso la Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

I quaderni sono disponibili on-line all'indirizzo <http://www.unicatt.it/economia/> e all'indirizzo <http://www.scuolasuperioreacts.it/>

## ***1. Premessa***

Negli ultimi anni la marca è divenuta uno dei temi tra i più dibattuti nelle discussioni che riguardano le politiche di comunicazione e di marketing delle imprese. Il dibattito vede schierate due posizioni contrapposte: da un lato coloro che sostengono l'assoluta inutilità della marca, accusata di essere la causa primaria di prezzi elevati, ai quali non corrisponde una qualità effettivamente superiore; dall'altro lato, i fautori della marca ne pongono in risalto l'utilità sia funzionale sia simbolica per il consumatore e, al contempo, la capacità della marca di generare valore per l'impresa.

Come spesso accade, le contrapposizioni enfatizzano gli estremi e trascurano di affrontare il tema in modo sereno e, così facendo, si dà spazio più alle ideologie che ai fatti e si dimentica cosa vi è di buono in un determinato concetto. Nel caso della marca la polarizzazione è stata così forte da generare due correnti: "no-logo" e "pro-logo", per richiamare i titoli di due recenti saggi in argomento.

Con questo intervento cercheremo di evidenziare gli elementi che possono contribuire all'impostazione di una corretta politica di marca che consenta di generare valore tanto per il consumatore quanto per l'impresa. Il punto di riferimento di base è contenuto nel titolo: la marca può

generare valore (equity) solo se vi è un radicamento profondo nella soddisfazione del cliente.

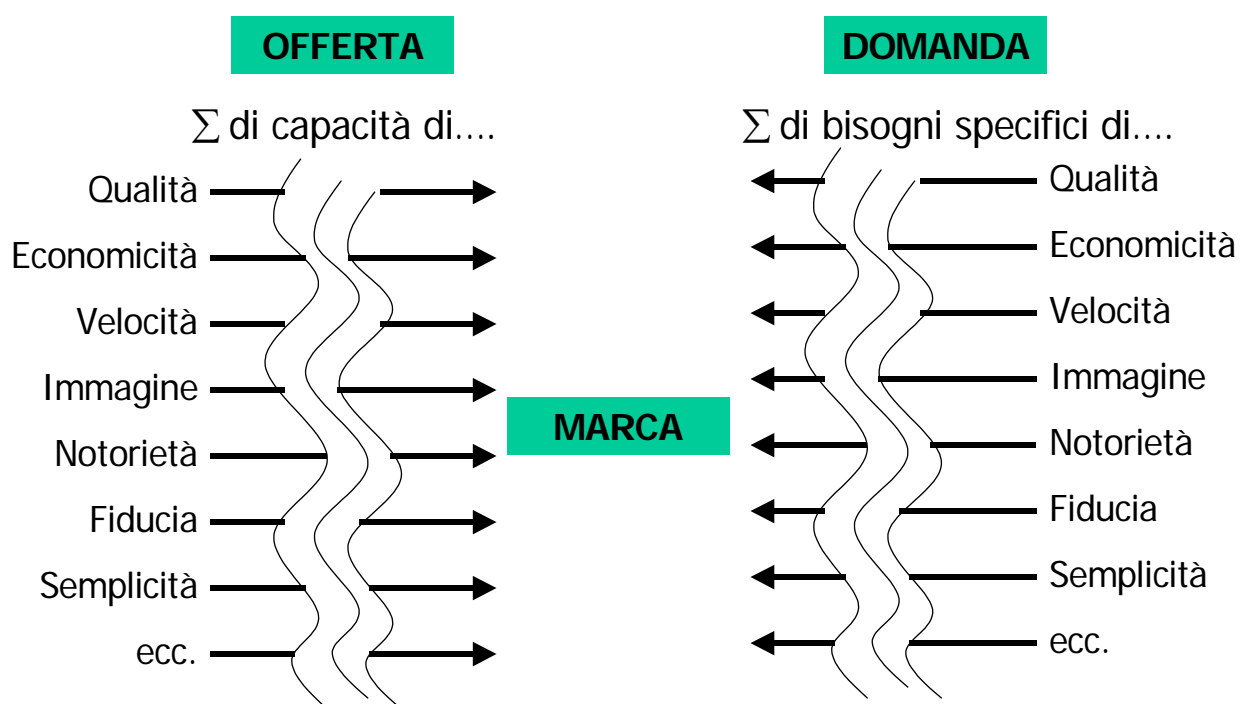
## ***2. Le funzioni della marca***

La marca assolve numerose funzioni sia per il consumatore sia per l'impresa. Dal punto di vista del consumatore essa consente anzitutto di identificare i vari prodotti e di orientare i consumatori nei loro processi d'acquisto. Così facendo la marca assolve una funzione di praticità: la marca permette infatti al consumatore di adottare comportamenti ripetitivi e di routine e di ridurre di conseguenza il tempo da dedicare all'attività di acquisto. Inoltre la marca assolve un compito di garanzia per il consumatore: essa identifica e responsabilizza il produttore in modo continuativo, nel senso che lo impegna a fornire al consumatore un livello specifico e costante di qualità. Più una marca è conosciuta, più questa garanzia è importante, non potendo il produttore permettersi di deludere il suo mercato e perdere di conseguenza il capitale di notorietà e di immagine accumulato nel tempo.

A queste fondamentali funzioni per il consumatore si associano due funzioni altrettanto importanti dal punto di vista dell'impresa. Anzitutto una funzione di posizionamento: la marca dà all'impresa la possibilità di posizionarsi in rapporto ai suoi concorrenti e di far conoscere al mercato

le qualità distintive del suo prodotto. Se non ci fosse una marca, buona parte degli sforzi di marketing e di interazione con il mercato predisposti dall'impresa andrebbero dispersi. Di conseguenza, la marca consente di capitalizzare (è questa un'ulteriore funzione della marca) gli investimenti compiuti nel tempo dall'azienda. Tutte queste funzioni possono essere riassunte nello schema seguente (Figura 1).

*Figura 1 – Le funzioni della marca nel rapporto domanda offerta*



Il rapporto tra imprese (offerta) e consumatori (domanda) può essere raffigurato come una serie di profili che rappresentano sul lato dell'offerta le capacità delle imprese in riferimento a singole componenti (la qualità,

l'economicità, ecc.) e sul lato della domanda i bisogni espressi dai consumatori in riferimento agli stessi aspetti.

L'attività dell'impresa verso il mercato si sviluppa lungo i singoli vettori al fine di trasferire le capacità al mercato, incontrando i corrispondenti bisogni espressi dai consumatori. Parallelamente i consumatori si avvicinano alle imprese cercando di individuare il profilo di offerta maggiormente in sintonia con le proprie esigenze.

Il susseguirsi di questi spostamenti (le imprese che si avvicinano alla domanda e la domanda che si avvicina all'offerta delle imprese) determina, in ultima analisi, lo scambio. E' quando si verifica la corrispondenza, idealmente perfetta, tra esigenze della domanda e capacità delle imprese che si attuano gli scambi di mercato.

In questo processo la marca si situa in posizione centrale in quanto aiuta la domanda ad orientarsi e ad identificare le diverse offerte presenti sul mercato e, parallelamente, consente alle imprese di posizionare la propria offerta. In assenza di marca sarebbe quindi ben più difficile, se non impossibile, per i consumatori identificare le imprese e i prodotti offerti. Ugualmente le imprese avrebbero difficoltà a ricondurre le proprie capacità a qualcosa di definito e di riconoscibile dal mercato.

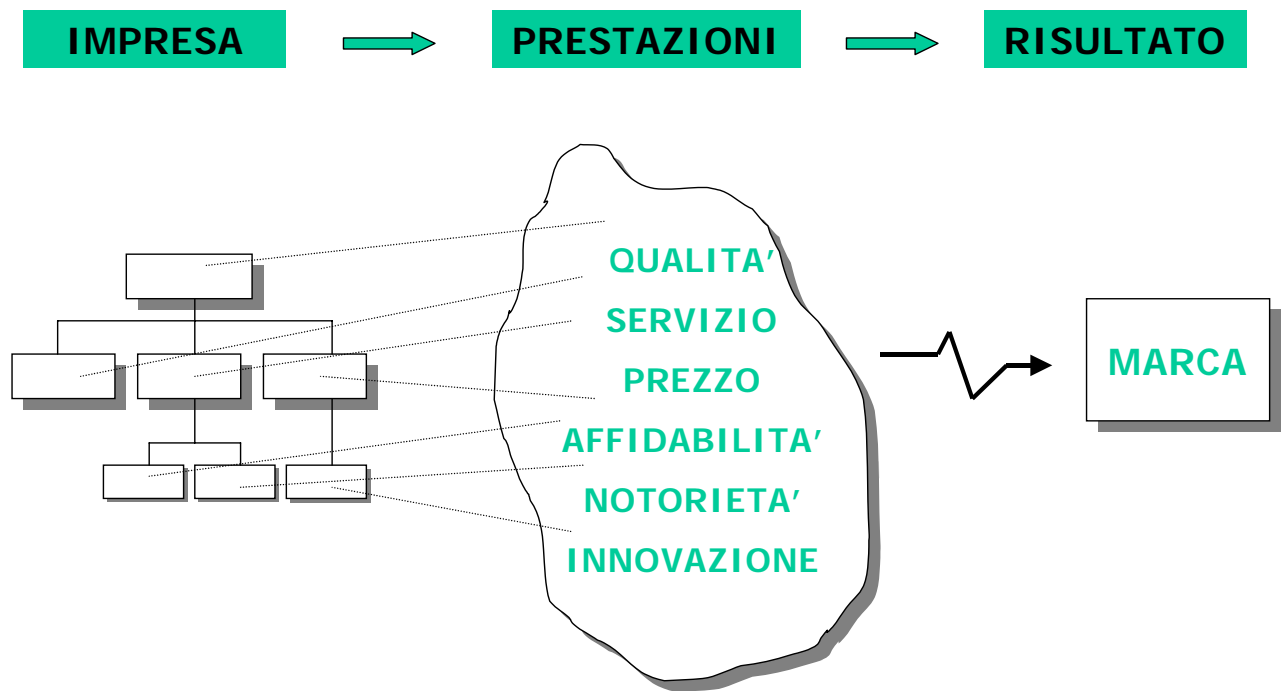
Solitamente i consumatori identificano la marca con i prodotti perché è soprattutto a livello di interazione prodotto/consumatore che si possono cogliere ed evidenziare le caratteristiche distintive che qualificano una

marca. Benché l'identificazione della marca avvenga a livello di prodotto, il processo di costruzione di un prodotto di marca coinvolge l'impresa nella sua totalità. Il prodotto di marca è infatti il risultato di sintesi di un insieme di capacità d'impresa, dalla tecnologia all'orientamento al mercato, dall'innovazione alla conoscenza delle esigenze dei clienti, dall'attività di comunicazione all'orientamento al servizio, e così via, che qualificano un'impresa complessivamente e che si trasfondono nei suoi prodotti. E' bene quindi considerare il prodotto di marca come il risultato di un'"impresa di marca" e non come una struttura separata dalle attività dell'impresa.

Questa considerazione induce a ritenere che la logica della marca debba pervadere l'intera impresa e non solo le funzioni di comunicazione e di marketing che, per la loro posizione di presidio naturale dei rapporti impresa/mercato, hanno una maggiore attenzione alle tematiche della marca.

La marca, allora, è sintesi di capacità che vengono generate dall'impresa, si concretizzano in prestazioni apprezzate dal mercato e vengono riconosciute come un risultato sintetico dai consumatori. Tale procedere, da impresa a marca, è schematizzato nella Figura 2.

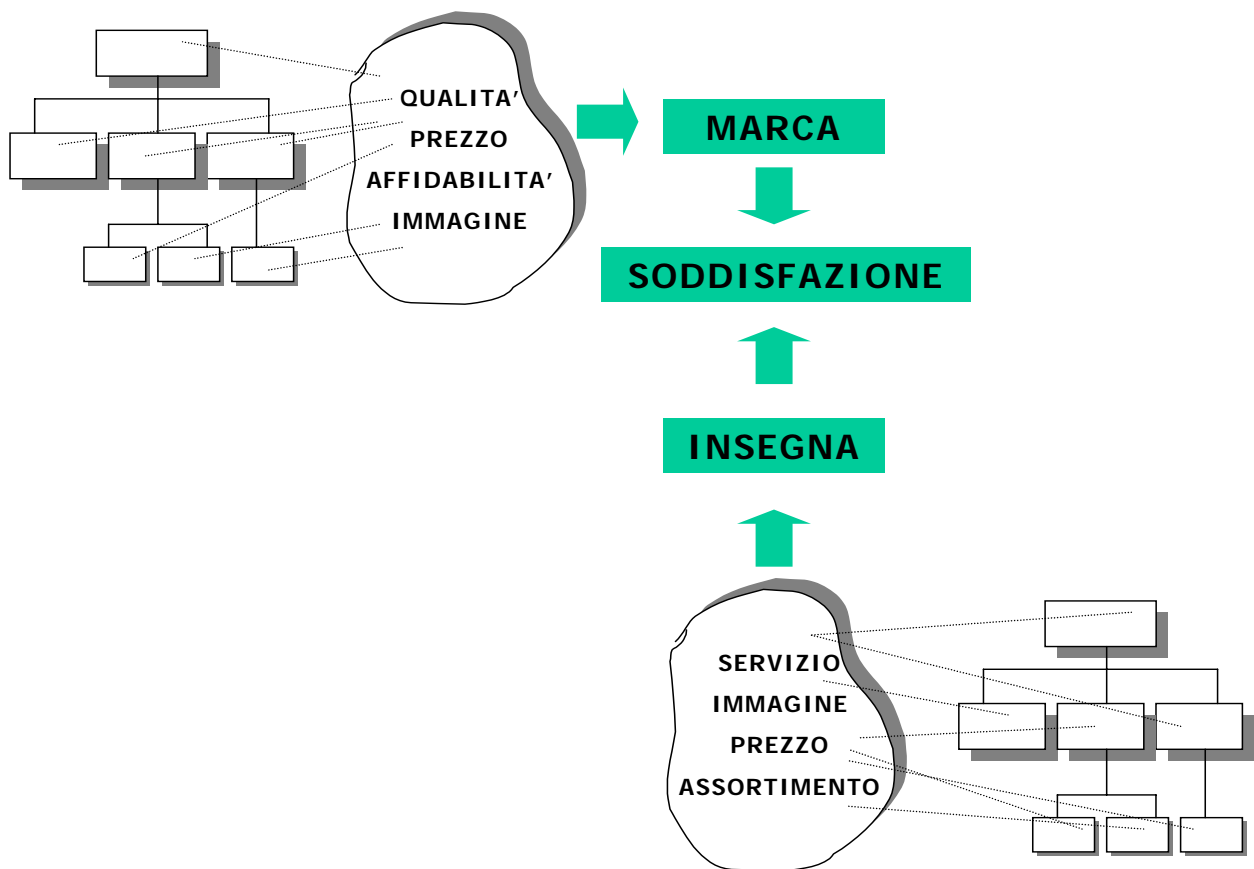
Figura 2 – Impresa, prestazioni e risultato



Il consumatore riceve quindi un risultato sintetico di una pluralità di prestazioni, a loro volta generate dall'impresa. Il rapporto marca-consumatore non si limita alle relazione con il prodotto, ma deve essere considerato anche in riferimento all'interazione con il punto di vendita. Anche in questo caso, al consumatore/acquirente giunge una serie di capacità dell'impresa commerciale, che si concretizzano in prestazioni tipiche dell'impresa commerciale quali il servizio, l'assortimento, l'immagine, il livello dei prezzi, ecc. Al consumatore spetta il compito di sintetizzare le caratteristiche convergenti del prodotto/marca con quelle del punto di vendita/insegna orientando le proprie scelte alla ricerca della

massima soddisfazione che può ottenere dalla combinazioni di valori incorporati nella marca e nell'insegna del punto di vendita.

*Figura 3 – Marca e insegna nella prospettiva del consumatore*



Lo schema raffigurato in Figura 3 evidenzia la centralità del cliente e della customer satisfaction, tanto nei rapporti marca-consumatore quanto in quelli insegna-acquirente. Non casualmente la customer satisfaction

rappresenta il punto di arrivo delle politiche di marketing delle imprese industriali e delle imprese commerciali.

### ***3. I benefici della marca***

Dal punto di vista dell'impresa la marca è portatrice di una serie di importanti vantaggi che riguardano tanto l'insieme delle relazioni dell'impresa e dei suoi prodotti con il mercato e con i consumatori, quanto trovano un immediato riscontro anche nella performance economica dell'impresa.

I benefici che l'impresa può ottenere possono essere ricondotti a tre fattispecie principali.

- vantaggi di relazione con il mercato;
- vantaggi di natura distributiva;
- vantaggi derivanti da un migliore “funzionamento” del marketing mix.

#### ***3.1 Vantaggi di relazione con il mercato***

I vantaggi che può ottenere un prodotto di marca rispetto a prodotti o privi di marca (*unbranded*) o con una marca debole sono la diretta conseguenza della posizione centrale che la marca assume nella relazione tra impresa e mercato, già illustrata nel § 1. In modo particolare questi vantaggi si concretizzano in maggiori livelli di fiducia dei consumatori nei confronti dell'impresa e della sua offerta, e ben si

conosce quanto sia importante per l'impresa conquistare e mantenere un rapporto di natura fiduciaria con il mercato. La fiducia dei consumatori si concretizza in relazioni di tipo continuativo e di fedeltà; la fedeltà, a sua volta, oltre a garantire la continuità dei rapporti impresa/clienti, espande i suoi effetti positivi ad altre tipologie di prodotti che possono essere racchiusi entro la stessa marca (fedeltà alla famiglia di marche).

Il miglioramento delle relazioni non si esaurisce solo nell'ambito delle relazioni di mercato; l'impresa di marca ottiene una posizione di superiorità nei rapporti con tutti gli stakeholders, sia interni sia esterni: risultano di conseguenza migliori le relazioni con i fornitori, con la pubblica opinione, con i media, con i dipendenti attuali e potenziali, e così via. Più in generale, le migliori relazioni che l'impresa riesce ad intrattenere con i diversi mercati e pubblici di riferimento le consentono di ottenere maggiori e migliori risorse sia tangibili sia intangibili. In ultima analisi, allora, le migliori relazioni ottenute anche attraverso la marca arricchiscono il patrimonio di risorse su cui l'impresa può contare.

### *3.2 Vantaggi di natura distributiva*

Un secondo insieme di vantaggi per l'impresa è rintracciabile nelle relazioni con la distribuzione. A parità di altre condizioni un prodotto di marca può anzitutto ottenere un livello di capillarità distributiva

superiore, da cui derivano vantaggi consistenti in termini di copertura numerica e di quota di mercato. Un ulteriore elemento di vantaggio dei prodotti di marca è la maggiore e migliore esposizione dei prodotti nei punti di vendita. Anche se nelle dinamiche dei rapporti industria/distribuzione il posizionamento dei prodotti sugli scaffali costituisce un elemento di negoziazione non secondario (che vede solitamente prevalere gli interessi della distribuzione rispetto a quelli dell'industria), non bisogna trascurare il fatto che la presenza di prodotti di marca e, per questo, noti al consumatore contribuisce alla definizione dell'immagine percepita del punto di vendita e, di conseguenza, la possibilità di una posizione privilegiata sugli scaffali sarà maggiore per i prodotti di marca. Da una migliore esposizione e posizione dei prodotti sugli scaffali deriva naturalmente una più elevata facilità d'acquisto del prodotto e, in ultima analisi, una più elevata probabilità di ottenere risultati positivi in termini di quota di mercato.

I vantaggi distributivi non si limitano alle relazioni in essere con la distribuzione ma consentono alle imprese che dispongono di una marca forte di utilizzarla come leva per entrare in nuovi canali e/o in nuovi punti di vendita. L'impresa che può disporre di una marca nota e conosciuta ai consumatori riesce infatti ad ottenere con maggiore facilità una positiva accettazione dei propri prodotti presso strutture distributive dalle quali era assente. In questo modo la marca consente

all'impresa di allargare il proprio mercato sopportando costi minori e/o aumentando la velocità di penetrazione nel mercato.

### 3.3 *Vantaggi derivanti da un migliore "funzionamento" del marketing-mix*

Le funzioni assolte dalla marca tanto per l'impresa quanto per il consumatore si concretizzano in una maggiore capacità di funzionamento dell'intera politica di mercato dell'impresa. Il fatto stesso che la marca consenta la definizione di un posizionamento ai prodotti dell'impresa e ne capitalizzi gli sforzi compiuti nel passato rappresenta un vantaggio notevole per i prodotti di marca rispetto ai prodotti *unbranded*.

La marca, inglobando valori funzionali e simbolici e trasferendo al consumatore vantaggi di identificazione e di garanzia, consente all'impresa di formulare una strategia di *premium price*. Tale strategia "premia" il valore che i consumatori percepiscono nei prodotti di marca ed è strettamente correlata a quanto l'impresa è riuscita ad includere nel valore di marca. Naturalmente la possibilità di poter proporre al mercato dei prezzi più elevati deve tener conto delle condizioni concorrenziali e di mercato, ma, in generale, un prodotto di marca riesce normalmente a sostenere una politica di prezzi più elevati.

Un ulteriore vantaggio di marketing mix riguarda la difendibilità della posizione di mercato. Di fatto il presidio di un determinato

territorio di mercato attuato con una politica di marca garantisce all'impresa e ai suoi prodotti un isolamento maggiore dagli attacchi dei concorrenti: una marca non è imitabile da parte dei concorrenti o, comunque, lo è con ben maggiore difficoltà e a costi assai elevati. Tutto ciò configura l'esistenza di barriere all'entrata nel territorio competitivo della marca che ne garantiscono una superiore libertà d'azione e una maggiore autonomia nelle decisioni di marketing.

Da ultimo una marca nota può essere il punto di avvio e di sviluppo di una strategia di espansione sia dei prodotti sia dei mercati di riferimento. Una marca nota e riconosciuta dai consumatori in un determinato ambito merceologico (una specifica combinazione prodotto/mercato) può trasferire la sua credibilità anche in altri ambiti di mercato. L'ipotesi su cui si fonda l'estensione extrasettoriale della marca si basa sul presupposto che se la marca è stata in grado di soddisfare il consumatore in un determinato ambito, acquisendone la fiducia, lo stesso consumatore potrà ritenere altrettanto affidabile quella determinata marca qualora gli venissero proposti prodotti diversi da quello originario, ma "garantiti" dalla stessa marca. Il problema principale in questo caso è verificare fino a qual punto una certa marca è estendibile al di fuori dei propri ambiti d'origine o, meglio, fino a qual punto si può estendere la fiducia dei consumatori. In ogni caso, l'impresa che intendesse perseguire una strategia di sviluppo in nuovi

territori competitivi può far leva sui valori di marca e ottenere un vantaggio importante sia in termini di trasferimento di fiducia e di fedeltà, sia di velocità di ingresso, sia di economie di raggio d'azione (*scope economies*)

#### **4. *Le potenzialità della marca***

Ai vantaggi che può ottenere un'impresa dall'attuazione di una politica di marca si associa una serie di potenzialità generate dalla fiducia che il consumatore conferisce alla marca. La fiducia, a sua volta, è il risultato di consolidate esperienze positive che hanno come riferimento la soddisfazione delle aspettative del consumatore. Soddisfazione e fiducia sono quindi l'origine di ulteriori vantaggi determinati dalla marca (Figura 4).

Alcuni dei fattori di potenzialità della marca sono riconducibili agli aspetti reddituali e di mercato: in particolare una marca può consentire l'ottenimento di più elevati livelli di redditività determinati dalle già citate politiche di premium price e dal consolidarsi delle relazioni di fiducia che si concretizzano in maggiori livelli di fedeltà da parte del consumatore. Naturalmente la maggiore redditività di un prodotto di marca rispetto a quella di un prodotto unbranded è subordinata alle condizioni di mercato, alle modalità con le quali si svolge la concorrenza e alle caratteristiche del prodotto. In linea generale,

comunque, è possibile riscontare maggiori livelli di redditività nei prodotti di marca rispetto a quelli privi di marca.

*Figura 4 – Soddisfazione del consumatore, fiducia e potenzialità della marca*

### Le potenzialità nella marca



Un ulteriore elemento di vantaggio riguarda la riduzione della concorrenza. Come già accennato in precedenza, una marca forte e riconosciuta dai consumatori rappresenta un'importante barriera all'entrata (e/o alla mobilità) che consente al prodotto di marca più

elevati margini di manovra nei confronti delle azioni della concorrenza. Questo fatto si può trasformare in una potenzialità per la marca sia perché una maggiore difendibilità del territorio competitivo consente l'ottenimento di migliori risultati in termini di redditività e di quota di mercato, sia perché il miglior presidio degli ambiti entro cui si svolge la concorrenza consente al prodotto di marca una maggiore libertà decisionale e, di conseguenza, superiori livelli di performance.

Le potenzialità della marca si riscontrano anche in una prospettiva di sviluppo, in particolare con riferimento alle possibilità di ampliamento dell'offerta racchiudibile al di sotto di una stessa marca, sia per il rapporto biunivoco che lega la marca all'innovazione.

Nel primo caso le possibilità di sviluppo intersettoriale sono largamente favorite dall'esistenza di una marca in grado di sostenere l'ampliamento dell'offerta; il rapporto di fiducia che si è instaurato tra marca e consumatore si può infatti estendere a garanzia anche di altri prodotti. Si vengono così a superare molti degli ostacoli che solitamente vincolano lo sviluppo intersettoriale dell'impresa. Naturalmente vi sono dei limiti alle possibilità di sviluppo, riconducibili in sostanza all'estensione della fiducia dei consumatori nei confronti della marca. Quanto più una marca è forte e credibile, tanto più elevate sono le sue capacità di poter accettare (e, nella prospettiva del consumatore, garantire) prodotti diversi.

Il rapporto che intercorre tra marca e innovazione si sviluppa in modo sostanzialmente simile a quanto avviene in tema di diffusione intersettoriale. Una marca forte è in grado di garantire le novità che vengono spesso percepite dai consumatori come portatrici anche di una componente di rischio. La fiducia associata alla marca consente di diminuire la percezione di rischio per il consumatore; l'accettazione e la diffusione delle innovazioni risultano così facilitate. Il rapporto marca-innovazione si sviluppa anche in modo inverso: non solo la marca sostiene e facilita l'innovazione, ma l'innovazione rinforza la marca e il suo valore. Infatti l'innovazione è componente fondamentale dei processi di avvicinamento dei prodotti ai bisogni dei consumatori che, come s'è scritto in precedenza, è a sua volta elemento determinante di una marca stimata e riconosciuta dai consumatori.

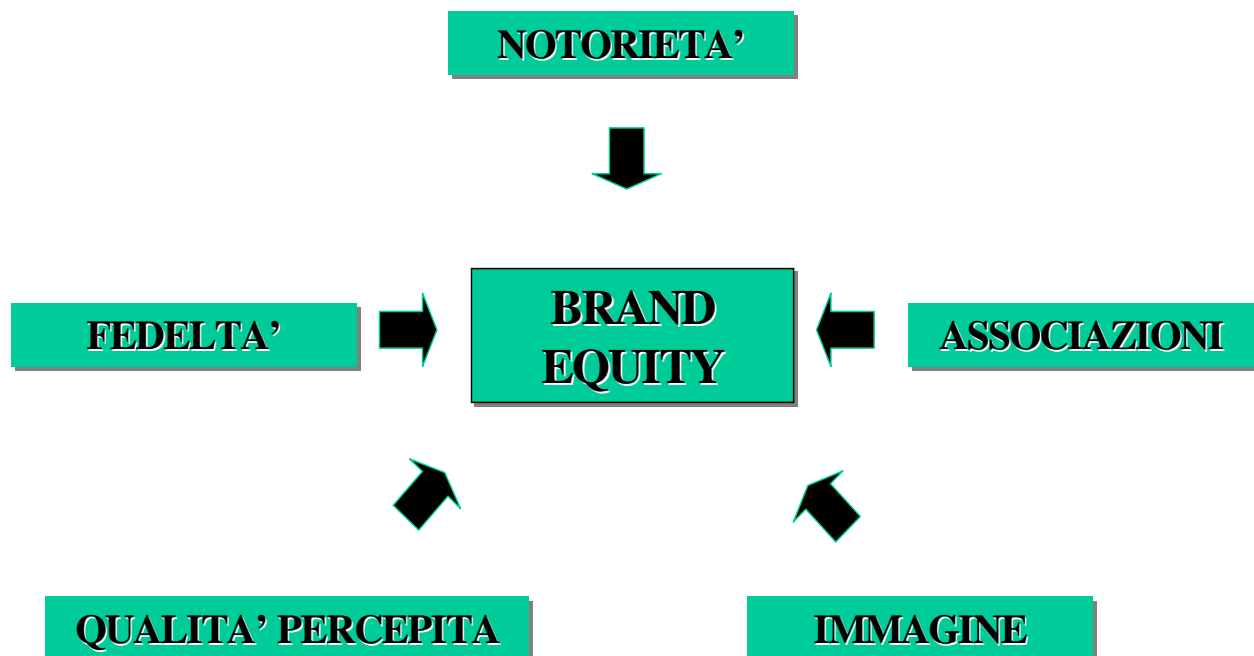
##### **5. *Brand Equity e soddisfazione del cliente***

Le funzioni, i benefici e le potenzialità della marca si sintetizzano, anche economicamente, nel concetto di brand equity. La brand equity rappresenta infatti la sintesi del valore della marca, nella prospettiva del consumatore e dell'impresa.

La brand equity è composta da cinque componenti: notorietà, associazioni, immagine, qualità percepita e fedeltà. Si tratta degli elementi che raffigurano l'esistenza di un rapporto continuo tra marca e

consumatore. Alcuni di questi elementi hanno una natura prevalentemente legata agli aspetti di comunicazione: si tratta, in particolare della notorietà, delle associazioni di marca e, almeno in parte, dell'immagine di marca. La qualità percepita è invece sintesi delle capacità dell'impresa di conferire ai suoi prodotti adeguati livelli di qualità oggettiva che vengano percepiti dai consumatori. La fedeltà, infine, è ad un tempo risultato dei fattori costituenti la brand equity e generatrice di ulteriori valori di marca. Lo schema di "funzionamento" della brand equity è riportato in Figura 5.

*Figura 5. Le componenti della brand equity*



Il legame con la soddisfazione del consumatore è insito nel concetto di fedeltà. Infatti la costruzione di un rapporto di tipo continuativo tra marca e consumatore si sviluppa solo nel caso in cui il consumatore percepisca una effettiva soddisfazione dall'acquisto e dall'utilizzo di una determinata marca. Se venisse a mancare questa componente, il consumatore sarebbe indotto a ricercare altrove più elevati livelli di soddisfazione. Il legame fiduciario si interromperebbe e, con esso, verrebbero a mancare benefici e potenzialità della marca e, in ultima analisi, il valore stesso della marca.

---