



© ISTOCK - ANDREY BERKASOV

# Cosa hanno di speciale i brand della felicità

*Un allenamento quotidiano per la relazione marca-consumatore*

di Maria Carmela Ostillo, Bruno Busacca e Sarah Ghaddar

**N**ei mercati attuali, ipercompetitivi e caratterizzati da una domanda sempre più critica ed esigente, la customer satisfaction rappresenta ancora un sufficiente differenziale competitivo? Inizia a farsi timidamente strada tra imprese e accademici il concetto di *customer happiness*. Ma siamo davvero capaci di provare felicità nei processi di acquisto e consumo? Viviamo così immersi in una rete

intricata di prodotti e servizi, da non poter escludere che possano influire su emozioni e stati d'animo.

La Brand Academy di SDA Bocconi ha indagato le determinanti di una relazione felice tra cliente e brand, attraverso un'indagine qualitativa su consumatori e marketing manager e un'analisi longitudinale su emozioni e comportamenti di consumo. I primi risultati si sono dimostrati ricchi di implicazioni sul piano teorico e manageriale.

Esistono quindi esperienze di acquisto e consumo che rendono felici? Tali esperienze cambiano nel corso della nostra vita? La felicità ha un impatto sulla brand loyalty? Queste le principali domande a fondamento della ricerca che in due step consecutivi e consequenziali ha coinvolto, attraverso un mix di tecniche metodologiche, pubblici eterogenei per età, abitudini di acquisto e profilo socio-demografico: venti interviste in profondità a manager appartenenti a settori ete-

© Egea SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

rogenei, dieci focus group in quattro città italiane e il monitoraggio di 60 consumatori ai quali è stato chiesto di tenere un diario per 28 giorni, per un totale di 1500 pagine raccolte (Box 1).

La felicità è un tema interdisciplinare per eccellenza. E per quanto economicamente connotata, l'iniziale ricerca delle fonti «di ispirazione» ha tracciato un percorso tortuoso, volto a esplorarne le fondamenta teoriche in una prospettiva di ampio respiro: dall'etica alla psicologia, dalla sociologia sino ai manuali di economia e management. All'exkursus teorico, si è inoltre affiancata l'individuazione di una rete di significati al cuore di un brand, ribattezzata *brand happiness tips* (Scheda 1 nella pagina seguente).

### **Analisi esplorativa: manager vs. consumatori**

I risultati della ricerca esplorativa hanno permesso di confrontare la percezione di felicità, declinata nei processi di acquisto e consumo, di consumatori e imprese. Tra le tecniche utilizzate vi sono test proiettivi di personificazione per far emergere la relazione istintuale che intercorre con i brand citati spontaneamente e la sfumatura emozionale loro associata (Box 2).

Ai manager coinvolti nella ricerca abbiamo chiesto cosa rende felice un consumatore e se e come il proprio brand riesca nell'impresa, nel breve e nel lungo termine. Spesso incapaci di spogliarsi dei panni di «manager», i professionisti parlano soprattutto di aspetti funzionali: il «fit delle aspettative», il «value for money», la capacità di fornire soluzioni a un problema ecc. La trasformazione dello scenario competitivo, trasversale ai settori, sembra condizionarne la percezione su passata e presente capacità di rendere felice il proprio bacino clienti, confermando la necessità di un cambiamento di prospettiva. Emergono infatti la comune immagine di un

## **Framework di ricerca e pubblici coinvolti**

La ricerca si è articolata in due fasi e ha previsto un approccio integrato a strumenti propri delle tecniche qualitative e quantitative. La prima fase, di natura esplorativa, ha previsto interviste in profondità a venti manager appartenenti a settori eterogenei, con ruoli di primo piano nella gestione dei rapporti con il mercato (brand, product, retail e marketing manager), e il coinvolgimento di 80 consumatori in dieci focus group condotti in quattro città italiane: Milano, Firenze, Napoli e Bergamo. La seconda fase della ricerca ha invece coinvolto complessivamente 120 consumatori per un arco temporale di due mesi: 60 persone monitorate quotidianamente attraverso un diario online e 60 coinvolte in qualità

di «gruppo di controllo», un gruppo «vigile» dell'affidabilità dei dati raccolti che ha permesso di misurare una variabile essenziale per la ricerca, ossia la propensione e l'attitudine personale all'ottimismo.

Le due fasi hanno coinvolto tre differenti fasce di età di consumatori: giovani tra i 20 e i 25 anni, adulti tra i 26 e i 59 anni e senior tra i 60 e i 75 anni, con particolare focus sui due target estremi, interessanti per dimensione e potenziale di sviluppo. Se, infatti, i giovanissimi sono un pubblico strategico in termini di fidelizzazione nel lungo periodo, i senior costituiscono un bacino clienti in costante crescita, guardando al tasso di incremento dell'età media della popolazione nei paesi occidentali, e in Italia in particolare.

### **BOX 1**

## **Test proiettivi: amico/a, amante, moglie/marito o avventura di una sera?**

La borsa preferita, le scarpe per l'occasione giusta, l'auto che ci accompagna fedelmente tra viaggi e commissioni, il telefono in cui abbiamo riversato buona parte del nostro mondo... i brand fanno parte della nostra vita quotidiana, inevitabilmente. Alcuni sono compagni inseparabili, altri passioni fugaci, altri ancora rappresentano un ricordo, ma molti hanno una precisa connotazione nel nostro immaginario.

Negli approcci metodologici qualitativi si fa spesso ricorso a tecniche proiettive per rilevare degli stati emozionali istintuali. Nella

fase esplorativa della ricerca i test proiettivi hanno rappresentato uno strumento integrativo di analisi, volto a far emergere in modo indiretto, con stimoli immaginari associabili a un gioco, aspetti meno razionali e razionalizzabili. A manager e consumatori coinvolti è stato quindi chiesto di associare le marche citate spontaneamente, nel corso delle interviste e delle discussioni di gruppo, a «ruoli relazionali» indicativi di rapporti duraturi o passeggeri, e rappresentativi di sfumature di felicità più tranquilla o entusiastica (alto e basso contenuto di *arousal*).

### **BOX 2**

## Brand happiness tips: una rete di significati al cuore di un brand

### Brand remembering/experiencing

Sulla base di una rielaborazione delle teorie di Daniel Kahneman – premio Nobel in economia nel 2002, considerato l'inventore dell'economia comportamentale – il primo tip risiede nella distinzione tra *experiencing self* e *remembering self*, il sé che vive l'esperienza e il successivo ricordo della stessa. Da un punto di vista manageriale, la distinzione tra questi due momenti topici permette di scindere tra esperienza di acquisto e consumo, da una parte, e la personale rielaborazione del ricordo di questa esperienza, dall'altra. Per quanto strettamente soggettivi e interconnessi, tra questi due aspetti non esiste necessariamente un vincolante accordo. E se il marketing ha trovato da decenni terreno fertile nel concetto di «esperienza», sviluppando intorno agli anni Novanta teorie e pratiche di *experiential marketing* indirizzate a coinvolgere il consumatore stimolandone i sensi, il ricordo rimane pressoché un terreno incolto, per il quale le nuove piattaforme digitali potrebbero giocare un ruolo di amplificatori.

### Brand vitality

In riferimento alla dimensione del *remembering self*, a rendere maggiormente vivido e vitale un ricordo vi sarebbero due aspetti principali: il *top of the mind*, ossia gli ultimi avvenimenti di un'esperienza che tendiamo a richiamare alla mente più facilmente, e una sorta di *breaking point*, un punto di rottura, un cambiamento improvviso che modifica il nostro stato d'animo imprimendoci nella memoria un preciso sapore dell'esperienza vissuta. La lettura in chiave imprenditoriale di questi due aspetti – capaci, più di altri, di connotare un'esperienza nel ricordo – può essere riscontrata sia nel concetto di customer satisfaction, sia quello di customer happiness. Se la soddisfazione, sempre meno capace di «vivere di rendita», andrebbe riconfermata in ogni occasione di contatto con il consumatore finale e in tutti i touchpoint, l'elemento sorpresa permetterebbe di uscire dagli schemi della routine quotidiana, rivitalizzando l'immagine del brand agli occhi dei suoi pubblici di riferimento.

### Brand equality

Uno degli aspetti della felicità su cui economia ed economisti sono soliti focalizzare l'attenzione è quanto questa sia legata alla disponibilità di denaro. In-

somma, i soldi fanno la felicità? Secondo una ricerca condotta nel mercato statunitense, la risposta risiederebbe in una curva a campana: un reddito di 60.000 dollari l'anno ne costituirebbe l'apice, la soglia sotto la quale la felicità faticerebbe a emergere ma oltre cui la curva tenderebbe ad appiattirsi. Come dire che il legame esiste, ma è indretto: i soldi contribuirebbero alla felicità finché necessari a garantire una stabilità economica, ma una volta risparmiati i crucci economici, la felicità sarebbe da ricercare altrove. Al contempo, un brand può accrescere il valore offerto ai propri consumatori oltre la logica del value for money, attraverso un arricchimento intangibile costituito di esperienza e ricordo?

### Brand transparency

La digitalizzazione dei processi comunicativi e informativi accresce la quantità di informazione a disposizione del consumatore, rendendo la trasparenza al contempo esigenza e leva della domanda. Uno dei temi caldi per le imprese oggi è sicuramente rappresentato dal come la marca possa rendersi trasparente agli occhi di consumatori e stakeholder non solo nelle relazioni esterne, ma anche nelle logiche e pratiche di interazione interne. La relazione tra brand e dipendenti, per esempio, prevarica le «mura domestiche» condizionando percezione e reputazione finale di un brand.

### Brand abstraction

Il brand è la rete di significati che lo compongono sono l'esito di un'astrazione dalla logica funzionale di prodotto. Quest'ultimo si può dire rappresenti le fondamenta su cui costruire l'identità di una marca, ma sono gli elementi simbolici ed esperienziali a completarne l'aspetto identitario permettendo alla marca di distaccarsi da una dimensione prettamente tangibile per cercare le proprie sfide nell'economia della partecipazione, amplificata dalle nuove tecnologie.

### Brand training

Qualche anno fa impazziva il gioco di allenamento della mente. E se la felicità richiedesse un allenamento quotidiano? Le imprese possono elevarsi a «happiness trainer» per i consumatori? Il metodo etnografico utilizzato per la raccolta dei dati longitudinali sembrerebbe suggerire una risposta affermativa.

passato nostalgico, di mercati poco competitivi e maturi abitati da consumatori naïf e facilmente fidelizzabili, in rapporto al quale nel contesto contemporaneo lo sforzo apparirebbe titanico. E se il focus oggi sembrerebbe risiedere nella volontà di sorprendere i propri consumatori, in futuro i manager ambirebbero a rassicurarli.

Lato consumatori, le discussioni di gruppo – volte a indagare la felicità in termini generali, oltre che per categorie, situazioni e brand – hanno coinvolto di volta in volta una specifica fascia di età su uno dei tre settori oggetto di analisi: lusso, largo consumo (FMCG), prodotti e servizi hi-tech. Dalle citazioni spontanee emergono pochi brand, ma molte categorie di consumo, tra cui: i viaggi e la scoperta del nuovo; il cibo, come rito e trasgressione; il gioco e la sua dimensione nostalgica di ritorno all'infanzia, molto comune soprattutto nel target «senior»; auto e motori; e l'arte, come

rifugio ed espressione del «bello», ma al contempo come legame storico con l'Italia.

Nel complesso la felicità, seppur declinata nei processi di acquisto e consumo, assume agli occhi dei consumatori connotazioni più semplici, riferibili a una dimensione quotidiana, entro cui emergono diverse sfumature emozionali, dalla nostalgia all'orgoglio, dalla tranquillità all'entusiasmo. I «due lati della medaglia» convergono però su due aspetti: la felicità veste spesso i panni del desiderio e della sorpresa; desiderio, in termini di aspettativa, e sorpresa come superamento di previsioni e speranze attese. Entrambe le parti conferiscono inoltre enfasi a una dimensione estetica e sensoriale propria della felicità nel consumo. Emerge infine un comune approccio etico legato al ruolo sociale del brand con particolare focus sulla sua dimensione relazionale interna, ossia sulla relazione che il brand instaura con i dipen-

denti, suoi clienti interni e veri primi brand ambassador.

### Analisi longitudinale: netnografia e gruppo sperimentale

La raccolta dati è avvenuta online in cinque fasi, sintetizzate nella Figura 1.

Nelle prime due settimane il diario giornaliero invitava al racconto di un episodio felice e a una sua valutazione, sulla base di una scala numerica da 1 a 7 da applicare a cinque stati emozionali espressivi sia di una felicità tranquilla sia di una felicità entusiastica (alto e basso contenuto di *arousal*). In questa prima fase, nonostante non fosse previsto alcun riferimento né esplicito né implicito a categorie di consumo o brand, sono stati complessivamente citati 57 brand e diverse categorie di consumo. Nelle seconde due settimane invece – oltre a sollecitare racconto e valutazione di un episodio vissuto nella giornata,

figura 1 | le fasi della raccolta dati





tabella 1 | felicità e categorie di consumo

| Categorie di consumo                                                 | Frequenza di scelta | Felicità media (nel quotidiano) |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Viaggi                                                               | 45,0%               | 4,75                            |
| Entertainment (libri, musica, videogames, film, eventi sportivi ...) | 42,5%               | 4,80                            |
| Sport e attività fisica                                              | 27,5%               | 4,80                            |
| Abbigliamento                                                        | 23,3%               | 5,23                            |
| Prodotti e servizi hi-tech (internet, mobile e new media ...)        | 22,5%               | 5,04                            |
| Servizi di ristorazione e degustazione                               | 18,3%               | 4,91                            |
| Alimentari e bevande                                                 | 15,8%               | 4,94                            |
| Cosmetica e cura della persona                                       | 10,8%               | 4,83                            |
| Arredamento e design di interni                                      | 7,5%                | 5,25                            |
| Auto e motori                                                        | 7,5%                | 4,72                            |
| Pelletteria e calzature                                              | 7,5%                | 5,00                            |
| Beauty farm, centri estetici e benessere                             | 6,7%                | 4,93                            |
| Tabacco                                                              | 6,7%                | 4,31                            |
| Gioielli, orologi e accessori moda                                   | 5,8%                | 4,93                            |
|                                                                      |                     | <b>Felicità media 4,71</b>      |

## Gruppo sperimentale e gruppo di controllo

Il gruppo sperimentale ha partecipato attivamente a tutte le fasi di raccolta dati, mentre il gruppo di controllo è stato coinvolto nella compilazione di tre questionari: un questionario *baseline*, volto a profilare i rispondenti attraverso la misurazione di variabili socio-demografiche – quali età, genere, stato civile e area geografica di residenza – nonché il loro grado di ottimismo; e i due questionari di follow up, intermedio e conclusivo, necessari a stimare la felicità nel ricordo. La misurazione delle variabili di controllo ha quindi permesso di verificare che i due gruppi del campione fossero comparabilmente ottimisti e di rilevare

quanto la razionalizzazione quotidiana della felicità vissuta condizionasse il ricordo del gruppo sperimentale. Secondo i dati emersi dal primo questionario, il grado di ottimismo del campione – valutato attraverso una scala validata dalla letteratura (\*) – si attesta complessivamente a 4,24 su una scala 1-7, ma non emergono differenze statisticamente significative né tra i due gruppi né per le variabili socio-demografiche analizzate.

(\*) M.F. Scheier, C.S. Carver, «Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies», *Health Psychology*, 4(3), 1985, pp. 219-47.

ta – il diario invitava, qualora l'episodio fosse associato a una marca, a specificarla valutandone il grado di felicità associato. Da questa seconda fase sono emersi nel complesso 156 brand.

Da una comparazione tra felicità generata in astratto dalle categorie di consumo – come esito di una preferenza espressa nel questionario intermedio (follow up 1) – e la felicità legata a un'esperienza vissuta, raccontata nei diari, emerge un'interessante discrepanza. A monte un concetto basilare: molte categorie di consumo che tenderemmo a scegliere in astratto non fanno parte della nostra quotidianità o ne sono parte marginale. Così se viaggi ed entertainment registrano la più alta frequenza di scelta, nel vissuto quotidiano contribuiscono in media a un'intensità di felicità inferiore rispetto a: arredamento & design di interni, abbigliamento, prodotti & servizi hi-tech e alimentari & bevande (Tabella 1).

### BOX 3

## La felicità nel vissuto quotidiano

Le 2040 unità di risposta raccolte nelle 1500 pagine di diario hanno fatto emergere molteplici spunti di riflessione, sintetizzati nella prima fase di analisi attraverso due approcci metodologici:

■ la costruzione di wordcloud, ossia rappresentazioni grafiche esplicative dei concetti più ricorrentemente associati a una determinata parola chiave. In particolare, sono state sviluppate cinque wordcloud per le categorie di consumo con associazioni concettua-

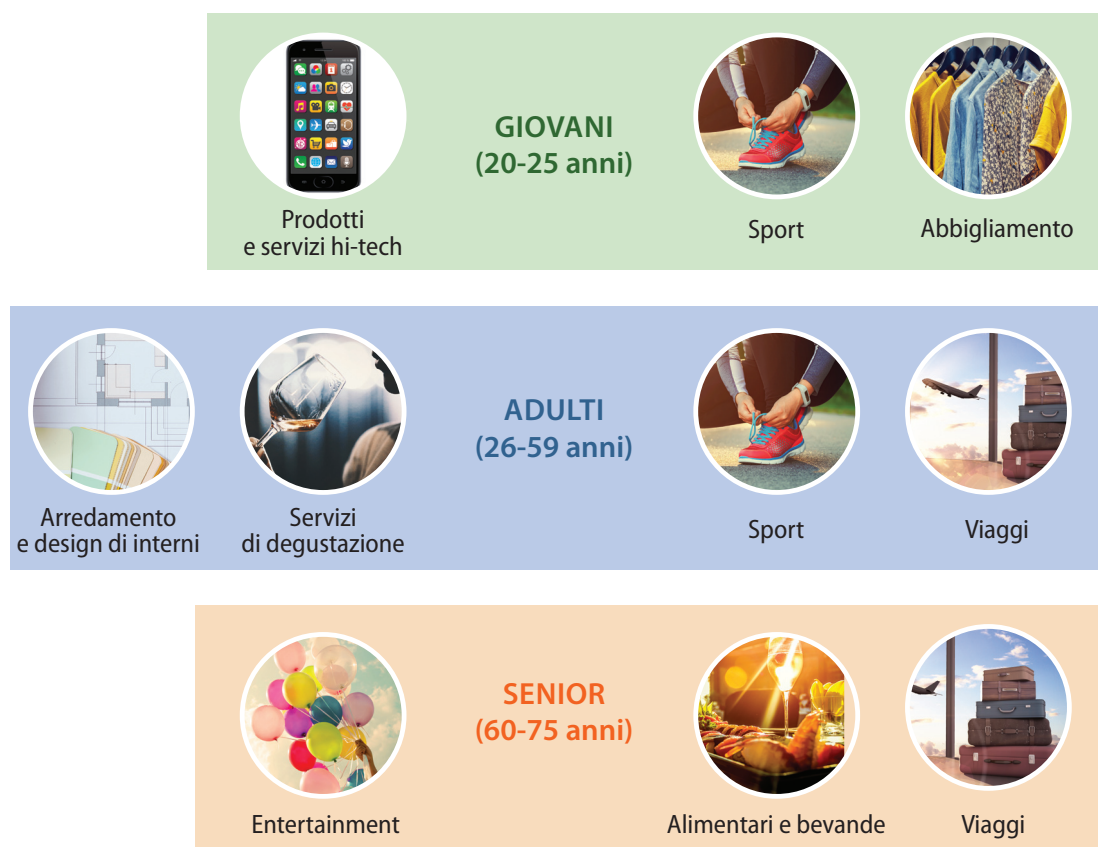
li maggiormente uniformi e ricorrenti (viaggi, entertainment, abbigliamento, hi-tech e alimentari & bevande);

■ la misurazione di un *happiness index*, un indice a sintesi della tipologia di felicità generata dalle categorie di consumo, in termini di alto o basso contenuto di *arousal*.

Il processo di verbalizzazione rappresenta il cuore di una ricerca condotta con lo strumento del diario. Ai rispondenti è stato *in primis* chiesto di razionalizzare le esperienze e le emozioni vis-

sute nel quotidiano, attraverso una loro verbalizzazione. Nei racconti di felicità, i viaggi assumono una dimensione di organizzazione e attesa, entro cui siti web e applicazioni mobile si confermano i principali strumenti per la pianificazione e prenotazione delle vacanze. La felicità declinata nei processi di acquisto trova maggior espressione nell'abbigliamento e nell'hi-tech, mentre l'esperienza di consumo, specialmente in compagnia, sembra appagare maggiormente il campione nell'entertainment e nel food & beverage.

figura 2 | happiness index per settori di consumo e classi di età



TRANQUILLITÀ

ENTUSIASMO



© STOCK - FLEISCHMANN

**I giovanissimi sperimentano in media una felicità carica di entusiasmo per sport e abbigliamento**

Attraverso l'happiness index è stato possibile misurare il grado di felicità vissuta dai tre diversi target di ricerca in rapporto alle categorie emerse nei racconti. Se i giovanissimi sperimentano in media una felicità carica di entusiasmo per sport e abbigliamento, i prodotti e i servizi hi-tech, ormai parte integrante della loro vita, sembrano esercitare sui nativi digitali una felicità più appagante che eccitante. Gli adulti si entusiasmano per i viaggi

e per lo sport e provano una felicità più serena per i servizi di degustazione e per l'arredamento e il design di interni. I senior, infine, trovano in media appagamento nell'entertainment ed entusiasmo per viaggi e alimentari e bevande (Figura 2).

### Key finding e implicazioni manageriali

Dalla prima fase di analisi dei dati emergono tre key finding.

Nei processi di acquisto e consu-

mo sperimentiamo diverse tipologie di felicità, legate a diversi contesti sociali e/o relazionali (felicità solitaria vs. partecipata) e caratterizzate da diverse sfumature emozionali (alto vs. basso livello di arousal). Decidere su quale asse posizionare la propria narrazione di marca è una scelta strategica per la quale l'happiness index può fungere da bussola.

La felicità appare scarsamente correlata al grado di ottimismo. Il vero driver risiederebbe invece nel



### Bruno Busacca

è Prorettore per lo Sviluppo e le Relazioni con gli Alumni dell'Università Bocconi, SDA Professor presso la SDA Bocconi School of Management e professore di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi. È stato Dean della SDA Bocconi dal 2012 al 2016. Rientrano nei suoi campi di interesse l'analisi del consumatore, il marketing strategico, la gestione del valore per il cliente, la customer satisfaction, il Customer Relationship Management, la gestione strategica della marca e le politiche di prezzo.

*bruno.busacca@unibocconi.it*

© Egea SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

processo di razionalizzazione della felicità vissuta nel quotidiano. A parità di ottimismo, infatti, gruppo sperimentale e gruppo di controllo registrano valori medi differenti nel ricordo di felicità vissuta. Nei due follow up il gruppo sperimentale registra una felicità media maggiore, pari a 4,9, contro i 4,5 del gruppo di controllo. Se pensare giornalmente alla felicità, ricercandola in piccoli episodi della vita quotidiana, può aiutare a sentirsi maggiormente felici, i brand possono assumere un ruolo di happiness trainer ricordandoci di vestirla di panni più leggeri?

Emerge una correlazione significativa tra felicità vissuta nel quotidiano e alcuni aspetti di brand loyalty, quali il *promoter score*, la propensione a consigliare il brand ad altri (0,7), il *top of choice*, la volontà di indirizzare verso la marca la propria preferenza di acquisto (0,6) e, seppur in misura più contenuta, nell'esplicita dichiarata intenzione di fedeltà verso il brand (0,4). A determinare tale relazione causale è l'intera scala emozionale della felicità. Non si riscontrano infatti significative differenze di impatto tra felicità ad alto e basso contenuto di *arousal*.

In fase esplorativa si riscontra infine un gap tra la percezione dei



## In sintesi

In un contesto caratterizzato da mercati sempre più competitivi, per le aziende non è più sufficiente soddisfare i propri clienti, **diventa invece fondamentale instaurare una relazione tra cliente e brand basata su emozioni positive**, sulla felicità.

Per i consumatori, pur esistendo diverse tipologie di felicità a seconda dei settori, dei processi di consumo e dell'età, essa **si caratterizza spesso come desiderio, in termini di aspettativa, e come sorpresa**, intesa come superamento di previsioni e speranze attese.

Si rende quindi necessario, per i manager, superare una prospettiva pragmatica centrata esclusivamente sulla qualità di prodotti e servizi, per adottare **un approccio più attento alla dimensione emozionale dei consumatori**.

manager e quella dei consumatori. Si delinea il profilo di un manager pragmatico, ma al contempo miope di fronte alle sfumature emozionali sperimentate dai consumatori in fase di acquisto e consumo. Se la qualità dei prodotti e dei servizi è condizione imprescindibile

per la strutturazione di una relazione di lungo termine con il mercato, un'eccessiva enfasi sui benefici funzionali di prodotto tende ad appiattire l'immaginario legato al brand, rischiando di trasformare la propria offerta in una commodity alla mercé del miglior offerente (1). ■

(1) I risultati emersi sono stati discussi con i partner della Brand Academy in occasione di una tavola rotonda, disponibile online su E&MPLUS all'indirizzo <http://emplus.egeaonline.it/it/75/interventi-interviste/551/customer-happiness-la-parola-alle-aziende-e-ai-lettori>.

Esplora **e&mplus** su  
[www.economiaemmanagement.it](http://www.economiaemmanagement.it)



### Maria Carmela Ostillio

fa parte della Core Faculty ed è responsabile scientifica della Brand Academy della SDA Bocconi School of Management. È docente incaricato e responsabile del corso di Brand Management del Master of Science in Marketing Management dell'Università Bocconi.  
[carmela.ostillio@sdabocconi.it](mailto:carmela.ostillio@sdabocconi.it)



### Sarah Ghaddar

è Research Fellow presso la SDA Bocconi School of Management. Collabora con la Marketing Community, la Brand Academy e il Commercial Excellence Lab della SDA Bocconi. Ha maturato una pregressa esperienza professionale nella funzione marketing di realtà multinazionali e PMI, con focus su digital marketing, SEO marketing e consumer behaviour.  
[sarah.ghaddar@sdabocconi.it](mailto:sarah.ghaddar@sdabocconi.it)