



Università  
degli Studi  
di Urbino

**Facoltà  
di Economia**

## Marketing internazionale

# Il Branding: nascita e gestione del marchio globale

Dispensa per gli studenti

Rel. 01

**Alessandro Barulli**

Marketing internazionale

Corso di laurea in Internazionalizzazione delle imprese

Facoltà di Economia - Sede di Fano

Università degli Studi "Carlo Bo", Urbino

Website: [www.econ.uniurb.it/intern/index.asp](http://www.econ.uniurb.it/intern/index.asp)

Email: [barulli@econ.uniurb.it](mailto:barulli@econ.uniurb.it)

## INDICE

INTRODUZIONE .....	3
Brand Asset Valuator .....	6
GLI ELEMENTI DEL BRAND: IL COLORE .....	7
GLI ELEMENTI DEL BRAND: IL NOME E IL LOGO .....	9
LA NASCITA DEL BRAND .....	10
Caso aziendale: The Body Shop .....	12
I FATTORI MOTIVAZIONALI.....	12
Leadership .....	12
Autenticità .....	13
Qualità .....	14
Consistenza .....	15
Caso aziendale: Mercedes Benz .....	16
IL BRAND E L'IDENTIFICAZIONE DELLA CATEGORIA.....	18
Caso aziendale: American Express .....	20
Caso aziendale: Levi's .....	20
LE TECNICHE PER L'AFFERMAZIONE DEL BRAND .....	21
Caso aziendale: Toys'RUs.....	23
LINE EXTENSIONS E DEI SOTTOMARCHI.....	24
Caso aziendale: Crowne Plaza.....	26
IL LANCIO DI UN SECONDO MARCHIO.....	28
IL BRAND GLOBALE .....	29
Caso aziendale: Heineken.....	31
Caso aziendale: Smart .....	32
IL DECLINO DEL MARCHIO: NUOVA VITA O SCOMPARSA? .....	32
Caso aziendale: Banca Intesa .....	34
BIBLIOGRAFIA.....	36

## INTRODUZIONE

Che cos'è il brand?

Il brand - detto anche "marca" o "marchio" - è, in un'accezione ampia, il nome di un prodotto o di una categoria di prodotti che può essere ricondotta o identificata facendo riferimento al primo prodotto messo in commercio.

Branding è l'insieme di attività che si possono ricondurre all'ideazione, creazione e gestione del marchio.

La strategia di brand ha come obiettivo la percezione del marchio da parte dei consumatori, in modo che essi siano persuasi ad agire in una data maniera, per esempio comprando e usando i prodotti o i servizi offerti dal brand.

Alcune strategie di brand sono invece destinate a spingere i consumatori ad acquistare offrendo loro in cambio la sensazione di una gratificante esperienza.

Si può quindi dire che la brand strategy ha come obiettivo quello di creare anticipazioni nei consumatori; le anticipazioni derivano da promesse - esplicite o implicite - le quali a loro volta possono essere intese come il modo in cui il prodotto viene presentato al consumatore quale mezzo adatto a raggiungere il suo obiettivo.

Per misurare l'impatto della strategia di brand sui consumatori si possono usare i seguenti criteri:

- **Attribuzione** – I consumatori obiettivo hanno percepito il marchio come fonte dei benefici che intendono raggiungere?
- **Convincimento** – Quanto sono consapevoli che il beneficio è davvero raggiungibile?
- **Desiderio** – Fino a che punto l'anticipazione di un beneficio motiva l'acquisto del brand?
- **Differenziazione** – Il marchio è percepito come un mezzo unico (o al limite difficile da trovare) per ottenere il beneficio specifico?
- **Facilità** – L'accesso al marchio, e ai prodotti che esso rappresenta, è facile e privo di impedimenti?

Le persone sono portate, per loro natura, ad avere una relazione con ciò che le circonda attribuendo un significato a ciò che osservano.

In una società altamente consumista la gente tende ad attribuire un significato ai prodotti da cui è circondata: questo significato è contenuto e trasmesso dal brand.

I consumatori acquistano un prodotto non tanto perché esso costituisce un insieme di attributi, ma perché questi attributi, insieme all'immagine del brand, al servizio e a molti altri fattori tangibili e intangibili, costituiscono un insieme attraente.

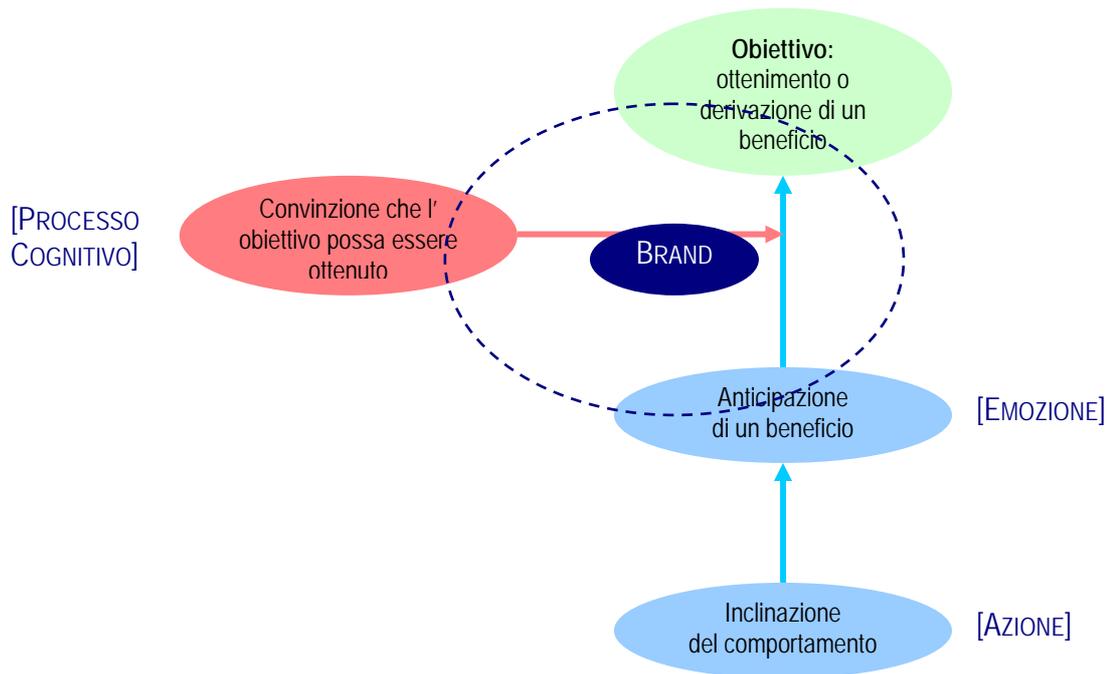
In molti casi questo insieme è qualcosa che i consumatori addirittura non conoscono o che non possono dire con cognizione di volere.

A volte i consumatori tendono a descrivere un marchio in termini di elementi di personalità, ma in realtà essi non descrivono il brand, quanto piuttosto le esperienze che si aspettano di ottenere consumando o usando i prodotti che si riferiscono al marchio.

L'uso e la gestione del brand sono visti anche in riferimento ad un concetto di fedeltà da parte del consumatore, che tenderebbe a legarsi al marchio: in realtà il compratore tende a legarsi al prodotto, fino a che le sue caratteristiche – e l'azienda produttrice nel complesso – soddisfano le sue esigenze.

In caso contrario il consumatore sceglierà di legarsi ad un nuovo marchio riconducibile a nuove caratteristiche di prodotto.

Il tutto in un processo cognitivo durante il quale il brand è considerato dal consumatore come elemento di convincimento grazie al quale raggiungere i benefici attesi.



In questa ottica il c.d. **Emotional Brand** riesce a volte a creare un legame emotivo talmente profondo con il consumatore che questi si convince ad usare i prodotti del marchio indipendentemente dall'effettivo beneficio che ne possa derivare.

Il brand è costituito da fattori tangibili – nome e simbolo grafico – e intangibili, che contribuiscono alla creazione del valore del marchio; i fattori intangibili comprendono:

- Il **profilo dell'utilizzatore**, inteso come tipo di persona che usa il marchio.
- Il **profilo di utilizzo**, ovvero il tipo di situazione in cui il brand viene usato.
- Il **tipo di personalità** che il brand rispecchia, sia esso sincero, eccitante, competente, etc.
- Il **feeling** che il marchio può far emergere.
- Il **tipo di relazione** che il brand cerca di costruire con i propri clienti e che può essere coinvolgente, casuale, stagionale, occasionale, etc.

Inoltre un altro obiettivo delle varie strategie, poiché il branding è un'attività che viene svolta in un ambito competitivo, è quello di convincere i consumatori a preferire il brand alla competizione, intesa come ricerca di prodotti simili offerti da altri concorrenti.

Il valore di un marchio può essere misurato, secondo la percezione che di esso hanno i consumatori.

BRAND ASSET VALUATOR					
I Leader		A potenziale Crescente		A potenziale inespresso	
Barilla, Coca Cola, Ferrari	99,5-100	Porche, Samsonite, Rolex	95,5-96	Bailey's, Damiani	80-85
Nike, Armani, Valentino	99-99,5	Jaguar, Foppa Pedretti	95-95,5	Bulgari, Moet Chandon	75-80
Adidas, Mercedes, Mulino Bianco	98,5-99	Harley Davidson, Swatch	94,5-95	Asics, Ikea	70-75
Algida, BMW, Levi's, Lacoste, Lavazza,	98-98,5	Chanel, Golia	94-94,5	La Perla, Mont Blanc, Mandarina Duck,	65-70
Canale 5, Scottex, Sony	97,5-98	Dolce e Gabbana, Ferrari (spumante)	93,5-94	Diesel, Marzotto, Feltrinelli, Rtl 102.5	60-65
Disney, Kodak, Nokia	97-97,5	Reebok, Scavolini	93-93,5		
		Geox, Rana	92,5-93		

Il **Brand Asset Valuator** è elaborato da **Young & Rubicam** per identificare come nasce, si sviluppa ed eventualmente decade il valore del brand.

Lo studio viene condotto in 40 Paesi, attraverso interviste a 45.000 individui su un totale di 11.000 marche attive.

Lo schema presentato si riferisce al valore attribuito ai brand in Italia (interviste a 2.250 adulti su un totale di 1.085 marche), nella suddivisione fra **leader** – marchi la cui forza e statura sono in condizioni di parità e i caratteri di differenziazione, fiducia e stabilità ugualmente sviluppati – **a potenziale crescente** – marchi radicati nella mente del consumatore, ma con vaste aree di miglioramento – **a potenziale inespresso** – brand con un buon tasso di differenziazione, ma che non godono ancora di fiducia completa presso il pubblico.

## GLI ELEMENTI DEL BRAND: IL COLORE

Il brand attira l'attenzione dei consumatori attraverso la combinazione di un nome e di un logo, che sono pensati tenendo conto di vari fattori e realizzati considerando certi elementi.

Uno degli elementi che contribuisce alla creazione del marchio è il colore.

Ci sono cinque colori di base (rosso, arancione, giallo, verde, blu) e tre colori neutri (nero, bianco, grigio).



Colori di base



Colori neutri

Per ragioni puramente fisiche, che si ricollegano alla conformazione dell'occhio umano, ogni colore assume un significato particolare, riconducibile a stati d'animo ben definiti: il rosso, ad esempio, è il colore dell'energia e dell'eccitazione, mentre il blu, all'opposto nella scala cromatica, è il colore della tranquillità e della calma.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Attraverso gli anni alcuni colori sono diventati identificativi di vari attributi e sono usati, oltre che nella ideazione dei marchi, nella realizzazione di packaging per i beni di consumo in generale e i prodotti alimentari in particolare.

**Giallo** - E' il colore del sole e, come archetipo universale, richiama la socialità, l'appartenenza ad un gruppo. E' usato per richiamare attenzione.

**Rosso** - Esprime eccitazione, forza, vitalità e coraggio. Eccita il sistema nervoso e aumenta la frequenza cardiaca. Stimola la voglia di "fare proprio" il prodotto.

**Verde** - Esprime il concetto di freschezza. E' il colore della natura per eccellenza. Rilassa il sistema nervoso. Le sue proprietà sono usate per assicurare il compratore.

**Bianco** - E' il colore della maternità. Richiama le origini della vita. Suggerisce purezza.

**Blu** - E' il colore rilassante per eccellenza. Richiama il liquido amniotico, l'essere "contenuti e protetti" come il mare o il cielo che racchiudono tutto. Comunica stabilità.

**Viola** - E' il colore della magia e della regalità. Evoca la passione e il piacere. E' sempre stato il colore del potere e del mantello dei re. Serve ad affermare: "se mi compri sei un vero raffinato, io non sono per tutti".

**Celeste** - Evoca, e richiama alla mente, una sensazione di leggerezza.

Le tecniche di branding prevedono che si usi, come colore per un marchio, una combinazione cromatica che sia esattamente l'opposto di quella adottata dal principale concorrente che, entrando per primo nel mercato, ha usato quasi certamente la simbologia dei colori in modo "tradizionale".

La diversificazione consente di colpire l'attenzione del consumatore con un colore inusuale per il messaggio che si vuole trasmettere.



Anche se la strategia primaria è basata sull'uso di un solo colore per marchio, ci possono essere delle situazioni in cui i colori utilizzati sono molteplici.

**Federal Express**, ad esempio, ha scelto una strategia di colori multipli perché vuole che i propri pacchi risaltino immediatamente alla vista; per questo motivo utilizza combinazioni di colori appariscenti che, oltre ad attirare attenzione, identificano i diversi servizi offerti.



- 
- Rosa** - Richiama il mondo dei bambini. E' come un momento di intervallo, di riposo. Ispira fiducia.  
**Nero** - Rappresenta il potere e la ricchezza: neri sono la toga dei magistrati, l'abito dei sacerdoti e i mantelli delle streghe. Conferisce un'idea di esclusività.  
**Grigio** - Come "non colore" evoca una sensazione di freddo. Induce a pensare all'assenza di rischi, all'assoluta innocuità.  
La ricerca è stata condotta dall'Unità di Analisi Sensoriale e Consumer Science dell'Istituto di Scienze dell'Alimentazione del CNR. Si veda in merito [http://www.isa.av.cnr.it/web-new/ita/ricerca/aree\\_01\\_02.htm](http://www.isa.av.cnr.it/web-new/ita/ricerca/aree_01_02.htm)

## GLI ELEMENTI DEL BRAND: IL NOME E IL LOGO

Oltre alla scelta del colore, o dei colori, è di estrema importanza la decisione relativa al nome di un nuovo prodotto o servizio, perché nel lungo periodo un marchio non sarà altro che un nome.

In un passato più o meno recente molte società hanno avuto nomi generici, composti da più parole, come nel caso di General Electric, American Broadcasting Company, Telecom Italia Mobile, International Business Machines.

Queste società hanno avuto successo non tanto per il nome adottato, quanto piuttosto grazie alla loro strategia di sviluppo, impostata soprattutto sul fatto di essere state le prime ad entrare nel mercato proponendo nuovi prodotti o servizi, indipendentemente dal marchio.

Con il passare del tempo, i loro nomi e brands sono diventati meno generici e più "neutri", evolvendo in **GE**, **ABC**, **TIM** e **IBM**.



Il problema di un nome o marchio generico risiede nella difficoltà - e in alcuni casi impossibilità - di distinguere correttamente il marchio da quello di eventuali competitors e generare una concreta identità, distintamente percepita dai consumatori.

Spesso un marchio di successo nasce da un marchio generico, che viene preso e - letteralmente - ristretto, contratto in una sola parola.

Eclatante, in tal senso, ciò che è successo con il marchio generico Intelligent Chip Company, divenuto poi **Intel**.



Un ulteriore fattore di successo del marchio composto da una sola parola deriva dal fatto che la mente umana tende a percepire i suoni piuttosto che le lettere o le parole e un nome generico è sempre banalmente percepito come un insieme di suoni superflui usati per indicare qualcosa che, con un solo suono, potrebbe essere identificata più facilmente.

Il secondo elemento del brand, oltre al nome, è rappresentato dal logo, che spesso assume la forma di simbolo grafico.

Poiché il logo deve essere “visto” dagli occhi del consumatore – e gli occhi sono disposti in linea orizzontale – la forma orizzontale è quella che offre il maggior impatto visivo.

L'importanza del logo è direttamente riconducibile al nome del marchio.

Un simbolo può permettersi di vivere anche senza nome se - e solo se - è stato associato per lungo tempo ad un nome, come nel caso dello Swoosh, il simbolo di Nike.



## LA NASCITA DEL BRAND

Un nuovo brand, anche se pensato a tavolino, nasce e viene conosciuto dal mercato attraverso la promozione che viene effettuata soprattutto dai media.

Il modo migliore per generare promozione è quello di essere i primi, specificamente essere il primo marchio di una nuova categoria.

Per creare una nuova categoria è necessario fare due cose:

- Lanciare un nuovo marchio in modo da creare la percezione che esso rappresenti qualche cosa di nuovo, di originale, di pionieristico.

- promuovere la nuova categoria.

Alcuni esempi in tal senso:



Il primo  
abbigliamento  
idrorepellente



Il primo cerotto



I primi pattini in  
linea



La prima vasca  
idromassaggio

I media vogliono infatti parlare di ciò che è nuovo, di ciò che fa tendenza, di ciò che arriva nel mercato prima di altri, e quando un marchio può essere associato a qualcosa di nuovo ha una chance maggiore di generare promozione, al punto che si afferma che ciò che gli altri dicono di un marchio sia più proficuo di ciò che possa dire lo stesso produttore.

Proprio per questo motivo negli ultimi venti anni le pubbliche relazioni e la promozione hanno eclissato la pubblicità come forma più efficace per la promozione di un marchio.

Ciò è particolarmente vero nel settore dell'high tech, dove marchi come **Microsoft**, **Intel**, **Compaq** e **Cisco** sono stati creati sulle pagine del Wall Street Journal, di Business Week e di Fortune prima ancora di entrare nel mercato.

Caso aziendale: The Body Shop

The logo for The Body Shop, featuring the words "THE BODY SHOP" in white, uppercase, sans-serif font, with a small "TM" trademark symbol. The text is centered within a dark green rectangular background.

Anita Roddick ha costruito il brand **The Body Shop** senza pubblicità, ma semplicemente promuovendo i suoi prodotti a base di ingredienti naturali, non testati sugli animali e realizzati secondo criteri di rispetto dell'ambiente.

L'interesse attorno a questi prodotti ha generato una serie pressoché infinita di articoli sui principali quotidiani e settimanali, nonché servizi su reti televisive e radio.

In questo modo, grazie alla promozione ricevuta, **The Body Shop** è diventato un brand conosciuto in tutto il mondo.

La creazione di una nuova categoria – e la conseguente introduzione di un nuovo marchio – avviene, come appena visto, attraverso la promozione. Ma una volta che ciò si sarà realizzato, il brand leader dovrà prepararsi a fronteggiare gli attacchi dei concorrenti interessati alla sua leadership.

## I FATTORI MOTIVAZIONALI

La **leadership** rappresenta il più importante fattore motivazionale a guidare il comportamento dei consumatori ed è riconosciuta a livello globale:

The Goodyear logo, featuring the word "GOODYEAR" in a bold, yellow, sans-serif font with a black outline. A red lightning bolt graphic is positioned between the "Y" and "E" of "YEAR".

N.1 in tyres



La pasta italiana

n°1

La leadership consente di instaurare nella mente dei consumatori la convinzione che i prodotti del brand leader siano i migliori sul mercato; tale

convinzione spinge, come ovvia conseguenza, la gente verso l'acquisto proprio di tali prodotti.

La difesa della leadership avviene, da parte del brand leader, attraverso la pubblicità che, contestualmente, incrementa la crescita e la diffusione del marchio.

La pubblicità consente di mantenere la leadership una volta che essa sia stata raggiunta e gli investimenti pubblicitari servono a scoraggiare le intenzioni di eventuali concorrenti intenzionati ad erodere la quota del brand leader entrando nel mercato.

Il consumatore non è, però, interessato solo alla leadership, ma avanza una specifica richiesta prima di qualsiasi altra; tale richiesta è la sola ad elevare il marchio al di sopra di qualsiasi competizione con i concorrenti.

E' la richiesta di **autenticità**.



**Coca Cola**, per esempio, ha fatto richiamo a questo principio durante le sue campagne pubblicitarie e i consumatori hanno iniziato a considerare la **Coca Cola** come il vero e unico prodotto, l'originale e l'autentico, mentre tutto il resto è imitazione.

Da parte sua **Pepsi Cola** ha risposto adducendo una credenziale di maggiore novità del prodotto, quindi più alla moda e conseguentemente più adatta alle nuove generazioni.

La maggior parte delle aziende pensa a programmi di branding sostanzialmente privi di credenziali: la loro pubblicità contiene argomenti così generici – sulla bontà del prodotto, sulla sua qualità, sulla sua convenienza - che i consumatori sono portati a pensare: “*è esattamente quello che dicono tutti*”.

Una corretta strategia di branding deve essere incentrata - invece - sull'autenticità, sulle credenziali e sulla leadership.

Un altro requisito ricollegabile al brand, nella percezione dei consumatori, è la **qualità**.

Tale attributo ha molti sostenitori: è pensiero comune che per costruire un marchio migliore sia necessario produrre articoli di qualità superiore, ma ciò è vero solo in parte.

Il concetto di qualità risiede nella mente dei consumatori ed ognuno di essi ha una propria soggettiva percezione della qualità.

Di conseguenza una corretta politica di branding consiste nella costruzione, nella mente dei consumatori, di una corretta percezione del marchio.

Ciò può avvenire quando l'azienda, concentrandosi in un settore specifico, diventa "uno specialista" – generando l'idea di poter fornire una migliore qualità di prodotto o servizio – e si dota di un nome che ne consenta l'immediata identificazione rispetto ai concorrenti.

Il divenire "specialista" e il dotarsi di un nome non bastano, per esempio, per costruire attorno al brand una percezione di alto livello: occorre che i prodotti ricollegabili al marchio abbiano anche un prezzo elevato, o quanto meno superiore alla media.

Il fattore prezzo è particolarmente importante in quanto la sua determinazione deve basarsi sulla percezione del valore dei consumatori; un'errata – o peggio ancora mancante – valutazione di ciò che essi pensano, porterà sicuramente a determinare un prezzo di vendita troppo alto o troppo basso.



**Rolex, Montblanc e Moët & Chandon** sono tutti marchi che beneficiano della percezione derivante dai loro prezzi elevati, in un certo senso giustificati anche dall'elevata qualità dei prodotti.

Quindi si può sostenere che la qualità da sola, intesa come unico elemento per l'affermazione di un marchio, non è sufficiente e deve essere accompagnata da altri requisiti.

Un'ulteriore caratteristica ricollegabile al brand è la **consistenza**: un marchio non entra nelle menti del consumatore a meno che non rappresenti qualcosa e non sia riconducibile ad un aggettivo che caratterizzi in modo tipico il brand e i suoi contenuti.

Per mantenere un brand forte è indispensabile perseguire il giusto bilanciamento fra continuità nelle azioni di marketing e i cambiamenti necessari per consolidare il potere del brand: il consumatore non deve ricevere messaggi o input che possano confonderlo.

Che termine viene in mente quando si pensa ad un'auto **Mercedes Benz**?

La maggior parte degli automobilisti associa questo marchio al termine "prestigio".

Si possono associare anche altri termini, come, ad esempio, costoso, tedesco, tecnicamente all'avanguardia, affidabile, ma sicuramente quello che più si addice al marchio **Mercedes** è prestigio (le **Lamborghini** sono costose, le **Audi** sono tedesche, le **Honda** sono all'avanguardia e le **Toyota** affidabili.....).

### Caso aziendale: Mercedes Benz



**Mercedes** ha costruito la propria quota di mercato utilizzando il concetto di “prestigio” e una strategia ad esso riconducibile.

Avere a che fare con un termine come “prestigio” richiede acume e sottigliezza; le sue connotazioni possono contribuire alla costruzione di un marchio, ma la parola in sé, no!

I consumatori, infatti, muoiono dalla voglia di possedere marchi e prodotti prestigiosi, ma la maggior parte di essi fa fatica ad ammetterlo.

Per avere successo come marchio un prodotto “prestigioso” deve :

- essere più costoso dei concorrenti;
- essere in possesso di un codice, inteso come parola o concetto, che consenta di identificare il “prestigio”.

Per raggiungere questo obiettivo **Mercedes** ha sempre praticato prezzi più alti dei concorrenti e ha utilizzato un concetto-codice che ha dato ai suoi clienti un pretesto per comprare auto costose e prestigiose.

Lo si evince anche dall'ultima campagna pubblicitaria in cui il messaggio riconducibile alla elevata ingegnerizzazione dei prodotti fa sì che chi acquista una **Mercedes** lo faccia soprattutto per l'elevata ricerca tecnologica che sta alla base della progettazione e – inconsciamente - per il prestigio che deriva dal possedere quel tipo o modello di auto.

L'ultima campagna pubblicitaria Mercedes



4-Matic.  
Si fa  
strada  
ovunque.

Classe C con 4-Matic.  
Quattro ruote motrici  
di ultima generazione.

Per saperne di più  
☎ 800 774411



Mercedes-Benz

Nella costruzione di un marchio bisogna quindi tentare di concentrare gli sforzi per rappresentare un termine, un concetto nella mente dei consumatori, termine con il quale non è possibile identificare altri concorrenti.

Una volta che un marchio rappresenta un termine ben definito nella mente dei consumatori sarà praticamente impossibile per qualsiasi altra azienda sostituirlo.

## IL BRAND E L'IDENTIFICAZIONE DELLA CATEGORIA

Per entrare in modo definitivo nella mente dei consumatori è necessario ridurre l'essenza del marchio ad un singolo pensiero, concetto o attributo che nessun altro possiede nella sua categoria.

Lo stadio più elevato di questo processo si ha quando nella mente del consumatore il nome legato al brand è associato alla categoria di prodotti che identifica.

E' il caso dei fazzoletti **Kleenex**, dei foglietti per appunti **Post-it** o del nastro adesivo **Scotch**, il cui brand rappresenta tanto il marchio del prodotto quanto il nome della categoria.

Questi brands - grazie alla loro diffusione - vengono comunemente usati per indicare anche prodotti aventi le stesse caratteristiche, ma fabbricati da altre aziende e messi in commercio con marchi diversi.



Nell'immediato un marchio ha bisogno di esprimere un concetto, un'idea per sopravvivere; deve essere il primo di una nuova categoria e deve rappresentare un nome o un aggettivo nella mente dei consumatori.

Nel lungo periodo l'idea e il concetto iniziale spariscono e rimane la differenza fra il brand dell'azienda e quello dei concorrenti.

Molti responsabili di marketing sviliscono l'importanza del brand e affermano che ciò che conta realmente è il prodotto.

Le aziende si dividono, infatti, in due categorie: quelle che credono nelle politiche di branding e quelle che ritengono che il segreto del successo risieda nel continuo sviluppo dei prodotti.

Il management fautore di questa seconda categoria è solito dire, ad esempio, che se un prodotto non è valido sarà destinato a fallire, indipendentemente dal fatto che abbia un buon brand.

Questa del “buon prodotto” è una concezione costantemente usata per giustificare le strategie prive di branding di molte società.

Fra i maggiori sostenitori delle politiche di sviluppo dei prodotti, contro le politiche di branding, vi sono le società asiatiche.

Un esempio eclatante in tal senso viene dalla lista delle 100 maggiori società del Giappone: di esse ben venti si chiamano **Mitsubishi** e si occupano di svariate attività, dalle auto alla logistica, dalle costruzioni alla chimica.

Ma come è possibile costruire una strategia di branding con un nome che, in pratica, vuol dire tutto?



L'uso eccessivo di un unico marchio in più contesti diminuisce la forza del brand, allo stesso modo di ciò che avviene con l'espansione della gamma di prodotti.

E' meglio ampliare la gamma per aumentare le vendite nel breve periodo o contenerla per costruire il marchio e imprimerlo nella mente dei consumatori, con la conseguenza di incrementare le vendite in futuro?

Alcuni casi fanno decisamente propendere per questa seconda ipotesi.

#### Caso aziendale: American Express



**American Express** aveva, nel 1988, un ristretto numero di carte di credito – tutte denominate con il brand, come **American Express Green**, **American Express Gold**, **American Express Senior**, etc. - e una quota di mercato del 27%.

Oggi ha 25 tipi differenti di carte - e molte di esse non riportano il brand, come, ad esempio, **Platinum Card**, **Blue**, **Optima**, etc. - ma la sua quota è scesa al 18%.

#### Caso aziendale: Levi's



Qualche anno fa **Levi's** ha iniziato a espandere la gamma dei propri prodotti introducendo un numero sempre più ampio di modelli, a tutt'oggi 26, la cui denominazione - **501**, **550**, **569**, **Type 1**, **Red Tab**, **Silver Tab**, etc. - ha finito per personalizzare il marchio.

Come risultato di questa azione, negli ultimi sette anni **Levi's** ha perso il 12% della propria quota di mercato, passando dal 31% al 19%.

Molte aziende tendono a giustificare l'espansione della gamma invocando i concetti di **masterbrand** o **superbrand**, ma la maggior parte dei consumatori tende ad assegnare un marchio ad ogni prodotto.

I consumatori sono soliti usare il nome che meglio cattura l'essenza del prodotto e ciò può avvenire tramite il masterbrand, il nome del modello o, ancor più semplicemente, un soprannome.

Spesso alla domanda “che auto guidi?” ci si sente rispondere “una **Punto**” o “una **Clio**” o “una **Micra**”, piuttosto che “una **Fiat**”, “una **Renault**” o “una **Nissan**”. I primi sono nomi/marchi di modelli, mentre i secondi sono i megabrand dei produttori.

## LE TECNICHE PER L’AFFERMAZIONE DEL BRAND

Un errore che viene spesso commesso dal management di un’azienda è di considerare le problematiche inerenti il branding da un punto di vista puramente “interno” e non con le stesse dinamiche percettive dei consumatori “esterni”.

Ad esempio i marchi dovrebbero avere la precedenza nei confronti dei nomi delle società, anche perchè i consumatori comprano i marchi, non le società.

E’ vero che l’azienda è fatta di marchi, ma non solo: in essa si trovano anche altri elementi (gli impianti, il personale, la struttura, etc.), per cui la miglior strategia da adottare dovrebbe essere quella di usare il nome della società e il nome del marchio come se fossero la stessa cosa.

Molte tematiche inerenti il branding possono essere risolte semplicemente rispondendo a due domande:

1. Qual è il nome del marchio?
2. Qual è il nome di ciò che è contenuto nel packaging?

Per evitare problemi a livello percettivo sarebbe meglio che i due nomi fossero uguali.

Un chiaro esempio in tal senso è rappresentato da **Pepsi Cola**.

Tanto la società, quanto il marchio, quanto il prodotto sono esattamente la stessa cosa e hanno lo stesso nome.



Ciò soddisfa appieno una delle caratteristiche che dovrebbe avere un marchio: essere facilmente memorizzabile da parte dei consumatori.

I consumatori vogliono marchi che siano delimitati nello scopo e che siano distinguibili attraverso un nome costituito da una sola parola e volendo costruire un marchio “forte” e “affermato” nella mente dei consumatori è necessario contrarre l’offerta di prodotti/servizi ricollegabili al marchio, non espanderla.

Infatti nel lungo periodo l’espansione del marchio diminuirà la forza dell’azienda e indebolirà la sua immagine.

Il modo migliore per rafforzare un marchio è quello di concentrare il core business aziendale, restringendo gli obiettivi da perseguire.

### Caso aziendale: Toys'RUs



Charles Lazarus aveva un negozio nel quale vendeva mobili per ragazzi e giocattoli; come tutti gli imprenditori era intenzionato a crescere, in volumi e fatturato.

La prima idea, la più convenzionale, fu quella di aggiungere altri prodotti da vendere, ma Lazarus decise invece di eliminare tutti i mobili e si concentrò sui giocattoli.

Per prima cosa si preoccupò di riempire la parte di negozio liberata dai mobili di nuovi giocattoli, offrendo una maggiore selezione che servì ad attirare un maggior numero di visitatori, poi cambiò il nome del suo negozio in **Toys'RUs**.

Oggi la catena vende più del 20% dei giocattoli di tutti gli Stati Uniti e conta quasi 1600 negozi in tutto il mondo.

**Toys'RUs** è diventato un modello per i negozi specializzati e la strategia messa in atto ha fatto sì che venga definito un "Retail Category Killer".

I Retail Category Killers agiscono nel modo seguente:

1. **Restringono i propri obiettivi** – un programma di rafforzamento del marchio passa attraverso una contrazione della categoria merceologica, non attraverso l'espansione.
2. **Aumentano l'offerta** – un tipico negozio **Toys'RUs** ha una selezione di 10.000 giocattoli contro i 3.000 di un normale reparto di un qualsiasi grande magazzino.
3. **Acquistano meglio** – **Toys'RUs** guadagna acquistando i giocattoli, non vendendoli.
4. **Vendono a basso prezzo** – comprando a basso costo si può rivendere a basso prezzo, mantenendo comunque buoni margini e tagliando fuori dal mercato i concorrenti impossibilitati a raggiungere certi livelli di prezzo.
5. **Dominano la categoria** – il fine ultimo di ogni RCK è quello di dominare la categoria, divenendo il leader indiscusso di essa.

Il marchio leader di una categoria tende a dominare il mercato, ma la situazione ideale viene raggiunta quando la categoria vede la presenza di altri marchi, o

almeno di uno di essi, che contribuiscono alla promozione della stessa categoria.

La cosa migliore accaduta alla **Coca Cola**, ad esempio, è stata l'entrata della **Pepsi Cola** sul mercato; la possibilità di scelta stimola, infatti, la domanda e la competizione fra **Coca** e **Pepsi** ha reso i consumatori più consapevoli, incrementando – in ultima analisi – i consumi.

La competizione fra i due brand ha anche permesso una divisione sostanziale del mercato, con **Coca Cola** che si rivolge ad un target più maturo e **Pepsi Cola** ad uno più giovane.

Per ogni categoria la regola dei due maggiori competitors sembra essere la migliore; oltre ai casi citati, in altri settori si ha la concorrenza - ad esempio - fra **Kodak** e **Fuji**, **Nintendo** e **Playstation**, **Duracell** ed **Energizer**, e così via.



La presenza di concorrenti è positiva non solo per i consumatori, che possono acquistare i prodotti a prezzi più convenienti, ma anche per gli stessi produttori che tendono a sviluppare al meglio i propri prodotti.

## LINE EXTENSIONS E SOTTOMARCHI

La naturale tendenza dell'azienda a dominare il mercato si manifesta spesso attraverso il ricorso ad estensioni di linea o, addirittura, attraverso l'uso di sottomarchi.

Da un recente sondaggio effettuato negli USA, più del 90% dei nuovi prodotti del settore alimentare immessi sul mercato sono *line extensions*.

Con un numero così elevato di tali prodotti – nel mercato si contano 1.300 shampoo, 200 tipi di cereali e 250 bevande – il potere contrattuale è nelle mani

dei rivenditori piuttosto che dei produttori, ed è per tale motivo che i rivenditori possono permettersi di chiedere dei contributi agli stessi produttori per esporre i prodotti sugli scaffali dei supermercati.

Il ricorso alle *line extensions* deriva dal fatto che quando le vendite diminuiscono i produttori sono indotti a pensare che hanno bisogno di più marchi, meglio se in parte già noti, per incrementare le vendite.

Come logica conseguenza il mercato è riempito di estensioni di linea in settori dove, in realtà, non vi è assolutamente bisogno.



Un'altra ragione che determina lo sviluppo di *line extensions* è l'istinto naturale delle società a copiare la concorrenza.

Quando **Coors** ha pianificato l'introduzione di **Coors Light**, il management ha previsto di erodere le quote di mercato dei concorrenti **Budweiser** e **Miller**.

Allo stesso modo **Budweiser** ha studiato l'introduzione di **Bud Light** pensando di guadagnare clienti fra i consumatori di **Coors** e **Miller**.

Le stesse strategie sono valse per **Miller**.

Il mercato della birra si presenta, quindi, segmentato in birra tradizionale e light.

Ma poiché si tratta di due mercati distinti, la migliore strategia è quella di affrontarli con due brand diversi piuttosto che attraverso *line extensions*.

Altro rispetto alle *line extensions* è la *brand extension* che ricorre quando il leading brand viene esteso ad altri tipi di prodotti.

**Marlboro** ha sperimentato questa strategia con successo, lanciando sul mercato prodotti d'abbigliamento e viaggi avventura, mentre **Porsche** l'ha applicata ad una serie di accessori che vanno dagli orologi agli occhiali.

Le aspirazioni del consumatore, indirizzate nelle sigarette e nelle auto, sono risultate quindi trasferibili ad altri prodotti, apparentemente senza alcuna relazione con i prodotti originari, con la logica conseguenza che le società

produttrici hanno potuto ampliare l'appeal verso il brand e contemporaneamente risparmiare gli enormi investimenti necessari al lancio di un nuovo marchio.

E' ovvio, alla luce di quanto detto a proposito di **Mitsubishi**, che la *brand extension* deve essere contenuta per evitare il progressivo involgarimento del marchio.

Le problematiche viste a proposito delle *line extensions* valgono anche nel caso di uso di sottomarchi: se non adeguatamente gestiti e appropriati rischiano di danneggiare irreparabilmente la percezione del brand originario presso i consumatori.

#### Caso aziendale: Crowne Plaza



**Holiday Inn**, leader nel settore degli alberghi e motel a basso prezzo, decise di entrare in una fascia di mercato superiore.

Per questo il management studiò un sottomarchio – **Holiday Inn Crowne Plaza** – per identificare le nuove strutture e l'appartenenza al gruppo.

Tuttavia la nuova catena si è rivelata troppo costosa rispetto allo standard percepito del cliente medio che è solito frequentare gli hotel **Holiday Inn**.

La società ha in seguito provveduto all'eliminazione del nome **Holiday Inn**, lasciando il solo brand **Crowne Plaza** ad identificare la nuova catena di hotel di lusso.

La tecnica del sottomarchio tende a spingere il marchio principale in nuove direzioni; questa tecnica spesso mira a catturare l'attenzione per ciò che promette e non necessariamente per ciò che realmente può dare.

Dopo l'esperienza con **Crowne Plaza**, **Holiday Inn** ha creato altri sottomarchi, ma tutti ad indicare strutture alberghiere a costo contenuto e riconducibili a segmenti di mercato omogenei tipici della percezione comune legata al brand.



Il sottomarchio ha avuto la sua dose di critiche, per cui i responsabili di marketing stanno ripensando i concetti ad esso riconducibili e tendono ad identificare questa tecnica con la strategia di “masterbrand” o “megabrand”.

Questi funzionano come un ombrello sotto al quale sono posizionati gli altri marchi della famiglia; ognuno di essi contribuisce al valore totale del portafoglio di marchi attraverso la singola capacità di rendere i consumatori consapevoli della presenza dei vari prodotti nel mercato.

Allo stesso tempo, però, ogni marchio deve muoversi in un ambito ben definito, perché potrebbe essere pericoloso coprire più segmenti di mercato con un solo brand o sovrapporre due marchi nello stesso portafoglio.

L'uso di megabrand o di masterbrand è particolarmente evidente nel settore automobilistico, come già ricordato, ma non si può applicare il proprio branding system ad un mercato che vede le cose in modo differente: quello che un produttore vede come un marchio è visto dal consumatore come un modello.

Quello che è visto dal produttore come un megabrand, è visto - dal consumatore - come un marchio (anche perché i consumatori non comprendono affatto il concetto di megabrand).

## IL LANCIO DI UN SECONDO MARCHIO

Le leggi del branding sembrano suggerire che ogni società concentri le sue risorse su un singolo marchio per un singolo mercato.

Ciò è vero, ma è altrettanto vero che c'è un periodo, nella vita di un'azienda, in cui essa dovrebbe lanciare un secondo marchio (e forse un terzo, eventualmente un quarto e così via).

Il ricorso ad un secondo marchio non è per tutte le società: se non correttamente applicata, la strategia concernente il secondo brand rischia di ridurre la forza del primo e sprecare risorse importanti.

E' altrettanto vero, al contrario, che una famiglia di marchi può garantire ad una società il controllo del mercato per molti anni.

La strategia da perseguire è quella di dare ad ogni marchio una propria identità, anche se ricompreso in una famiglia più ampia.

Ciò che non deve essere fatto, invece, è dare al marchio un look uguale a quello di tutti gli altri marchi della famiglia o un'identità comune.

Un chiaro esempio in tal senso è rappresentato dalle varie pubblicazioni che fanno capo al marchio **Time**:



Il management ha giustamente creato un nuovo brand per ogni rivista, invece di dare vita a dei sottomarchi (ad es. **Fortune** = Time for Business; **Life** = Time for Photography, etc.).

Il fatto di avere un'identità totalmente separata non significa, ovviamente, dover utilizzare strutture organizzative differenti per gestire ogni marchio e lasciare che segua - indipendentemente dagli altri - una sua strada, a volte addirittura scontrandosi anche con le altre marche della stessa famiglia.

Ciò che è fondamentale, in una situazione di questo tipo, è l'esercizio di una maggiore supervisione delle strategie d'insieme che il management deve avere.

Nel medio-lungo periodo, in modo particolare, si dovrà mantenere la separazione fra i marchi e fare in modo che essi non diventino tutti uguali.

Tale strategia è perseguibile per mezzo delle seguenti regole:

1. Concentrarsi in un'area di prodotto comune.
2. Selezionare un singolo attributo per segmentare (es. prezzo, distribuzione, età) in modo da ridurre la potenziale confusione fra i marchi.
3. Fissare una rigida distinzione fra i marchi.
4. Creare e usare nomi di marchi differenti, non simili.
5. Lanciare un nuovo marchio solo quando si vuole creare una nuova categoria, e non semplicemente per riempire uno spazio vuoto o per competere direttamente con un concorrente.
6. Mantenere un rigido controllo sulla famiglia di marchi.

## IL BRAND GLOBALE

Uno dei modi per far crescere un marchio è quello di renderlo globale, consentendogli di attraversare le frontiere dei vari paesi.

Questo fenomeno di "migrazione" permette di aggiungere valore al marchio (basti pensare alla percezione positiva riconducibile ai cosiddetti prodotti "importati").

Un marchio diventa globale quando entra in sintonia con le percezioni tipiche di qualsiasi paese in cui viene distribuito; ciò può avvenire ricorrendo a quattro distinte strategie di branding:

- **Brand Domain** – basata sul dominio che esercita il marchio in termini di prodotto, distribuzione e promozione.
- **Brand Reputation** – basata sulle caratteristiche del marchio a supporto della sua autenticità, credibilità e affidabilità nei confronti dei concorrenti.
- **Brand Affinity** – basata sulla costruzione di un rapporto relazionale incentrato sulle affinità esistenti fra marchio e consumatori.
- **Brand Recognition** – basata sul riconoscimento di una percezione del marchio più elevata rispetto ai concorrenti, tipica soprattutto di quei brand che occupano nicchie di mercato.

Caso aziendale: Heineken



**Heineken** è il maggior produttore olandese di birra.

Perseguendo una strategia “globale”, ha potuto acquisire quote di mercato al punto da essere, oggi, il secondo produttore mondiale.

Per raggiungere questo importante traguardo, **Heineken** ha impostato – prima di tutti i suoi diretti concorrenti - una strategia di penetrazione sui mercati stranieri a livello globale e basata sulla perfetta rispondenza alle percezioni tipiche del prodotto e del suo paese di origine, nei paesi di destinazione.

La strategia è stata agevolata da una serie di elementi e circostanze favorevoli.

La birra, ad esempio, è associata nella mente dei consumatori alla Germania, piuttosto che all’Olanda.

Il nome **Heineken** ha però un suono “tedesco”, per cui molti consumatori pensano che **Heineken** sia una birra tedesca e quindi comprandola hanno la percezione di comprare una birra di origine tedesca.

Altri elementi che hanno aiutato **Heineken** ad affrontare la concorrenza trovano origine nelle peculiarità dei brand dei produttori tedeschi “originali”:

- Il principale concorrente globale, **Beck’s**, ha un nome che suona come anglofono e quindi non risponde alla percezione di origine tedesca della birra richiesta dal mercato.
- Il maggiore produttore tedesco di birra, **WARstainer**, ha un nome che..... non si addice alla conquista dei mercati di tutto il mondo!!

#### Caso aziendale: Smart



Quando il gruppo svizzero SMH, produttore degli orologi **Swatch**, decise di lanciare sul mercato un'autovettura, la strategia di comunicazione venne pensato sullo slogan "va come un orologio".

Per questo motivo, e per le origini del prodotto, si pensò al nome **Swatch** anche per l'auto in progettazione.

Ma questo nome avrebbe attirato l'attenzione del consumatore sul paese di origine, la Svizzera, e sui suoi prodotti tipici, gli orologi, piuttosto che sul prodotto auto in sé.

Il nome **Swatch** venne mantenuto fino a che l'auto non fu in fase di sviluppo, dopo di che venne mutato nel più consono e neutro **Smart**.

Il nome Smart è generico e il suo significato – astuto, arguto, alla moda – ben si adatta ad un'auto che fa delle sue caratteristiche dimensionali e tecnologiche un punto di forza per affrontare il traffico congestionato delle principali città.

## IL DECLINO DEL MARCHIO: NUOVA VITA O SCOMPARSA?

I marchi nascono, crescono, maturano e - a volte - muoiono.

Le aziende investono milioni di Euro per creare nuove categorie e sviluppare nuovi marchi e i brand esistenti sono sottoposti ad una concorrenza spietata da parte di nuovi marchi.

Così, per le aziende, c'è un tempo per investire in un marchio, un tempo per raccogliere i frutti di una corretta strategia di branding ed, eventualmente, un tempo per mettere il marchio a riposo.

Le valutazioni che si fanno quando si decide il destino di un marchio sono relative a:

- Quanto è conosciuto il marchio.
- Cosa rappresenta il marchio per i consumatori.

Un marchio ben conosciuto, ma che non significa niente per i consumatori, non ha alcun valore, mentre un marchio che significa qualcosa ha valore anche se poco conosciuto.

Quando si verifica questa seconda situazione il brand può essere rivitalizzato, piuttosto che lasciato morire, tenendo ben presente che il cambiamento di un brand non avviene all'interno di un'azienda, ma nella mente dei consumatori.

Quando si decide di cambiare un marchio, lo si deve fare tenendo in considerazione il proprio target: i consumatori e le loro menti.

E' ovvio, quindi, che ogni modifica al marchio deve essere fatta dopo aver compreso quali sono le aspettative dei consumatori, in termini di bisogni e obiettivi ricollegabili al brand.

Il concetto che fa capo ad ogni marchio è fermamente saldo nelle menti dei consumatori; se si intende cambiare il marchio occorre prima "guardare" nelle loro menti.

Se, viceversa, il marchio non fosse affatto presente, allora il cambiamento non comporterebbe alcun problema.

Caso aziendale: Banca Intesa



GLI 11 COLORI DEL NUOVO MARCHIO DI BANCA INTESA

Trasparenza, chiarezza e attenzione al cliente

i valori di base del nuovo logo

Il nuovo marchio di **Banca Intesa**, presentato a Milano il 6 marzo 2003, segue la decisione della banca di mutare la propria denominazione da **IntesaBci** a **Banca Intesa**.

L'assunzione del tema "banca", dipende dalla volontà del management di **Banca Intesa** di richiamare anche nel nome la mission del gruppo.

Un altro elemento alla base della nuova identità del marchio è il forte richiamo alla tradizione delle tre banche da cui ha origine **Banca Intesa**: **Banco Ambrosiano Veneto**, **Banca Commerciale Italiana** e **Cariplo**

Su questa duplice base nasce il nuovo logo per una Banca "che vuol fare della chiarezza, della trasparenza e dell'attenzione al cliente la sua filosofia di ogni giorno".

Il piano d'impresa individua oltre cento progetti operativi per trasformare questi obiettivi in fatti concreti e il nuovo logo interpreta questa volontà strategica proponendosi come un elemento di forte innovazione in termini di un cromatismo molto deciso.

I colori di base traggono origine dai colori di bandiera delle tre banche: rosso per **Banco Ambrosiano Veneto**, verde per **Comit** e blu per **Cariplo**.

La novità della soluzione adottata sta non tanto nell'accostamento di questi colori bensì nella creazione di una scala di sfumature che unifica questi tre poli attraverso 11 gradazioni diverse, una per ogni lettera.

Anche il marchio si veste di colore dando al simbolo dell'acquedotto fatto di tre arcate che unite diventano nuovo progetto, il significato della nuova sintesi che **Banca Intesa** rappresenta a vantaggio dei clienti.

Il cambiamento di un marchio può avvenire, senza particolari traumi, quando:

- Il marchio è decaduto o è praticamente inesistente nella mente dei consumatori.
- Si vuole spostare il brand verso un segmento più basso di mercato attraverso una diminuzione del prezzo (in questo caso il consumatore avrà la percezione di poter acquistare un prodotto che fino a poco prima era meno accessibile per la sua capacità di spesa).
- Il brand è posizionato in un settore a bassa movimentazione e il cambiamento avviene in un arco di tempo ampio.

Al di là di questi pochi casi, il cambiamento di un marchio deve essere affrontato con molta cautela, perché l'aspetto più importante di un brand è la sua singolarità.

*Cos'è infatti un brand?*

*Un nome proprio che può essere usato al posto di una parola comune, un'idea o un singolo concetto presente nella mente dei consumatori.*

## BIBLIOGRAFIA

Al Ries & Laura Ries

The Laws of Branding - Harper Business, 2002

Sicco van Gelder

General Strategies for Global Brands – DNA Communications Ltd., 2002

Kevin Lane Keller

The Brand Report Card – Harvard Business Review on Marketing, 2002

Ian Kirk

The Intangible Revolution – DNA Communications Ltd., 2002

Young & Rubicam

Brand Asset Valuator, 2003

Dan Herman

The Making or Faking of Emotionally Significant Brands, 2003

### **Disclaimer:**

Ogni marchio citato in questo lavoro appartiene a chi ne ha la piena titolarità, sia esso un singolo individuo o una società.

L'uso dei marchi è stato fatto a titolo puramente didattico e non per altri scopi di natura commerciale.

L'autore declina ogni responsabilità da usi difforni che terzi dovessero fare della presente pubblicazione.