

Dipartimento di Impresa e Management Cattedra di Economia Aziendale

ANALISI DEL BRAND COME STRUMENTO DI DIFFERENZIAZIONE
PER IL RAGGIUNGIMENTO DI UN VANTAGGIO COMPETITIVO:
COMPORTAMENTO D'ACQUISTO E FEDELITÀ DEL
CONSUMATORE. ANALISI DI UN CASO: NESPRESSO®

RELATORE

Prof. Riccardo Tiscini

CANDIDATO

Matteo Ficchi

Matr. 178671

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO:	5
IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LA SUA REALIZZAZIONE. LA DIFFERENZIAZIONE COME STRUMENTO PER IL RAGGIUNGIMENTO DI TALE OBIETTIVO.....	5
1.1 Il vantaggio competitivo.....	5
1.2 La differenziazione.....	9
1.3 Utilizzo della differenziazione per il raggiungimento di un vantaggio competitivo	13
CAPITOLO SECONDO:	17
IL BRAND: DEFINIZIONE, IMPORTANZA STRATEGICA E MODALITÀ DI SFRUTTAMENTO PER LA FIDELIZZAZIONE DEI CLIENTI E L'ACQUISIZIONE DI NUOVE QUOTE DI MERCATO.....	17
2.1 Il brand	17
2.2 La componenti della marca e le loro applicazioni strategiche.....	21
2.3 La gestione della marca	23
2.4 Breve analisi del comportamento d'acquisto.....	26
2.5 Utilizzo del brand come strumento di differenziazione	33
CAPITOLO TERZO.....	39
ANALISI DI UN CASO: NESPRESSO. DALLA NASCITA DEL BRAND AL SUO IMPIEGO STRATEGICO NEI MERCATI DELLE MACCHINE DA CAFFÈ E DELLE CIALDE	39
3.1 Introduzione al marchio Nespresso®.....	39
3.2 Analisi del caso	41
3.2.1 Le macchine per capsule	47
3.2.2 Le capsule.....	51
3.2.3 Marketing mix.....	55
3.2.4 Analisi swot.....	59
3.2.5 Concorrenza.....	62
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	66
RIFERIMENTI SITOGRAFICI	67

INTRODUZIONE

La globalizzazione di un dato mercato ha reso sempre minore, specialmente nella fase della sua maturità o in presenza di forte concorrenzialità, l'importanza delle risorse tangibili.

E' per questa ragione che molte imprese, avendo raggiunto elevati standard qualitativi e di utilizzo nei loro prodotti, preferiscono spostare la propria attenzione sulle risorse intangibili: le risorse intangibili sono divenute oggi tra i principali asset competitivi per le imprese che operano nei mercati globali.

Difficilmente replicabili e limitatamente disponibili, le risorse intangibili rappresentano il nuovo paradigma della competizione, il loro sviluppo e sfruttamento divenendo oggi uno dei fattori aziendali più strategici per le aziende di successo seppure a prezzo di notevoli investimenti di risorse temporali ed economiche.

Il presente elaborato ha come scopo primario l'analisi di una tra le più importanti risorse intangibili di cui le aziende si avvalgono: il Brand.

Il Brand costituisce ai nostri giorni una delle risorse maggiormente utilizzate dalle imprese per raggiungere un livello di riconosciuta leadership nella differenziazione e la relativa funzione aziendale del Brand Management è vista come una casella ricorrente ed imprescindibile negli organigrammi delle aziende di successo.

Nel primo capitolo vengono analizzati i concetti di vantaggio competitivo e differenziazione, nonché il rapporto che li relaziona nell'ambito di una strategia di prodotto.

Nel secondo capitolo viene introdotto il concetto di Brand, ed analizzato il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi d'impresa. In tale ambito parte del capitolo è incentrato sull'analisi del comportamento d'acquisto e la relazione fra quest'ultimo e il valore percepito del brand per determinarne le componenti e i fattori di valutativi e comportamentali.

Infine, il terzo capitolo è dedicato alla analisi puntuale di un Brand Related Business Case: Nespresso®, uno degli attori di mercato multinazionali che meglio ha saputo interpretare, in un tempo relativamente breve, il processo di Brand Management nella costruzione, creazione del valore percepito e conseguente fidelizzazione dei propri clienti target.

CAPITOLO PRIMO:

IL VANTAGGIO COMPETITIVO E LA SUA REALIZZAZIONE. LA DIFFERENZIAZIONE COME STRUMENTO PER IL RAGGIUNGIMENTO DI TALE OBIETTIVO.

1.1 Il vantaggio competitivo

La maggior parte dei mercati odierni presenta al suo interno un elevato numero di imprese in competizione fra di loro, ognuna protesa alla realizzazione di un vantaggio strategico che possa garantirle profitti superiori rispetto ai propri concorrenti. Per un'impresa infatti, la possibilità di conseguire risultati superiori alla media nel settore in cui si opera è strettamente legata all'ottenimento di un vantaggio competitivo, inteso come il risultato dell'implementazione di una strategia difficilmente duplicabile o imitabile dai competitor che la conduce ad occupare una posizione favorevole nel mercato.

Il vantaggio competitivo, per potersi generare, necessita la creazione di un valore che possa derivare da attività svolte dall'impresa, da risorse e competenze di quest'ultima o dalle sue relazioni. Tali strumenti risultano utilizzabili a qualsiasi livello di business, sia nelle attività primarie che in quelle secondarie.

Quando parliamo di attività primarie ci riferiamo, nello specifico ai seguenti cinque livelli:

1. Logistica in entrata
2. Attività operative
3. Logistica in uscita
4. Marketing e vendite
5. Servizi post-vendita

Tra le attività secondarie, invece, ricordiamo:

1. Gli approvvigionamenti
2. Lo sviluppo della tecnologia
3. La gestione delle risorse umane
4. Le attività infrastrutturali

Tutte queste attività, primarie e secondarie, fanno parte della catena di valore, una rappresentazione schematica delle attività d'impresa che ne evidenzia il valore creato e i costi che si sono resi necessari per la creazione di tale valore. Passare dalle singole attività alla creazione di un valore interno è un complicato processo racchiuso nel business model dell'impresa, cui si rende possibile descrivere il razionale di come un'azienda crea, trasmette e cattura il proprio valore. Ciascuna attività d'impresa, pertanto, può contribuire alla creazione di valore, nonché alla creazione e al mantenimento di un vantaggio competitivo.

L'unione delle singole attività e delle competenze interne all'impresa porta infine allo sviluppo di una strategia che, sfruttando le risorse d'impresa, possa garantire un vantaggio rispetto alla concorrenza.

Solitamente il conseguimento di un vantaggio competitivo e di relativi risultati superiori alla media nel settore in cui si opera può derivare da due tipi di strategia:

1. Il perseguimento di costi inferiori rispetto a quelli sostenuti dai concorrenti (vantaggio di costo o leadership di costo)
2. Offrendo ai clienti un prodotto dal valore superiore rispetto al sistema di prodotti dei concorrenti con cui si confronta (differenziazione)
3. Entrambe le strategie possono essere attuate sfruttando qualsiasi attività di impresa, primaria o secondaria: attraverso la catena di valore, è possibile schematizzare un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti, da cui comprendere l'andamento dei costi e le potenziali fonti di differenziazione.

Entrambe le strategie non risultano essere in contrapposizione. Eccetto che in particolari situazioni, infatti, l'applicazione di una delle due non può trascurare gli effetti sull'altro fronte. Ad esempio, anche se il vantaggio di costo possa portare ad una standardizzazione del prodotto questo non implica necessariamente che l'offerta risulti indifferenziata, così come il fatto che la differenziazione richieda dei costi operativi non

esclude la possibilità di operare in condizioni di massima efficienza. Le due strategie, dunque, sono strettamente correlate ed entrambe necessarie per l'attuazione di una strategia competitiva.

Il vantaggio di costo deriva dall'abbattimento dei costi relativi alle attività generatrici di valore dell'impresa. Esso può scaturire da molteplici determinanti, tra cui le principali risultano essere:

1. Economie di scala e di estensione
2. Economie di apprendimento
3. Grado di utilizzazione della capacità produttiva
4. Tecnologie di processo
5. Progettazione del prodotto
6. Localizzazione delle attività produttive
7. Modalità di approvvigionamento
8. Modalità di distribuzione
9. Fattori generici di efficienza interna ¹

Il vantaggio di costo, basato sulle precedenti determinanti, è in grado di garantire all'impresa una leadership di costo nel proprio settore. Tale condizione permette ad essa di sfruttare un livello di costi unitari inferiore alla media e, di conseguenza, di controllare la leva competitiva del prezzo. Effetti immediati derivanti da una leadership di costo possono essere un aumento della quota di mercato (tanto maggiore quanto la domanda risulti essere sensibile al prezzo) e un conseguente aumento della produzione, da cui possano scaturire ulteriori economie di scala ed apprendimento tali da creare un circolo vizioso che porti l'impresa ad essere sempre più efficiente.

Un vantaggio di costo adeguatamente strutturato garantisce inoltre all'impresa la possibilità di offrire ai propri clienti qualcosa di unico, rappresentato da un prezzo più basso rispetto a quello praticato dalla concorrenza, differenziando l'offerta.

Ma l'unicità di un prodotto, intesa come valore aggiunto che il cliente intravede in un determinato prodotto rispetto ai suoi potenziali sostituti, spesso non risiede in un prezzo

¹ Fontana F. & Caroli M., 2012. *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill, Milano.

più basso, per quanto attrattivo. In tal senso, la differenziazione si propone di attribuire al prodotto offerto un set di fattori tangibili e intangibili che ne aumentino il valore così come percepito dal mercato e dal singolo cliente.

In generale, qualunque attività generatrice di valore può essere una potenziale fonte di unicità e differenziazione. Entrando nello specifico è inoltre possibile distinguere fra dieci grandi categorie di determinanti:

1. Scelte di politiche discrezionali
2. Sfruttamento dei collegamenti che si stabiliscono all'interno del sistema di attività e all'interno della rete del valore cui l'azienda è parte
3. Scelta dei tempi nei quali è stata avviata o sviluppata l'attività
4. Collocazione geografica
5. Sfruttamento delle interrelazioni con attività di altri business
6. Effetto di apprendimento
7. Sfruttamento dell'integrazione verticale a monte o a valle
8. Grado di impiego delle attività
9. Fattore scala
10. Fattori Istituzionali²

Ognuna di queste determinanti assume una maggiore rilevanza a seconda del business a cui ci si riferisce, delle risorse interne all'impresa e del target stesso che l'impresa si propone di raggiungere. In tal senso, le scelte relative ad una strategia di differenziazione vengono a dipendere non solo da un'analisi interna delle attività dell'impresa ed esterna del settore stesso, ma soprattutto dall'identificazione (*targeting*) dell'acquirente a cui l'impresa si rivolge. L'unicità, infatti, deve essere percepita come tale proprio dal cliente, rendendo fondamentale lo studio del suo sistema di valori e dell'impatto di ogni strategia di impresa su di esso

² Invernizzi G., 2014. *Le strategie competitive*. McGraw-Hill.

1.2 La differenziazione

Abbiamo precedentemente definito la differenziazione come la capacità dell'impresa di attribuire al prodotto offerto fattori tangibili o intangibili che ne aumentino il valore percepito dal cliente.

Ma cosa spinge un'impresa ad adottare una strategia di differenziazione e quali sono i vantaggi che ne derivano?

Una prima conseguenza diretta a seguito di una efficace strategia è sicuramente l'aumento della disponibilità a pagare del cliente. Quest'ultimo infatti, riconoscendo nel prodotto un certo grado di unicità rispetto ai beni sostituti, permette all'impresa di praticare un prezzo maggiore rispetto a quello adottato dagli agenti dello stesso settore, giustificato dal maggior valore che il pubblico attribuisce a quel particolare prodotto.

Da questa semplice relazione fra differenziazione e prezzo applicato deriva uno dei più importanti criteri di scelta strategica: l'applicazione o meno di una strategia di differenziazione, infatti, dipende in primo luogo dal confronto tra il prezzo adottato e il costo unitario della differenziazione. Se il prezzo risultasse maggiore, l'impresa realizzerebbe un margine economico superiore alla concorrenza, disponendo inoltre di una maggiore capacità di accumulazione di ricchezza, e la differenziazione risulterebbe una buona strategia di impresa. In caso contrario, qualora il prezzo risultasse inferiore ai costi sostenuti, differenziare non sarebbe una scelta ottimale per l'impresa.

La differenziazione, soprattutto se adottata in un ampio ambito competitivo, è però una strategia costosa. Se così non fosse, i concorrenti potrebbero agevolmente imitare o migliorare la strategia del *first mover*, annullandone il vantaggio strategico. Offrire un qualcosa di unico ai propri clienti è quindi un processo costoso, sia a livello finanziario che a livello operativo. Tali costi saranno diversi a seconda del tipo, del grado e dell'intensità della differenziazione perseguita, a seconda dell'impatto sul mercato che si richiede all'investimento. Il perseguimento di un'unicità in termini qualitativi, per esempio, richiede la rivisitazione delle attività generatrici di valore, così da impiegare

input migliori, prestare un miglior servizio post vendita o investendo su una massiccia campagna di comunicazione. Allo stesso modo, sarà possibile modificare la struttura stessa delle attività interne, integrando attività a monte e a valle o collocandosi geograficamente in un luogo maggiormente strategico.

Il costo della differenziazione, pertanto, dipenderà da tutto il set di modifiche, investimenti e determinanti che l'impresa considererà opportune per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. Tale obiettivo, inoltre, risulterà effettivamente e costantemente raggiunto solo nel rispetto della regola precedentemente accennata, e cioè che il prezzo di vendita unitario risulti sempre maggiore del costo medio unitario della differenziazione.

Alla luce delle molteplici variabili che possono influenzare il costo della differenziazione, adottare una strategia di questo tipo richiede un'analisi preventiva di importanti fattori quali:

1. La valutazione delle attività tramite le quali ottenere la propria unicità nel settore
2. La stima del costo necessario per il conseguimento della differenziazione
3. L'individuazione delle opportunità di riduzione dei costi che non limitino la strategia di differenziazione
4. Il confronto dei costi della differenziazione (al netto delle opportunità di riduzione dei costi esistenti direttamente legati a tale strategia) con il *premium price* ed altri benefici ottenibili.³

Solo con un esito positivo delle analisi di stima l'impresa potrà realizzare la propria strategia di differenziazione, attendendosi un miglioramento dei propri ricavi, del livello di costi ed altri benefici.

Ad ogni modo, un aumento del prezzo non è una necessaria conseguenza della differenziazione del prodotto. Tra i benefici derivanti dalla differenziazione non è infatti sempre annoverabile un *price premium* da poter essere direttamente confrontato con i costi medi unitari della strategia adottata. Un altro vantaggio derivante da tale strategia, a parità di prezzo o per piccole variazioni di esso, può infatti essere un nuovo rapporto

³ Invernizzi G., 2014. Le strategie competitive. McGraw-Hill, 2014.

valore/prezzo. In questo caso, il prezzo aumenterà in maniera proporzionalmente minore rispetto all'incremento di valore, creando una certa unicità, attirando nuova domanda e, di conseguenza, aumentando la quota (e il potere) di mercato dell'impresa nel proprio settore.

Come accennato nel paragrafo precedente utilizzare una strategia di differenziazione non esclude la possibilità di operare in un contesto di massima efficienza: un aumento del livello di domanda può portare ad un migliore utilizzo delle economie di produzione e tradursi nel raggiungimento di economie di scala o apprendimento, nonché un miglior grado di utilizzazione della capacità produttiva.

Ma cosa giustifica un aumento del valore percepito del bene ed un suo eventuale prezzo maggiorato?

Per differenziare e raggiungere tale obiettivo, è possibile intervenire su tre tipi di componenti:

1. Tangibili
2. Intangibili
3. Aggiuntivi o relazionali

Differenziare un aspetto tangibile del proprio prodotto significa modificarne attributi concreti quali il contenuto tecnologico, la performance in termini di efficienza, l'affidabilità, le caratteristiche dei materiali, l'integrabilità con altri prodotti, l'ampiezza della gamma di cui è parte o il design. Tali componenti sono facilmente riproducibili e quindi, di solito, poco utili al raggiungimento di un vantaggio strategico.

La differenziazione può inoltre operare su elementi intangibili che influenzano la percezione del cliente circa il prodotto ed il suo posizionamento rispetto ai sostituti. La possibilità che il cliente attribuisca un valore ad un prodotto sulla base di elementi di natura immateriale non è raro, soprattutto in determinati mercati (es. beni di largo consumo). Tali componenti hanno lo scopo di definire l'immagine del prodotto, assicurandogli una personalità e caratteristiche che agli occhi del consumatore possano distinguerlo dai prodotti concorrenti. Il forte impatto delle componenti intangibili sul valore del prodotto è dimostrata dalla moltitudine di mercati in cui prodotti semplici,

perlopiù simili per caratteristiche tecniche o di produzione, sono distinti in base all'immagine, al valore intangibile che li distingue.

Un elemento fondamentale per lo sfruttamento delle componenti intangibili è la marca. Essa permette di trasferire la reputazione aziendale sul prodotto e di attribuirgli un valore. La reputazione, a sua volta, rappresenta un ulteriore elemento intangibile di differenziazione in grado di influenzare il posizionamento e la qualità del prodotto offerto.

Infine, un ultimo componente intangibile degno di nota è rappresentato da tutti quei valori ideali che il prodotto (o l'impresa stessa) racchiude. Così facendo, si riesce ad allargare la funzione d'uso del prodotto, così da soddisfare non solo determinati bisogni concreti, ma anche garantendo l'appartenenza del cliente ad un sistema di idee e valori in cui vuole riconoscersi.

Le componenti aggiuntive, infine, sono costituite dal set di elementi aggiuntivi che l'impresa propone al cliente insieme all'acquisto del prodotto principale. Questo facilita il soddisfacimento completo del bisogno del cliente, rendendolo più complesso. La facilità di acquisto del prodotto, l'ambiente in cui il cliente acquista il prodotto o incontra il fornitore e le facilitazioni nell'utilizzazione del prodotto sono alcuni principali esempi di componenti aggiuntive.

Tutte le tipologie di componenti, nel loro insieme, hanno come scopo principale quello di preservare l'integrità del prodotto, cioè l'equilibrio complessivo tra le caratteristiche del prodotto e la loro coerenza con le funzioni d'uso e con il target di cliente a cui esso è rivolto. Più nello specifico, preservare l'integrità interna del prodotto è possibile attraverso il mantenimento di una coerenza fra la struttura fisica del prodotto, le sue componenti e le sue funzioni e si realizza nel modo in cui le componenti sono in grado di soddisfare le funzioni da assolvere. L'integrità esterna invece, riguarda la coerenza fra il prodotto e le aspettative, le esigenze, nonché l'identità del cliente a cui si vuole rivolgersi.

1.3 Utilizzo della differenziazione per il raggiungimento di un vantaggio competitivo

La differenziazione, per potersi definire una buona strategia di business, deve tener conto della determinata area di mercato in cui l'impresa opera, così da poter distinguere la propria offerta da quella dei concorrenti, sfruttando le modalità con cui i clienti attribuiscono valore ai prodotti.

Nello specifico, affinché la differenziazione determini una posizione di vantaggio competitivo, è necessario lo sviluppo e il mantenimento di quattro condizioni:

1. L'unicità
2. Il valore
3. La percezione
4. La sostenibilità⁴

L'unicità viene in essere nel momento in cui l'impresa determina alcuni elementi del suo prodotto che riescano a distinguerlo in maniera netta dall'offerta dei concorrenti. Come già accennato in precedenza, l'unicità del prodotto potrà essere data da elementi tangibili, intangibili o aggiuntivi.

Il valore quantifica successivamente il grado di unicità: più un prodotto è unico, più ha valore. Quest'ultimo è forse l'essenza stessa della differenziazione, dal momento che la differenziazione mira esattamente alla sua creazione per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. Ciò nonostante, la relazione tra valore e vantaggio competitivo non è diretta. Tale risultato può infatti essere ottenuto solo tramite gli elementi di unicità del prodotto, in grado di generare valore e, di conseguenza, un vantaggio strategico. Il valore si presta quindi da tramite, attraverso la sua creazione, fra l'unicità delle caratteristiche del prodotto e il miglioramento dei risultati ottenibili sul mercato.

Come visto in precedenza, l'incremento di valore è manifestabile in due aspetti: la riduzione dei costi e il miglioramento delle prestazioni, tra cui abbiamo descritto il forte legame. In entrambi i casi, la creazione di valore è mirata al miglior soddisfacimento

⁴ Daft R. L., 2014. *Organizzazione aziendale*. Maggioli editore.

possibile dei bisogni dei consumatori. La scelta circa il valore da creare, nonché la sua quantificazione, è infatti sempre soggetta e realizzata mirando alla prospettiva del cliente a cui è rivolta, il che rende fondamentale una corretta lettura e comprensione dei suoi bisogni.

Il terzo elemento è quindi la percezione. Gli elementi di unicità infatti, per riuscire a creare un valore, non sono sufficienti a generare da soli un vantaggio competitivo. Un valore, per essere tale, deve esistere nella percezione che il cliente ha di un determinato bene, consapevole degli elementi di unicità che caratterizzano quella determinata offerta e dal vantaggio che può trarre da essi. Pertanto, un valore riesce a ottenere i risultati sperati solo nel momento in cui il cliente target ne percepisce l'esistenza e il contenuto. Ecco, dunque, che affiancare alla strategia di differenziazione un'adeguata campagna di comunicazione rende più agevole informare il cliente della specificità dell'offerta che l'impresa propone al suo pubblico.

L'ultimo punto è infine la sostenibilità economica. Gli elementi di unicità, percepiti dal cliente come un valore aggiunto rispetto agli altri prodotti sul mercato, spesso si traducono in una maggiore disponibilità a pagare. Ricordiamo da prima che una strategia di differenziazione è attuabile quando il prezzo unitario di vendita è pari o superiore al costo medio della differenziazione stessa. L'aumento della disponibilità a pagare del cliente genera dunque un *mark-up* fra costi e ricavi, rendendo ottimale la strategia adottata e generando un vantaggio competitivo.

Tutti questi elementi risultato necessari affinché una strategia di differenziazione si traduca in un vantaggio competitivo. Essi sono infatti i pilastri di questa strategia e non tenerne conto non potrebbe portare ai risultati sperati.

Un'ultima strada che permette ad un'impresa di differenziarsi per il raggiungimento di un vantaggio competitivo è infine la focalizzazione. Con quest'ultima intendiamo la scelta di operare (differenziandosi) in un ambito competitivo stretto, in cui ottenere un beneficio economico finanziario ben visibile al fine di raggiungere un vantaggio competitivo.

Per comprendere al meglio questo tipo di strategia, è però necessario fare un passo indietro e determinare i confini e l'ampiezza dell'ambito competitivo. Quest'ultimo viene esplicitato tramite cinque dimensioni.

1. La gamma
2. Il numero di segmenti di clientela serviti
3. Il grado di integrazione verticale
4. L'articolazione geografica delle attività coordinate
5. Il livello di diversificazione in attività correlate
6. Tramite la determinazione di questi elementi è possibile circoscrivere l'ambito competitivo in cui l'impresa si trova ad operare e, in caso si adotti una strategia di focalizzazione, la nicchia di mercato a cui l'impresa mira.⁵

Tutte le strategie di focalizzazione presentano alcuni elementi comuni. Primo fra tutti, naturalmente, la restrizione dell'ambito competitivo di riferimento, elemento caratterizzante della strategia in questione. Altro elemento, conseguentemente al primo, sarà inoltre la ricerca di un vantaggio competitivo grazie allo sfruttamento della restrizione di mercato in cui operare. Entrambe le scelte sono soggette ad una pluralità di opzioni disponibili: la scelta dell'ambito competitivo ristretto in cui operare, ad esempio, è una variabile ricorrente nelle strategie di marketing, dove la selezione del segmento di mercato risulta un elemento primario per il miglioramento della performance aziendale. Operare in un contesto circoscritto e ben definito, infatti, riesce a fornire risultati migliori, in termini di vantaggio competitivo, rispetto alla scelta ad operare nell'intero mercato.

Le strategie di focalizzazione, come ogni altro tipo di differenziazione, presentano vantaggi e svantaggi. Il sacrificio più grande che forse l'impresa è costretta ad effettuare, in primo luogo, è quello di dover indirizzare tutti i propri sforzi economici in un contesto ristretto. Questa scelta permette all'impresa di beneficiare a parità di altre condizioni di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili, favorendo inoltre la specializzazione delle risorse e delle conoscenze, per un facile raggiungimento di economie di apprendimento. La scelta di operare in un contesto circoscritto, inoltre,

⁵ Fontana F. & Caroli M., 2012. Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill, Milano.

permette all'impresa di ridurre la pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese operanti in grandi contesti di business, poco interessate ai business di piccola entità.

Alla luce di questi vantaggi, è evidente il motivo per cui la strategia di focalizzazione risulta essere ottimale soprattutto per imprese di piccole dimensioni. All'interno della nicchia di mercato non si richiedono grandi volumi di produzione né un elevato apporto di capitale finanziario e, di conseguenza, la piccola impresa non risulta penalizzata per la scarsità di questi elementi.

Accanto ai vantaggi, la focalizzazione presenta anche determinati svantaggi. Questa strategia richiede un investimento in aree di mercato dove le opportunità di crescita sono limitate a causa della eccessiva specificità del settore. Le economie di scala, per via dei bassi volumi di produzione, sono difficilmente raggiungibili e, soprattutto, investire e specializzarsi in un area di mercato facilmente aggredibile è sempre un forte rischio per l'impresa che, anche in caso di bassa o inesistente concorrenza, è comunque costretta ad assecondare il ciclo di vita del mercato in cui opera e dove è focalizzata la sua attività.

CAPITOLO SECONDO:

IL BRAND: DEFINIZIONE, IMPORTANZA STRATEGICA E MODALITÀ DI SFRUTTAMENTO PER LA FIDELIZZAZIONE DEI CLIENTI E L'ACQUISIZIONE DI NUOVE QUOTE DI MERCATO.

2.1 Il brand

Nel capitolo precedente sono state analizzate le due principali strategie, di costo e di differenziazione, di cui un'impresa può disporre per il raggiungimento di un vantaggio competitivo nel settore (o nei settori) in cui opera. Focalizzandosi sulla differenziazione, abbiamo inoltre introdotto le diverse risorse distintive, relazionali, tangibili e intangibili, utilizzabili per tale scopo. Infine, tra le risorse intangibili, è stata introdotta una delle principali risorse interne all'impresa, oggetto di questo capitolo: il brand.

Il brand è una componente dell'offerta che contribuisce in modo rilevante al valore che il consumatore attribuisce ad essa. Per questo motivo, è largamente considerata una delle risorse strategicamente più importanti per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

L'importanza ricoperta dal brand in ambito strategico non è sempre stata uguale: il concetto di *Brand Manager* (BM) (a cui spesso ci si riferisce anche con il più generico appellativo di *Product Manager*, PM), inteso come posizione manageriale a cui è affidata la gestione di una marca, nasce negli anni '30, quando la Procter & Gamble, grande impresa americana diversificata in più settori merceologici, decide di istituire specifiche posizioni manageriali per la gestione delle sue marche. Scopo principale di questo nuovo reparto era lo sviluppo di prodotti di successo e il rafforzamento della *brand equity*.

Il *Brand Management System* nasce dunque nelle grandi corporation americane aventi larghi portafogli di marche, favorito dal parallelo sviluppo di importanti fattori quali:

1. Il ricorso sempre più massiccio alla pubblicità a livello nazionale
2. L'interesse per la pubblicità da parte dei periodici e dei quotidiani
3. La nascita di nuovi canali di distribuzione come la GDO

4. Una incessante industrializzazione che facesse aumentare il reddito pro capite
5. Fino a quel momento tutte le mansioni della funzione commerciale d'impresa erano ricollegate principalmente a due attività: la vendita e la pubblicità.⁶

La vendita era per lo più una funzione svolta internamente all'impresa, mentre per la pubblicità si era soliti delegare il compito ad agenzie pubblicitarie esterne, seppur coordinata anch'esse dall'interno. Il BM nasce quindi in un contesto che si stava predisponendo alla valorizzazione della percezione del prodotto, forte di tutto quel bagaglio di conoscenze che lo studio di marketing nelle università statunitensi dell'epoca stava portando avanti.

Il BM, infatti, ha fin da subito delineato il proprio profilo utilizzando studi e modelli di marketing e, di conseguenza, seguendone l'influenza e le innovazioni fino ad oggi.

Negli anni Trenta, agli albori di questa disciplina, l'impostazione organizzativa prevalente era quella funzionale. Tale scelta organizzativa consisteva nel mettere in risalto le specifiche competenze dei manager più che le loro abilità di coordinamento di funzioni, ed ogni attività di marketing era assegnata a specialisti di vendita, pubblicità o ricerche di mercato, a seconda della loro specializzazione. L'impostazione organizzativa funzionale risultava più che adeguata quando le singole attività d'impresa, per via della loro importanza o dimensione, richiedevano un notevole impegno e competenze specialistiche per la loro corretta gestione. Anche un numero limitato di prodotti in commercio era una buona ragione per adottare una struttura funzionale. Negli anni, però, l'affermazione di imprese multimarca che proponessero al pubblico una vasta gamma di prodotti fece sì che l'approccio funzionale non fosse più adeguato, dal momento che lo sviluppo di più marche non richiedeva più un approccio specialistico, ma una strategia unitaria, basata sul coordinamento e la collaborazione fra i manager responsabili di diverse attività d'impresa.

L'attività di BM, comunque, non fu molto utilizzata nei primi anni del suo sviluppo. Soltanto nel secondo dopoguerra le grandi imprese iniziarono a comprenderne il grande potenziale, dando il via all'era del Brand Management come attività fondamentale

⁶ Mauri C., 2004. *Product & brand management*. Egea.

d'impresa. Questa lentezza nella sua diffusione è attribuita soprattutto all'allontanamento dei clienti dalle marche durante il periodo bellico, un rapporto che si sarebbe potuto restaurare solo al finire dei conflitti, con grandi risultati. Secondo una statistica, già nel 1945 il 78% dei consumatori negli Stati Uniti sceglievano i prodotti da acquistare basandosi sul riconoscimento della marca. La ripresa economica degli Stati Uniti e dei paesi europei portò inoltre ad un forte innalzamento del reddito dei consumatori e alla ricrescita economica della classe media urbana: questi elementi, uniti ad un ingente ricorso alla pubblicità televisiva, scatenarono un boom per le marche industriali, mentre l'introduzione di nuovi prodotti sul mercato diventava al tempo stesso incessante.

In questo florido contesto, il *Brand Management* ebbe la possibilità di svilupparsi molto rapidamente. Un'altra statistica dell'epoca ci informa che l'84% delle imprese statunitensi produttrici di beni di consumo ed il 34% delle imprese produttrici di beni durevoli disponesse di un reparto di BM. Percentuali, queste, che raggiungeranno quasi il 100% già sul finire degli anni '80.⁷

Ben presto le attività di *Brand Management*, che fino a quel momento restavano concentrate sull'analisi della domanda e sullo studio diretto del consumatore target, iniziarono ad ampliarsi fino a tenere in grande considerazione l'aspetto competitivo del mercato. Questa crescita fisiologica del BM diede inizio ad un importante dibattito circa le competenze e la sua area di applicazione. Il *Brand Management* infatti, iniziava a incentrarsi sugli aspetti strategici e operativi del *marketing mix*, dal momento che le strategie di marca iniziavano ad essere delineate già a livelli superiori, in particolare nella strategia di business d'impresa.

L'utilizzo del *marketing mix* come fondamento della gestione della marca necessitava di un'accurata analisi del mercato, della quota posseduta dell'impresa in quest'ultimo e del consumatore stesso. Tutti questi strumenti di analisi e le visioni più ampie di cui il BM si iniziava a far carico spinsero questa attività d'impresa a considerare aspetti gestionali fino a quel momento non di propria competenza. Determinare una quota di

⁷ Mauri C., 2004. Product & brand management. Egea.

mercato era uno strumento di analisi non solo dell'area marketing ma anche di altri settori, soprattutto della funzione vendita.

Il BM diventò dunque un'attività ambigua, di cui era necessario delineare i confini e le competenze adatte. La letteratura del periodo ci fornisce diverse posizioni a riguardo, ma in generale è possibile affermare che le imprese impararono nel tempo a delineare il profilo di Brand Management più adatto e coerente con la propria cultura aziendale e le proprie esigenze interne. L'attività di BM variava quindi da impresa a impresa, pur rimanendo come tratto comune quello di avere grandi responsabilità ma di scarsa autorità, dovendo sempre appoggiarsi alle decisioni di altre aree di impresa.

L'attività di Brand Management, pertanto, negli anni a seguire intraprese una dimensione relazionale con gli altri reparti interni. Anche se la cultura originaria di questa attività non era incentrata sulla gestione di relazioni ma sulla gestione del prodotto stesso, l'avvento delle imprese commerciali richiese questo ulteriore cambiamento di rotta. Lo studio del consumatore ha imposto l'osservazione e la considerazione del comportamento dei clienti per la progettazione di campagne marketing e la progettazione di nuovi prodotti, ostacolando e rallentando le iniziative strettamente focalizzate sulla marca. A tal proposito, molte imprese adottarono un processo inverso rispetto a quando visto negli anni precedenti, esternalizzando nuovamente le attività di BM e gestendo numerosi rapporti con fornitori di servizi dedicati al di fuori dell'impresa. Agenzie pubblicitarie, società di ricerche di mercato e agenzie promozionali sono solo alcune delle figure commerciali che negli anni '90 riprendono ad essere parte integrante delle attività di Brand Management.

Il carattere sempre più multinazionale delle imprese aggiunse ulteriori relazioni con partner esterni, e il BM fu uno dei primi reparti a risentire di questo fenomeno. Una marca forte e consolidata era ormai uno dei principali fattori determinanti per un vantaggio competitivo durevole, e le imprese cercavano attraverso l'attività di Brand Management di internazionalizzare il proprio marchio attraverso un inoltimento delle relazioni esterne. Il BM di molte imprese, pertanto, doveva coordinare le proprie decisioni e le proprie azioni con quelle di BM di altri paesi e gestire al contempo partnership con clienti nazionali ed esteri. La cultura internazionali del nuovo BM fece sì che molte imprese avviarono programmi di decentramento del Brand Management

dalle sedi centrali a quelle localizzate in altri paesi strategicamente rilevanti. Il BM terminò quindi per sempre di essere una realtà centralizzata, focalizzata sulle attività interne, raggiungendo così dagli anni 90 ad oggi una fondamentale importanza strategica, ponendo la marca al centro di un grande processo di crescita.

2.2 La componenti della marca e le loro applicazioni strategiche

Fino a questo momento ho introdotto il brand e la sua gestione in un contesto storico, sottolineandone la crescita e l'evoluzione dalla sua nascita ad oggi.

Vado ora ad analizzare le componenti della marca ed il suo processo di gestione.

Con marca, intendo principalmente quella componente intangibile dell'offerta che può contribuire in modo rilevante al valore che il consumatore attribuisce alla stessa.

Solitamente, si possono distinguere all'interno della marca tre componenti fra loro interconnesse:⁸

1. La componente identificativa

La componente identificativa del brand è data da tutto l'insieme di segni di riconoscimento, quali logo, nome, slogan o jingle, attraverso i quali il cliente lo identifica, distinguendolo dagli altri. Alla base di questo elemento troviamo la brand *awareness* (traducibile come consapevolezza del marchio) di cui il brand gode sul mercato. Da essa dipendono soprattutto la facilità e la rapidità con cui il cliente riesce a riconoscere la marca e a darle un'identità ben precisa nella sua mappa cognitiva.

2. La componente percettiva

La componente percettiva rappresenta l'immagine che il cliente ha della marca, costituita da tutto l'insieme di associazioni che l'impresa riesce a costruire intorno agli elementi identificativi della stessa. In altre parole, la componente percettiva rappresenta il valore e il contenuto immateriale che il consumatore attribuisce ad un

⁸ Busacca B., Ostilio M.C., 2009.

determinato brand. Le associazioni che il cliente può creare con il brand possono a loro volta appartenere a tre diverse categorie:

- a) Attributi della marca: direttamente ricollegabili a un set di caratteristiche di base del prodotto o ad aspetti relativi al rapporto prodotto/utilizzatore.
- b) Benefici della marca: di carattere affettivo o funzionale.
- c) Valori della marca: quell'insieme di valori che il cliente vuole e può comunicare nel contesto sociale in cui agisce attraverso il possesso e l'utilizzo del prodotto in questione.

3. La componente fiduciaria

Quest'ultima componente della marca viene determinata dall'esperienza diretta o indiretta (cioè non direttamente provata ma osservata o comunicata da terzi) che il consumatore ha col prodotto in questione. Da essa derivano la reputazione e il tipo di soddisfazione che il prodotto, e di conseguenza la marca, riescono a generare.

Dai contenuti di queste tre componenti e attraverso il modo in cui esse interagiscono fra loro deriva una delle misure più importanti del marchio: la brand equity.

La brand equity rappresenta uno dei perni della business *strategy* di marketing, da cui deriva una vastità di approfondimenti e teorie che circondano l'uso strategico di questo elemento. Stando all'interpretazione di Keller (2003), possiamo intendere la brand equity da un punto di vista analitico come "il differenziale di valore riconosciuto dal consumatore a un determinato prodotto o servizio in virtù della sua marca". Questo differenziale si traduce in una maggiore capacità del prodotto di generare un reddito, attribuendo così al marchio un valore economico tanto più alto quanto maggiore sarà la capacità, da parte del prodotto, di accrescere il reddito facendo leva sulla brand equity.

Ad oggi, sono molti i settori in la componente principale del reddito d'impresa e del proprio successo è costituita dai marchi. Si pensi, ad esempio, ai settori dell'abbigliamento, della telefonia mobile o dell'alimentare, dove il brand gioca un ruolo fondamentale per la scelta di prodotto da parte del consumatore.

La brand equity evolve seguendo le dinamiche di mercato, delle marche concorrenti e dei fattori esterni che possono influenzare il suo sviluppo ed il suo mantenimento, seguendo un proprio ciclo di vita. La marca infatti, come accade alle singole imprese o agli stessi mercati, segue solitamente un ciclo che l'impresa deve imparare a gestire nelle sue diverse fasi, tenendo conto delle posizioni di mercato che progressivamente vengono raggiunte in termini di notorietà e di quote di vendita, procedendo nello sviluppo della brand equity.

La creazione del valore di una marca ed il suo mantenimento nel tempo è di certo un processo costoso. Un notevole impegno economico-strategico è infatti normalmente richiesto per la creazione, lo sviluppo e la gestione della marca, soprattutto nella sua fase più matura. Per quest'ultimo punto, ad esempio, è importante tener conto della così detta "rivitalizzazione" della marca, per la quale è possibile agire su due fronti: il rafforzamento dei fattori tradizionali che hanno determinato in passato la brand equity della marca, o la ricerca di nuovi fattori che generino ulteriore brand equity. In entrambi i casi il processo sarà dispendioso, ma allo stesso tempo necessario per mantenere saldo il valore del marchio anche durante la sua maturità.

2.3 La gestione della marca

Principalmente, la gestione della marca avviene su due diversi livelli:

1. L'area business, nell'ambito delle azioni relative al prodotto/servizio o alla comunicazione
2. A livello di strategia aziendale complessiva

In quest'ultima ottica, la gestione della marca apporta con se due fondamentali questioni:

- a) La connessione tra la marca corporate e le marche dei singoli prodotti
- b) La gestione del portafoglio marche

Il primo punto riguarda una questione di semplice valutazione. E' infatti necessario valutare la convenienza a sviluppare un brand d'impresa (marca corporate) e successive relazioni con le marche dei singoli prodotti offerti. Si possono immaginare, a tal

proposito, due situazioni limite: lo sviluppo della sola marca corporate o la decisione di non sviluppare una marca corporate.

Stando al primo caso, tale ipotesi risulta appropriata qualora l'offerta si articoli in un set molto limitato di prodotti o servizi o, ancora, quando le poche risorse di impresa costringano quest'ultima a focalizzarsi su di un unico brand. Il secondo caso, d'altra parte, sarà preferibile quando il portafoglio di prodotti e servizi dell'impresa risulterà ampio e differenziato. A maggior ragione, se le marche dei singoli prodotti risultano consolidati e affermati nel loro mercato, una marca corporate non aggiungerebbe ingenti vantaggi alla loro vendita, potendo addirittura creare un effetto negativo. Infatti, qualora la marca corporate non godesse della stessa solidità delle singole marche prodotto, relazionarla a quest'ultime potrebbe trasferire su di esse valori negativi, allontanando il consumatore dal prodotto. La scelta strategica di questi casi limite, dunque, non è qualcosa di certo ed il loro utilizzo può variare a seconda del business di applicazione.

La terza opzione è che l'impresa decida di affiancare una marca corporate a quelle dei singoli prodotti e servizi in portafoglio. Il corporate brand potrebbe apportare a quest'ultimi diversi tipi di vantaggi:

1. Rafforzare il posizionamento delle singole marche di prodotto nei rispettivi mercati
2. Favorire un trasferimento di immagine tra le singole marche di prodotto ed il corporate brand

In tal senso, è molto probabile che la marca corporate rafforzi i brand dei singoli prodotti, apportando tutti i valori che la domanda gli attribuisce. Affinché la strategia sia efficace, è necessario trovare una coerenza fra le marche prodotto e i contenuti ed il posizionamento della marca corporate. Infatti, qualora non sussistesse un nesso logico fra i due elementi, l'associazione potrebbe avere risvolti negativi, creando confusione nell'identificazione del marchio o del prodotto stesso.

Analizziamo ora la seconda questione relativa alla gestione strategica della marca: la gestione del portafoglio marche. Una gestione organica del portafoglio marche è fondamentale per sfruttare al meglio il loro potenziale non solo nei rispettivi mercati in cui si posizionano, ma anche sul piano del complessivo posizionamento di impresa, aldilà

dei singoli prodotti offerti. La gestione del portafoglio marche varia da impresa a impresa, a seconda del loro grado di ampiezza e diversificazione, anche se alcune attività possono essere riscontrate in ogni gestione. Prima fra tutte, una valutazione periodica dell'articolazione del portafoglio. Questa misura è solitamente finalizzata a valutare l'equilibrio complessivo del portafoglio rispetto a particolari variabili economiche, nonché la coerenza fra la sua composizione e le strategie competitive perseguite dall'impresa. L'impiego di questa valutazione non è finalizzata ad avere un quadro statico della composizione portafoglio in un dato momento, ma deve evidenziare i cambiamenti più importanti avvenuti al suo interno in un determinato arco di tempo o le variazioni da programmare nel breve o lungo periodo.

Alcune delle variabili cui viene solitamente rapportata la valutazione periodica dell'articolazione del portafoglio sono la posizione competitiva dei propri brand, rispetto alle marche concorrenti, e il ciclo di vita dei business in cui si opera. Attraverso questi due elementi è infatti possibile ottenere una descrizione significativa del portafoglio marche, rendendo possibile il posizionamento di ogni brand in una di sei situazioni-tipo, attraverso cui ordinare le marche nel portafoglio e valutarne il potenziale sviluppo competitivo:

1. Trainanti

Appartengono a questa categoria i brand fondamentali per la posizione di vantaggio competitivo attualmente raggiunta o da raggiungere nel breve periodo, disponendo di una posizione già consolidata sul mercato o perché legati a prodotti e servizi in fase di sviluppo. Per via del loro alto potenziale, sono i marchi che necessitano maggiori investimenti, onde evitare condizioni di mercato che possano minacciarne la leadership.

2. Bastioni

Si intende con bastioni tutte quelle marche con una leadership ben consolidata nei rispettivi mercati, grazie anche alla solidità e alla maturità del mercato a cui si riferiscono. Generalmente rappresentano un elevato valore per l'impresa, ma con un potenziale di crescita ormai quasi nullo nel lungo periodo.

3. Alto potenziale

Sono i marchi su cui l'impresa concentra le proprie risorse per via del loro alto potenziale di crescita. Rientrano in questa fascia marchi che hanno già avuto un riscontro positivo sul mercato, ma che risiedono ancora nella fase iniziale della loro diffusione.

4. Da sviluppare

Sono i marchi che richiedono per l'impresa un particolare sforzo in quanto ancora troppo deboli. Riferendosi però a mercati ancora in sviluppo, è possibile che raggiungano posizioni forti nel lungo periodo se adeguatamente supportati e diffusi.

5. Problematiche

In questa categoria rientrano i marchi deboli situati in mercati in notevole crescita. L'impresa, in questi casi, deve saper valutare fra l'opportunità di un forte rilancio o l'abbandono del marchio

6. Marginali

L'ultima categoria è riservata a marchi da abbandonare, perché ormai troppo deboli e situati in mercati troppo maturi dove i brand dei competitor hanno già stabilito una leadership difficilmente intaccabile.

Infine, un ultimo importante compito inerente alla gestione del portafoglio strategico è l'individuazione di possibili interrelazioni fra le marche possedute e l'attuazione di adeguate misure per lo sfruttamento di questo elemento. A tal proposito, specifiche azioni di co-marketing permettono all'impresa di sfruttare la sinergie fra marchi, in modo da sviluppare una determinata offerta e determinando una percezione unica del posizionamento dell'impresa sul mercato attraverso marchi collegati.

2.4 Breve analisi del comportamento d'acquisto

Abbiamo introdotto nel paragrafo precedente il concetto di marchio e di brand management, sottolineando più volte la loro importanza strategica al fine di raggiungere un sostanziale vantaggio competitivo nel mercato o nei mercati in cui si opera.

Le politiche di marchio sono scelte strategiche interne all'impresa, e la decisione su quale strada intraprendere per affermare un marchio sul mercato dipende da numerose variabili, che ogni azienda deve valutare e studiare per la buona riuscita della strategia da adottare. Ognuna di queste variabili, ad ogni modo, presenta un imprescindibile elemento in comune per una corretta interpretazione della domanda: l'analisi del comportamento del consumatore.

Con questo concetto andiamo a intendere lo studio del modo in cui il cliente valuta, sceglie e compera all'interno di un mercato, secondo le sue preferenze, determinate condizioni o imposizioni sociali e suoi bisogni da soddisfare. Alla luce di ciò, risulta chiaro come un'attenta analisi del comportamento d'acquisto sia uno strumento fondamentale per la scelta della giusta strategia da adottare.

Naturalmente è impossibile che le funzioni marketing e *product management* di un'impresa possano analizzare i bisogni espressi da ogni singolo cliente. Per questo motivo, una pratica comune è quella di raccogliere diverse informazioni sulle tendenze generali della porzione di domanda a cui ci si riferisce, raccogliendo sotto una stessa categoria clienti aventi simili attitudini all'acquisto.

Un'analisi svolta in questo modo si rivolge principalmente agli utilizzatori finali, tralasciando tutti gli altri attori del processo di vendita facenti parte della *supply chain*. Rivolgendosi dunque al fruitore ultimo del prodotto o del servizio, è dunque necessario riuscire a identificarlo attraverso alcune domande:

1. Chi è il consumatore del nostro prodotto e delle marche degli altri competitors? Chi sono invece i non consumatori?
2. Quali benefici si attende il consumatore dall'utilizzo del nostro prodotto o di specifiche marche e quali le motivazioni del rifiuto da parte dei non consumatori?
3. Con quale frequenza, in che quantità e in quali circostanze il prodotto o servizio è consumato?
4. Dove viene solitamente acquistato il prodotto?
5. In che modo viene consumato?

Continue indagini e ricerche di mercato permettono di conoscere e delineare in maniera più o meno precisa la relazione fra prodotto e consumatore finale, nonché le

caratteristiche e le preferenze di quest'ultimo riguardo al bene o il servizio in questione. In altre parole, rispondere a queste domande di fondo permette all'impresa di definire il proprio marketing mix, il quale richiederà tuttavia due scelte preliminari:

1. A quali segmenti di mercato indirizzare la propria offerta
2. Come posizionare la marca e i singoli prodotti

Come si evince da queste scelte di base, il processo che porta alla definizione di un efficace marketing mix passa necessariamente attraverso una sequenza di fasi. Dopo la segmentazione della domanda infatti, si renderà necessaria la selezione di uno o più segmenti target e, in base a tale scelta, sarà possibile determinare il posizionamento del prodotto, passando così dalla fase strategica alla fase operativa della definizione del marketing mix.

La segmentazione inizialmente permette all'impresa di suddividere la domanda in categorie di consumatori appartenenti allo stesso insieme. Le variabili chiave che permettono la divisione in segmenti possono essere di varia natura a seconda dei casi, potendo riguardare distinzioni geografiche, demografiche, psicografiche o comportamentali. E' però importante tenere conto anche della variabilità nel tempo di questi fattori: per questo motivo si è soliti concentrarsi più sul rapporto che il consumatore stabilisce con il prodotto che non esclusivamente sulla sua particolare categoria di appartenenza.

Ad oggi le segmentazioni sono spesso complesse e articolate, coerentemente con la crescente variabilità delle esigenze da parte della domanda.

Una volta effettuata la segmentazione della domanda, l'impresa dovrà scegliere i target su cui concentrare il proprio messaggio, basando questa scelta sui seguenti fattori rilevanti:

1. L'importanza (sostanziabilità) di ciascun segmento
2. L'aggredibilità e l'intensità competitiva di ciascun segmento
3. L'accessibilità di ogni segmento in rapporto alle risorse dell'impresa

Il primo punto riguarda il peso di ogni gruppo di clienti in termini di quantità domandata. Le imprese saranno infatti interessate ai segmenti dove sia possibile vendere un maggior volume di prodotti o servizi. La sostanzialità si misura sia con la domanda effettiva sia soprattutto con la domanda potenziale. In tal senso l'importanza di ciascun segmento dipende non tanto dal numero di individui facenti parte di un dato segmento, quanto dalla loro attitudine alla spesa. Un segmento con minori elementi ma più propensi a spendere potrebbe essere preferito ad uno con molti elementi ma dalla poca propensione a spendere.

L'analisi dei segmenti in termini di importanza non può comunque essere disgiunta da un attento studio dell'intensità competitiva di ogni segmento e della loro aggredibilità (punto 2). A parità di ogni altra condizione, sarà preferibile un segmento privo di concorrenti forti.

Infine l'accessibilità rispetto alle risorse aziendali disponibili riguarda la corrispondenza fra le esigenze richieste per il soddisfacimento e mantenimento di determinati segmenti e le competenze distintive dell'impresa. E' infatti il prodotto, e non viceversa, a doversi adattare alle esigenze dei clienti target e l'impresa deve saper gestire di conseguenza le proprie risorse.

L'ultima fase del processo strategico di marketing mix è il posizionamento del prodotto, definibile non tanto come un intervento sul prodotto per adattarlo alle esigenze dei segmenti scelti, quanto invece a un intervento sulla percezione che il potenziale destinatario ha del prodotto stesso. Spesso l'utilizzo di mappe di percezione e di preferenza, per un insieme di marche e prodotti che si rivolgono allo stesso segmento, è un valido strumento con cui riuscire ad avere non solo una rappresentazione grafica della concorrenza, ma soprattutto della posizione che il proprio prodotto o servizio occupa presso il cliente.

Da quanto illustrato in quest'ultimo punto emerge l'importanza dell'idea che il cliente ha della marca in questione. Ne deriva, come sottolineato all'inizio del capitolo, che l'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore e dei relativi processi di acquisto sono fattori critici per l'attività di marketing e più nello specifico di *product management*. Alla base della percezione del cliente vi è sempre il valore economico

percepito che il prodotto (o il brand stesso) porta con sé e poter sfruttare questo elemento a proprio vantaggio richiede un'approfondita conoscenza del comportamento del consumatore, dei processi logici e sociali che lo determinano e dell'influenza del valore della marca su di esso.

In quest'ottica, gli studi sul comportamento d'acquisto del consumatore ed il suo rapporto con la marca, quale strumento cognitivo e fiduciario che possa influenzare il cliente nella sua scelta, sono particolarmente rilevanti. Marca e consumatore, dunque, sono due entità fortemente correlate e soggette ad una reciproca influenza: le qualità e i valori della marca nascono dalla studio delle esigenze e dei bisogni del consumatore e, a sua volta, il consumatore acquista e resta fedele ad un prodotto grazie ai valori che riconosce nella marca stessa.

Pertanto, individuare e analizzare le relazioni di reciproca influenza tra le determinanti dei valori del marchio ed il comportamento del consumatore permette di interpretare al meglio la relazione consumatore-marca.

Il comportamento d'acquisto del consumatore è stato più volte rivisto e analizzato in diversi campi delle scienze sociali, tra cui l'economia, la psicologia e la sociologia, apportando ognuna contributi teorici ed empirici che aiutassero a definire in modo teorico questo fenomeno. Le teorie provenienti dai suddetti campi di ricerca non hanno portato ad una teoria del comportamento d'acquisto univoca ed universalmente accettata, ma la mancata convergenza sull'argomento delle varie discipline è stata comunque superata dal fondamentale apporto che ognuna di esse ha contribuito a fornire. A dimostrazione di questo, nel processo decisionale del marketing strategico, il contributo delle scienze di psicologia cognitiva costituisce ancora una base determinante per interpretare il comportamento d'acquisto.

I modelli teorici su cui si fonda l'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore sono principalmente tre:

1. I modelli comportamentali⁹¹⁰

⁹ Kotler P., 1991. *Marketing Management*. Prentice-Hall.

¹⁰Engel J.F., 1995. *Consumer Behavior*. Dryden Pres.

Tali modelli si fondano sul presupposto che il consumatore sia parte integrante del contesto ambientale in cui agisce e da cui riceve continui stimoli ad assumere determinati comportamenti circa le sue decisioni d'acquisto. Solitamente questo tipo di modelli tendono a minimizzare l'importanza dei processi comportamentali dell'individuo: pertanto, pur affermando che il cliente risponda con i suoi comportamenti a determinati stimoli provenienti dall'ambiente, i modelli comportamentali non ricercano una spiegazione del nesso fra stimolo e risposta. Il cliente viene solitamente visto come una "black box" (Kotler, 1991) di cui si minimizza l'analisi, preferendo concentrarsi maggiormente sul tipo di influenze che l'ambiente produce sullo stesso.

2. I modelli cognitivi¹¹

Questi modelli approfondiscono, a differenza del precedente, i processi relativi all'elaborazione delle informazioni da parte dei consumatori al fine di comprenderne il comportamento d'acquisto. Alla base di questi modelli risiede la convinzione secondo la quale il consumatore riceve stimoli esterni che elabora attraverso determinati schemi e strutture mentali al fine di elaborare la sua scelta d'acquisto. A differenza dei modelli comportamentali questa categoria di modelli cerca di approfondire e spiegare anche i processi elaborati nella "black box" del consumatore al momento della sua decisione d'acquisto, una volta che questa sia stata sottoposta agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno. In questo senso, il consumatore non partecipa al processo in modo passivo, ma ricerca in modo attivo informazioni e stimoli esterni da interpretare attraverso il suo processo percettivo, fornendo informazioni e stimoli all'ambiente in cui opera, fino al punto di modificarlo a propria volta. I modelli cognitivi, pertanto, non considerano il processo d'acquisto in modo monodirezionale, ma ammettono la reciproca influenza fra il consumatore e l'ambiente esterno, quali imprese o altri consumatori.

¹¹Bettman J.R., 1979. *An information processing theory of consumer choice*. Addison-Wesley, University of California

3. I modelli esperienziali¹²

Rientrano in quest'ultima categoria i modelli che enfatizzano l'aspetto esperienziale del comportamento d'acquisto del consumatore.

Il consumatore non può essere visto come un mero meccanismo del processo, né tanto meno un semplice elaboratore di informazioni e stimoli esterni attraverso processi mentali definiti. Il consumatore, secondo i modelli esperienziali, agisce lasciandosi guidare dai propri stati emozionali, che costituiscono le motivazioni che portano al processo di acquisto¹³. Pertanto, processi quali la valutazione dell'acquisto, l'acquisto stesso e la valutazione post acquisto saranno valutate dal consumatore sulla base della capacità di un bene o di un servizio di generare in lui sensazioni ed esperienze positive. Questo tipo di emozioni, soprattutto nei mercati altamente competitivi, sono spesso determinate da componenti simboliche e intangibili derivanti dall'offerta, piuttosto che da fattori tecnico-funzionali e tangibili. Appare evidente in questo senso il valore dell'aspetto emotivo della marca, in grado di generare un'esperienza per il cliente in tutte le fasi d'acquisto, a cominciare dalla scelta per finire con i servizi post vendita. Questa intuizione trova i suoi presupposti nel fatto che la ricerca di un'esperienza nei processi di acquisto rappresenta una nuova esigenza dei consumatori, nonché un nuovo ambito di competizione per le imprese stesse.

In sommario, lo studio del comportamento d'acquisto ha suscitato o rinnovato un forte interesse nelle scienze di marketing, a causa dell'affermazione di un nuovo tipo di consumatore, dalle caratteristiche più complesse, e di nuove forme di consumo. Come sottolineato da Solomon¹⁴, ad oggi il consumo di prodotti e servizi diventa sempre più connesso e focalizzato al significato del gesto d'acquisto che non ai benefici funzionali derivanti da esso. Quest'ultimi, infatti, nelle economie moderne vengono ormai presi come dati, spostando l'ambito di competizione delle imprese sull'esperienza d'acquisto più che sulle caratteristiche intrinseche del prodotto o del servizio offerto. Consumare un prodotto o un servizio è infatti un'esperienza, per via delle emozioni e del piacere che esso è in grado di produrre, che può sfociare talvolta anche in un senso di

¹² Solomon M.R., 2004. *Consumer behavior, buying, having, and being*. Prentice Hall.

¹³ Solomon M.R., 2004. *Consumer behavior, buying, having, and being*. Prentice Hall.

¹⁴ Solomon M.R., 2004. *Consumer behavior, buying, having, and being*. Prentice Hall.

integrazione sociale. Ciò si verifica quando un determinato acquisto sia socialmente riconosciuto o sia in grado di renderci partecipi di un'esperienza comune con altri che ne condividono l'identità sociale.

Quanto appena esposto evidenzia la complessità della problematica che si cela dietro al comportamento d'acquisto del consumatore e di un suo univoco inquadramento teorico. E' di primaria importanza per un'azienda interpretare le esigenze dei propri clienti, adattando il proprio marketing mix alle stesse.

2.5 Utilizzo del brand come strumento di differenziazione

Abbiamo analizzato nel precedente capitolo il comportamento d'acquisto del consumatore, mostrando più volte il ruolo fondamentale giocato dalla marca per le scelte attuate dal cliente in tutte le fasi d'acquisto, dalla semplice valutazione del prodotto alla esperienza post vendita.

Si ritiene ormai ampiamente riconosciuto dalla letteratura sull'argomento, che nei mercati ipercompetitivi delle moderne economie, caratterizzati dalla presenza di sistemi d'offerta complessi e ben strutturati, una gestione dinamica della propria marca abbia assunto una imprescindibile rilevanza strategica. Riferendosi in particolar modo ai mercati dei beni di consumo, la marca risulta essere una delle principali risorse strategiche dell'impresa, sotto due distinti punti di vista:

1. La gestione delle relazioni con i clienti, utilizzata come collante fra i valori espressi dall'offerta e i bisogni del cliente
2. Il processo di differenziazione dei sistemi d'offerta, utilizzato come elemento diversificativo rispetto ai prodotti e ai servizi della concorrenza.

Relativamente al secondo punto, la marca permette all'impresa di creare un messaggio identificativo e di garanzia per il cliente che possa apparire unico e inimitabile agli occhi di quest'ultimo. Il comportamento del consumatore risulta fortemente influenzato dalle determinanti della marca e, pertanto, essa dovrà essere costruita e modellata in modo

da apparire perfetta per il soddisfacimento delle esigenze del consumatore, rendendo unica la sua esperienza d'acquisto (*Customer-based-view*).

Come conseguenza, l'azienda dovrà fornire una forte identità alla propria marca attraverso uno strategico utilizzo di tutti i fattori che la costituiscono (nome, logo, simbolo, slogan, jingle e packaging) per dare la possibilità al cliente di identificarsi con essa. Solo una volta definita l'identità del marchio, infatti, sarà possibile definirne il valore.

Attraverso il valore percepito della marca è infatti possibile misurare la rilevanza strategica del brand e la sua capacità di penetrazione nel mercato, con il conseguente ottenimento di un vantaggio competitivo. A tal proposito, esistono numerosi studi per la definizione di un indice o di parametri che permettano la misurazione del valore di marca, alcuni strutturati sulle leve generatrici del valore (*value brand drivers*), altri su una serie di indicatori basati sul cliente (*customer based measures*). Qualunque sia il metro di misura del valore di un brand, alcuni elementi risultano sempre presenti e divisibili in due distinte categorie: gli elementi cognitivi e quelli fiduciarie.

Le determinanti fiduciarie riguardano tutti quegli elementi insiti nel marchio in grado di attivare processi che generino fiducia da parte dei consumatori (*brand trust*). Attraverso tali elementi, sarà possibile generare un valore di marca percepito di alto livello, incrementando al tempo stesso le possibilità di una fidelizzazione del cliente. E' inoltre giusto ricordare che, qualora le determinanti fiduciarie siano gestite in modo poco pertinente, è possibile che la generazione di valore abbia effetti inversi, diminuendo il valore stesso del marchio.

Gli elementi cognitivi, invece, riguardano tutti i parametri che determinano la tipologia e il grado di conoscenza della marca, così come percepita dai consumatori. Vengono solitamente classificati come tali tutti gli elementi della marca attraverso i quali il cliente riconosce la marca stessa e le sue principali caratteristiche distintive (*brand knowledge*).

Secondo l'approccio di Keller¹⁵, i cui contributi per lo studio delle determinanti del valore cognitivo di marca hanno avuto un grande peso, tali elementi fanno principalmente

¹⁵ Keller K.L., 2003. *Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

riferimento al concetto base di conoscenza di marca, o *brand knowledge*. La conoscenza della marca da parte del consumatore, secondo l'autore, rappresenta oggi un presupposto cruciale per la creazione del valore intrinseco della marca stessa. Compito dell'azienda sarà pertanto quello di stimolare tutti i fattori di apprendimento attraverso i quali indurre la memoria del cliente alla conoscenza del proprio brand.

Solitamente, ci si riferisce a tali fattori come "associazioni di marca", che Aaker definisce "tutto ciò che nella mente del consumatore risulta collegato alla marca stessa"¹⁶. Ad esempio, qualche nota musicale, dei colori, dei simboli grafici o riconoscimenti sociali sono la base per le determinanti cognitive che possono mantenere alta la percezione di una marca. Secondo l'autore infatti, è proprio la gestione ed un continuo monitoraggio dei valori associati alla marca a garantire alle imprese un forte vantaggio competitivo, dal momento che essi creano un "di più" per il cliente. Le associazioni di marca stimolano il consumatore nell'elaborazione e nel ricordo di informazioni legate al marchio, fornendo al tempo stesso una buona motivazione all'acquisto del prodotto rispetto ai sostituti, garantendo un differenziato posizionamento del marchio stesso.

Aaker dimostrò in sintesi come grazie alla creazione di un sistema di associazioni nelle percezioni del consumatore medio fosse possibile determinare accuratamente gli attributi da associare alla propria marca, adattando quest'ultima alle esigenze del cliente.

A dimostrazione della teoria di Aaker, basti pensare al modello proposto da Krishnan¹⁷, in cui la memoria dell'individuo risulta composta da due elementi chiave:

1. Dei "nodi" informativi (*nodes*) che rappresentano le singole informazioni detenute dai consumatori quali simboli, suoni, attributi o concetti.
2. Dei "legami" (*links*), che costituiscono gli strumenti di interconnessione fra i nodi.

Le imprese, tramite gli strumenti di comunicazione a loro disposizione, detengono tutte le risorse necessarie per generare stimoli esterni che producano una "*spreading*

¹⁶ Aaker D., 2004. *Brand Portfolio Strategy*. Free Press, New York

¹⁷ "Associative Network Memory Model". Krishnan H. S., 1996. *Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective*. North-Holland.

*activation*¹⁸, ossia l'attivazione dei nodi informativi presenti nella memoria del consumatore, in grado di collegare un'associazione alla marca, ed in grado al tempo stesso di attivare ulteriori nodi.

Le associazioni, dunque, creano il valore della marca perché aiutano l'assimilazione delle informazioni provenienti dalle imprese stesse, generando un motivo di acquisto nel potenziale consumatore ed una forte differenziazione di marca.

Alla luce di quanto espresso fino ad ora, è possibile affermare che attraverso una gestione unitaria e sistematica delle informazioni e delle associazioni legate ad uno specifico marchio sia possibile quindi ottimizzare due aspetti:

1. Il potenziale di identificazione di una o più marche, nato dalle singole associazioni fra informazioni e marca, ed in grado di generare nei consumatori la consapevolezza del brand.
2. Il potenziale di differenziazione, il quale si pone come obiettivo principale quello di definire un'immagine unica di marca così come percepita dai consumatori.

Ciò che preme in quest'ultimo caso, è la capacità aziendale di sviluppare una conoscenza di marca (*brand knowledge*) ben distinta dalla concorrenza, attraverso il network di associazioni che i consumatori attribuiscono a una determinata marca.

Riferendosi sempre a Keller¹⁹, è inoltre possibile distinguere la *brand knowledge* sulla base di due aspetti: la consapevolezza di marca (*brand awareness*) e l'immagine di marca (*brand image*).

Si definisce come consapevolezza di marca la capacità di quest'ultima di essere facilmente ricordata e riconosciuta. Una tale capacità può derivare solo dal modo in cui il consumatore la identifica, ponendola in uno dei due livelli di notorietà proposti dall'autore, ognuno dei quali espressione di una diversa profondità di conoscenza della marca stessa.

¹⁸ Krishnan H. S., 1996. Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective. North-Holland.

¹⁹ Keller K.L., 2003. Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity. Prentice Hall, Upper Saddle River

Il primo livello, così detto di notorietà-riconoscimento della marca (*brand recognition*), descrive la capacità da parte del consumatore di riconoscere la marca sotto l'influenza di determinati stimoli esterni. Il secondo livello invece, riguardante la notorietà-ricordo della marca (*brand recall*), descrive la capacità del consumatore di ricordare in autonomia il marchio in quanto fortemente presente nel suo bagaglio cognitivo, indipendentemente da espliciti stimoli esterni lanciati dall'impresa stessa.

Relativamente all'immagine della marca, solitamente derivante dalla percezione di tutti i valori che i consumatori associano alla stessa, Keller ha fornito uno schema di elementi su cui fare leva per la creazione di una buona immagine di marca. Nello specifico, il modello prevede più tipi di associazioni da sviluppare in collegamento con la marca, nonché le caratteristiche che ciascuna associazione deve avere.

Vengono descritti tre tipi di associazioni di marca:

1. Gli attributi del sistema di offerta.
2. L'atteggiamento generale del consumatore nei riguardi della marca.
3. I benefici percepiti dai consumatori.

Focalizzandosi sul punto 3), tali benefici riguardano la soggettiva percezione che il cliente ha degli attributi del prodotto o del servizio legati alla marca che possono essere di tipo:

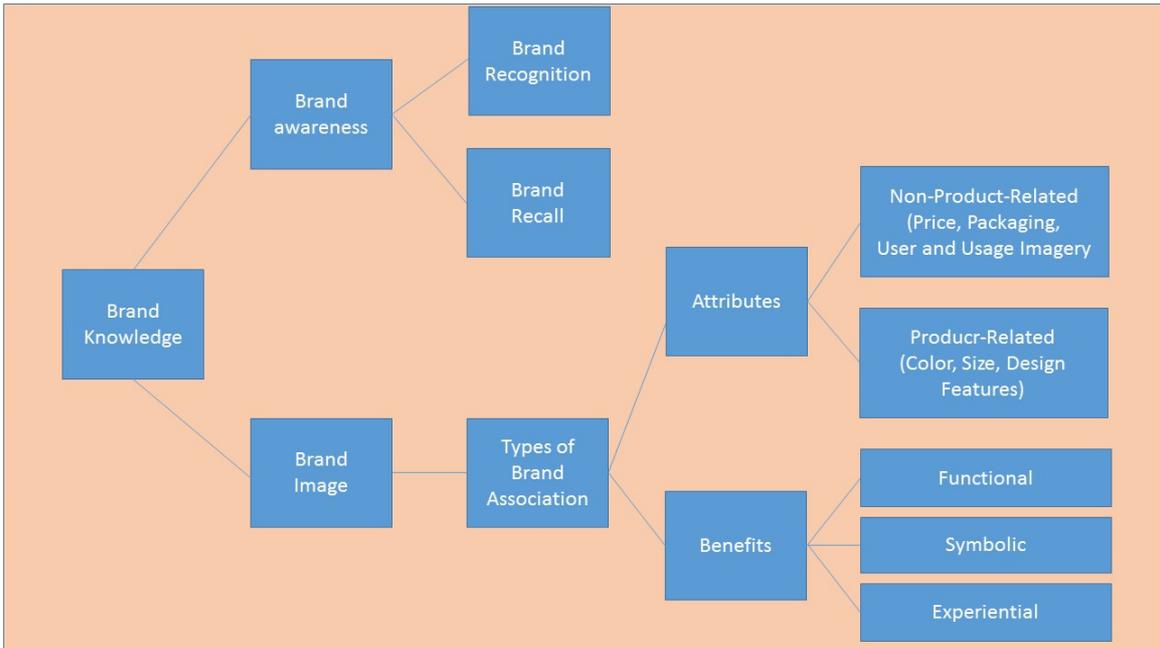
- a) Funzionale, quando riguardano caratteristiche tecniche, performance o attributi fisici del prodotto
- b) Simbolico, quando non correlati alle performance del prodotto
- c) Di esperienza, quando il benessere per il consumatore deriva all'uso prolungato del prodotto e dalla soddisfazione conseguita.

Ad estrema sintesi di quanto espresso nel corso del terzo paragrafo, si riporta per comodità un quadro sinottico dei concetti trattati.²⁰²¹²²

²⁰ Fonte grafico: elaborazione propria.

²¹ Engel J.F., 1995. Consumer Behavior. Dryden Pres.

²² Krishnan H. S., 1996. Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective. North-Holland.



CAPITOLO TERZO

ANALISI DI UN CASO: NESPRESSO. DALLA NASCITA DEL BRAND AL SUO IMPIEGO STRATEGICO NEI MERCATI DELLE MACCHINE DA CAFFÈ E DELLE CIALDE

3.1 Introduzione al marchio Nespresso©

Per completare la trattazione dei concetti introdotti in precedenza, si affronterà in questo capitolo un caso pratico che possa essere esemplificativo di quanto esposto finora: il caso Nespresso. Di quest'ultima impresa, dopo una breve introduzione, cercherò di analizzarne il *brand value* e i punti forza che ne hanno recentemente determinato il successo.

Fondata nel 1986, Nespresso è un brand autonomo interamente controllato dalla multinazionale Nestlé, riconosciuto come uno dei leader del mercato del caffè porzionato. La sede principale è situata in Svizzera a Losanna e ad oggi conta oltre 7000 impiegati nelle sue molteplici sedi. Già nel 2012, si contavano 270 *boutique* Nespresso in oltre 50 Paesi. Il Brand offre i suoi prodotti sia a consumatori privati che ad attività commerciali, che rappresentano la fascia di consumatori più importante in termini di fatturato. Con un tasso di crescita annuale di vendita di circa il 20% a livello mondiale, Nespresso rappresenta ad oggi il marchio di Nestlé maggiormente in crescita. Solo nel 2010, per fornire il dato, il fatturato di Nespresso ha superato i 3 miliardi di euro.

La missione alla base del business, così come progettata dal gruppo Nestlé 29 anni fa, è semplice e chiara: *“Enable anyone to create the perfect cup of espresso coffee just like skilled baristas”*²³. Il *concept* lanciato da Nespresso ha dunque ridefinito e rivoluzionato il modo in cui milioni di utenti nel mondo gustano il proprio caffè a casa o sul posto di lavoro, modificando in un certo qual modo la cultura stessa di questa bevanda. Grazie a continue innovazioni e ad una qualità sempre elevata, il brand Nespresso ha dunque

²³ www.nestle-nespresso.com

saputo evolversi nel tempo, passando da semplice pioniere e trend-maker dell'espresso domestico a consolidata istituzione mondiale del caffè in capsule.

A dimostrazione di questa evoluzione avvenuta nel corso degli anni, è possibile ripercorrere l'iter del *business model* dell'impresa, costantemente ridefinito e migliorato per assicurare ai propri consumatori la migliore esperienza possibile.²⁴

Nel 1986 la Nespresso viene fondata, ispirata da un *concept* originale di caffè espresso di Luigi Bezzera. Fu subito sviluppato il nuovo rivoluzionario concetto di caffè porzionato e incapsulato, oltre alla realizzazione di specifiche macchine dedicate al suo utilizzo. Furono create le prime quattro varianti di capsule, Capriccio, Così, Decaffeinato e Bolero (oggi conosciuto come Volluto), nonché le prime due macchine (C100 e C1100), pensate per somigliare a delle piccole macchine da espresso da bar. I prodotti vennero testati per la prima volta in Italia, Svizzera e Giappone.

Nel 1989 il sistema Nespresso viene introdotto per la prima volta nel mercato svizzero dei consumatori privati, instaurando una partnership con Turmix per la produzione delle macchine da caffè. Viene inoltre creato il Nespresso Club per offrire un pacchetto di servizi esclusivi e personali ai propri clienti, uno dei servizi che contraddistinguono questa impresa ancora oggi. Infine, per quanto concerne il brand, viene creato il primo servizio di mailing ai clienti con offerte *member-to-member*. In questo periodo la crescita del business fu quindi interamente guidata dai consumatori.

Nel 1991 la compagnia lancia il suo innovativo programma di riciclaggio capsule in Svizzera. Anche le macchine vengono rinnovate, e mentre da un lato Nespresso provvedeva alla progettazione delle stesse, Eugster ne diventava il produttore esclusivo. Il marchio viene inoltre introdotto nel mercato privato anche in Francia e negli Stati Uniti, avviando così una sua prima grande espansione. Ma la grande novità di questo periodo, ad ogni modo, sarà il crescente ricorso alle attività di marketing per il potenziamento del *brand value*. La particolare e pressante campagna marketing di Nespresso puntò a connotare il brand come "*an ultimate coffee experience*"

²⁴ Dati tratti da www.nestle-nespresso.com

(www.nestle-nespresso.com), affermando definitivamente il *concept* del marchio ed il suo sviluppo.

Nel 1992 il brand inizia a differenziarsi intorno al proprio *core business*, introducendo anche una linea di accessori. I *Chocolate Squares* furono i primi accessori introdotti sul mercato.

Nel 1993 furono introdotti due ulteriori gusti: Toscana (oggi Arpeggio) e Roma. Fu inoltre inaugurata una seconda fabbrica Nestlé di Orbe per raddoppiare la produzione di capsule e far fronte alla loro crescente domanda.

3.2 Analisi del caso

Per una corretta analisi del caso proposto, è necessario effettuare alcune premesse circa il *corporate brand* di cui Nespresso è parte integrante: Nestlé.

Il marchio Nestlé rappresenta ad oggi una realtà d'impresa presente in tutto il mondo in vari settori di beni di consumo, famosa per la grande diversificazione all'interno del suo portafoglio marchi. Nella figura che segue è possibile osservare i settori in cui Nestlé opera attualmente.²⁵²⁶

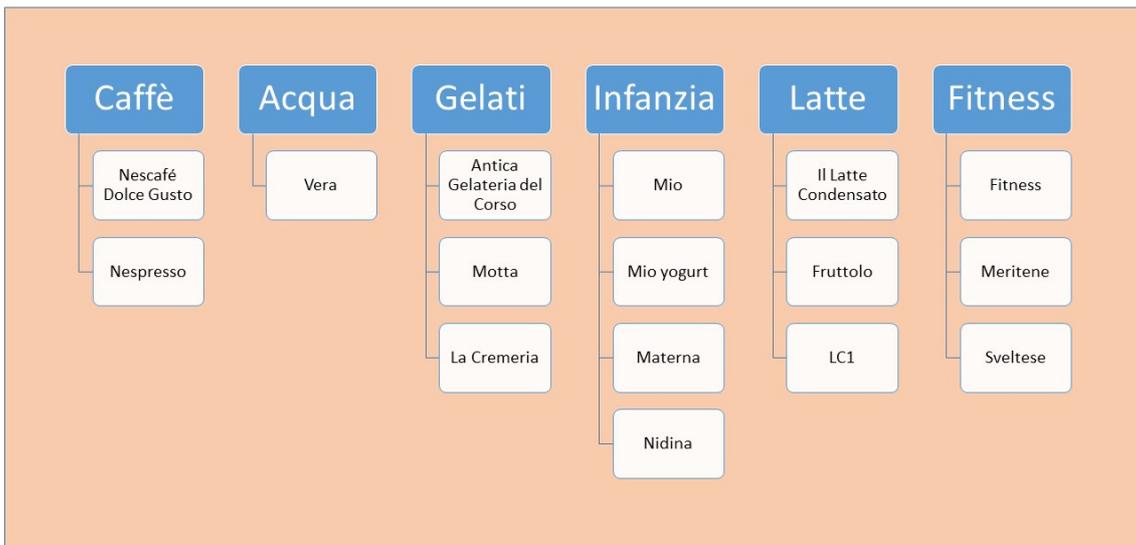
²⁵ Fonte grafico: elaborazione propria.

²⁶ Dati tratti da www.nestle-nespresso.com

I Brand Nestlé suddivisi per categoria (1)



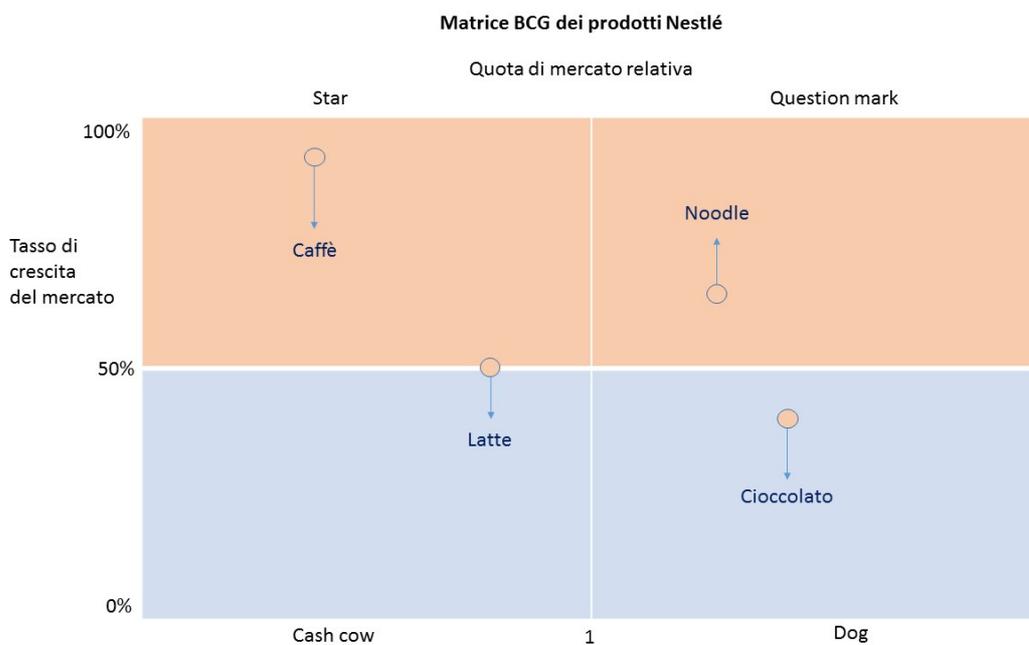
I Brand Nestlé suddivisi per categoria (2)



Come si evince dalla tabella stessa, all'interno di quasi ogni mercato in cui opera Nestlé segmenta ulteriormente la propria offerta attraverso l'utilizzo di brand appartenenti allo stesso settore, attraverso i quali estende l'offerta di prodotti simili ad un maggior numero di categorie di consumatori. Suddividendo i propri clienti a seconda di particolari gusti o attitudini all'acquisto, Nestlé è quindi solita proporre allo stesso mercato un portafoglio prodotti che possa coprire il maggior numero di segmenti della domanda. E' il caso ad esempio della cioccolata, che Nestlé distribuisce attraverso

Perugina (ed i suoi sotto marchi), Nesquik e Galak. Ognuno di questi brand adatta il proprio prodotto alle esigenze e ai gusti della fascia di consumatori a cui si rivolge: un prodotto di fascia alta sarà quindi offerto da Perugina, attenta a mantenere determinati standard qualitativi, così come richiesto dalla propria domanda. Nesquik sarà invece più propensa a soddisfare la domanda dei più piccoli, con prodotti colorati e vivaci.

Tra tutti i business elencati nella tabella, ho in seguito selezionato ed analizzato alcuni di essi che potessero essere di particolare interesse per diverse motivazioni. Alcuni per la rilevante crescita degli ultimi anni, altri in quanto relativamente recenti ed altri ancora per la buona stabilità raggiunta in termini di crescita e di quota di mercato relativa (in riferimento ai prodotti Nestlé).²⁷



²⁷ Fonte grafico: elaborazione propria.

Nome prodotto	STBU	Market growth rate	Relative Market Share
Caffè	Star	90%	62%
Latte	Cash cow	50%	45%
Cioccolato	Dog	40%	38%
Noodle	Question marks	75%	23%

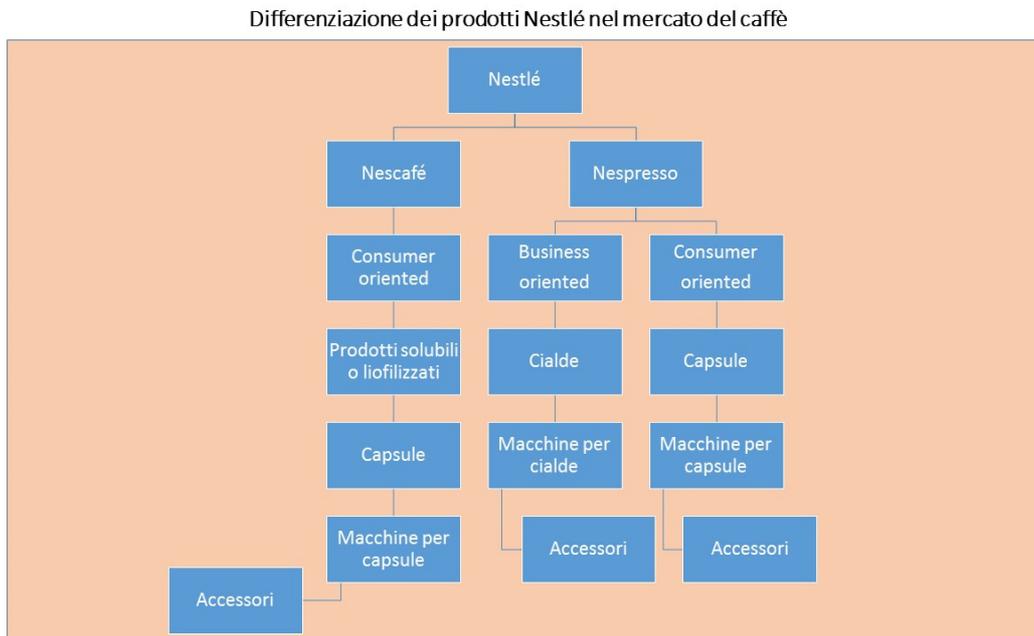
Nella matrice BCG sono inseriti i seguenti business:

1. Caffè
2. Latte
3. Cioccolato
4. Noodle²⁸

Nestlé propone in ognuno di essi una gamma di prodotti, attraverso marchi diversi. Fra i marchi di recente sviluppo troviamo la Maggi, rivolta alla produzione di Noodles. Maggi è un marchio che opera in un mercato caratterizzato da un forte tasso di crescita, ma che per via di una quota di mercato relativamente bassa si posiziona fra i *question marks* della tabella. Perugina e Nesquik, già citati in precedenza, sono invece i marchi proposti da Nestlé per l'offerta di prodotti di cioccolato, un mercato prevalentemente in declino. Nel mercato del latte, con tutti i suoi derivati, Nestlé ha invece trovato una buona stabilità in termini di quota di mercato relativa raggiunta, potendo contare anche su un'ulteriore stabilità circa la crescita di mercato. Infine, ciò che salta immediatamente all'occhio è la posizione occupata dal mercato del caffè, un mercato fortemente in crescita negli ultimi anni e in cui Nestlé, attraverso due brand di successo, ha saputo conquistare una quota di mercato relativa certamente importante.

²⁸ Dati parzialmente tratti da www.nestle-nespresso.com

L'offerta di caffè da parte di Nestlé avviene infatti attraverso due diversi marchi: Nescafé e Nespresso.²⁹³⁰



Nescafé concentra le proprie vendite sui prodotti consumer. La gamma di prodotti offerti è composta prevalentemente da varianti di caffè liofilizzato o solubile: solo di recente Nescafé ha introdotto una propria linea di capsule ed apposite macchine per il loro utilizzo con il sotto-brand Dolce Gusto. Il marchio dispone altresì di una gamma di accessori da integrare con i prodotti di consumo.

Sul fronte parallelo troviamo Nespresso che svolge le proprie vendite in modalità B2B e B2C. I prodotti business si differenziano dalla gamma consumer seguendo una produzione separata. Infatti Nespresso è solita fornire alle imprese che ne richiedano il servizio, macchine per cialde in comodato d'uso e le relative cialde. La gamma di gusti offerti è pressoché la stessa della linea capsule, ma la diversa conformazione di quest'ultime non permette ai due prodotti di essere fra loro compatibili. Ai consumatori privati, Nespresso offre infatti un'ampia selezione di capsule e di macchine per il loro utilizzo, oltre che accessori da integrare.

²⁹ Fonte grafico: elaborazione propria.

³⁰ Dati parzialmente raccolti su www.nestle-nespresso.com

Le motivazioni che hanno portato Nestlé a dividere in due la propria offerta in questo settore risultano abbastanza evidenti: arrivare a più porzioni dello stesso mercato attraverso l'utilizzo di due marchi. Nespresso e Nescafé si rivolgono alla domanda in modo diametralmente opposto, acquisendo un *positioning* diverso all'interno dello stesso mercato. Nescafé, che solo di recente ha iniziato a offrire anche una propria variante (capsule) del caffè espresso, è un marchio rivolto esclusivamente al mercato dei privati, i cui prodotti sono pensati per un uso quotidiano ed informale. Per via di queste caratteristiche, il brand risulta agli occhi dei consumatori meno sofisticato di Nespresso, non ambendo ad una immagine di prodotto di eccellenza e dalla forte impronta professionale. Un esempio di questa scelta strategica nel *positioning* del brand è riscontrabile nel suo *advertising*. Nelle pubblicità Nescafé non vengono infatti utilizzati *brand ambassadors* e i protagonisti rimangono persone comuni e dai volti non noti, nei quali i potenziali consumatori possano identificarsi nella scelta di un caffè per tutti i giorni.

Nespresso invece, è un marchio pensato per altri segmenti, spesso percepito come prodotto di lusso. Come precedentemente anticipato, Nespresso opera sulla canale B2B e B2C.

Sul fronte B2B Nespresso è solita stipulare contratti di fornitura di medio o lungo periodo per cialde e le relative macchine, queste ultime fornite gratuitamente o in comodato d'uso. Le cialde Nespresso non sono oggetto di *advertising* e *promotion*. Nespresso ha infatti volutamente differenziato il prodotto business da quello consumer, seppur sfruttando evidenti economie di scopo grazie alla condivisione di risorse intangibili, quali la reputazione, tra marca e prodotti. La reputazione del marchio, fortemente delineata grazie ad una costante e aggressiva attività marketing esclusivamente rivolta al brand, è il valore primario del marchio che Nespresso ha saputo espandere al suo intero portafoglio prodotti, permettendo anche ai prodotti business di goderne i vantaggi.

L'analisi del brand sarà nel proseguo incentrata sui prodotti consumer, per cercare di comprenderne a fondo la chiave del proprio vantaggio competitivo. Quanto seguirà si intende riferito esclusivamente al mercato privato.

I prodotti che Nespresso offre ai suoi consumatori si suddividono in tre categorie:

1. Macchine per capsule
2. Capsule
3. Accessori

3.2.1 Le macchine per capsule

Le macchine per capsule furono introdotte per la prima volta da Nespresso nel 1986, pensate espressamente per le capsule di propria produzione. Le macchine per caffè porzionato rientrano nella categoria dei piccoli elettrodomestici e risultano ad oggi uno dei prodotti al suo interno con maggior tasso di crescita, specialmente se rapportate ad altri tipi di macchine da espresso. A tal proposito, si osservi nella tabella seguente la segmentazione del mercato italiano delle macchine da espresso relativo al biennio 2005-2006.³¹³²³³

La segmentazione delle macchine espresso

Tipologia	Unità vendute		Valore delle vendite (Eur)	
	2006	Vs 2005	2006	Vs 2005
	%	+/- % PY	Abs	+/- % PY
Automatiche	11	+50	22	+37
Moka più cialda di carta	80	+22	49	+21
Capsule	7	+60	7	+50
Altre	2	stabile	2	stabile

Sulla base di 100 macchine da espresso vendute, di queste 7 erano in media macchine per capsule. Le macchine con cialda di carta rappresentavano la porzione più grande in

³¹ Fonte grafico: elaborazione propria.

³² Dati raccolti da Kraft Foods, 2006. Pubblicati sulla rivista «Largo Consumo» (rivista di economia e marketing sulla filiera dei beni di consumo), 2007, n. 7-8, Italia.

³³ Dati parzialmente raccolti da www.ilsole24ore.com

termini di quote di vendita e di fatturato. A testimonianza di ciò nel 2006 sono state totalizzate vendite per un valore di circa 49 milioni di euro, pari ad una crescita del 22% in unità vendute e del 21% in fatturato. Le macchine per capsule non avevano ancora raggiunto un elevato grado di notorietà, restando un prodotto secondario rispetto ai suoi sostituti.

Nella prossima tabella, sono invece riportati ulteriori dati registrati nello stesso settore e relativi al biennio 2013-2014.³⁴³⁵

Ripartizione mercato piccoli elettrodomestici per area di utilizzo – Italia

Area di utilizzo	Unità vendute			Valore delle vendite (Eur)			Prezzo (Eur)		
	Marzo 2013- Febbraio 2014	Marzo 2014 – Febbraio 2015	Marzo 2014- Febbraio 2015	Marzo 2013- Febbraio 2014	Marzo 2014 – Febbraio 2015	Marzo 2014- Febbraio 2015	Marzo 2013- Febbraio 2014	Marzo 2014- Febbraio 2015	Marzo 2014- Febbraio 2015
	%	%	+/- % PY	%	%	+/- % PY	Abs	Abs	+/- % PY
Totale	100,0	100,0	-0,2	100,0	100,0	+2,2	47	49	+2,3
Cucina	36,9	36,5	-1,3	35,7	36,4	+3,9	46	48	+5,3
Casa	23,0	22,7	-1,8	37,6	36,7	-0,3	77	79	+1,5
Persona	40,0	40,8	+1,8	26,7	27,0	+3,3	32	32	+1,4

La segmentazione delle macchine espresso - Italia

	Unità vendute			Valore delle vendite (Eur)			Prezzo (Eur)		
	Marzo 2013- Febbraio 2014	Marzo 2014 – Febbraio 2015	Marzo 2014- Febbraio 2015	Marzo 2013- Febbraio 2014	Marzo 2014 – Febbraio 2015	Marzo 2014- Febbraio 2015	Marzo 2013- Febbraio 2014	Marzo 2014- Febbraio 2015	Marzo 2014- Febbraio 2015
Totale macchine espresso	3,9	4,6	+15,5	8,9	9,4	+7,2	107	100	-7,2
Porzionato	2,0	2,7	+32,6	3,8	4,4	+18,8	88	79	-10,4
Automatiche	0,2	0,2	+0,6	1,4	1,4	+2,9	340	348	+2,4
Tradizionali	1,7	1,7	-3,0	3,8	3,6	-2,7	105	105	+0,3
Altre tipologie	0,0	0,0	+9,4	0,0	0,0	+22,4	264	296	+11,9

Nella tabelle sopra riportate³⁶ sono presenti dati relativi a due distinte ricerche, riferite al mercato italiano. La prima è relativa alle aree di utilizzo (cucina, casa e persona) dei

³⁴ Fonte grafico: elaborazione propria.

³⁵ Dati tratti da una ricerca di mercato GfK, 2014-2015, Italia.

³⁶ Dati tratti da una ricerca di mercato GfK, 2014-2015, Italia.

piccoli elettrodomestici. Dati 100 prodotti venduti, la maggior parte (40,8%) è stata acquistata per uso personale, il 36,5% per la cucina ed il 22,7% per la casa. Le unità vendute sono rimaste pressoché invariate rispetto all'anno precedente, subendo solo leggere diminuzioni nei prodotti per casa e cucina. Questo lieve calo nelle quote di vendita tuttavia, non ha riguardato il fatturato ed i prezzi. Soffermiamoci per il momento sugli elettrodomestici da cucina, di cui le macchine da espresso fanno parte. Il valore delle vendite è stato di 36,4 milioni di euro, con un aumento rispetto all'anno precedente del 3,9%. Anche il prezzo degli elettrodomestici per cucina ha subito un generico aumento del 5,3%, facendo alzare la media di prezzo da 46 a 48 euro. Nonostante il (lieve) calo di unità vendute, gli elettrodomestici da cucina hanno dunque riportato buoni risultati, mostrandosi un mercato stabile e in salute.

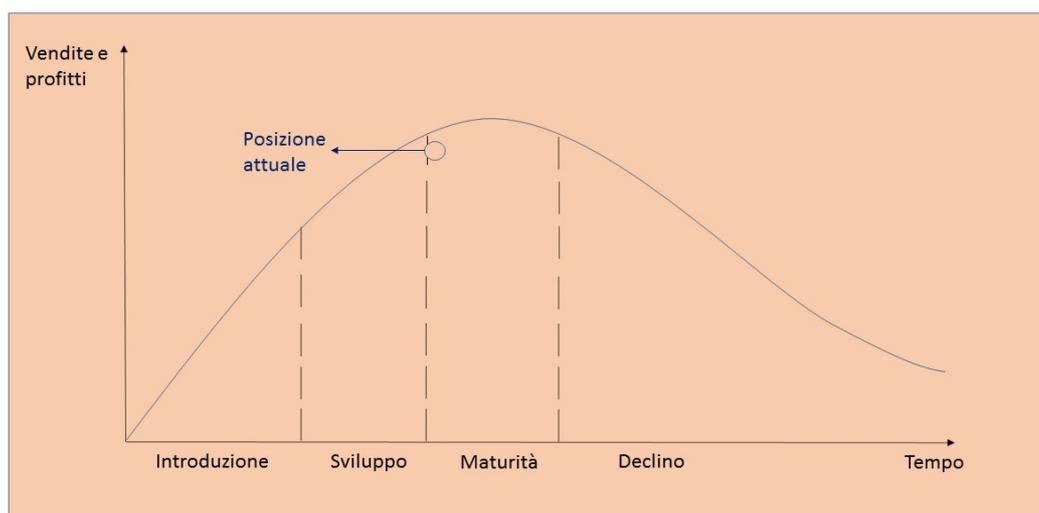
Nella seconda tabella, i dati si concentrano su uno specifico elettrodomestico da cucina, la macchina da espresso. Di 4,6 milioni di macchine da espresso vendute, 2,7 milioni sono state macchine per capsule, registrando un aumento del 32,6% rispetto all'anno precedente. Il fatturato, per quanto riguarda le macchine per capsule, ha subito nello stesso arco di tempo un aumento del 18,8%, passando da 3,8 a 4,4 milioni, registrando risultati nettamente superiori rispetto agli altri tipi di macchina, nonostante la diminuzione del prezzo medio di vendita (-10,7%).

Mettendo a confronto i dati relativi al periodo 2005-2006 con quelli appena illustrati, risulta evidente la forte crescita delle macchine per capsule rispetto alle altre macchine da espresso. Il sistema di caffè porzionato sembra essere il nuovo trend di mercato, anche grazie a prezzi di vendita generalmente non proibitivi. Il mercato delle macchine per capsule ha dunque vissuto in questi ultimi anni un forte sviluppo su vari aspetti, e si appresta ora a mantenere una certa stabilità prima di un fisiologico declino.

Di seguito, riporto una sintesi della attuale posizione del mercato delle macchine per capsule.³⁷

³⁷ Fonte grafico: elaborazione propria.

Ciclo di vita del mercato delle macchine per capsule



Nespresso è solita affidare la produzione delle proprie macchine da espresso a due diverse imprese in ogni Paese in cui è presente. Alla base di questa scelta strategica vi è un chiaro vantaggio di costo. Affidando il contratto di fornitura a due diverse imprese, entrambe aventi come obiettivo interno il raggiungimento di una maggiore quota di mercato, Nespresso riesce ad abbattere i costi delle proprie macchine, mettendo in competizione i due diversi fornitori. Oltre a ciò vale il sistema della doppia fornitura permette a Nespresso di ovviare implicitamente ad eventuali problematiche di produzione di uno dei due fornitori.

I fornitori scelti da Nespresso per le proprie macchine sono inoltre diversi in ciascun paese in cui il brand è presente. Nespresso tenta infatti di stipulare contratti di fornitura con le società produttrici di elettrodomestici più influenti nel mercato locale, cercando di immettere in ogni mercato nazionale prodotti che possano essere facilmente riconosciuti e apprezzati dai consumatori del luogo. Ad oggi, i fornitori ufficiali per il mercato italiano sono Krups e De Longhi.

Nespresso è attualmente leader nel mercato delle macchine, anche se Lavazza sta incrementando la propria quota di mercato. La minor quota di Lavazza è stata determinata in passato da frequenti cambiamenti del partner fornitore (dapprima Saeco, successivamente Electrolux). I cambiamenti non sono risultati facili e positivi, e

più volte il mercato ha mal reagito agli stessi. Lavazza, per ovviare al problema, ha introdotto una linea di macchine (prodotte da un fornitore minore) usando il proprio marchio, con l'intento di trasferire la *brand loyalty* acquisita anche sulle proprie macchine. Mentre sulle macchine Nespresso italiane compare infatti il marchio De Longhi o Krups, sulle macchine Lavazza compare infatti solo il suo logo.

3.2.2 Le capsule

Le capsule rappresentano il prodotto Nespresso di maggior successo nel mercato consumer. Furono introdotte per la prima volta nel 1986, in 4 varianti. Attualmente Nespresso offre una gamma di capsule ampiamente differenziata: 23 gusti standard più temporanee edizioni limitate, quali "Tribute to Milano" o "Tribute to Palermo".

Il mercato del caffè porzionato, a differenza di quanto osservato in precedenza riguardo al mercato delle macchine per capsule, risulta di certo più complesso ed esteso, specialmente in seguito alla scadenza, nel 2012, dei brevetti Nespresso sulla propria invenzione.

Precedentemente a tale scadenza, il mercato del caffè porzionato era fortemente concentrato nelle mani di poche imprese, non essendo possibile per potenziali *incumbents* introdurre una linea di capsule compatibili con le macchine Nespresso. Nel 2012, in seguito alla scadenza di tali brevetti, fu possibile per molte imprese presenti e non nel mercato del caffè, introdurre una propria offerta di capsule facendo leva su una loro dichiarata miglior qualità accanto ad un migliore prezzo di vendita al dettaglio.

Di seguito, al fine di una migliore comprensione, viene riportata una analisi Porteriana del mercato del caffè porzionato.³⁸³⁹

³⁸ Fonte grafico: elaborazione propria.

³⁹ Fontana F. & Caroli M., 2012. Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill, Milano.

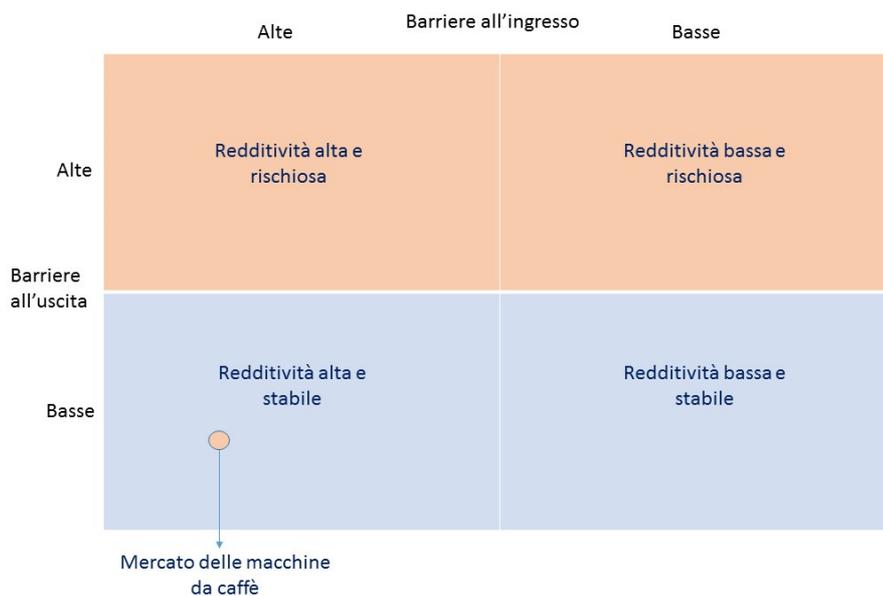
Analisi delle 5 forze di Porter (mercato capsule)



Quanto espresso circa i brevetti è facilmente visibile nel riquadro di sinistra, che illustra la possibile minaccia di nuovi entranti nel mercato. Il mercato, ad oggi, presenta barriere istituzionali quasi del tutto assenti. Né brevetti né concessioni infatti, limitano a possibili nuovi entrati di farsi spazio in questo mercato, forti soprattutto di costi di produzione non eccessivamente alti. Restano presenti, ad ogni modo, delle forti barriere strategiche dovute al notevole *brand value* costruito in precedenza da Nespresso, tuttora leader del settore. Nespresso ha infatti saputo inserirsi in quella preziosa cerchia di brand in grado di svilupparsi attraverso consistenti performance di alto spessore, solidificando nel tempo la fiducia del consumatore nei propri prodotti, configurandola come un valore aggiunto. Questo concetto è senz'altro alla base di una buona relazione fra il brand ed i propri clienti, nonché una condizione necessaria di crescita. Il *positioning* raggiunto da Nespresso ha saputo garantirgli una risorsa intangibile di grande valore, difficilmente replicabile e pertanto in grado di scoraggiare potenziali imprese ad entrare nel mercato. Questa stessa condizione di vantaggio ha inoltre permesso a Nespresso, nonostante la crescente competizione, di mantenere un posizionamento del prezzo di vendita sostanzialmente stabile, che ad oggi varia fra 0,27 a 0,44 € per capsula. Alcune imprese, quali Senseo e Mondelez, hanno introdotto sul mercato varianti di caffè porzionato più economiche, ma la reputazione del marchio ha fatto sì che Nespresso non perdesse quote di mercato, potendo ormai contare su una innumerevole schiera di clienti

fidelizzati. Nel complesso è dunque possibile affermare che le barriere all'entrata in questo mercato, almeno formalmente, non sembrano essere incisivamente alte. La perdita dei brevetti ha di certo rappresentato una grande occasione per imprese concorrenti che, forti di una solida stabilità finanziaria, potrebbero intaccare il primato Nespresso all'interno del suo settore di punta, mirando ad ampliare il proprio *brand value*.

Di seguito quanto espresso in precedenza viene mostrato in forma grafica. Volendo spendere qualche parola sulle barriere all'uscita, è possibile affermare che queste siano relativamente basse. La produzione di caffè porzionato non richiede eccessivi costi, e ad oggi anche piccole torrefazioni utilizzano la forma Nespresso per produrne delle proprie. L'assenza quindi di eccessivi costi fissi permette alle imprese di questo settore di non incorrere in eccessivi costi sommersi in caso di fine attività.⁴⁰⁴¹



Per quanto concerne il quadrante centrale del diagramma di Porter sull'intensità di competizione, molte delle caratteristiche delineate al suo interno sono indirette conseguenze di quanto appena detto. La concentrazione all'interno del mercato è

⁴⁰ Fonte grafico: elaborazione propria.

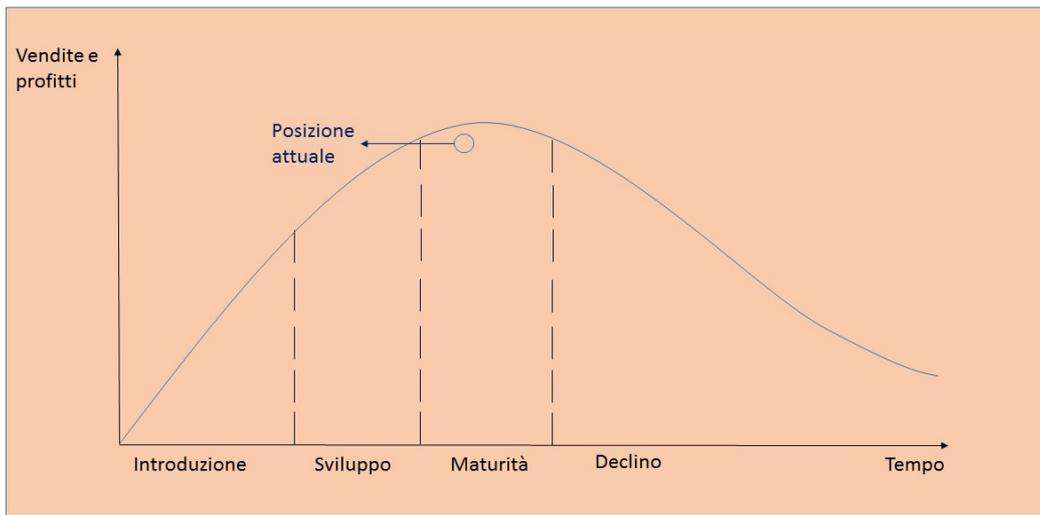
⁴¹ Fontana F. & Caroli M., 2012. Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill, Milano.

relativamente alta, sia per il modesto numero di imprese al suo interno che per le elevate quote di mercato detenute da alcune di esse, fra cui Nespresso. Allo stesso modo, il livello di differenziazione interno al mercato è quantificabile come alto. Nonostante i prodotti offerti dalle varie imprese si configurino quasi tutti allo stesso modo, affinché possano essere compatibili con i modelli standard di macchine per capsule, molti fattori immateriali contribuiscono ancora una volta a rimarcare la differenziazione fra le imprese concorrenti. Il *brand value* si propone come elemento distintivo delle singole imprese, focalizzando l'attenzione del consumatore non tanto sulle caratteristiche funzionali o qualitative del prodotto quanto piuttosto, sul significato attribuito all'acquisto di prodotti appartenenti ad uno specifico brand. Attraverso questo processo Nespresso è stata in grado di rendere l'acquisto dei suoi prodotti un'esperienza unica: acquistare capsule Nespresso non significa solo acquistare del caffè, significa far parte di una comunità che vuole un caffè di ottima fattura sia a casa che in ufficio, rendendo questa semplice abitudine quotidiana un momento speciale della giornata.

Anche la crescita del settore risulta particolarmente elevata. Il mercato del caffè porzionato è attualmente nella sua fase più matura, come illustrato nel grafico che segue, a causa della recente perdita dei brevetti da parte di Nespresso che ha permesso a molte imprese una facile entrata al suo interno, saturandolo solo in minima parte.⁴²

⁴² Fonte grafico: elaborazione propria.

Ciclo di vita del mercato delle capsule



3.2.3 Marketing mix

Molto di quanto esposto circa le macchine per capsule e le capsule stesse, è infine riscontrabile anche nel marketing mix di Nespresso, uno degli elementi caratterizzanti di questa impresa.⁴³⁴⁴

Marketing mix

Product	Place
<ol style="list-style-type: none"> 1) Capsule caffè (23 tipi) 2) Macchine per capsule 3) Cialde caffè 4) Macchine per cialde 5) Accessori 	<ol style="list-style-type: none"> 1) E-commerce 2) Mobile app 3) Boutique
<ol style="list-style-type: none"> 1) x1 capsula (5g): 0,27/0,44 € 2) Macchina per capsule: 74,99/549 € 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Brand ambassadors 2) Grandi campagne pubblicitarie 3) Forte presenza sui social media
Price	Promotion

⁴³ Fonte grafico: elaborazione propria.

⁴⁴ Dati parzialmente tratti da www.nestle-nespresso.com e www.nespresso.com

Sui prodotti offerti da Nespresso è stato già detto molto, così come sul loro range di prezzo. Un ulteriore elemento su cui è interessante soffermarsi, ad ogni modo, è la strategia di *product placement* adottata da Nespresso, per certi versi anticonvenzionale, nonché un punto di forza del suo successo. I canali di distribuzione scelti da Nespresso sono principalmente tre:

1. *E-commerce* (web e app)
2. *Direct retail (boutique)*
3. *Retailer* autorizzati (solo per macchine)

L'*e-commerce* è il canale di distribuzione più usato dai clienti Nespresso. E' infatti possibile acquistare ogni prodotto Nespresso sia sul relativo sito che tramite una app dedicata (disponibile peraltro per tutti i sistemi operativi mobili), potendo inoltre godere di particolari vantaggi ed offerte come membri del club Nespresso. La boutique on-line di Nespresso viene visitata in media da 250.000 utenti al giorno.

L'impresa ha saputo costruire intorno alle proprie piattaforme digitali una community solida e difficilmente replicabile, attratta dalle costanti novità lanciate da Nespresso e unita nella propria fedeltà ad un brand che garantisce loro un'esperienza unica col proprio caffè.

Le stesse caratteristiche sono riscontrabili nel canale di distribuzione diretto posseduto da Nespresso in tutto il mondo: le *boutiques*. Nel 2014 si contavano 410 *boutiques* Nespresso in tutto il mondo. La loro collocazione, spesso in grandi città e perlopiù in zone centrali di quest'ultime, non risulta di certo lasciata al caso. Nespresso ha voluto connotare se stessa e i propri prodotti come beni di lusso, lontani da un qualunque altro espresso. L'accostamento delle *boutiques* ad altri negozi appartenenti a tale categoria garantisce l'abbinamento del brand Nespresso, nella percezione del cliente, ai prodotti di fascia alta. L'acquisto di capsule Nespresso in una boutique dedicata rappresenta un'esperienza di lusso per il cliente, il quale inizia (o continua) a sentirsi parte di una comunità che rifiuta un normale ed ordinario caffè spersonalizzato. Alcune delle boutique Nespresso sono inoltre inserite in contesti commerciali più ampi. E' il caso, ad esempio, di importanti centri commerciali quali il Gruppo Coin nel cui interno è possibile

reperire uno spazio dedicato all'acquisto di prodotti Nespresso e alle degustazioni riservate ai membri del club. E' inoltre in fase di sviluppo l'inserimento in selezionati centri commerciali di stanze dedicate all'esperienza Nespresso, dotate di aree relax con distributori automatici capaci di evadere un ordine.

Da menzionare, a tal proposito, l'inaugurazione del primo *flagship store* Nespresso a Milano, prevista per Marzo 2016. L'obiettivo da raggiungere sarà l'apertura di un punto vendita "bandiera del brand", maggiormente rivolto a degustazioni e iniziative promozionali più che alla vendita diretta, con l'intento di accrescere (e consolidare) la propria *brand community*.

Molte capsule di imprese concorrenti vengono distribuite in maniera anche più capillare e "semplice" attraverso supermercati e punti vendita di diverso genere (i.e. negozi specializzati in vendita caffè porzionato), un canale deliberatamente non utilizzato da Nespresso. Nonostante l'evidente comodità per i clienti di questo canale distributivo, la politica aziendale di Nespresso non ne prevede l'utilizzo. La ricerca di una spiegazione per questa scelta strategica è da trovare ancora nel *positioning* aziendale. Il posizionamento delle capsule Nespresso come prodotto di lusso non permette al brand di utilizzare canali di distribuzione non adeguati a questa categoria di prodotti, preferendo ad essi canali che possano mantenere "alta" l'immagine del brand.

L'ultimo canale distributivo riguarda i *retailer* autorizzati alla sola vendita delle macchine. La maggior parte delle macchine viene commercializzata a cura delle stesse case produttrici (nel caso italiano De Longhi e Krups), la cui presenza nella GDO è certamente rilevante. Catene di rivendita quali Unieuro o Euronics sono tra i principali canali attraverso cui le macchine da espresso vengono vendute. Per quanto questa scelta possa sembrare in contrasto con la strategia aziendale mirata ad una distribuzione esclusiva, è giusto ricordare che la distribuzione delle macchine è quasi del tutto gestita dagli stessi produttori. Mentre Nespresso guadagna sull'ingresso in famiglia di un nuovo acquirente, i produttori di macchine raggiungono un profitto solo al momento della vendita stessa. Per tale motivo, una maggiore ampiezza di distribuzione permette loro di allargare il numero di unità vendute, aumentando gli incassi. Solo nel 2010 anche Lavazza ha iniziato a offrire la propria gamma di macchine nella GDO, spostando lo scontro direttamente in negozio. Anche Dolce Gusto, la linea di macchine Nescafé ha da

poco introdotto le proprie macchine negli stessi punti vendita, nonostante il diverso posizionamento di prodotto. Il lancio delle macchine Dolce Gusto era avvenuto inizialmente attraverso l'utilizzo di altri canali, quali supermercati o ipermercati. Ad oggi, con una sempre maggiore vicinanza fra due brand Nestlé e una conseguente crescita della concorrenza interna, anche la linea Dolce Gusto è stata infatti distribuita nei grandi *retailer* utilizzati da Nespresso.

Vale la pena menzionare, per completezza, una crescente quota del mercato *e-tailer* che offre generalmente prezzi molto competitivi.

Per quanto riguarda il pricing, i prodotti Nespresso rispecchiano lo status di prodotti di lusso anche nel prezzo. Il prezzo di una capsula varia da 0,27 a 0,44 €, mentre il prezzo di una macchina varia da 74,99 a 549 € (prezzi relativi al mercato italiano). Un particolare caso relativo al mercato italiano riguarda le promozioni. Il mercato italiano risulta altamente influenzato da promozioni e sconti, un fattore altamente in contrasto con la politica Nespresso, mirata ad un prodotto di lusso. Il prezzo medio delle macchine da espresso in Italia è di fatto il più basso in Europa. Solitamente il costo delle macchine Nespresso, se rapportato alla concorrenza, risulta generalmente elevato e non sempre del tutto accessibile. Dietro a questa policy di prezzo vi è la considerazione che permettersi di spendere maggiormente sulla macchina presuppone una maggiore attitudine alla spesa per le capsule. Il caffè porzionato Nespresso è infatti venduto per circa 50 € al kg, un prezzo di certo superiore ad una stessa quantità di macinato, e dunque accessibile solo a una determinata porzione della domanda. Per adeguarsi alle politiche di vendita in Italia senza deteriorare il proprio *price positioning*, Nespresso ha applicato un prezzo civetta sui modelli di macchina più vecchi, adeguando allo stesso tempo il prezzo delle macchine più recenti (i.e. Lattissima) agli standard degli altri paesi europei. La strategia ha fruttato ottimi risultati, permettendo a Nespresso di ottenere un volume di vendita ed un parco clienti maggiore.

L'immagine fin qui delineata dal brand Nespresso nei prodotti e nella politica dei prezzi, è evidente anche nella *promotion* aziendale. Punto di forza di Nespresso, sotto questo punto di vista, è di certo il ricorso a importanti *brand-ambassadors* per i propri spot pubblicitari. Per il mercato europeo, la scelta di Nespresso è ricaduta su George Clooney (dal 2005), mentre di recente la nuova *ambassador* per il mercato statunitense è

diventata Penelope Cruz (2014). Gli spot ed il generico *advertising* Nespresso rispecchiano perfettamente le caratteristiche del prodotto e del marchio, favoriti in questo dal ricorso ad *ambassadors* che abbiano un'immagine conforme al prodotto. Tramite i colori caldi e le sfumature di marrone usate consistentemente in tutti i prodotti, dalle boutique al packaging, nonché un forte orientamento verso il design, il brand Nespresso è riuscito a facilitare il riconoscimento di sé attraverso pochi elementi chiave in grado di essere associati istintivamente al prodotto dal consumatore.

3.2.4 Analisi swot

Alla luce di quanto analizzato fino ad ora sul marchio Nespresso è ora possibile delinearne i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce attraverso un'analisi di tipo Swot.⁴⁵⁴⁶

Analisi Swot	
Punti di forza	Punti di debolezza
1) Market leader 2) Brand knowledge 3) Brand community 4) Posizione finanziaria solida 5) Canale di distribuzione online 6) Canale di distribuzione diretta (boutique)	1) Licenze brevetti scadute 2) Prezzo delle capsule 3) Capsule non riciclabili 4) Portafoglio prodotti limitato
1) Competizione in crescita 2) Capsule sostituite compatibili con macchine Nespresso	1) Mercato in crescita 2) Consumatori poco sensibili al prezzo
Minacce	Opportunità

Tra i punti di forza del brand ho inserito, come elemento dominante, la *brand leadership* raggiunta da Nespresso. Essendo stata la prima impresa a inserirsi nel mercato del caffè

⁴⁵ Fonte grafico: elaborazione propria.

⁴⁶ Dati parzialmente tratti da www.brand-trust.de

porzionato, Nespresso ha di certo avuto modo nel tempo di costruire e consolidare la propria leadership nel settore, attraverso un costante accrescimento della *brand knowledge*. Pertanto, la grande quota di mercato raggiunta risulta il primo e più grande punto forza di Nespresso.

Anche la community, come accennato in precedenza, risalta come un tratto distintivo dell'impresa, attualmente non presente tra le risorse dei *competitors*. Il Nespresso Club, dalla sua introduzione nel 1989, è infatti un punto di incontro fra tutti i clienti fedeli al marchio offrendo loro un'esperienza unica e difficilmente replicabile.

La solida posizione finanziaria di Nespresso è sicuramente un altro punto di forza del marchio. Le risorse finanziarie Nestlé, unico proprietario del marchio, permettono infatti a Nespresso di fronteggiare i potenziali concorrenti attraverso investimenti per la valorizzazione del brand o prezzi strategici ove necessario.

I canali di distribuzione Nespresso risultano un altro grande punto di forza: nessuna altra impresa concorrente nello stesso mercato possiede una piattaforma di e-commerce così estesa e visitata, oltre a *boutiques* monomarca strategicamente posizionate in gran parte dei Paesi europei e statunitensi.

Nespresso presenta ovviamente anche una serie di punti deboli, seppur strategicamente meno rilevanti dei suoi punti di forza.

Il venir meno dei brevetti ha di certo significato una grave perdita per il marchio, dovendo abbandonare l'esclusiva sulla produzione di capsule compatibili con le proprie macchine. A livello mondiale, Mondelez è stato uno dei primi competitor a introdurre sul mercato un modello di capsule compatibili con le macchine Nespresso a prezzi ridotti. Ad ogni modo, nonostante tale perdita Nespresso ha saputo mantenere la propria leadership grazie al valore acquisto dal brand nel corso degli anni, che ha permesso una solida fidelizzazione di molti clienti e una fonte di attrazione per i nuovi consumatori. Quanto esposto spiega anche il *premium price* mantenuto stabile nel tempo da Nespresso, nonostante nuovi concorrenti abbiano introdotto sul mercato prodotti compatibili a prezzi minori. Le capsule compatibili introdotte dai *competitor* non hanno sempre assicurato una qualità e un gusto ottimale pari alle originali,

riscontrando inoltre una serie di problemi legati alla forma, non sempre perfettamente adatta alla macchina, e al loro funzionamento.

La scadenza dei brevetti ha, sebbene in minima parte, influenzato le vendite Nespresso, la quale è recentemente corsa ai ripari attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie. Negli Stati Uniti è infatti stata lanciata una nuova tipologia di macchine coperte da un ulteriore brevetto. Al loro interno, un lettore di codice a barre permetterà alla macchina di riconoscere solo le capsule Nespresso (aventi un codice) e di erogare il caffè solo nel caso in cui la capsula sia stata riconosciuta come originale. Nei mercati emergenti in cui Nespresso si è recentemente inserita, tali macchine sono già in commercio ed un loro buon riscontro potrebbe portare in futuro ad un lancio di questo nuovo prodotto anche nei Paesi in cui Nespresso è presente da tempo.

Uno dei punti più dibattuti sul marchio Nespresso, è la non riciclabilità dei prodotti utilizzati per la produzione di capsule. Le capsule Nespresso, nonostante siano composte da materiali al 100% riciclabili, non possono essere oggetto di una normale raccolta differenziata a causa delle piccole dimensioni e della presenza di caffè misto ad alluminio. Per ovviare a questo problema, dal 2011 Nespresso si è incaricata (in Italia) della raccolta e del riciclaggio delle proprie capsule. E' stata infatti installata all'interno delle boutique Nespresso una zona *recycling* dove raccogliere le capsule consumate, per poter successivamente procedere al riciclo dell'alluminio e al compostaggio del caffè.

Passando alle minacce, il maggior pericolo per Nespresso è di certo l'accrescimento della competizione all'interno del mercato del caffè porzionato. La possibilità di produrre capsule compatibili con le macchine Nespresso ha di certo rallentato sebbene in minima parte la crescita del brand.

Per quanto concerne le opportunità, è importante ricordare che il mercato del caffè nel suo insieme, di cui il porzionato rappresenta una fetta consistente, è un business in crescita, con un trend generalmente positivo. Tale mercato sembra dunque aver trovato una propria stabilità e di poter contare ancora per un lungo periodo di maturità.

Una ulteriore opportunità riguarda il prezzo di vendita. Il *premium price* proposto al pubblico da Nespresso per i propri prodotti, sia macchine che capsule, sembra essere largamente accettato nonostante la presenza sul mercato di beni qualitativamente

altrettanto validi ad un prezzo più basso. La disponibilità a pagare di un consumatore medio per un prodotto Nespresso è di certo maggiore che per i prodotti concorrenti. Questo fattore è di certo attribuibile al *brand value* che ha permesso a Nespresso di differenziarsi nel corso del tempo dai propri *competitors*.

3.2.5 Concorrenza

Nel corso dell'analisi sono stati citati alcuni dei principali *competitors* di Nespresso. In quest'ultimo paragrafo si cercherà di approfondire l'argomento, analizzando le caratteristiche dei vari *player* di questo business, relativamente al mercato italiano.

I principali competitor nel settore sono i seguenti:

1. Nespresso
2. Lavazza
3. Vergnano
4. Dolcegusto
5. Illy
6. Caffitaly

Ad eccezione di Caffitaly, che detiene trascurabili quote di mercato, tutte le altre imprese elencate godono di una buona presenza nei mercati di riferimento (caffè porzionato e macchine per capsule).

Nella tabella che segue, i player sopra citati vengono messi a confronto su alcuni parametri del business in cui operano, per comprenderne le maggiori differenze.⁴⁷⁴⁸

⁴⁷ Fonte grafico: elaborazione propria.

⁴⁸ Dati tratti da www.ilfattoalimentare.it, Febbraio 2013, Torino.

	E-commerce	Store dedicati	Macchine Per capsule	Marketing promotion	Qualità prodotto	Brand community	Prezzo medio capsule	Prezzo medio macchine
	Si/No	Si/No	Si/No	Alto-Medio-Basso	Alto-Medio-Basso	Si/No	€	€
Nespresso	Si	Si	Si	A	A	Si	0,35 €	370 €
Lavazza	Si	Si	Si	A	A	Si	0,32 €	271 €
Vergnano	Si	No	Si	B	A	No	0,32 €	103 €
Dolce Gusto	Si	No	Si	M	A	No	0,32 €	120 €
Illy	Si	No	Si	M	A	Si	0,38 €	182 €
Caffitaly	Si	No	Si	B	A	No	0,38 €	804,5

Tutte le imprese elencate godono di un canale distributivo *on-line*, un mezzo considerato essenziale dati i suoi relativamente bassi costi di creazione e gestione, nonché l'ampio parco clienti in grado di raggiungere allo stesso tempo. Restando in tema web, solo Nespresso, Lavazza e Illy possiedono inoltre brand community ufficiali o nate su specifici forum. Di queste il Nespresso Club è di certo la più estesa, potendo contare su eventi, promozioni e degustazioni dedicate ai membri al di fuori del web. Anche gli *store* dedicati, di cui si è parlato in precedenza, sono quasi un'esclusiva Nespresso. Solo di recente Lavazza ha introdotto alcuni punti vendita proprietari nelle metropoli italiane. Tutti i competitor offrono, oltre alle proprie capsule, una propria gamma di macchine prodotte da imprese esterne. Come già specificato, ad esempio, Krups e De Longhi sono attualmente i fornitori ufficiali di macchine per Nespresso e Dolce Gusto. Su questo punto, il mercato sembra aver raggiunto una formula di vendita comune quasi a tutte le imprese: con la sola eccezione di Vergnano che offre esclusivamente macchine dal costo centrato su quello medio, tutti gli altri competitor offrono una gamma di macchine estremamente varia sia nella modellistica che nel prezzo di vendita. Diversamente, il prezzo proposto per le capsule tende a mantenersi costante per tutte le imprese, tutte in grado di offrire un prodotto di buona qualità. Infine, l'investimento in *promotion* applicato dalle imprese appare estremamente vario. Nespresso e Lavazza hanno di certo investito molto su questo aspetto, attraverso un costante *advertising* che utilizzasse diversi mezzi di comunicazione, usufruendo entrambi di *brand ambassadors* per le

proprie campagne pubblicitarie. L'investimento in promotion di Dolce Gusto e Illy è risultato di certo minore e ancora meno da parte di Vergano e Caffitaly.

In termini di concorrenza, uno degli aspetti che più caratterizza il settore è la facile e poco costosa sostituibilità di prodotti concorrenti. Abbiamo già analizzato nei precedenti paragrafi il grande afflusso di nuovi entranti a seguito della scadenza dei brevetti Nespresso: l'offerta è ad oggi molto varia, e la competizione tende a svolgersi principalmente sui fattori del prezzo e della distribuzione. La maggior parte delle imprese è solita distribuire le proprie capsule compatibili in diverse catene di supermercati, facilitando il loro acquisto a consumatori che non abbiano il tempo o la voglia di acquistare le proprie capsule separatamente agli altri beni di consumo. Nella tabella che segue, è stata analizzata l'offerta di capsule proposta da tre diverse catene di supermercati nei propri reparti dedicati ai prodotti per colazione.⁴⁹⁵⁰

	Quantità		Prezzo per capsula			Prezzo al Kg		
	g capsula	n. capsule per confezione	Simply	Carrefour Market	Coop	Simply	Carrefour Market	Coop
	g	g	€	€	€	€	€	€
Simply Caffè Espresso	7,00	18 (126 g)	0,22	-	-	31,7	-	-
Caffè Vergnano	5,00	10 (50 g)	0,32	0,32	0,40	64,0	64,0	79,0
Kimbo Espresso Napoletano	7,50	20 (150 g)	0,31	-	-	41,9	-	-
Carrefour Caffè Espresso	7,00	18 (126 g)	-	0,24	-	-	34,8	-
Carrefour	6,80	20 (136 g)	-	0,24	-	-	36,0	-
Fiorfiore Coop	6,33	15 (95 g)	-	-	0,27	-	-	42,0
Nescafé	7,50	16 (120 g)	-	-	0,37	-	-	49,1
Lavazza a Modo Mio	7,50	36 (270 g)	-	-	0,37	-	-	49,5
Lavazza a Modo Mio Espresso (decaff)	7,50	16 (120 g)	-	-	0,38	-	-	50,3

Un dato che salta subito all'attenzione è la scelta, da parte di tutte le catene analizzate, di offrire accanto a prodotti di altre imprese una linea di prodotti propri, spesso ad un prezzo più conveniente. Coop, volendo fare un esempio, dispone di una propria linea di capsule contenente una quantità di caffè nella media, ma dal prezzo decisamente

⁴⁹ Fonte grafico: elaborazione propria.

⁵⁰ Dati tratti da www.ilfattoalimentare.it, Febbraio 2013, Torino.

inferiore a quello praticato dagli altri marchi presenti in scaffale. Vergnano è inoltre l'unico prodotto venduto in tutte le catene (oltre ad essere il prodotto più costoso), mentre sia Nescafé che Lavazza risultano reperibili sono in uno di essi. La guerra delle capsule è dunque una realtà estremamente spinosa. L'offerta di capsule ha aumentato esponenzialmente i propri volumi ed il mercato tende verso una propria saturazione. La differenziazione adottata da Nespresso, attraverso il ricorso ad un *product placement alternativo*, potrebbe forse essere la giusta strategia per mantenere salda la propria posizione da leader di mercato, mantenendo la percezione di un brand di lusso che ha saputo offrire qualcosa di più di un semplice caffè.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Fontana F. & Caroli M., 2012. *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill, Milano.
- Invernizzi G., 2014. *Le strategie competitive*. McGraw-Hill.
- Daft R. L., 2014. *Organizzazione aziendale*. Maggioli editore.
- Mauri C., 2004. *Product & brand management*. Egea.
- Kotler P., 1991. *Marketing Management*. Prentice-Hall.
- Engel J.F., 1995. *Consumer Behavior*. Dryden Pres.
- Bettman J.R., 1979. *An information processing theory of consumer choice*. Addison-Wesley, University of California.
- Bettman. J.R., 1979. *Memory factors in consumer choice: a review*. Journal of Marketing, Vol. 43, Spring, pp.37-53 1979b
- Solomon M.R., 2004. *Consumer behavior, buying, having, and being*. Prentice Hall.
- Keller K.L., 2003. *Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Aaker D., 2004. *Brand Portoflio Strategy*. Free Press, New York.
- Krishnan H. S., 1996. *Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective*. North-Holland.
- *Largo Consumo, rivista di economia e marketing sulla filiera dei beni di consumo*. 2007, n. 7-8, Italia.
- Passaro M., 1993. *Marketing e strategie imprenditoriali*. Cacucci, Bari.
- Cantone L. & Risitano M. *Le relazioni tra il comportamento di acquisto del consumatore e le basi cognitive del valore di marca*. Ecole
- Cantone L., 1996. *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*. ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, 21-22 Gennaio 2005.
- Scognamiglio C., 2006. *Economia Industriale*. LUISS University Press, Roma.

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

- www.nestle-nespresso.com
- www.nespresso.com
- www.gfk.com
- www.ilfattoalimentare.it
- www.ilsole24ore.com
- www.brand-trust.de