



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

Come trasformare le crisi reputazionali in opportunità:
la Brand Reputation di Ferrero

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Raffaele Novelli

Matr.217861

CANDIDATO

Anno Accademico **2019/2020**

Alla mia famiglia, che mi ha insegnato a vivere e mi supporta.

Ai miei amici, quelli veri, che mi hanno sempre sostenuto.

*A tutti coloro che mi sono stati vicino,
accompagnandomi in questa esperienza.*

Grazie.

Sommario

L'iper-globalizzazione dei mercati e la crescente digitalizzazione hanno permesso agli stakeholder di gestire i flussi di informazioni in modo diverso: nell'arco di 30 anni, da semplici *consumers*, questi si sono evoluti in *prosumers*, ossia consumatori e produttori di dati. Ciò ha reso i mercati più dinamici e le aziende sempre più attente nei confronti dei propri consumatori, nonché più consapevoli della possibilità di dover affrontare un evento di crisi che possa danneggiare la propria reputazione. Nella nostra discussione tratteremo questo tema e lo analizzeremo in maniera approfondita anche attraverso lo studio di alcuni eventi di crisi fronteggiati da un brand molto noto, Ferrero. Nel primo capitolo, ci focalizzeremo sui concetti e sulle teorie legati al brand; in particolar modo, sul concetto di brand reputation, soffermandoci sia a esaminare gli elementi costituenti (brand identity e brand image), sia a descrivere i principali modelli di valutazione della marca; successivamente, spiegheremo i fattori che rendono forte un brand e descriveremo gli eventi di crisi. Nel secondo capitolo, ci focalizzeremo sul brand Ferrero, prendendo in esame la storia dell'azienda di Alba e, infine, studiando prima i mercati di riferimento e poi il marketing operativo e strategico del brand. Nel terzo capitolo tratteremo alcuni casi reali affrontati dal brand italiano e come questi siano stati gestiti. Concluderemo la nostra dissertazione evidenziando i motivi per cui una forte brand reputation possa essere un'arma strategica nonché barriera difensiva del proprio business in casi eccezionali.

Indice

Introduzione	7
1. Brand Reputation: concetti generali	
1.1. Introduzione alla Brand Reputation: Identity, Image and Reputation	9
1.1.1. Modelli di valutazione di un brand	14
1.2. Posizionamento del brand	18
1.2.1. Mappe percettive	20
1.3. Power Brand	22
1.4. Crisi reputazionali	24
2. Ferrero: un brand sinonimo di italianità	
2.1. Ferrero nella storia	27
2.1.1. Il mercato internazionale dei dolci	29
2.1.2. Il mercato italiano dei dolci	32
2.2. Marketing Mix di Ferrero	34
2.2.1. Prodotto	35
2.2.2. Promozione	36
2.2.3. Placement e Prezzo	37
2.3. SWOT Analysis	38
3. Come Ferrero ha gestito gli eventi di crisi	
3.1. La reputazione di Ferrero nel mondo	42
3.1.1. Un dolce scandalo: il caso “olio di palma”	42
3.1.2. Country of Origin Effect: nocciole Made in Turkey	48
Conclusioni	52

Elenco delle figure

1.1. Le sette dimensioni della Corporate Identity	13
1.1.1. Customer-Based Brand Equity	16
1.1.1. Global RepTrak 2019	17
1.2.1. Indice di Fishbein	21
1.3. Funzioni del brand	22
1.3. Colenso BBDO per Express Couriers	24
2.1.1. Livelli di fatturato del mercato dolciario mondiale	30
2.1.1. Volumi prodotti di confectionery goods	30
2.1.2. Mercato dolciario europeo	32
2.1.2. Mercato dolciario italiano	33
2.2. Le leve del Marketing Mix	35
2.2.2. Esempio di personalizzazione sul barattolo Nutella	37
2.3. Rappresentazione grafica della SWOT Analysis	38
2.3. Circular Economy	40
3.1.1. Politica “Palm-oil Free” di Coop	44
3.1.1. Denuncia di Greenpeace contro Nestlé	45
3.1.1. Cattiva gestione della crisi di Nestlé	46
3.1.2. Salvini e la Nutella	50

Introduzione

“Ci vogliono vent’anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla”

(Warren Buffet)

Con questa nota citazione di Warren Buffet, detto anche “l’oracolo di Omaha”, apriamo la nostra dissertazione che avrà come oggetto di studio l’analisi degli eventi e dei fattori che incidono maggiormente sulla reputazione di un Brand. Partiremo da un approfondimento del concetto di Brand Reputation, soffermandoci sul perché essa sia diventata così importante ai giorni nostri, e, successivamente, sposteremo la nostra attenzione sull’analisi di alcune vicende che, recentemente, hanno riguardato Ferrero, al fine di poter evidenziare come una forte reputazione possa trasformare le avversità in opportunità.

Nel primo capitolo descriveremo il concetto di Brand Reputation, esaminando le diverse fasi di sviluppo di quest’ultima e facendo riferimento ai vari modelli e interpretazioni della letteratura.

Proseguendo nella nostra discussione, parleremo di posizionamento del Brand e, più specificatamente, di come l’azienda, attraverso le sue attività di marketing, riesca a far percepire agli stakeholders i valori e gli attributi del proprio marchio; successivamente, sempre rimanendo sul tema, esporremo alcune tipologie di mappe percettive, evidenziandone le diverse funzionalità.

Infine, concluderemo il primo capitolo di questa discussione prima menzionando gli studi e le ricerche riguardanti la creazione di valore attraverso il potere del Brand¹ e dopo studieremo, in modo approfondito, gli eventi di crisi.

Nel secondo capitolo ci focalizzeremo maggiormente su Ferrero, sulla storia della sua organizzazione e di come essa abbia potuto raggiungere il successo non solo sul mercato dolciario nazionale ma anche su quello internazionale, affermandosi come eccellenza del “Made in Italy” in tutto il mondo. Successivamente, procederemo con un’analisi generale del marchio Ferrero e, in particolare, esamineremo la Brand Portfolio Strategy al fine di comprendere perché essi siano considerati delle risorse strategiche per la Società. Inoltre, facendo riferimento al livello dei prezzi ed al grado di notorietà del marchio, andremo a studiare il posizionamento del brand di Alba rispetto ai competitor.

Infine, ci concentreremo sulle attività e sulle strategie di marketing attuate dall’azienda piemontese, spaziando dalle leve del marketing strategico a quelle del marketing operativo, valutando anche punti di forza e debolezza attraverso una sintetica SWOT Analysis.

Nel terzo ed ultimo capitolo del nostro studio, porremo nuovamente la nostra attenzione sul concetto di reputazione, soprattutto su come questa sia stata per la Famiglia Ferrero non solo la chiave del successo ma anche un’infallibile arma strategica e scudo difensivo dagli attacchi esterni, focalizzandoci in particolar modo

¹ Perrey J., Mazzù M., *“Power Brands: Creare, portare al successo e gestire i propri brand”*, Rizzoli Etas, 2011

sulle crisi reputazionali, ossia eventi che possono potenzialmente danneggiare l'immagine di un'impresa agli occhi degli stakeholder e, per questo motivo, altamente temuti da manager e imprenditori².

Infine, termineremo la nostra indagine con la presa in esame di alcuni case study che hanno riguardato il Marchio negli ultimi anni, ossia il caso “olio di palma”, che ha causato il riadattamento di molti brand del settore dolciario a nuovi standard di produzione e commercializzazione, e lo scandalo delle nocciole turche, esempio interessante di *Country of Origin Effect* che ha anche suscitato polemiche sui social network, in particolare dall'esponente di Lega Nord, Matteo Salvini³.

Per terminare la nostra discussione, esporremo le conclusioni derivanti dallo studio effettuato circa il tema principale: la crescente centralità del Brand nelle strategie di marketing e la sempre più necessaria attenzione nei confronti del proprio prestigio e reputazione.

² Naim M., “*La fine del potere*”, Mondadori, Milano, 2013

³ <https://www.ilpost.it/2019/12/06/salvini-boicottaggio-nutella/>

CAPITOLO 1

BRAND REPUTATION: CONCETTI GENERALI

1.1. Introduzione alla Brand Reputation: Identity, Image and Reputation

La reputazione di un brand è un asset intangibile che, soprattutto per le organizzazioni note e affermate, genera un elevato valore di mercato e benefici non solo economico-finanziari ma anche strategici.

Tra i diversi benefici che scaturiscono da una forte e stabile Corporate Reputation bisogna necessariamente considerare l'effetto *shield*, ossia la capacità di poter difendere il proprio Brand da attacchi concorrenziali esterni o da altri eventi che potrebbero potenzialmente indebolirlo.

Proprio per questi motivi, la maggior parte delle imprese pone tra gli obiettivi primari quello di incrementare il prestigio del Brand, attuando un piano strategico coerente con i propri values e che coinvolga tutte le divisioni della società, dall'area di marketing a quella finanziaria, dalla comunicazione interna all'organizzazione a quella esterna, etc.

Ma cosa significa reputazione aziendale?

Essa può essere generalmente definita come *“il giudizio diffuso che gli stakeholder hanno nei confronti dell'organizzazione, dei prodotti e servizi offerti e delle sue azioni”*⁴.

Tuttavia, esistono diverse definizioni che descrivono la reputazione aziendale e queste variano l'una dall'altra in base alla disciplina in cui tale concetto viene applicato: secondo un articolo pubblicato nel 1997 da Charles Fombrun e Cees van Riel, professori di Reputation Management rispettivamente delle università di New York e Rotterdam e fondatori del Reputation Institute, vi sono sei distinte interpretazioni di Brand Reputation⁵:

- *Interpretazione economica*: per gli economisti, la reputazione è un elemento fondamentale che permette di distinguere le differenti tipologie di aziende e, inoltre, di spiegare il loro comportamento strategico. Essa viene prima di tutto riconosciuta dagli stakeholder esterni e viene utilizzata come fonte informativa: non possedendo le stesse informazioni dei manager sull'operato dell'organizzazione, gli osservatori esterni la giudicano in base alla reputazione del Brand.
- *Interpretazione strategica*: per i manager che delineano le strategie aziendali, la reputazione è una fonte di valore ma anche una barriera di difesa contro gli ostacoli esterni: il prestigio di un Brand è un asset intangibile proprio di una società; poiché è difficile o impossibile da imitare dalle concorrenti, le aziende con una reputazione forte e consolidata godono di molti benefici a livello economico e strategico. Tuttavia, il prestigio di un'impresa, essendo percepito all'esterno dell'organizzazione, è molto difficile da gestire.
- *Interpretazione di marketing*: per gli esperti di marketing, la reputazione aziendale è il risultato del processo cognitivo degli stakeholders il quale “trasforma” le informazioni ricevute sul Brand (derivanti

⁴ Pastore A., Vernuccio M., “Impresa a comunicazione. Principi e strumenti per il management”, Apogeo, Milano, 2008

⁵ C. Fombrun, C.B.M Van Riel, “The Reputational Landscape”, 1997

da esperienze con il marchio stesso, passaparola, critiche, (etc) in immagini mentali. A tal proposito, per creare e consolidare il proprio prestigio, e quindi il valore della marca stessa (Brand Equity), secondo Kevin Lane Keller, esperto di marketing di fama internazionale, è necessario creare un Brand familiare che susciti nei consumatori associazioni forti e uniche del Brand stesso. In riferimento a quanto detto, ci focalizzeremo nel prosieguo del nostro studio su un modello che permette, se rispettato step-by-step, di potenziare il valore di marca, ossia il modello di Customer-Based Brand Equity di Keller.

- *Interpretazione organizzativa*: secondo la letteratura organizzativa, la reputazione, prima ancora che all'esterno dell'impresa, si forma internamente ad essa, attraverso l'esperienza dei dipendenti e la cultura aziendale: quest'ultima influenza l'operato del management che, di conseguenza, influenza i rapporti tra organizzazione e stakeholders esterni. Questo avviene perché i *value* aziendali e la Corporate Identity sono strettamente correlati con la sua cultura aziendale.
- *Interpretazione sociologica*: per i sociologi, la reputazione di un'azienda è il complesso risultato dell'interazione tra i vari stakeholder e l'impresa stessa in un ambiente istituzionale condiviso. Quindi, la valutazione dell'azienda deriva dal fitto network di interessi, opinioni e osservazioni differenti che gli stakeholders hanno nei confronti di essa.
- *Interpretazione contabile*: un gruppo di esperti contabili ha mostrato che c'è un crescente divario tra gli utili netti annui rappresentati nei report dei bilanci aziendali e la quota di mercato dell'azienda. Proprio per questo motivo, definiscono la reputazione come un asset intangibile che crea valore di mercato per l'impresa, nonché benefici unicamente finanziari.

Possiamo notare che in queste definizioni, seppur diverse non solo nel contenuto ma anche nella disciplina di applicazione, vi sono dei punti in comune: prima di tutto, la reputazione aziendale è un asset non materiale, il cui valore che apporta all'organizzazione è difficile da quantificare con assoluta precisione ed è, inoltre, difficile da imitare dalle altre aziende o competitor; altro aspetto comune è che la reputazione nasce e si sviluppa non solo grazie all'identità aziendale, e quindi non solo dalla mission, vision e values aziendali, ma anche grazie alle associazioni positive e alla fedeltà che gli stakeholders esterni ed interni hanno nei confronti del marchio; ultima caratteristica comune, non meno importante, consiste nella possibilità di poter sfruttare a pieno il potenziale derivante da un brand stimato per poter trarre notevoli vantaggi strategici e benefici di mercato.

Possiamo raggruppare tutte le interpretazioni sopra elencate in due macro-aree⁶:

- Reputazione aziendale come asset prezioso e risorsa intangibile per l'impresa, capace di generare benefici su ogni livello (Business-Based);
- Reputazione aziendale come insieme delle percezioni, associazioni e opinioni degli stakeholders (Customer-Based).

⁶ Corradini I., Nardelli E., "La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e gestione", Franco Angeli, Milano, 2015

Il punto di partenza necessario per una trattazione organica del concetto di Reputazione Aziendale non può prescindere da alcune premesse teoriche.

Prima di esaminare il processo di creazione e sviluppo della reputazione aziendale, è necessario soffermarci su due elementi che la costituiscono, ossia la Brand Identity e Brand Image: è proprio il nesso di queste due componenti che permette lo sviluppo e il consolidamento della Brand Reputation⁷.

La Brand Identity rappresenta l'insieme dei valori aziendali, la sua mission e vision, la filosofia aziendale ma anche tutti gli aspetti distintivi dell'impresa, come il logo, il payoff, il nome e i simboli. È un elemento di medio-lungo termine che si viene a creare e, successivamente, viene gestita attraverso le "strategie che una società impiega nelle sue attività operative e di produzione" (Melewar e Wooldridge, 2001). L'identità aziendale è il primo fattore costituente della reputazione in quanto grazie ad essa si diffondono all'esterno i principi, le credenze e la cultura aziendale che muovono l'impresa nel raggiungere gli obiettivi.

Secondo Melewar e Karaosmanoglu, Faculty, rispettivamente, della Brunel University di Londra e della Istanbul Technical University, l'identità si compone di sette elementi⁸:

- ✓ *Comunicazione aziendale*: strumento da non sottovalutare, la comunicazione aziendale può essere definita come "l'espressione di sintesi e sostegno dell'orientamento strategico e dell'approccio relazionale che l'impresa segue nel tempo"⁹. La corporate communication è uno strumento necessario per poter "modellare" le percezioni degli stakeholder sul brand e si impiega in quattro ambiti differenti: nei confronti dei consumatori (comunicazione di marketing), nei confronti degli share/bond-holders (comunicazione economico-finanziaria), nei confronti delle istituzioni (comunicazione istituzionale), nei confronti del personale interno all'organizzazione (comunicazione organizzativa o interna).
- ✓ *Design aziendale*: con questo si fa riferimento all'insieme degli elementi visivi dell'organizzazione (corporate visual identity system, CVIS), che sono: nome, colori, simboli, slogan e tipografia. Questi elementi infatti permettono agli stakeholders di riconoscere l'impresa. Per far sì che questo accada, questi elementi devono essere: distintivi, significativi, flessibili (o adattabili), memorizzabili, proteggibili legalmente e soprattutto coerenti.
- ✓ *Cultura aziendale*: l'insieme dei valori, delle credenze e degli obiettivi che caratterizzano l'ambiente interno dell'impresa. Infatti, affinché l'identità aziendale sia coerente, i valori diffusi all'esterno devono essere allineati con quelli interni: valori come integrazione, team-working, cooperazione e motivazione sono utili al fine di rafforzare la cultura di una impresa.
- ✓ *Comportamento*: altro aspetto intangibile dell'identità, il comportamento aziendale consiste nella conseguente percezione da parte degli stakeholders delle azioni e delle strategie adottate dall'impresa

⁷ Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., "Corporate Reputation: The Definitional Landscape"

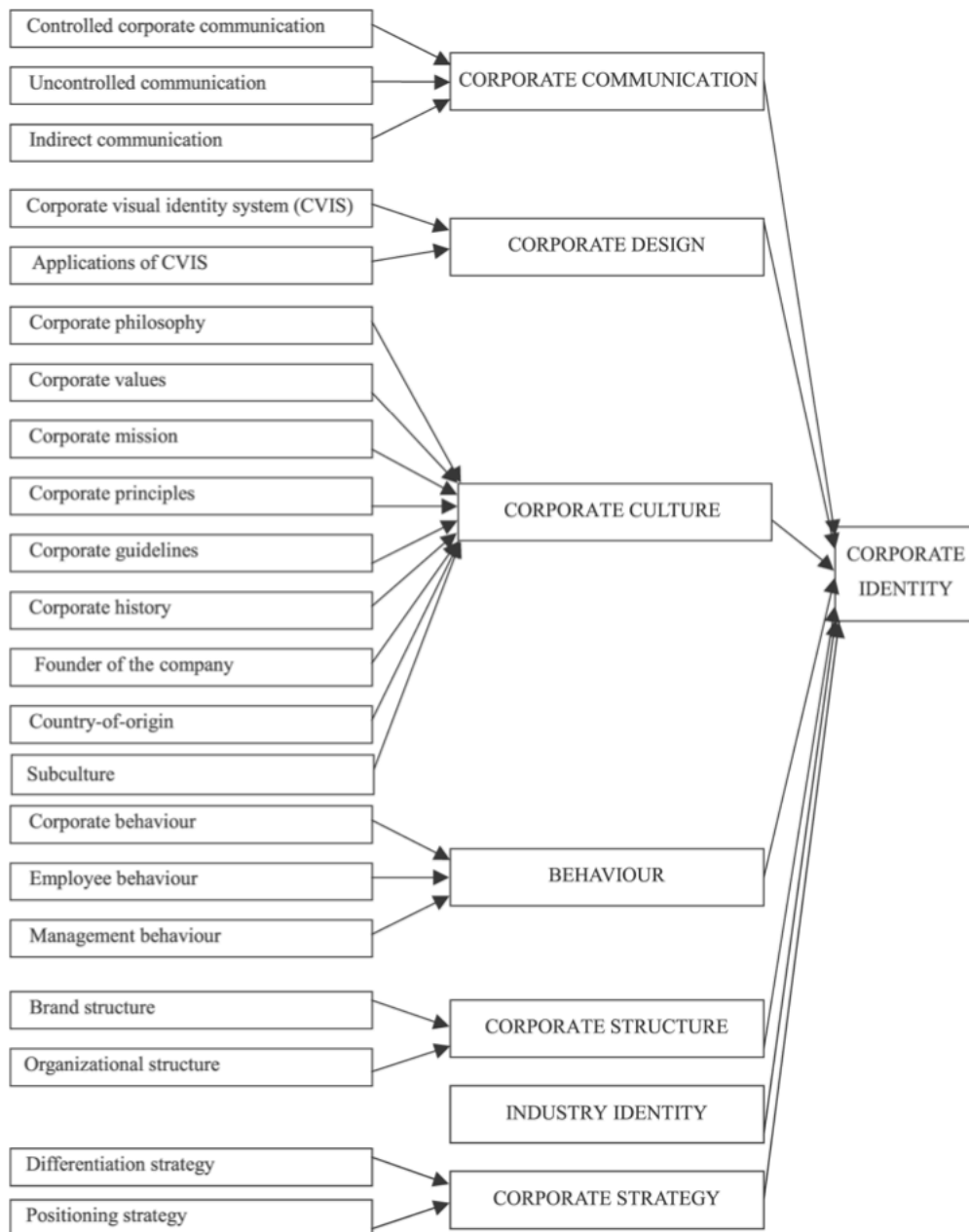
⁸ Melewar T.C., Karaosmanoglu E., "Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives", 2006

⁹ Comin G., Mazzarella S., "Comunicazione integrata e reputation management", LUISS University Press, 2019

nella sua attività operativa e di produzione. Per questo motivo, il “cosa fa” aziendale determina necessariamente il “com’è”.

- ✓ *Struttura aziendale*: si fa riferimento alla struttura gerarchica interna all’impresa, alla forma centralizzata o decentralizzata che un’azienda può assumere. Una struttura aziendale centralizzata rimanda a una identità “dominante” ed è caratterizzata nella maggior parte dei casi da una forte standardizzazione del lavoro; una forma decentralizzata, invece, rimanda a una identità “dinamica” ed è caratterizzata dalla possibilità di poter sfruttare al massimo le potenzialità della forza lavoro, in una continua creatività e innovazione del know-how aziendale.
- ✓ *Identità nel settore*: indica alcuni fattori particolari, come la competitività, la grandezza e la sua forza di mercato. Elementi che permettono l’identificazione aziendale prettamente da un punto di vista di mercato.
- ✓ *Strategia aziendale*: l’insieme delle scelte operative, commerciali, finanziarie di un’impresa caratterizzano la sua identità in un dato contesto ambientale e di mercato.

Figura 1: le sette dimensioni della corporate identity



Fonte: “Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners perspectives”, 2006

Con il termine Brand Image si indica l’insieme delle percezioni e delle associazioni degli stakeholder nei confronti del brand. A differenza dell’identità, l’immagine aziendale è un elemento costituente della reputazione di breve termine e, per questa ragione, deve essere attentamente monitorata e gestita: questa è facilmente soggetta a cambiamenti improvvisi, a volte drastici, e ciò potrebbe provocare la diffusione di un messaggio aziendale differente e distorto, nonché la scintilla che potrebbe causare un *brand disaster*. Lo affermano anche alcune indagini e stime di Moises Naim, pubblicate nei suoi libri: a causa della iper-

globalizzazione, della digitalizzazione e di altri macro-trend, le multinazionali hanno l'80% il rischio di incorrere in una grave crisi reputazionale in un periodo di 5 anni¹⁰.

L'unione di questi elementi, tramite un processo di reputation building, permette nel medio-lungo periodo, la possibilità di consolidare la propria reputazione nelle menti degli stakeholders, da quelli meno fedeli al brand a quelli più vicini.

Per questo motivo, al fine di consolidare il prestigio del brand, l'impresa deve sempre non solo monitorare attentamente il mercato, ma anche gestire, in maniera efficiente e coerente ai propri valori e obiettivi, gli elementi intangibili che compongono l'identità e l'immagine aziendale.

1.1.1. Modelli di valutazione di un brand

Come abbiamo potuto notare precedentemente, la brand reputation è una preziosissima fonte di valore per l'organizzazione. La reputazione di alcuni brand come Nike o Apple incrementa il patrimonio totale del brand (Brand Equity). Ancora, permette alle imprese l'applicazione di un premium price non solo per la qualità promessa ai propri consumatori ma anche per il logo riportato su beni e servizi offerti dall'organizzazione: infatti, il logo è uno strumento molto potente per comunicare agli stakeholder i valori dell'azienda e, dal punto di vista del consumatore, esso assume rilevanza in quanto “volto del brand”¹¹.

Molti sono i vantaggi derivanti da una forte reputazione e questi si possono semplicemente riassumere affermando che più il brand diventa prestigioso (e quindi più la reputazione del brand aumenta) più il valore del marchio cresce. Quindi, come si può misurare il valore di un brand?

Esistono molti modelli che permettono di quantificare il valore di una marca. Tuttavia, anche in questo caso, bisogna distinguere i modelli che permettono di misurare il patrimonio di marca (brand equity) e i modelli che permettono di quantificare il valore apportato al brand grazie alla propria reputazione.

Prima di esaminare i primi, dobbiamo necessariamente soffermarci sul concetto di Brand Equity.

Con il termine Brand Equity indichiamo il valore complessivo della marca. Questo può essere misurato sia da un punto di vista finanziario, inteso come un asset patrimoniale dell'azienda, sia da un punto di vista di marketing, inteso come il plusvalore aggiunto ai beni e servizi di un'organizzazione. In quest'ultimo caso, si parla di “valore della marca basato sul cliente”, ossia l'effetto differenziale della conoscenza del brand sulla risposta dei consumatori al marketing di un brand¹². Secondo David A. Aaker, economista ed esperto di marketing e di strategie di marca, la Brand Equity è “un insieme di attività e passività legate a un marchio, al suo nome e al suo simbolo, che aggiungono o sottraggono il valore di un prodotto o servizio per l'impresa e per il consumatore”¹³. Il valore della marca è fondato su quattro pilastri, quattro elementi che definiscono un brand¹⁴:

¹⁰ Naim M., “*La fine del potere*”, Mondadori, Milano, 2013

¹¹ <https://www.insidemarketing.it/modo-cervello-riconosce-ed-elabora-loghi-dei-brand/>

¹² Keller K.L., “*Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*”, Journal of Marketing, 1993

¹³ Aaker A. D., “*Managing Brand Equity*”, The Free Press, 1991

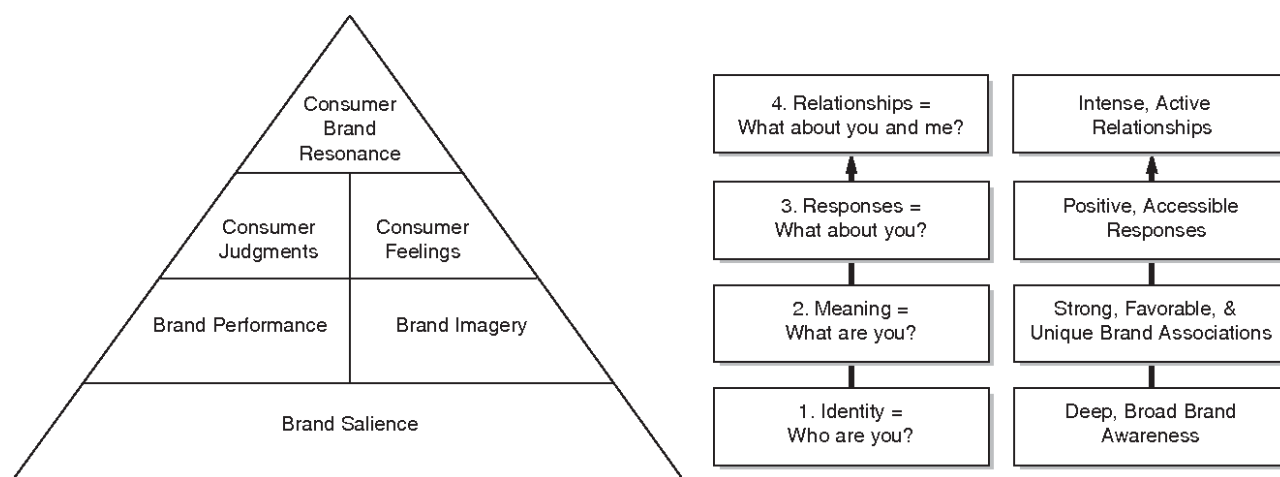
¹⁴ Kotler P., Keller L.K., Ancarani F., Costabile M., “*Marketing Management*”, Pearson, 2017

- *Segno*: permette l'identificazione da parte degli stakeholders di prodotti/servizi offerti da un'organizzazione. Il segno è il principale elemento che permette la costruzione di una solida *Brand Awareness*, ossia la conoscenza della marca;
- *Significato*: si traduce nel valore simbolico ed emozionale per il consumatore e determina da parte di quest'ultimo atteggiamenti favorevoli nei confronti della marca. Permette ad un'azienda di raggiungere i propri obiettivi di posizionamento e contribuisce positivamente all'immagine di essa (*Brand Image*);
- *Esperienza*: l'insieme delle interazioni e dei contatti tra gli stakeholders e l'azienda. Se l'esperienza di prodotto del consumatore è positiva, il cliente si fiderà del brand perché soddisfatto dalla qualità e dalle prestazioni. Ciò quindi determina la nascita della cosiddetta *Brand Loyalty*;
- *Relazione*: l'insieme degli affetti e delle emozioni che i consumatori provano per un brand: i consumatori acquistano beni o servizi di un dato brand non solo per la qualità di essi, ma anche perché "coinvolti" emozionalmente nell'uso di esso. Si parla in tal senso di *Brand Engagement*.

Uno dei modelli più utilizzati per misurare il valore di un brand è il modello "Customer-based Brand Equity", anche conosciuto come "Modello della risonanza della marca", ideato da Keller. Secondo il professore statunitense, per far sì che il brand acquisisca valore, le aziende e i marketing manager devono rispettare una serie di step, rappresentati in un modello piramidale. La piramide di Keller può essere suddivisa in quattro piani; a ogni gradino è associato l'insieme di attività e azioni che devono essere attuate dall'azienda:

- alla base della struttura abbiamo la *salienza*, ossia l'identità e la conoscenza diffusa tra gli stakeholders del brand (brand identity). In questo primo passaggio, l'obiettivo dell'azienda è quello di rendere i consumatori consapevoli della marca e di far sì che associno questa a una categoria di prodotti e servizi.
- Al secondo piano troviamo *le prestazioni e l'immagine*, quindi il significato della marca (brand image). L'obiettivo, in questo caso, è quello di fissare nelle menti dei consumatori un insieme di associazioni e percezioni legate sia al prodotto/servizio sia al brand; l'azienda, attraverso le prestazioni, fa sì che l'immagine dell'organizzazione sia accolta dagli stakeholders in modo favorevole.
- Al terzo e penultimo gradino della piramide abbiamo i giudizi e le sensazioni, ossia le reazioni dei consumatori (brand loyalty). Lo scopo aziendale è quello di suscitare la giusta risposta, la giusta reazione da parte dei clienti in modo tale da poter ricevere un giudizio positivo. L'azienda, attraverso le sensazioni ed emozioni suscitate nel cliente, ottiene un giudizio favorevole nei confronti del brand.
- Infine, al vertice abbiamo la *risonanza*, ossia il massimo coinvolgimento non solo esperienziale ma anche emozionale (brand engagement).

Figura 2: Modello CBBE, Customer-based Brand Equity



Fonte: *“Transform Product into Purpose Brand”*

Per far sì che questo percorso abbia successo, è necessario adottare sin dall’inizio una strategia adeguata e coerente sia con i propri principi, la propria storia e i propri valori, sia con il contesto esterno con il quale si entra in contatto.

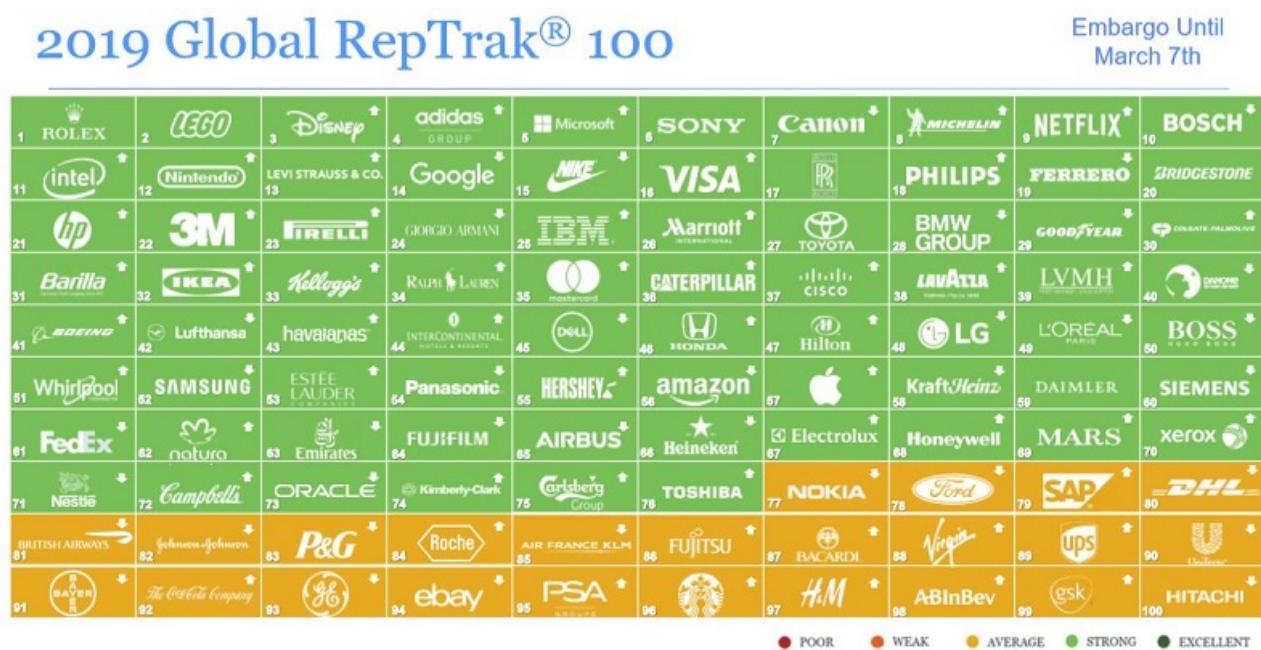
Fin qui abbiamo descritto un modello di creazione e sviluppo del valore di un brand da un punto di vista prettamente di marketing. Tuttavia, esistono altri modelli che prendono in esame lo stesso tema ma da un punto di vista finanziario, tra i quali il modello elaborato dalla società Interbrand: secondo la compagnia americana, il valore della marca può essere definito come il valore attuale netto derivante dai flussi finanziari futuri, attribuibili esclusivamente alla marca.

Finora ci siamo concentrati su modelli grazie ai quali è possibile valutare e quantificare il valore del brand in toto.

Come abbiamo detto in precedenza, esistono anche teorie e moduli che permettono di misurare la reputazione di una marca e quanto questa influisca sul valore del brand e di una organizzazione in generale. Tra questi, il più noto e il più affermato è il modello RepTrak di Reputation Institute, compagnia americana e leader mondiale nella ricerca e analisi, specializzata in corporate reputation e fondata da Charles Fombrun e Cees Van Riel.

Ogni anno viene pubblicata sulla rivista *Forbes* la *Global RepTrak 100*, una classifica delle 100 aziende con la reputazione più solida al mondo: queste vengono suddivise in aziende con reputazione scarsa (0-39), debole (40-59), moderata (60-69), forte (70-79) e, infine, le società con reputazione eccellente (80 in su). Nel 2019, per esempio, i tre brand con la reputazione più forte erano Rolex, Lego e Disney che, nella classifica, si sono poste, rispettivamente, in prima, seconda e terza posizione; tra i brand italiani spiccano invece Ferrero (19° posizione) e Pirelli (23° posizione).

Figura 3: Global RepTrak 100, 2019



Fonte: "Gruppo Editoriale Media Key"¹⁵

Quindi, come è possibile valutare la reputazione aziendale?

Al centro del modello in questione vi è il *Pulse*, ossia il fattore emotivo che permette la creazione di un legame tra stakeholders e organizzazione. Questo legame viene misurato in base a quattro fattori: stima, fiducia, sensazione e ammirazione. Su questa base emotiva ed "irrazionale" si fondano gli elementi "razionali" su cui si dedicano le imprese per accrescere la propria reputazione:

- Performance (alta profittabilità, risultati migliori di quanto ci si aspettasse, forti prospetti di crescita, etc);
- Prodotti/servizi (alta qualità, soddisfazione delle necessità dei consumatori, etc);
- Innovazione (velocità di adattamento al cambiamento, prodotto/servizio innovativo, etc);
- Ambiente lavorativo (condizioni lavorative adatte, opportunità di crescita lavorativa, etc);
- Governance (trasparenza, principi etici e morali nel business, etc);
- Responsabilità sociale (creazione di shared value, rispetto dell'ambiente e della società, etc);
- Leadership (organizzazione interna, management eccellente, etc).

Il punteggio viene calcolato in base alle "recensioni" rilasciate da almeno 100 persone per azienda coinvolta nella classifica e ogni intervistato può valutare un'azienda con un punteggio massimo di 20 punti. Il rating finale è ottenuto dalla media di tutti i punteggi degli intervistati nelle quattro categorie emozionali sopra elencate¹⁶.

Per l'efficienza, per la precisione nei risultati conseguiti e per la sua affidabilità, il modello RepTrak si è affermato come metodo standard per la valutazione della reputazione dei Brand in tutto il mondo.

¹⁵ <https://www.mediakey.tv/leggi-news/reputation-institute-2019-global-reptrak-100>

¹⁶ Lamboglia R., "Il controllo della reputazione finanziaria nel sottosistema delle relazioni azienda-banche", G. Giappichelli Editore, 2017

1.2. Posizionamento del brand

Per i vantaggi elencati e descritti precedentemente, possiamo facilmente intuire che i brand che godono di una buona reputazione godono, di conseguenza, di un posizionamento favorevole rispetto alle società con un prestigio minore.

Tuttavia, anche i brand con reputazione più affermata necessitano di attuare una strategia S.T.P. corretta e coerente con il proprio prestigio: il mercato infatti sarà disorientato se il posizionamento della marca, nell'immaginario collettivo degli stakeholders, non è efficace o non riflette la brand reputation stessa.

Con il termine posizionamento si va ad identificare l'insieme di tutte le azioni atte a *progettare e tradurre sul piano operativo l'offerta e l'immagine di un'impresa in modo tale che occupi un posto ben definito nelle menti dei consumatori del segmento obiettivo*¹⁷.

Il posizionamento rientra nella strategia S.T.P., processo grazie al quale l'azienda si prefigge di suddividere il mercato in vari segmenti o gruppi di consumatori (segmentazione), individuare e scegliere il o i segmenti più profittevoli (targeting) e infine determinare e applicare il giusto marketing mix per i segmenti scelti, in modo da definire la posizione che il brand occuperà nelle menti dei customers (posizionamento). Prima di attuare questa strategia, le aziende, da quelle di piccole dimensioni alle multinazionali, studiano e analizzano il mercato sia a livello macro (attraverso l'analisi PESTEL) sia a livello micro (attraverso lo studio delle 5 forze di Porter).

Per poter posizionare con successo il proprio Brand nelle menti dei consumatori, le imprese devono presentare loro un'offerta innovativa che possa soddisfare le loro richieste, quindi una value proposition convincente e adatta alle esigenze del segmento obiettivo.

Solitamente, affinché il posizionamento sia corretto ed efficace, bisogna considerare tre elementi:

- Lo schema di riferimento competitivo;
- Gli elementi di differenza e parità rispetto ai competitors (POD e POP);
- Il "mantra" della marca.

Per prima cosa, le aziende studiano il mercato di riferimento, ossia il mercato in cui concentrare i propri sforzi di marketing sia nei confronti dei concorrenti diretti e indiretti, sia nei confronti dei consumatori target. Per capire il proprio mercato di riferimento, le organizzazioni individuano la categoria di appartenenza, ossia il mercato in cui il brand concorre e compete sul mercato. Dopo aver fatto ciò, si concentrano sui competitors i quali si dividono in due macro-categorie: i concorrenti diretti, che offrono ai consumatori lo stesso bene o servizio; i concorrenti indiretti, che offrono un prodotto diverso ma che riesce comunque a soddisfare le esigenze dei clienti (prodotti sostitutivi).

Esistono molti strumenti grazie ai quali è possibile monitorare le attività dei concorrenti e, di conseguenza, capire il comportamento di acquisto dei consumatori verso alcune marche prese in esame come, per esempio,

¹⁷ Kotler P., Keller L.K., Ancarani F., Costabile M., "Marketing Management", Pearson, 2017

l'analisi di un benchmark competitivo oppure attraverso l'utilizzo di strumenti online e social network. Tra questi strumenti, molto utile e puntuale è il "modello di Abell", secondo cui l'ambiente di riferimento deve essere analizzato in base a tre dimensioni: le tecnologie utilizzate, i clienti target e le funzioni d'uso del prodotto/servizio.

Il secondo step è l'analisi dei punti di differenza e dei punti di parità, ossia gli elementi che caratterizzano una marca "differenziandola" dalle altre e gli elementi generalmente condivisi da tutti i brand dello stesso mercato. I Point of Difference (POD) sono caratteristiche di una value proposition che, nelle menti dei consumatori, attribuiscono associazioni positive nei confronti di una marca e attribuiscono quindi maggior valore alla stessa. I criteri che permettono di suscitare associazioni positive sono: desiderabilità per il cliente, ossia rilevanza; possibilità da parte dell'impresa di offrire ciò che promette ai consumatori; differenziazione rispetto ai competitors, essere originali.

Quindi, in poche parole, gli elementi di differenziazione devono essere credibili, rilevanti e distintivi per i consumatori e sostenibili, comunicabili e praticabili per le società.

I Point of Parity invece sono caratteristiche condivise con le marche concorrenti dello stesso settore di mercato. Questi si suddividono in:

- ❖ *Elementi di parità di categoria*, ossia gli elementi base e necessari affinché l'offerta sia valida e credibile per il cliente (per esempio gli airbag in un'auto);
- ❖ *Elementi di parità correlati*, elementi fortemente negativi, possono essere definiti come il "punto debole" di un'offerta di un brand (per esempio la qualità del prodotto è eccellente ma il suo prezzo è molto alto);
- ❖ *Elementi di parità competitiva*, elementi strategici che permettono, da un lato, di annullare i punti di forza delle offerte dei concorrenti e, dall'altro, di annullare alcuni aspetti critici della propria offerta.

Dopo aver attentamente analizzato i propri POD e POP e dopo aver studiato le offerte dei concorrenti, viene presentata la propria value proposition.

Ultimo step, non meno importante, consiste nella creazione e nello sviluppo di un mantra della marca, "l'articolazione del cuore e dell'anima della marca"¹⁸. Solitamente sono frasi molto brevi, che variano dalle 3 alle 5 parole, e che esprimono in maniera estremamente sintetica ciò che un brand promette ai propri clienti: alcuni esempi sono i payoff di BMW, il quale promette un'esperienza di guida unica e divertente ("The Ultimate Driving Machine") o di Apple che promuove prodotti innovativi e differenti dalla concorrenza ("Think Different"). Il mantra, per far sì che possa essere ricordato dagli stakeholders, deve essere comunicabile, semplice e deve ispirare, mostrare un concetto rilevante.

¹⁸ ibidem.

Una volta che tutti gli elementi sono stati analizzati e dopo aver determinato una strategia di posizionamento, questa viene comunicata a tutti i membri dell'organizzazione in modo che gli operatori possano rispettare un percorso coerente con la strategia adottata ed evitare azioni che potrebbero comprometterla.

Infine, esistono diversi modi per comunicare il posizionamento. Oltre ai metodi tradizionali come i testimonial e pubblicità incentrate sui benefici/attributi del prodotto, vi sono approcci alternativi e più creativi capaci di colpire emotivamente i customers (branding emotivo). Tra questi, ricordiamo:

- Il brand storytelling, di cui si serve di metafore e dello storytelling per imprimere nella memoria del cliente il ricordo del brand e per suscitare emozioni. Molto spesso, viene adottata la struttura della fiaba come concettualizzata da Vladimir Propp;
- Il brand journalism consiste nel comunicare ai diversi segmenti di mercato diversi messaggi riguardanti lo stesso prodotto o servizio coerenti, allo stesso tempo, all'immagine dell'azienda;
- Il branding culturale consiste nel divulgare messaggi di impronta sociale e culturale, attraverso iniziative di marketing.

1.2.1. Mappe percettive

Lo strumento grazie al quale è possibile rappresentare visivamente il posizionamento del brand nel mercato è la mappa percettiva, ossia una rappresentazione grafica dove diversi prodotti o diverse marche sono posizionate in un punto specifico di un grafico, in base a due o più dimensioni percettive di riferimento. In poche parole, è uno strumento tramite il quale si può tradurre graficamente le preferenze dei consumatori. Grazie alle mappe percettive, le aziende hanno la possibilità di scoprire nuove opportunità di mercato o di identificare nuove mercati. Per fare questo, è necessario raccogliere e analizzare un vasto set di informazioni e dati riguardanti il mercato, i comportamenti pre e post acquisto dei consumatori. Tuttavia, queste ultime informazioni sono difficili da trovare e analizzare a causa della volatilità delle preferenze dei consumatori, quindi a volte sono incomplete o non veritiere. In tempi abbastanza recenti, questo limite è stato superato grazie agli strumenti digitali: applicazioni come Google Analytics e Chartbeat sono utili piattaforme per il digital marketing che consentono di monitorare e esaminare grandi quantità di dati e statistiche di ogni tipo; anche i social network possono essere considerati strumenti utili alla raccolta e al monitoraggio di dati, recensioni, opinioni su prodotti e servizi di brand differenti.

Esistono diverse mappe percettive che differiscono sia per la struttura grafica sia per la metodologia utilizzata. Una delle più utilizzate è l'Indice di Fishbein, un modello che permette di quantificare il valore percepito dal cliente di un prodotto o servizio offerto da un brand. Il valore totale percepito è il risultato della sommatoria dell'importanza dei singoli attributi del prodotto (i cosiddetti pesi) ponderati con le rispettive performance.

Figura 4: Indice di Fishbein, esempio

Attributo	Importanza	Performance			
		Nokia	Panasonic	Motorola	Samsung
Peso	0.20	6	7	5	6
Dimensioni	0.30	7	7	6	7
Ricezione	0.40	9	6	8	7
Servizi aggiuntivi	0.10	8	6	7	6
	Indice di Fishbein	7.7	6.5	6.7	6.7

Fonte: Costabile 2004¹⁹

Un altro modello ampiamente usato è la Quadrant Analysis che, attraverso l'intersecazione di una dimensione soggettiva (come l'importanza di un attributo del prodotto) e una dimensione oggettiva (il differenziale di performance), permette di identificare il posizionamento di un prodotto o brand rispetto ai competitor. Metodologia molto simile alla precedente ma con una rappresentazione diversa: attraverso questo modello, il brand viene posto all'interno di un piano cartesiano e permette una chiara rappresentazione grafica delle preferenze dei consumatori. Inoltre, si possono distinguere quattro aree differenti: i prodotti con scarse possibilità di crescita, quelli di valore medio, quelli che possono godere di una forte crescita futura e infine quelli di alto valore di mercato.

Questi e altri modelli permettono quindi di verificare lo "stato di attrattività" della marca e per le aziende si rivelano sempre più necessari a causa dell'elevata competitività e dinamicità delle preferenze dei consumatori. Solitamente le organizzazioni con una reputazione più solida ricoprono una posizione medio-alta o alta nelle mappe percettive poiché, nell'immaginario collettivo degli stakeholders, rappresentano il livello di qualità e di performance più alto in uno specifico settore di mercato (*best in class*).

Per queste ragioni, sempre più spesso le aziende con elevato potenziale di crescita e quelle di piccole-medie dimensioni, per crescere nel mercato, si servono delle organizzazioni con elevato prestigio come termine di confronto non solo per monitorare le loro attività, ma anche per poter apprendere; questa metodologia viene chiamata *benchmarking* e può essere definita come il "processo grazie al quale misurare e confrontare continuamente le proprie attività di business con quelle comparabili delle organizzazioni leader per ottenere informazioni che aiutino l'azienda a identificare e implementare le giuste azioni di business per migliorare"²⁰.

¹⁹ https://didattica-2000.archived.uniroma2.it/fo_mktg/deposito/Mktg_Turistico_Strategico_2.pdf

²⁰ Andersen B., Pettersen P.G., "The Benchmarking Handbook, step-by-step instructions", Chapman e Hall, 1996

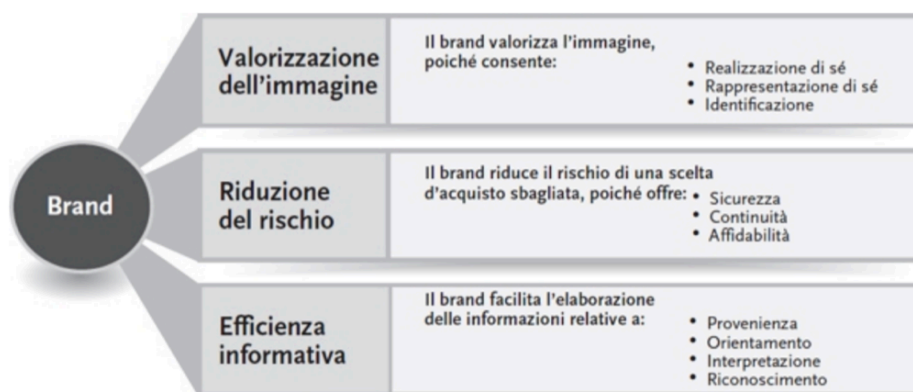
1.3. Power Brand

Marco Francesco Mazzù, Professore di marketing presso la LUISS Guido Carli e Jesko Perrey, Senior Partner presso McKinsey & Company, autori del libro “Power Brands: Creare, portare al successo e gestire i propri brand”, esaminano e analizzano i fattori e gli elementi che rendono una marca forte e affermata sul mercato, appunto un Power Brand.

Secondo molti studiosi e teorici, il brand svolge tre funzioni di primaria importanza:

- *Valorizzazione dell'immagine*: la marca è il mezzo principale che permette ai consumatori di sentirsi parte di un gruppo o di una classe: perché acquistare una borsa Hermes piuttosto che una Michael Kors? Perché guidare una Maserati o una BMW quando, sul mercato, esistono auto con prezzi minori e con prestazioni migliori? Queste domande permettono di capire meglio il concetto, ossia alcuni Brand vengono scelti dai clienti non solo per le qualità del prodotto in sé, ma anche per un desiderio inconscio di sentirsi realizzati e parte di un gruppo, definito anche bisogno aspirazionale;
- *Riduzione del rischio*: la marca, soprattutto se popolare tra i consumatori, consente ai clienti di ridurre il rischio di effettuare una scelta errata, di acquistare un prodotto/servizio non conforme alle proprie esigenze. Il brand identifica, in questo senso, un prodotto di alta qualità le cui prestazioni e vantaggi permettono di soddisfare i bisogni del cliente che lo acquista.
- *Efficienza normativa*: permette al cliente una più semplice comprensione delle informazioni fondamentali durante il processo decisionale, nonché di orientarsi in modo più efficiente. Di fatto, gli stakeholder sono sempre più passivi a un flusso continuo di informazioni su prodotti e servizi diversi. In tal senso, se volessimo spiegare il concetto con una metafora, il brand che gode di una forte reputazione è il faro che permette al marinaio (il cliente) di orientarsi e di prendere la giusta direzione nella nebbia (la moltitudine di prodotti e servizi analoghi e sostitutivi)²¹.

Figura 5: Funzioni del brand



Fonte: “Power Brands: Creare, portare al successo e gestire i propri brand”, 2011

²¹ Perrey J., Mazzù M., “Power Brands: Creare, portare al successo e gestire i propri brand”, Rizzoli Etas, 2011

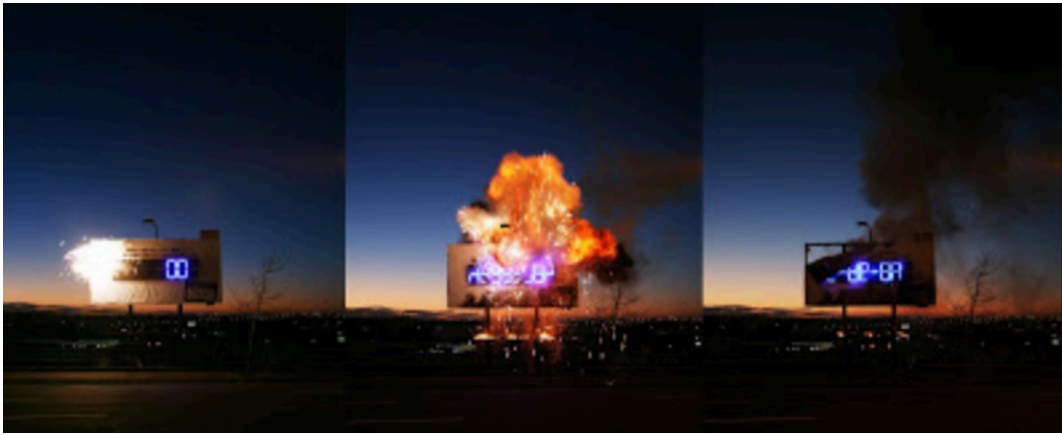
Secondo gli autori del libro, le organizzazioni, per far sì che il proprio brand raggiunga il successo, devono coniugare tre dimensioni: Art, Science e Craft.

Il fattore *Art* consiste nello sviluppare una brand proposition di livello superiore rispetto ai competitor, capace di attrarre gli stakeholder. La brand proposition risulterà dunque essere il motivo per cui i consumatori dovrebbero acquistare i prodotti di un dato brand e non i prodotti dei concorrenti. Proprio per questo motivo, è necessario che il contenuto sia composto da elementi razionali, che possano convincere il consumatore, e da elementi irrazionali ed emotivi, che permettano di attivare i meccanismi emozionali del consumatore; è altresì necessario che questi siano bilanciati in maniera corretta: alcune organizzazioni di fama internazionale, come Nike o Enel, privilegiano gli elementi irrazionali, che suscitano forti emozioni e catturano l'attenzione degli stakeholder. Quindi, si potrebbe dire che, al fine di posizionare strategicamente un brand, è di primaria importanza suscitare dapprima emozioni e unire al posizionamento emozionale i vantaggi e i benefici derivanti dall'utilizzo del prodotto, facendo in modo che questi siano riconosciuti dal cliente. Un altro aspetto che concerne questa dimensione è la coerenza e, in particolare, la relazione tra coerenza ed attualità: molti brand, internazionali e non, hanno rispettato nel tempo una certa coerenza nelle strategie di posizionamento e di targeting pur cercando di essere il più innovativi e competitivi possibile sul mercato (un esempio può essere la Chevrolet Camaro, muscle car iconica negli States che dagli anni '60 ad oggi è simbolo di libertà e velocità, nonché una delle auto più amate sia dai giovani sia dai collezionisti.)

Ultimo aspetto non meno rilevante è la necessità di essere creativi. Gli stakeholder, poiché continuamente esposti ad attività di marketing e di comunicazione, sono diventanti indifferenti agli annunci aziendali. Proprio per questo, le aziende devono puntare su una comunicazione efficace ed attraente, che possa ottenere l'attenzione da parte del pubblico, come nel caso della campagna dell'agenzia Colenso BBDO per Express Couriers: l'obiettivo era quello di convincere i clienti della puntualità delle spedizioni e lo fece attraverso un cartellone pubblicitario in cui vi era scritto "Questo messaggio si distruggerà esattamente tra" con un timer che mostrava il conto alla rovescia e un messaggio nel quale appariva scritto "Quando noi ti diamo un orario, lo prendiamo alla lettera". Alla fine del count down, il cartellone esplose letteralmente²².

²² Comin G., Mazzarella S., "Comunicazione integrata e reputation management", LUISS University Press, 2019

Figura 6: Colenso BBDO per Express Couriers



Fonte: www.comunicazione.it²³

Il fattore *Science* consiste nella misurazione dei risultati delle performance di brand. Nonostante il grado di notorietà e la reputazione raggiunta da una marca siano indicatori fondamentali per comprendere le performance del brand e il suo posizionamento all'interno del mercato, questi non risultano efficienti per la corretta valutazione del valore di un brand. Bisogna tener conto di tanti altri fattori non meno importanti, quali il grado di coinvolgimento e familiarità dei consumatori, la profittabilità del cliente nei confronti della marca e il suo ciclo di vita (CLV, Customer Lifetime Value)²⁴. Bisogna quindi misurare le performance del brand durante tutto il processo decisionale del consumatore.

Ultimo elemento è il *Craft*, ossia la gestione del brand, attraverso una idonea pianificazione da parte del management, in tutti i livelli aziendali. Per far sì che il brand sia forte è necessario che questo sia intoccabile e protetto da minacce esterne e questo si può ottenere grazie ad una attenta strategia di implementazione pianificata dal top management. I vertici aziendali devono legare ogni loro decisione e attività ai valori personificati dal brand, rispettando sempre i values aziendali nonché la brand promise.

Infine, bisogna tradurre in concreto la forza del brand puntando sui dettagli e sui propri punti di forza. Un esempio è McDonald, il quale garantisce la stessa qualità dei propri prodotti e la massima efficienza nella consegna del prodotto finito al cliente²⁵.

1.4. Crisi reputazionale

Tutte le imprese, dalle più piccole alle più grandi, da quelle storiche a quelle recenti, da quelle più prestigiose a quelle meno, sono accumulate dall'impossibilità di governare e prevedere il mercato. L'imprevedibilità, infatti, è un elemento caratterizzante dei mercati odierni, nonché fonte di timore e paura per manager e imprenditori. Il non poter prevedere e gestire in maniera corretta eventi che possono compromettere la propria

²³ https://didattica-2000.archived.uniroma2.it/fo_mktg/deposito/Mktg_Turistico_Strategico_2.pdf

²⁴ Kotler P., Keller L.K., Ancarani F., Costabile M., "Marketing Management", Pearson, 2017

²⁵ Perrey J., Mazzù M., "Power Brands: Creare, portare al successo e gestire i propri brand", Rizzoli Etas, 2011

immagine e, quindi, la propria reputazione, è il motivo per cui molte aziende dedicano tempo, denaro e attenzione alla costituzione di attività a supporto dell'impresa: il cosiddetto Crisis Management. Questi eventi possono essere definiti "crisi reputazionali".

Secondo alcune ricerche svolte nel 2016 dal "The Economist Intelligence Unit", società di consulenza economica inglese, su un gruppo di 500 manager americani, il 73% ha affrontato almeno una volta una crisi che ha potuto danneggiare il proprio prestigio e, sempre la stessa percentuale di intervistati, ha affermato che una delle principali cause di una crisi reputazionale è attribuibile alla digitalizzazione e ai social media²⁶.

Le organizzazioni che riescono a coniugare questi tre fattori potenziano il loro brand, diventando senza dubbio dei Power Brands.

Secondo alcuni studiosi, la crisi reputazionale è "*un evento, grave e imprevedibile, che può arrecare danno a qualsiasi organizzazione, portando a un risultato negativo non solo in termini di performance economico-finanziaria, ma anche di reputazione*"²⁷.

Diversi sono i fattori, interni ed esterni all'organizzazione, che possono causare una crisi d'immagine ma la maggior parte di esse ha quattro elementi in comune:

- Rappresentano una *minaccia*, essendo eventi che potrebbero potenzialmente danneggiare l'azienda;
- L'effetto *sorpresa*, in quanto non prevedibili;
- La *visibilità* dell'evento di crisi: attraverso i canali di comunicazione online e offline, la visibilità dell'evento si diffonde in maniera rapida, soprattutto se si tratta di un'impresa di alto prestigio e popolarità;
- La necessità di una *reazione rapida* da parte dei manager al fine di limitare i danni il più possibile²⁸.

È possibile classificare l'evento di crisi in base a diversi criteri.

Una prima classificazione si basa sulla natura dell'evento stesso, che può essere interna o esterna: nel primo caso, la crisi può essere causata da inefficacia manageriale o da inefficienza operativa, derivante magari all'obsolescenza delle tecnologie utilizzate; nel secondo caso invece, può essere dovuta a una crisi di sovrapproduzione, ossia di un eccesso di offerta rispetto alla domanda dei consumatori che, di conseguenza, porta a una riduzione dei prezzi dei prodotti e servizi.

Una seconda classificazione si basa invece sulla tipologia di danno che può subire un'organizzazione: se il danno è reversibile, l'impresa può, attraverso un processo di risanamento, risolvere la crisi e contenere i danni; se il danno è irreversibile, l'elevata gravità dell'evento porta l'organizzazione a scelte drastiche come la liquidazione del patrimonio aziendale²⁹.

Qualunque sia la gravità del danno o la natura dell'evento, l'impatto del dissesto sull'organizzazione, se non gestito in modo coraggioso e responsabile, può provocare anche danni al sistema economico e finanziario dell'organizzazione. Generalmente, la crisi si sviluppa e arriva al suo apice nel momento in cui gli stakeholders

²⁶ <https://eiperspectives.economist.com/sites/default/files/images/Exec%20Summary-Final.pdf>

²⁷ Pastore A., Vernuccio M., "Impresa a comunicazione. Principi e strumenti per il management", Apogeo, Milano, 2008

²⁸ Comin G., Mazzarella S., "Comunicazione integrata e reputation management", LUISS University Press, 2019

²⁹ ibidem

acquisiscono le informazioni riguardante l'evento che reputano inaccettabili, con conseguente trasformazione del rapporto brand – consumatore da fedeltà a disprezzo.

Le organizzazioni che non riescono a fronteggiare tale evento attraversano quattro fasi differenti:

- Fase inibitoria, ossia in posizione passiva rispetto alla crisi;
- Fase destabilizzante, comportamento che nasce dall'elemento sorpresa dell'evento o dal susseguirsi di più eventi nello stesso arco temporale;
- Fase disgregativa delle procedure interne all'organizzazione;
- Fase distruttiva, che comporta danni a livello economico e reputazionale³⁰.

Per le ragioni appena discusse, molte organizzazioni si servono di alcune attività al fine di prevenire le crisi o limitare i danni che essa può generare. D'altronde, (cercare di) prevenire è meglio che curare.

Il Crisis Management è un'attività interna all'azienda il cui obiettivo è quello di analizzare e gestire rischi prevedibili e non. Possiamo distinguere due significati:

- a) Crisis management come istituzione o come gruppo di soggetti interni o esterni all'organizzazione direttamente responsabile delle attività di gestione della crisi; tra questi ricordiamo Il Crisis Manager che, insieme al comitato di crisi, si occupa dell'analisi dei rischi e della pianificazione di una serie di attività e best practice volte a contenere i danni.
- b) Crisis management come funzione: fa riferimento alle modifiche temporali dei compiti, delle procedure e dei processi operativi aziendali quando si verifica una crisi³¹.

Solitamente, è possibile scomporre il processo di gestione di crisi in cinque fasi distinte: la prima fase consiste nel cogliere i segnali di una probabile o imminente crisi, nella valutazione dei rischi e della probabilità che tale evento si verifichi; successivamente, il crisis management organizza e pianifica l'insieme delle risorse, delle capacità e delle conoscenze adatte a fronteggiare il dissesto; nella terza fase, l'organizzazione è nel pieno della crisi: l'obiettivo primario è quello di contenere i danni economico-finanziari e reputazionali; nella quarta fase, l'organizzazione, nonostante la crisi, riorganizza le proprie attività al fine di preservare la regolare operatività del business; infine, la quinta fase è quella dell'apprendimento, imparare dall'esperienza e dai possibili errori commessi durante la gestione dell'evento, in modo tale da sviluppare piani nuovi e più efficienti per delle crisi future³².

Nonostante il dissesto rappresenti una delle più grandi paure di un manager, nonché causa di danni spesso irreparabili per il business, è possibile a volte che dalla crisi (se gestita bene) nasca un'opportunità. Infatti, le aziende che trasformano con successo una crisi in opportunità o *“in un momento privilegiato per comprendere le cose in modo diverso”*³³ hanno la possibilità non solo di evitare problemi e danni collaterali, ma, nella

³⁰ Cianciotta S.M., *“Comunicare e gestire le crisi: strategie, strumenti e azioni per tutelare la reputazione aziendale”*, Maggioli Editore, 2014

³¹ Glaesser D., *“Crisis management in the tourism industry”*, Routledge, 2003

³² Comin G., Mazzarella S., *“Comunicazione integrata e reputation management”*, LUISS University Press, 2019

³³ Christophe R., *“Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalization”*, St. John's University, 2000

maggior parte dei casi, anche di consolidare la propria immagine e reputazione sul mercato nonché di godere di ritorni economici potenzialmente maggiori. Alcuni esempi sono i casi di Ferrero che analizzeremo nel corso della nostra discussione o il caso di Johnson & Johnson che nel 1982 attraversò una forte crisi dovuta alla morte di sette persone, le quali persero la vita a causa del packaging del farmaco Tylenol: l'azienda, avendo reagito prontamente e attuando le giuste azioni, salvò il brand dal disastro e, tuttora, il Tylenol è uno dei farmaci più venduti al mondo.

CAPITOLO 2

FERRERO: UN BRAND SINONIMO DI ITALIANITÀ

2.1. Ferrero nella storia

L'industria italiana, dall'automotive alla moda, dal cibo al turismo, è rinomata e invidiata in tutto il mondo perché percepita dai consumatori come simbolo di qualità, semplicità e prestigio; infatti, non è un caso se l'industria italiana, secondo il Rapporto “Scenari Industriali” di Confindustria del 2017³⁴, si è posizionata al settimo posto della classifica delle maggiori potenze industriali al mondo.

Ogni settore dell'industria del Bel Paese è caratterizzato da un top brand conosciuto sia a livello nazionale che internazionale: nel settore automobilistico, per esempio, il brand maggiormente conosciuto è sicuramente Ferrari, il quale gode di un'alta brand awareness; allo stesso modo, anche per quanto riguarda la moda, ricordiamo Gucci o Bulgari. Invece, per quanto concerne l'industria del food e, in particolare, l'industria dolciaria italiana, il brand più conosciuto e amato dai consumatori a livello mondiale è indiscutibilmente Ferrero.

I prodotti Ferrero sono entrati nelle case di tutte le famiglie e si sono posizionati nelle menti degli stakeholder come simbolo della colazione italiana e di golosità, nonché come prodotti immancabili nelle tavole italiane: tra questi, il più noto e il più consumato dai clienti è sicuramente Nutella, la crema spalmabile alla gianduia a base di cacao e nocciole; ogni anno, la società italiana produce all'incirca 365.000 tonnellate di questa crema³⁵ e, se mettessimo disposti in fila tutti i barattoli di Nutella prodotti, si ricoprirebbe la circonferenza della Terra... per quasi due volte³⁶.

³⁴ <https://www.confindustria.it/notizie/dettaglio-notizie/Legacy/77e8c20d-e463-48c2-9634-2f0226cb56f4/77e8c20d-e463-48c2-9634-2f0226cb56f4>

³⁵ <https://vinepair.com/cocktail-chatter/nutella-production-stats/>

³⁶ <https://www.nutella.com/it/it/curiosita>

Ad oggi, Ferrero SPA vanta un vastissimo portafoglio di brand, tra i quali Kinder e Tic-tac, e si classifica in terza posizione tra le imprese dolciarie più grandi al mondo, con un fatturato nel 2019 di 11,4 miliardi di euro. Come è riuscita la famiglia Ferrero a raggiungere un successo simile³⁷?

Tutto inizia nel 1942 quando Pietro Ferrero, insieme alla moglie Piera Cillario, aprì il suo primo laboratorio dolciario ad Alba, zona del piemontese nota soprattutto per la qualità delle nocciole locali. Nel 1946, dopo una lunga serie di tentativi e sperimentazioni, individuò la giusta combinazione di ingredienti per creare la sua prima crema alle nocciole che chiamerà prima “Pasta Gianduja”, poi “Giandujot” e infine “Supercrema”: con questo primo prodotto ottenne un notevole successo a livello locale. Con il tempo, grazie all’operato del fratello Giovanni Ferrero, il quale mise a punto un’efficace rete distributiva diretta, le vendite aumentarono costantemente. Nel 1949, Pietro Ferrero, fondatore della ormai P. Ferrero & Co SNC venne a mancare e, l’anno successivo, Giovanni Ferrero ne diventò socio, insieme al figlio di Pietro, Michele Ferrero, e alla moglie Piera.

Nel 1956 viene aperto il primo stabilimento all’estero, in Germania, dove verranno prodotti i *Mon Chéri*, cioccolatini ripieni di liquore alla ciliegia, rivisitazione dei classici Boeri. Nei successivi tre anni verranno aperti altri due stabilimenti: il primo in Francia e il secondo a Pozzuolo Martesana, un piccolo comune in provincia di Milano.

Nel 1959, Giovanni Ferrero morì e il controllo della società passò a Michele: è durante la sua amministrazione, nel 1964, che nascerà “Nutella”, una crema spalmabile alle nocciole come le versioni precedenti ma con una formula diversa. Il successo di questo prodotto accrebbe la fama della società di Alba anche fuori dai confini nazionali, prima in Europa e dopo in tutto il mondo. Approfittando del successo, venne inaugurata nel 1968 la prima linea di prodotto della *Kinder* (primo marchio nel brand portfolio di Ferrero SPA), ossia il “Kinder Cioccolato <https://www.nutella.com/it/it/curiosita>.

Nel successivo ventennio, la fama e il prestigio del brand crescono sempre di più, portando l’azienda ad espandersi: la marca italiana si consolida a livello nazionale anche grazie ai primi spot pubblicitari, nel periodo d’oro del Carosello. A livello internazionale, invece, vennero aperti altri stabilimenti in Europa e nei Paesi oltreoceano, per favorire la produzione e soddisfare la crescente domanda estera.

Michele Ferrero riuscì in meno di 40 anni ad assumere una posizione dominante sul mercato e, nel 1997, lasciò la direzione della multinazionale italiana ai propri figli Giovanni e Pietro (quest’ultimo venuto a mancare nel 2011). Negli ultimi cinque anni, Ferrero International SA ha acquisito diversi brand in tutto il mondo, soprattutto del mercato statunitense: nel 2017 viene rilevata la Fannie May Confections Brands Inc. e, insieme ad essa, i relativi marchi controllati; pochi mesi dopo, la Ferrara Candy Company Inc., specializzata nelle gomme da masticare; infine, nel 2018, per la somma di quasi 3 miliardi di dollari, vengono acquisite le attività dolciarie di Nestlé. L’obiettivo di questa politica era di aumentare la quota di mercato di Ferrero anche nel mercato americano che, prima di tali acquisizioni, generava solo il 6% dei ricavi totali.

³⁷ <https://www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia>

Queste acquisizioni hanno consentito il consolidamento brand Ferrero a livello mondiale, nonché la possibilità di poter competere con i più grandi concorrenti del mercato dolciario, come Mars Inc. e Mondelez International. La storia della famiglia Ferrero, i valori e la filosofia aziendale che muovono il business, la qualità e la golosità dei prodotti, rendono il brand italiano uno dei più amati al mondo e uno dei simboli del “Made in Italy”.

2.1.1. Il mercato internazionale dei dolci

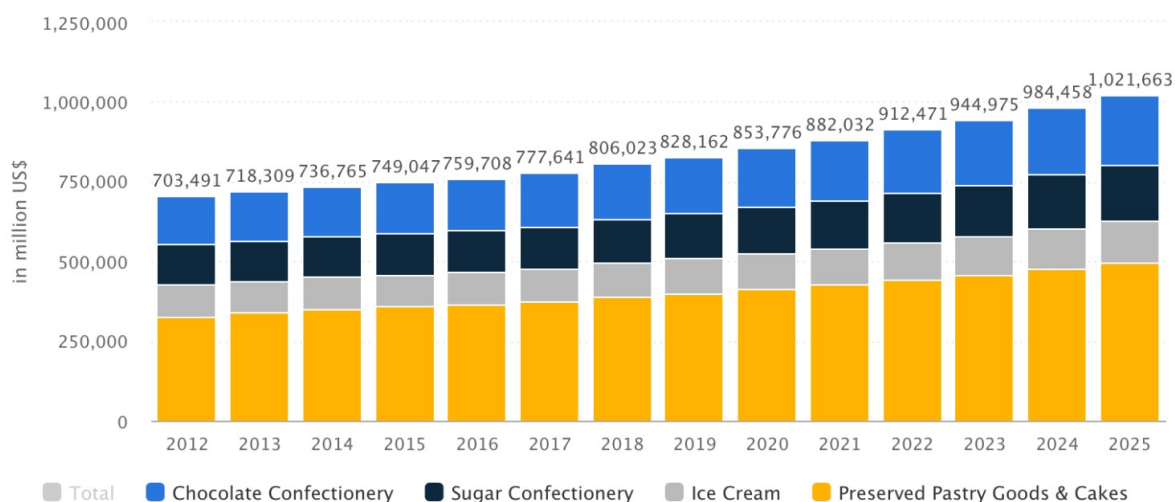
Con l’espressione *confectionery market* si identifica un settore specifico del mercato alimentare, l’industria dolciaria. Nonostante sia un settore maturo, in cui vi è un alto livello di competitività sia a livello nazionale che internazionale, il mercato dei dolci e degli snack zuccherati è molto solido e presenta alti livelli di profittabilità e sviluppo: secondo alcune ricerche svolte da Innova Market Insights, compagnia specializzata nella ricerca e analisi di dati e trend di consumo del settore “Food and Beverage”, nel 2019, maggiori quantità di prodotti dolci sono state consumate rispetto agli anni precedenti sia perché le persone sono attratte da snack nuovi e golosi sia perché lo spuntino di mezza giornata, il cosiddetto “snacking”, diventa un momento sempre più importante ed irrinunciabile³⁸. Influiscono altri fattori sull’alta domanda di prodotti dolci come il crescente reddito disponibile delle famiglie, la globalizzazione dei mercati, la voglia irrefrenabile di provare e assaggiare snack di diverse parti del mondo; tuttavia, le aziende devono prestare attenzione a un trend che potrebbe mettere in pericolo il business: l’adozione di regimi alimentari più sani da parte dei consumatori e la crescente attenzione alle tematiche ambientali. Per questa ragione, le imprese, non solo, presentano nuovi snack dolci a basso contenuto calorico, ma investono anche in attività di CSR a favore della società e dell’ambiente.

Nel grafico che segue vengono messi in evidenza i livelli di fatturato, stimati fino al 2025, per ogni segmento del settore dolciario: prodotti a base di cioccolato (come barrette di cioccolato o praline), gelati sia artigianali sia commerciali, prodotti a base di zucchero (come gomme da masticare e caramelle), prodotti per la colazione (come biscotti e prodotti lievitati)³⁹.

³⁸ <https://packagingeurope.com/innovia-market-insights-identifies-key-trends-for-2019/>

³⁹ <https://www.statista.com/outlook/40101000/100/confectionery/worldwide>

Figura 7: Livelli di fatturato del mercato dolciario mondiale

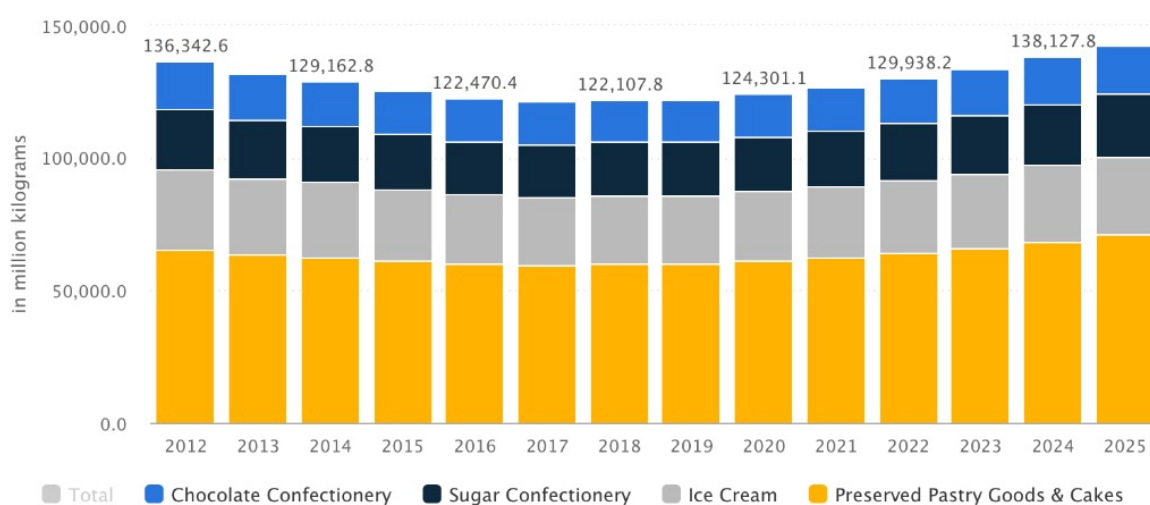


Fonte: Statista, aprile 2020

Nel 2019, il valore complessivo del mercato dolciario è ammontato a 830 miliardi di dollari e si prevede, per il periodo previsionale 2020/2025, un tasso di crescita pari al 3,7%. Il mercato più attivo è quello statunitense, con un valore di circa 174 miliardi di dollari dove, in media, un individuo consuma circa 17 chili di prodotti dolci all'anno.

Altro dato interessante riguarda i volumi di confectionery goods prodotti in un anno. Nel 2019, se prendiamo in considerazione il segmento dei prodotti al cioccolato (il cui fatturato internazionale, nello stesso anno, ha toccato i 123 miliardi di dollari), sono stati prodotti circa 21 miliardi di chili di chocolate goods.

Figura 8: Volumi prodotti di confectionery goods



Fonte: Statista, aprile 2020

Le grandi multinazionali del settore dolciario specializzate, in particolar modo, nel segmento dei prodotti a base di cioccolato, hanno necessità di grandi quantità di materie prime per produrre i dolci; generalmente,

una delle materie maggiormente richiesta in questo mercato è il cacao, elemento fondamentale nell'industria dolciaria perché necessario per creare il cioccolato. Nel mondo esistono molti Paesi fornitori di questo frutto pregiato, tutti caratterizzati da un clima caldo e tropicale, favorevole per la sua crescita: tra questi, la Costa d'Avorio, secondo l'International Cocoa Organization, è il Paese che fornisce più cacao a livello mondiale, circa 1.600.000 tonnellate, il 40% del cacao mondiale. Proprio da questo Paese, alcune società come Nestlé e Ferrero ottengono il cacao di cui hanno bisogno per la produzione dei propri snack. Altri produttori sono l'Indonesia, che si classifica al terzo posto con 320.000 tonnellate di cacao, e il Brasile in cui, a causa dell'alta domanda di questo frutto da parte degli stessi brasiliani, la produzione di cacao è diminuita progressivamente nel corso del tempo⁴⁰.

Quali sono invece i maggiori Paesi consumatori di cioccolato? Secondo un rapporto di Euromonitor International⁴¹ del 2017, sul podio di quelli che più amano il cioccolato vi sono, rispettivamente in prima, seconda e terza posizione:

- Svizzera: oltre a essere uno dei maggiori Paesi produttori, gli svizzeri sono anche i più grandi amanti del cioccolato; infatti, in media, un cittadino svizzero consuma quasi nove chili di cioccolato all'anno;
- Austria: i vicini austriaci ne consumano poco più di otto chili;
- Germania: il consumo pro-capite è di 7,9 chili.

Se gli Europei sono i maggiori consumatori di cioccolato al mondo, gli Asiatici risultano essere l'opposto: nelle ultime posizioni della classifica infatti troviamo Giappone (con un consumo pro capite di 1,2 chili) e Cina (con soli 100 grammi).

Nel mercato dolciario mondiale, Ferrero si posiziona in terza posizione tra le aziende di maggiori dimensioni, subito dopo Mondelez International e Mars Inc., entrambe statunitensi.

La prima nasce nel 2011, dopo che Kraft Foods, azienda americana specializzata nel settore alimentare, annunciò la sua scissione in due società distinte. Ad oggi, Mondelez International si classifica in seconda posizione, con un fatturato nel 2019 di circa 25 miliardi di dollari, e possiede nel proprio brand portfolio alcuni prodotti sia dolci che salati popolari in tutto il mondo, come Fonzies e Philadelphia ma anche Milka e Oreo.

Mars Inc, invece, è l'azienda dolciaria più grande al mondo e si posiziona al primo posto: nel 2019, ha registrato un fatturato di ben 35 miliardi di dollari. Questa fu fondata nel 1911 da Frank Mars e ottenne uno straordinario successo con la produzione di barrette al cioccolato, amate in tutto il mondo: esempi sono Milky Way, Snickers, Bounty e la barretta Mars⁴².

Nonostante la presenza di alcuni competitor molto più grandi in termini di fatturato, la multinazionale italiana riesce comunque ad affermare la propria posizione sul mercato mondiale: lo scorso anno, il Gruppo Ferrero era costituito da oltre 100 società consolidate e più di 30 stabilimenti produttivi in tutto il mondo; infine, i

⁴⁰ <http://www.metallirari.com/10-paesi-produttori-cacao/>

⁴¹ <https://www.comunicaffe.it/eurmonitor-cioccolato/>

⁴² <http://www.astronomy2009.it/i-piu-grandi-produttori-di-dolci-al-mondo/>

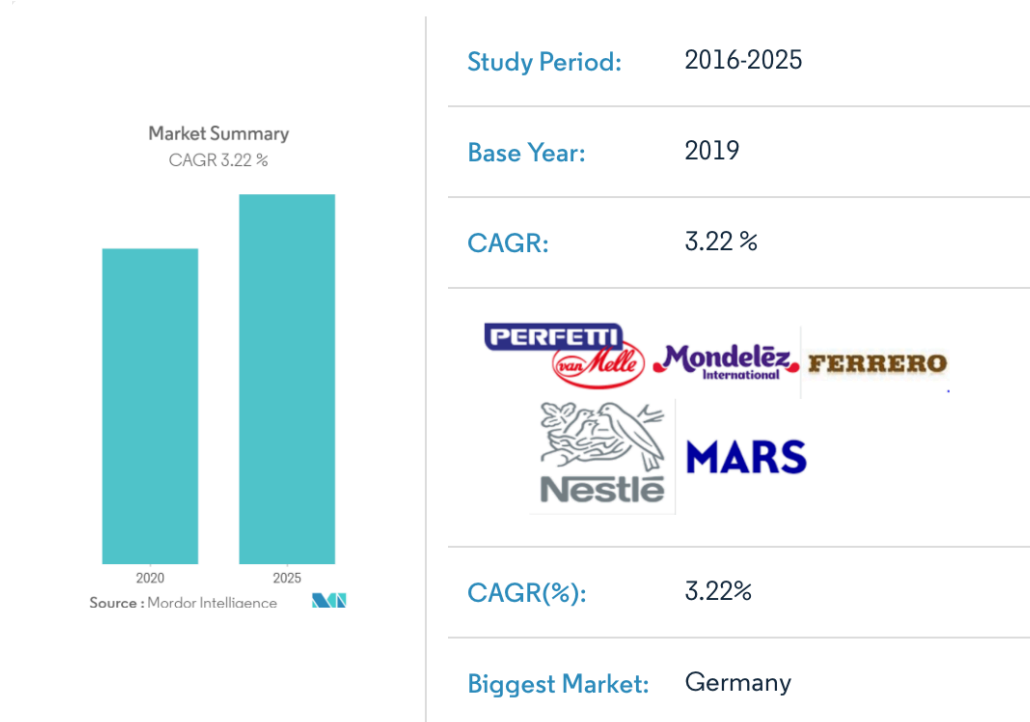
prodotti Ferrero vengono distribuiti in 170 Paesi. Sono questi i numeri che hanno permesso al Gruppo di registrare un fatturato di 11,4 miliardi di euro⁴³.

2.1.2. Il mercato italiano dei dolci

Prima di analizzare il mercato dolciario italiano, è necessario inquadrare in modo generale la situazione europea. Secondo alcune ricerche svolte da Mordor Intelligence⁴⁴, si stima che, tra il 2020 e il 2025, il confectionery market europeo possa crescere a un CAGR (Compound Annual Growth Rate) del 3,22%: tale stima è dovuta, da un lato, alla crescente curiosità dei consumatori di provare prodotti e snack innovativi e, dall'altro, alla conoscenza dei benefici salutari derivanti dal cioccolato (più specificatamente, quello fondente). Il mercato più attivo è quello dell'Europa occidentale, in particolare la Germania, in cui vi è la domanda più alta di snack dolci. Nonostante ciò, la crescita del settore dolciario è, come detto in precedenza, frenata dalla maggiore attenzione dei consumatori a uno stile di vita sano.

Per questi motivi, il mercato europeo dei dolci è fortemente conteso da diversi player come Mars, Mondelez, Nestle, Perfetti Van Melle e, ovviamente, Ferrero.

Figura 9: Mercato dolciario europeo



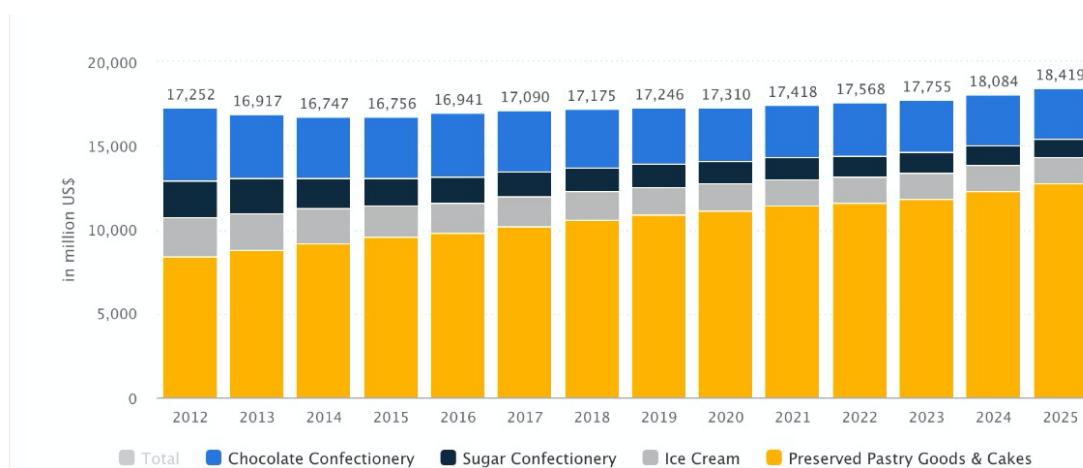
Fonte: Mordor Intelligence

In questo scenario rientra il mercato dolciario italiano che, come evidenziato dai grafici che seguono, vale più di 17 miliardi di euro, ossia il 14% del mercato alimentare italiano, e si stima un CAGR fino al 2025 dell'1%.

⁴³ <https://www.ferrero.it/i-nostri-numeri>

⁴⁴ <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-confectionery-market>

Figura 10: Mercato dolciario italiano



Fonte: Statista, aprile 2020

Di fatto, anche se il consumo di snack dolci è minore rispetto ai paesi europei, lo snacking in Italia è un trend sempre più rilevante: gli Italiani apprezzano gli snack “spezza fame”, soprattutto se questi soddisfano le esigenze salutari dei consumatori. Infatti, gli amanti dei prodotti dolci dedicano maggiore attenzione a uno stile alimentare sano e, per questo, sono disposti ad acquistare snack che meglio rispondono alle loro esigenze a un prezzo maggiore (premium price), come prodotti senza olio di palma o senza zuccheri, con zero calorie, biologici, senza glutine, etc⁴⁵.

Per queste ragioni, il mercato dolciario italiano si classifica al 9° posto tra i mercati più profittevoli.

Nonostante il trend “salutistico”, la maggior parte degli Italiani preferisce concludere il proprio pasto con un prodotto a base di cioccolato: il segmento degli snack al cioccolato vale circa il 30% del settore dolciario. Inoltre, questo trend è anche confermato dai report rilasciati da Just Eat, una delle più grandi piattaforme digitali di food delivery, secondo cui, durante il 2018, le richieste di pietanze dolci a base di cioccolato sono aumentate del 400%, in particolar modo nelle città universitarie (come Roma, Bologna e Milano) da parte di studenti (18-25 anni).

Nel mercato nazionale, così come in quello europeo, Ferrero si trova a competere con molti concorrenti: non solo Mars Inc. e Mondelez International, già brevemente analizzati nel paragrafo precedente, ma anche con altri brand, come Perfetti Van Melle, Nestlé e, recentemente, Mulino Bianco, brand del Gruppo Barilla SPA. Perfetti Van Melle è un gruppo italiano-olandese fondato nel 1974 e specializzata nella produzione di prodotti a base di zucchero, come caramelle, gomme da masticare e confetti⁴⁶. Ad oggi, il gruppo è formato da 38 società consociate e alcuni prodotti come Alpenliebe e Mentos sono distribuiti in più di 150 paesi. Nel 2006, dopo aver acquistato il brand Chupa Chups per 440 milioni di euro, diventò il terzo gruppo al mondo specializzato nella produzione di prodotti zuccherati, dopo Mars e Mondelez.

⁴⁵ <https://www.iriworldwide.com/it-IT/Insights/Publications/Analisi-sui-mercati-di-Merendine-e-Snack-Dolci-nel>

⁴⁶ www.perfettivanmelle.com

Nestlé⁴⁷, invece, è di origine svizzera, ed è stata fondata nel 1866 da Henry Nestlé. Opera non solo nel settore dolciario, ma in tutto il mercato alimentare, anche animale: per questo, ad oggi è uno dei gruppi del settore alimentare con fatturato più alto al mondo (nel 2018, ha registrato un fatturato di 91,4 miliardi di franchi svizzeri) insieme ad altri gruppi come Unilever e anche Mondelez e Mars.

Infine, Mulino Bianco nasce nel 1974 ed è un brand del gruppo Barilla. Venne creato con l'obiettivo di distinguere i prodotti da forno, sia dolci che salati, dai formati di pasta prodotti dalla stessa Barilla e, da allora, ha raggiunto un notevole successo sia in Italia che in Europa, grazie soprattutto alla produzione di biscotti in pasta frolla⁴⁸. Recentemente, Mulino Bianco è entrata nel settore delle creme spalmabili con la "Crema Pan di Stelle", attaccando in modo diretto Nutella, prodotto di punta del gruppo Ferrero, nonché una delle creme più popolari in tutto il mondo.

2.2. Marketing Mix di Ferrero

Come abbiamo potuto notare precedentemente, Ferrero è riuscita a consolidare con successo il proprio brand: nel corso degli anni, la famiglia Ferrero ha trasformato la propria attività locale in una delle imprese dolciarie più note al mondo, attraverso non solo la produzione di snack e cibi dolci apprezzati dai consumatori, ma anche attraverso strategie di marketing attentamente pianificate. Tuttavia, le mutevoli dinamiche di mercato costringono le imprese, di tutti i settori e di tutte le grandezze, a cambiare e modificare i propri piani strategici, restando "al passo" con le esigenze dei consumatori, sempre più specifiche e attente. Per queste ragioni, le imprese pianificano le proprie leve di marketing e le combinano nel cosiddetto marketing mix in modo tale, da un lato, da poter consolidare le relazioni con i clienti già fidelizzati e/o attrarre altri potenziali e, dall'altro, raggiungere i propri obiettivi di mercato. Prima ancora di analizzare le leve di marketing di Ferrero, è bene focalizzarci in modo generale sul concetto di marketing mix.

Il marketing mix identifica la combinazione delle leve di marketing che l'azienda pianifica e impiega per raggiungere i propri obiettivi di mercato e per soddisfare i clienti. Il professore americano di marketing, Jerome McCarthy, propose nel suo libro "*Basic Marketing: A Managerial Approach*", pubblicato negli anni '60, il concetto di marketing mix fondato su quattro leve di marketing, le cosiddette 4P:

- *Product*: ciò che un'impresa offre sul mercato, prodotti e servizi di cui i consumatori usufruiscono. Quando si parla di prodotto, si fa riferimento a tante altre caratteristiche collegate ad esso, quali il design, la qualità, la varietà, le caratteristiche, la marca, etc.
- *Promotion*: consiste appunto nel promuovere, pubblicizzare e rendere visibile il prodotto o servizio sul mercato, attraverso pubblicità, forza vendita, marketing diretto e digitale, etc.

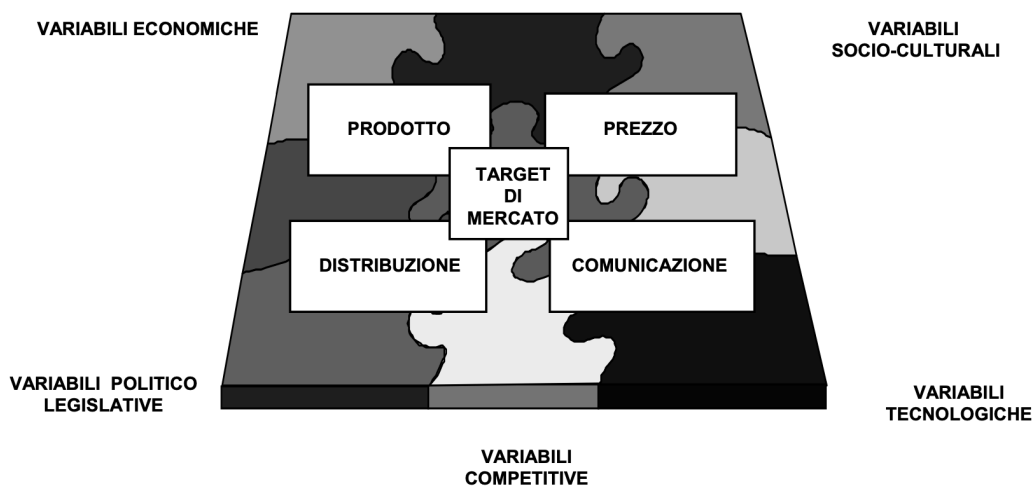
⁴⁷ www.nestle.com

⁴⁸ www.mulinobianco.it

- *Place*: si intendono le attività di distribuzione dei prodotti e servizi, su come questi raggiungono i clienti finali.
- *Price*: è la variabile più sensibile del marketing mix poiché una modifica del prezzo del prodotto/servizio potrebbe avere un impatto superiore e immediato sulle performance aziendali (performance aziendale = ricavi – costi). Quando si parla di prezzo non si fa solo riferimento al prezzo di listino, ma anche agli sconti, alle condizioni di credito e di pagamento, etc⁴⁹.

Così come tutte le altre attività di marketing, il marketing mix deve essere coerente sia con l'ambiente di riferimento in cui opera (clienti finali, competitors, fornitori, dipendenti e, in generale, tutti gli stakeholders), sia con l'ambiente esteso (variabili politiche, economiche, ambientali, sociali, etc).

Figura 11: Le leve del marketing mix



Fonte: Wikipedia⁵⁰

Avendo introdotto e analizzato brevemente il concetto di marketing mix, possiamo focalizzarci su Ferrero.

2.2.1. Prodotto

La multinazionale italiana è, come sappiamo, specializzata nel settore dolciario. Nel corso degli anni, il business della famiglia Ferrero si è molto ampliato: dopo gli anni '60, venne attuato un processo di diversificazione, attraverso la creazione di nuove linee di prodotti e acquisizioni di altri brand, che ha permesso all'azienda di poter entrare in nuovi settori del mercato alimentare, come quello dei prodotti da forno (come le brioches della Kinder), delle caramelle (Tic-tac), delle bibite (Estathè) e delle praline (Raffaello e Ferrero

⁴⁹ Kotler P., Keller L.K., Ancarani F., Costabile M., "Marketing Management", Pearson, 2017

⁵⁰ <https://web.archive.org/web/20090711051426/http://w3.uniroma1.it/impianti.industriali/didattica/materiale/impianti/Impianti%20-%20Marketing%20Mix.pdf>

Rocher). In questo modo, Ferrero è riuscita a rivolgersi a un target molto più vasto: dai più piccoli, con le merende Kinder, agli adulti, con prodotti come Mon Chéri e Pocket Coffee. In generale, i prodotti Ferrero sono consumati in vari momenti della giornata, sia a colazione, sia a fine dei pasti, sia durante la giornata per spezzare la fame e ciò, unitamente alla qualità e alla golosità di questi, permette un facile e quasi automatico riconoscimento del brand da parte dei consumatori, quindi un alto posizionamento.

In particolare, un aumento dei consumi viene registrato durante le festività come Natale, Pasqua e San Valentino. Gli snack e i dolci offerti dal brand vengono venduti in vari formati, dalle confezioni singole, alle confezioni formato famiglia, a quelle più grandi per i grossisti.

Infine, l'offerta da parte del brand è coerente con la sua missione: Ferrero garantisce "qualità elevatissima, cura artigianale, freschezza del prodotto, accurata selezione delle migliori materie prime, rispetto e considerazione del cliente."⁵¹

2.2.2. Promozione

Uno dei principali mezzi tramite il quale Ferrero pubblicizza i propri prodotti è la televisione. I contenuti degli spot pubblicitari fanno leva sia sull'aspetto emotivo sia su quello razionale: l'impresa italiana punta, generalmente, al concetto di "famiglia unita", attraverso la rappresentazione della perfetta colazione italiana, e sulla golosità e irresistibilità dei propri prodotti (non a caso, lo spot della Nutella è "Che mondo sarebbe senza Nutella?") da una parte; dall'altra vengono evidenziate le caratteristiche nutrizionali e gli ingredienti utilizzati.

Altri aspetti su cui Ferrero ha fatto leva per promuovere i propri prodotti sono lo sport e gli stili di vita attivi, attraverso, per esempio, lo spot pubblicitario in collaborazione con la nazionale di calcio italiana; la felicità che si prova quando si mangia Nutella ("La vita è bella", spot messo in onda il 5 febbraio 2019, giorno in cui si festeggia il "World Nutella Day"); infine, la possibilità di personalizzare i packaging dei prodotti offerti dal brand.

⁵¹ <https://www.hazelnutcompany.ferrero.com/Il-Gruppo-Ferrero-mission>

Figura 12: Nutella e la personalizzazione del packaging



Fonte: www.promake.it⁵²

Tuttavia, Ferrero opera anche nel mondo digitale, non solo attraverso i social network, che permettono un alto livello di interazione tra il brand e i clienti, ma anche attraverso il proprio sito web e blog: i post pubblicati sui social come Facebook e Instagram consentono al brand di guadagnare un alto numero di interazioni con i propri seguaci, favorendo il brand engagement, ma anche di espandere il target di consumatori⁵³.

Infine, una maggiore visibilità deriva anche dalle partnership e sponsorship con altre multinazionali del settore: recentemente Ferrero ha siglato un contratto di partnership con McDonald, per presentare il nuovo McCrunchy Bread con Nutella e, lo scorso anno, ha presentato la prima linea di gelati Kinder in collaborazione con Unilever⁵⁴.

2.2.3. Placement e Prezzo

Come precedentemente detto, i prodotti Ferrero sono distribuiti e venduti in più di 150 paesi del mondo e, per raggiungere il proprio target, il brand si serve di un canale distributivo formato sia da grossisti che da dettaglianti, dai supermercati dei piccoli comuni, ai grandi iperstore delle metropoli, ai discount e cash-and-carry. I dolci e gli snack vengono venduti anche da altri pubblici servizi, come bar e cinema. Inoltre, il consumatore ha la possibilità di acquistare in qualunque momento e in qualunque luogo tramite siti e-commerce autorizzati.

Per quanto riguarda il prezzo, i prodotti Ferrero, in virtù degli ingredienti scelti e della loro qualità, hanno prezzi più elevati rispetto ai concorrenti del settore. In particolare, alcuni prodotti dal brand sono rivolti a un

⁵² <http://www.promake.it/portfolio-item/etichette-adesive-nomi-nutella/>

⁵³ <http://michaelmarketingworld.com/marketing-mix-ferrero/>

⁵⁴ <https://www.lastampa.it/cuneo/2020/02/13/news/pane-nutella-sbarca-al-fast-food-la-ferrero-si-allea-con-mcdonald-s-1.38461363>

target medio-alto e alto: tra questi, per esempio, i Ferrero Rocher possono essere considerati “dolciumi top-quality” nel segmento delle praline non solo per la loro qualità e bontà ma anche per il packaging color oro; per queste ragioni, su alcuni prodotti viene applicato un prezzo abbastanza elevato (premium price) che i consumatori, soprattutto durante le festività, sono disposti a pagare. Nonostante ciò, essendo prodotti di massa, possiamo definirli come “lussi accessibili” da tutti i consumatori.

2.3. SWOT Analysis

Dopo aver analizzato i mercati, sia a livello mondiale, sia a livello europeo e nazionale, e avendo esaminato in modo generale le 4P che caratterizzano il core business dal brand, ci focalizzeremo sui punti di forza (*strengths*) e debolezza (*weaknesses*) dell’azienda e sulle opportunità (*opportunities*) e minacce (*threats*) derivanti dal mercato attraverso una SWOT Analysis.

La SWOT Analysis è un utile strumento, ampiamente utilizzato nelle imprese, che permette non solo di valutare le quattro dimensioni precedentemente esposte, ma anche di prendere decisioni aziendali coerenti con gli obiettivi finali che si vuole raggiungere, nonché di pianificare attentamente le strategie e le politiche da adottare.

Figura 13: Struttura grafica della SWOT Analysis



Fonte: www.insidemarketing.it⁵⁵

- I *punti di forza* identificano gli elementi che permettono al brand di raggiungere il successo e, per questo, devono essere costantemente monitorati e potenziati nel corso dell’attività: in questa dimensione non si tiene solo conto degli aspetti forti dei prodotti e servizi offerti, ma anche degli altri

⁵⁵ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-swot/>

asset, tangibili (come impianti e macchinari all'avanguardia, tecnologie innovative e ingredienti scarsi) e intangibili (come brevetti, know-how aziendale e anche la reputazione) propri di una azienda. Nel nostro caso, un fattore che ha reso Ferrero un brand di successo è la qualità dei prodotti derivante dagli ingredienti scelti con cura: le materie prime importate da diverse parti del mondo e poi utilizzate nella produzione dei dolci devono necessariamente superare alcuni test di controllo. Inoltre, al fine di favorire la coltivazione e la qualità delle materie utilizzate, Ferrero ha programmato e avviato alcune attività di Corporate Social Responsibility, tra le quali la “Ferrero Farming Values Hazelnut” volta a migliorare la coltivazione delle nocciole e per assistere gli agricoltori in una raccolta responsabile⁵⁶. Le attività che mirano a creare valore anche per la società e per l'ambiente (CSV, Corporate Shared Value) rappresentano il secondo punto di forza del brand: a livello comunitario, Ferrero ripone molta attenzione nei confronti dei membri che compongono la comunità lavorativa, sia dipendenti che ex dipendenti, attraverso il Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero, attivo in Africa e Asia; inoltre, recentemente il brand ha contribuito in maniera diretta a fronteggiare l'emergenza COVID-19 grazie a una donazione di 10 milioni di euro alla regione Piemonte, una delle regioni maggiormente colpite. Questi e tanti altri aspetti dell'organizzazione, come la continua ricerca e innovazione, sia di prodotto che di produzione, la forte specializzazione nel settore dolciario e, non meno importante, l'eccellente reputazione di Ferrero nel mondo, permettono all'azienda di raggiungere il successo di mercato e rendono unici e inconfondibili i propri prodotti.

- I *punti di debolezza* di un'azienda rappresentano gli aspetti su cui il management deve dedicare maggiore attenzione e, quindi, da migliorare non solo per aumentare l'efficienza del business, ma anche per evitare che i competitors approfittino di questi per poter attaccare l'azienda. Nel caso di Ferrero, si può considerare un punto debole la volgarizzazione del brand Nutella. Tale fenomeno si verifica quando un nome di un brand viene utilizzato nel linguaggio comune per identificare un bene o servizio con le stesse caratteristiche; ciò rappresenta un danno per l'azienda in quanto il brand perde, non solo, la propria “distintività”, ma anche i diritti sull'utilizzo del nome stesso: è il caso di Scottex, prodotto offerto dall'azienda americana Kimberly-Clark e, ad oggi, questo termine è utilizzato per identificare la classica carta assorbente o, ancora, di Scotch, inizialmente offerto dalla società 3M nel 1930. Nel caso di Ferrero, i consumatori, molto spesso ed erroneamente, identificano con il termine “Nutella” una qualsiasi crema spalmabile a base di cacao e nocciole. Di fatto, questo termine è così ampiamente diffuso che, nel 1995, è stato inserito nel vocabolario Devoto-Oli e, prontamente, l'azienda ha richiesto che, nella successiva edizione dello stesso, fosse specificato che Nutella era un marchio registrato appartenente al brand Ferrero⁵⁷.

Un altro punto a sfavore dell'azienda, che potrebbe sembrare insignificante o, addirittura, banale, è rappresentato dalle sorprese contenute in alcuni prodotti offerti dal brand, in particolare dai Kinder

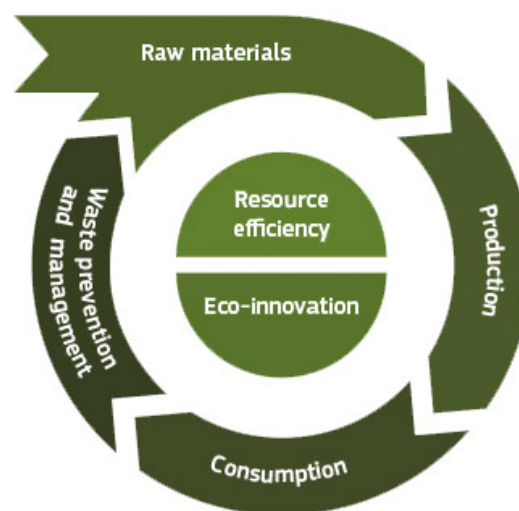
⁵⁶ <https://qualita.ferrero.it/nocciole.html>

⁵⁷ <https://ufficiomarchibrevetti.it/tag/nutella/>

Sorpresa: negli U.S.A., per esempio, gli “Ovetti Kinder” sono vietati in base a una legge secondo cui non è consentita la produzione di alimenti e cibi al cui interno sono presenti oggetti non edibili⁵⁸. Per risolvere questo problema, Ferrero ha lanciato sul mercato il Kinder Joy, un ovetto in plastica formato da due parti e divise da una sottile pellicola anch’essa in plastica: la prima, contiene una crema al latte e cacao con due praline croccanti al cioccolato e, la seconda, il piccolo gadget per i bambini. Nonostante questo nuovo prodotto sia stato progettato per rispettare la normativa americana, gli sforzi di marketing non sono risultati sufficienti per soddisfare la domanda: i consumatori non hanno apprezzato il nuovo prodotto, affermando che questo sia completamente diverso dall’Ovetto Kinder originale.

- Le *opportunità* rappresentano gli eventi e le condizioni esterne all’impresa che possono avvantaggiare il business nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Come precedentemente detto, i consumatori sono attratti dalla varietà dei prodotti e dall’innovazione e, perciò, Ferrero ha la possibilità di incrementare le vendite e aumentare la propria quota di mercato presentando nuovi snack e dolci in grado di soddisfare le esigenze dei clienti. Approfittando delle competenze e del know-how tecnologico assunti nel tempo, il brand può consolidare la propria posizione nei mercati in cui già opera, soprattutto in Europa e negli Stati Uniti, e soddisfare la crescente domanda nei paesi in via di sviluppo, in particolare nei paesi asiatici e in America Latina. Un altro fattore che permette un notevole vantaggio è la politica ambientale adottata nell’attività produttiva. Infatti, già dal 2009, Ferrero si impegna a monitorare e a ridurre annualmente le emissioni di CO2 e, attraverso il progetto “FER-Way”, il brand promuove lo sviluppo di un’economia circolare, ossia un ciclo produttivo “auto-rigenerativo”⁵⁹.

Figura 14: Circular economy



Fonte: www.creuzanews⁶⁰

⁵⁸ https://www.agi.it/estero/kinder_sorpresa_vietati_in_usa-3664382/news/2018-03-23/

⁵⁹ <https://www.ferrerocsr.com/impatto-ambientale>

⁶⁰ <https://www.creuzanews.com/green/cosa-ci-insegnano-30-anni-di-pubblicita-green-sul-national-geographic/>

Queste politiche adottate dal brand si allineano perfettamente al macro-trend ambientale degli ultimi tempi e consolidano, quindi, la reputazione aziendale.

- Le *minacce*, in modo opposto alle opportunità, sono condizioni ed eventi esterni all'impresa che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel caso di Ferrero, una minaccia che non deve essere sottovalutata è rappresentata dai private label o marche commerciali, ossia i prodotti a cui è applicata la marca dello store di vendita. Questi sono caratterizzati da una qualità quasi uguale a quella dei brand non commerciali e da un prezzo di vendita molto più basso, derivante dall'assenza di costi di marketing. Per queste ragioni, i consumatori price-oriented potrebbero preferire di acquistare questa tipologia di prodotti e le grandi marche affermate potrebbero subire un danno economico⁶¹.

La forte competizione nel mercato dolciario, in particolare quello delle merende e degli snack, è un'altra minaccia da considerare. Esistono due categorie di competitors: le imprese sfidanti, che hanno l'obiettivo di "spodestare" marche concorrenti o, in alcuni casi, il leader del mercato stesso, e le imprese imitatrici, che mirano a mantenere stabile la propria quota di mercato, emulando i prodotti concorrenti⁶². Un attacco commerciale da parte di una sfidante è una minaccia per un'azienda ed è quindi necessario studiare le possibili strategie di attacco dell'impresa attaccante e, successivamente, pianificare un piano strategico difensivo o di contrattacco. Un caso molto recente di conflitto commerciale ha visto protagonisti Ferrero e Mulino Bianco: quest'ultima, con il lancio sul mercato della "Crema Pan di Stelle" ha sfoderato un attacco diretto a Ferrero e al suo prodotto di punta, Nutella.

Da ciò, è iniziata una guerra mediatica a base di colpi di marketing che ha generato una profonda concorrenza nel settore dolciario italiano (più specificatamente, nel segmento dei biscotti) tra le due ormai consolidate aziende italiane.

CAPITOLO 3

COME FERRERO HA GESTITO GLI EVENTI DI CRISI

Nel terzo e ultimo capitolo della nostra dissertazione ci focalizzeremo su alcuni casi realmente accaduti che hanno visto coinvolgere il brand Ferrero e, in particolare, il loro prodotto di punta, Nutella, in scandali ed eventi che hanno potuto potenzialmente danneggiare la marca, non solo da un punto di vista economico e di mercato, ma anche e soprattutto da un punto di vista reputazionale. Quindi, analizzeremo nel dettaglio tali

⁶¹ Kotler P., Keller K.L., "Il marketing del nuovo millennio", Pearson, 2007

⁶² Kotler P., Keller L.K., Ancarani F., Costabile M., "Marketing Management", Pearson, 2017

eventi che hanno rappresentato un ostacolo per il brand, esamineremo il modo in cui Ferrero ha affrontato queste crisi e concluderemo con uno sguardo sul post-crisi.

3.1. La reputazione di Ferrero nel mondo

Nel primo capitolo abbiamo analizzato il concetto di reputazione aziendale, specificando i motivi per cui una reputazione stabile e ottima può essere vantaggiosa per il business in termini economici, finanziari e di marketing. In tempi moderni, la gestione del brand (brand management) è un'attività sempre più necessaria per accrescere il valore del proprio business e per far sì che i propri prodotti e servizi siano acquistati dai consumatori finali: questi ultimi, oggi, nell'acquisto di un dato bene, sono molto influenzati, prima, dalla marca e, dopo, dalle caratteristiche del prodotto stesso.

Nel caso di Ferrero, il brand italiano vanta una reputazione eccellente e ciò è dimostrato dal fatto che, per quattro anni consecutivi, dal 2016 al 2019, si è posizionata al primo posto, nel settore Food and Beverage a livello globale, nella classifica annuale Global RepTrak 100 messo a punto da Reputation Institute. Questo risultato riflette non solo quella che è l'indiscutibile qualità dei prodotti offerti dal brand, qualità che permette a quest'ultimo di entrare a pieno titolo tra le marche che, più di altre, rappresentano il Made in Italy in tutto il mondo, ma anche l'adozione di politiche e strategie di marketing che hanno consentito il consolidamento del brand a livello globale.

In particolare, il successo del brand è dovuto, in maggior parte, a Nutella, la storica crema spalmabile alle nocciole da cui è iniziata la costellazione di successi che ha caratterizzato la storia di Ferrero. Nel mondo, infatti, esistono pochissimi prodotti del settore alimentare che hanno provocato un impatto molto forte non solo sui consumi di massa, essendo un dolce immancabile nelle case dei consumatori, ma anche a livello culturale, al punto tale che il 5 febbraio si celebra il "World Nutella Day". Questi fattori hanno permesso al brand di evolversi in un cosiddetto "love brand", ossia una marca che gode di un alto tasso di engagement e di fidelizzazione da parte dei consumatori, nonché di migliorare e consolidare la propria reputazione aziendale: Ferrero, come vedremo nei casi a seguire, grazie anche allo scudo reputazionale, il cosiddetto "shield", ha potuto in un certo senso "parare" gli effetti negativi derivanti dalle crisi e, a volte, trasformarle in opportunità di crescita.

3.1.1. Un dolce scandalo: il caso "olio di palma"

Una delle crisi che ha maggiormente impattato sul business di Ferrero e, in generale, sull'intero settore dolciario, è stato lo scandalo dell'olio di palma. Quest'ultimo è un olio vegetale che si ottiene dalla spremitura dei frutti delle palme da olio; queste piante nascono e crescono principalmente nei Paesi dell'Africa occidentale, dell'America latina e dell'Asia sud-orientale, tutti caratterizzati da un clima tropicale. Questo grasso vegetale è usato in vari ambiti, da cosmetica e benessere del corpo, al settore farmaceutico ed a quello alimentare; in particolare, in quest'ultimo settore, l'olio di palma viene molto utilizzato, non solo perché

consente di dare “solidità” e compattezza al prodotto finale (come biscotti, creme, brioches e altri snack) anche a temperatura ambiente, ma anche perché è più economico rispetto ad altri grassi animali e vegetali⁶³.

In Italia viene importato circa il 2,5% della produzione mondiale di olio di palma e, di questa percentuale, circa l’11%, ossia 175.000 tonnellate, è destinato all’industria dolciaria⁶⁴. Tuttavia, sono diverse le conseguenze negative derivanti dall’uso intensivo di questo prodotto. Per quanto riguarda la salute, l’olio di palma raffinato è composto da grassi saturi per il 50%, grasso che, se consumato in quantità eccessive, aumenta la probabilità di malattie cardiovascolari (infarti, ictus, etc.): secondo una ricerca effettuata dall’Istituto Superiore di Sanità nel 2016, la popolazione adulta consuma in media 27 grammi di olio di palma al giorno attraverso, soprattutto, cibi dolci confezionati⁶⁵; la dannosità derivante dall’eccessiva assunzione di questo è confermata da tanti altri istituti di ricerca come l’Autorità Europea per la sicurezza alimentare e l’AIRC, Fondazione AIRC per la Ricerca sul Cancro. Da un punto di vista ambientale, a causa dell’elevata domanda, vengono deforestate ampie aree verdi a favore della coltivazione delle palme da olio, in particolare in Indonesia, uno dei Paesi produttori principali di questo di questo materia: secondo dati ufficiali del Governo indonesiano, tra il 1990 e il 2015 sono stati rasi al suolo, drenati e infine bruciati, 24 milioni di ettari di foresta pluviale a favore dell’industria dell’olio di palma. Ciò provoca sia il rilascio di ingenti quantità di CO2 nell’aria, sia un danno per le popolazioni locali, nonché un incremento del rischio di estinzione di alcune specie animali⁶⁶. Infine, Amnesty International, in un rapporto del 2016 intitolato “The Great Palm Oil Scandal”, ha denunciato la violazione dei diritti dell’uomo nelle piantagioni dello stesso Paese, evidenziando anche le pericolose condizioni in cui lavoravano i dipendenti (tra cui anche bambini) delle industrie di produzione⁶⁷.

Tutti questi eventi hanno fortemente scosso, tra il 2014 e il 2017, non solo, l’industria produttiva dell’olio di palma, ma anche i vari mercati in cui questa materia è utilizzata, soprattutto il settore alimentare globale: alcune società come Kellogg’s, Nestlé, Procter & Gamble, Unilever, Mondalez International, Mars Inc. e anche Ferrero sono state denunciate da alcune associazioni no profit mondiali come Greenpeace, WWF e Amnesty International e sono entrate nel mirino dei mass media. Molte società hanno attraversato un periodo di crisi economica, a causa di un calo nelle vendite dei prodotti contenenti olio di palma, e di crisi reputazionale, in quanto incolpate di ricevere questa materia direttamente dalle industrie indonesiane, incentivando il fenomeno della deforestazione. Per queste ragioni, le società hanno dovuto prendere una decisione fondamentale per salvare il proprio business: o presentare prodotti nuovi sul mercato in modo tale da soddisfare la domanda di prodotti “palm oil free”, cambiando quindi la linea produttiva, oppure continuare a utilizzare l’olio di palma, difendendo il proprio brand attraverso piani di marketing e di comunicazione efficaci.

Tra le società che hanno adottato la prima strategia, rientrano perlopiù le private label come Coop, che dopo gli scandali dei periodi precedenti ha ridotto al minimo l’utilizzo dell’olio di palma nei propri prodotti e sostituito con altri palm-oil free, diventando la prima catena di distribuzione a livello europeo a sostenere una

⁶³ <https://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-30-grammi-motivi.html>

⁶⁴ <https://www.informacibo.it/olio-di-palma-la-verita-dallindustria-dolciaria/>

⁶⁵ <https://www.greenme.it/mangiare/alimentazione-a-salute/olio-di-palma-cosa-accade-al-corpo/>

⁶⁶ <https://www.greenpeace.org/italy/storia/3904/la-vera-storia-dellolio-di-palma/>

⁶⁷ <https://www.amnesty.it/marchi-usano-olio-palma-beneficiano-del-lavoro-minorile-forzato/>

politica Palm Free⁶⁸. Ad oggi, tutti i prodotti offerti da Coop Italia sono senza olio di palma, mentre vengono utilizzati altri oli vegetali come l'olio extra-vergine d'oliva.

Figura 15: Politica “Palm-oil Free” di Coop



Fonte: www.fruitbookmagazine.it⁶⁹

Oltre a Coop Italia, vi sono anche Esselunga, MD Discount e anche Ikea⁷⁰.

D'altra parte, vi sono società che hanno continuato ad utilizzare l'olio di palma, difendendo la propria posizione. Tra queste abbiamo Nestlé e Ferrero. Nel primo caso, la multinazionale svizzera è stata pesantemente attaccata e denunciata da Greenpeace: quest'ultima, nel 2010, ha caricato un video su YouTube in cui una barretta KitKat, chiamata dalla ONG “Killer”, veniva paragonata all'uccisione degli oranghi a causa delle deforestazioni in Indonesia, denunciando così Nestlé attraverso la campagna “Ask Nestlé CEO to stop buying palm oil from destroyed rainforest”⁷¹.

⁶⁸ <https://www.e-coop.it/web/guest/0-olio-di-palma>

⁶⁹ <https://www.fruitbookmagazine.it/coop-e-la-prima-insegna-europea-palm-free-oltre-200-i-prodotti-rivisitati/>

⁷⁰ <http://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-coop-esselunga.html>

⁷¹ https://www.tvsvizzera.it/tvs/olio-di-palma_perché-nestlé-non-manterrà-la-sua-promessa-sulla-deforestazione/45336216

Figura 16: Denuncia di Greenpeace contro Nestlé



Fonte: www.weareoneanother.net⁷²

L'impatto di questa campagna sulla società svizzera è stato molto forte e i consumatori hanno contribuito ad allargare la visibilità di questa denuncia attraverso commenti, opinioni e tag negativi sui principali social network, in particolare Facebook. Ciò ha provocato un serio danno reputazionale per la società, non solo perché denunciata dalle ONG per i gravi danni ambientali, ma anche per il fatto che Nestlé non è stata in grado di gestire correttamente la "bufera" mediatica mossa dai consumatori stessi: rispondendo ai commenti degli utenti in modo disinteressato o minaccioso, l'azienda ha contribuito a peggiorare il danno alla propria immagine e reputazione.

⁷² <http://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-coop-esselunga.html>

Figura 17: Cattiva gestione della crisi di Nestlé



Fonte: www.ninjamarketing.it ⁷³

Per poter riprendere il controllo della situazione, nonché limitare i danni derivanti da questa situazione, Nestlé ha dovuto necessariamente prima interrompere i propri rapporti commerciali con il fornitore principale, Sinar Mars, dopo modificare la filiera produttiva a favore di un olio di palma sostenibile e certificato. Inoltre, ha sollecitato il rispetto per una coltivazione sostenibile da parte dei nuovi fornitori attraverso le Linee guida per l'approvvigionamento responsabile⁷⁴ e ha siglato una partnership con The Forest Trust (TFT), fondazione ambientale, per ridurre il fenomeno della deforestazione.

Nel secondo caso, tornando a Ferrero, il brand italiano ha saputo difendersi non solo attraverso piani di marketing mirati a contrastare le difficoltà del momento, ma anche sfruttando la reputazione di cui gode. Durante la crisi dell'olio di palma, il brand Nutella di Ferrero è stato duramente attaccato: in particolare, la Francia ha denunciato l'eccessivo utilizzo di questo grasso vegetale contenuto nei barattatoli Nutella, evidenziando che il consumo esagerato, soprattutto nella fascia di età più giovane, causa problemi fisici,

⁷³ <https://www.ninjamarketing.it/2010/03/26/brand-reputation-e-crisis-management-ecco-quello-che-non-si-fa-il-caso-kit-kat-nestle/>

⁷⁴ <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/suppliers/nestle-responsible-sourcing-standard-english.pdf>

l'obesità e malattie cardiovascolari, nonché questioni psicologiche, come la dipendenza⁷⁵. A tal proposito, il Senato francese, nel 2012, ha minacciato il business di Ferrero con l'approvazione, successivamente annullata, di un emendamento, chiamato "Emendamento Nutella", con cui si quadruplicava l'imposta sull'olio di palma, da 100 a 400 euro per tonnellata. Inoltre, nel 2015, Ségolène Royal, ministra dell'ecologia francese, ha invitato i consumatori a boicottare Nutella per l'elevato contenuto di olio di palma, facendo leva sui danni fisici sia sui danni ambientali, come la deforestazione di migliaia di ettari di foreste.

Il tentativo da parte del Senato francese e da parte della ministra sono tuttavia falliti: per quanto riguarda la tassa, questa è stata fortemente criticata, non solo da Ferrero, ma anche, da una parte, da tutti i produttori di olio di palma, fornitori di Ferrero, in Malaysia e Costa d'Avorio, e, dall'altra, dagli stessi francesi; i Francesi, di fatto, sono grandi amanti della Nutella, rappresentano circa il 30% del consumo mondiale della crema spalmabile alle nocciole e, secondo una ricerca svolta da Le Monde nel 2012, circa l'80% dei consumatori, se il barattolo Nutella non è disponibile nei supermercati, preferiscono non acquistare un prodotto sostitutivo. Inoltre, altre testate giornalistiche, a difesa di Ferrero e Nutella, hanno criticato la politica francese, tra cui il New York Times che ha ironizzato sul "bizzarro socialismo" dei francesi, i quali "dovranno abituarsi a mangiare le crêpes senza Nutella"⁷⁶.

Inoltre, Ferrero ha difeso le sue posizioni e l'utilizzo dell'olio di palma attraverso annunci pubblicitari, digitali e cartacei, il cui titolo era "L'olio di palma, parliamone", riscuotendo una grande visibilità e, addirittura, un maggior consolidamento del brand nel mercato francese⁷⁷.

Per quanto riguarda, invece, le dichiarazioni rilasciate dalla ministra francese, l'esponente "anti-Nutella" ha dovuto immediatamente ritirare le sue affermazioni e scusarsi con il brand italiano, soprattutto dopo che Greenpeace e WWF hanno difeso Nutella: la coordinatrice di Greenpeace International ha infatti sostenuto che "*Ferrero, il produttore della Nutella, è uno dei gruppi più all'avanguardia in termini di sostenibilità... per quanto per andare incontro alle richieste dei suoi consumatori Ferrero è stata una delle prime società ad annunciare una policy interna per cessare l'utilizzo di olio di palma derivante da deforestazione*"⁷⁸. Il Gruppo Ferrero, infatti, è stato uno dei primi ad aderire al programma RSPO⁷⁹ (Roundtable on Sustainable Palm Oil), diventandone membro, e, nel 2013, a sostegno delle politiche ambientali, ha sottoscritto il Palm Oil Charter, ossia un documento in cui sono riportati gli interventi diretti da parte del brand per ridurre al minimo il fenomeno della deforestazione globale. Ancora, nel 2014, Ferrero confermato il suo impegno di utilizzare solo olii di palma certificati RSPO per poi aderire, nel 2015, al POIG, il Palm Oil Innovation Group. Queste attività di CSR hanno costruito una "barriera protettiva" intorno al brand Nutella, trasformandolo in un modello "educativo" per le altre imprese del settore alimentare e non solo. La gestione ottimale della crisi da parte di Ferrero, attraverso comunicazioni efficaci, attività di CSR e di

⁷⁵ <https://www.globalist.it/green/2016/05/08/la-francia-dichiara-guerra-alla-nutella-6887.html>

⁷⁶ <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-11-15/tassa-nutella-francia-nulla-175732.shtml?uuid=AbvbPH3G>

⁷⁷ https://www.lexpress.fr/styles/saveurs/nutella-justifie-l-emploi-d-huile-de-palme-dans-sa-recette_1188278.html

⁷⁸ <https://www.fanpage.it/attualita/olio-di-palma-greenpeace-e-wwf-difendono-nutella-ferrero-azienda-green/>

⁷⁹ Roundtable on Sustainable Palm Oil, organizzazione agricola no profit con sede a Zurigo e nata nel 2004 con l'obiettivo di promuovere una coltivazione responsabile e sostenibile attraverso standard globalmente riconosciuti.

marketing, ha permesso ad esso di uscire dalla crisi senza alcun danno, né economico né reputazionale; al contrario, Ferrero, anche grazie alla sua reputazione, ha saputo trasformare questa crisi in un'opportunità di crescita, che ha rafforzato ancora di più il proprio business ed ha permesso di migliorare la propria immagine agli occhi degli stakeholder.

3.1.2. Country of Origin Effect: nocciole Made in Turkey

Il comportamento d'acquisto del consumatore, durante il processo decisionale di acquisto, è soggetto ad un insieme di fattori razionali e irrazionali: in particolare, nella fase della selezione delle alternative, l'individuo analizza e seleziona i prodotti che meglio soddisfano le esigenze dello stesso, sia da un punto di vista razionale, come i benefici, le prestazioni, la qualità e il prezzo di vendita, sia da un punto di vista prettamente irrazionale ed emotivo, per esempio, il desiderio ultimo di elevarsi nella scala sociale, il volersi sentirsi più sicuri o ancora la volontà di seguire modelli esterni (come nel caso dell'influencer marketing). In questo contesto si pone il tema del Country of Origin Effect, ossia *“l'impatto che il Paese di provenienza di un prodotto ha sulla valutazione dello stesso da parte del consumatore”*⁸⁰. Questo fenomeno, ampiamente studiato negli ultimi 50 anni, è stato stimolato da vari fattori, come la crescente globalizzazione e integrazione dei mercati, l'espansione produttiva in vari paesi del mondo diversi da quello di origine e il desiderio delle grandi imprese di trovare nuove fonti di vantaggio strategico e competitivo. Il COO può essere considerato una leva strategica poiché i consumatori giudicano e selezionano i prodotti anche in base alla zona geografica in cui tali vengono prodotti e ciò avviene o perché gli stakeholders non possiedono sufficienti informazioni sul prodotto/servizio, o per avere una conferma aggiuntiva sulla qualità del bene stesso e, quindi, come indicatore della qualità; le grandi aziende, associando l'immagine nota di un brand o di un prodotto specifico ad un Paese popolare per alcuni suoi tratti caratterizzanti, hanno la possibilità di generare un notevole vantaggio competitivo e strategico. Per queste ragioni, le imprese mirano sempre di più a migliorare la relazione tra l'immagine del luogo d'origine del prodotto (Country of Origin) e l'immagine dei prodotti offerti dal brand. Solitamente, un Paese viene valutato, da parte di un consumatore, in base ad elementi cognitivi (come la situazione economica, politica, ambientale, culturale, etc.) e non cognitivi (l'insieme degli atteggiamenti e delle opinioni proprie riguardanti un luogo specifico); sono altresì considerati gli stereotipi (per esempio, alcuni preconcetti radicati che gli stranieri hanno sull'Italia e sugli italiani come il consumo di pasta, lo stile elegante, la qualità del Made in Italy, il continuo gesticolare, hanno promosso e rafforzato l'idea, soprattutto negli U.S.A. secondo cui *“Italians do it better”*⁸¹) e il *soft power* di un Paese, ossia *“la capacità di influenzare il comportamento altrui non attraverso la coercizione, ma attraverso la persuasione”*⁸². Quindi, possiamo individuare tre elementi costitutivi del fenomeno del COO⁸³:

⁸⁰ Bertoli G., Resciniti R., “Made in Italy e Country of Origin Effect”, ReasearchGate, 2013

⁸¹ Dichiarazione di Madonna, cantante statunitense di origini italiane, nel video musicale “Papa don't preach”

⁸² Comin G., Mazzarella S., “Comunicazione integrata e reputation management”, LUISS University Press, 2019

⁸³ Bertoli G., Resciniti R., “Made in Italy e Country of Origin Effect”, ReasearchGate, 2013.

- *L'immagine generica del Paese*, ossia l'opinione generale che un insieme di consumatori ha nei confronti di un dato Paese.
- *L'immagine della manifattura del Paese*, altrimenti detto *Country of Manufacturing Effect (COM)*, ossia l'opinione generale che un insieme di consumatori ha nei confronti dell'industria manifatturiera di un Paese (per esempio, il settore di punta giapponese è la tecnologia, quello tedesco è l'automotive, etc).
- *L'immagine di prodotti specifici del Paese*, ossia l'opinione generale che un insieme di consumatori hanno nei confronti di specifici prodotti realizzati in quel Paese (l'abbigliamento in Italia, le auto sportive in Germania, etc.).

Un altro aspetto da evidenziare è la stretta relazione che intercorre tra il fenomeno del COO e del COM (Country of Manufacturing), ossia del Paese in cui il bene viene prodotto. Il COM, infatti, influenza direttamente, in modo positivo o negativo, le percezioni degli stakeholder sulla qualità effettiva del prodotto; tuttavia, questo accade solo nel momento in cui i consumatori sono a conoscenza del Paese di produzione, e, quindi, quando quest'ultimi, per valutare complessivamente il bene o il brand, si basano principalmente sull'etichetta di provenienza "Made in".

L'effetto del Country Of Manufacturing è mitigato dal Country Of Origin Effect: questi due fenomeni appena descritti, infatti, raramente coincidono e, perciò, il marketing di un'impresa mira ad una comunicazione efficiente per poter incrementare il valore del brand. Possono presentarsi tre casi distinti:

- Quando il COM è diverso dal COO e conferisce un minor valore al brand: questo accade quando il bene viene prodotto in Paesi poco stimati per la loro manifattura (è il caso della linea di borse "Michael" by Michael Kors: il brand è statunitense ma alcune borse vengono prodotti in Vietnam e in Cina⁸⁴);
- Quando il COM coincide con il COO: questo accade quando il Paese di produzione coincide con il Paese d'origine del brand (gli orologi Rolex, brand svizzero popolare in tutto il mondo, vengono progettati e prodotti in Svizzera);
- Quando il COM è diverso dal COO e conferisce un maggior valore al brand: quando il bene viene prodotto in Paesi molto apprezzati per la loro manifattura (metà della produzione Chanel, luxury brand francese, è italiana⁸⁵).

Quindi, il COO potrebbe distorcere l'effettiva percezione del consumatore in quanto, a volte, quest'ultimo basa la qualità del prodotto/servizio acquisito sia in base alla provenienza di questo, e, quindi, dall'etichetta "Made in", sia in base ad altri fattori collegati alla marca, come il brand name del prodotto stesso: secondo

⁸⁴ https://perfectoutfit.altervista.org/riconoscere-borsa-michael-kors-autentica/?doing_wp_cron=1590655164.1837430000305175781250

⁸⁵ <https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2015-01-30/pavlovsky-chanel-e-50percento-made-italy-082447.shtml>

alcune ricerche sul fenomeno del Country of Origin Effect, sembra che il nome del prodotto sia l'elemento che più influenza l'associazione mentale del consumatore tra il brand e il Paese d'origine (per esempio, Montblanc, luxury brand nel settore degli accessori da scrivania e della moda, viene associato alla Francia e, i tratti culturali di questo Paese, aumentano il valore del brand stesso; tuttavia, Montblanc è una marca tedesca)⁸⁶.

E proprio ciò è successo a Nutella con lo scandalo delle nocciole turche. Matteo Salvini, principale esponente del partito Lega Nord, è, o per meglio dire, è stato un grande amante della Nutella: protagonista di molti post da lui pubblicati sui principali social, come Facebook e Twitter, è proprio la crema spalmabile alle nocciole. Infatti, il concetto di italianità è un pilastro della comunicazione politica di Matteo Salvini che emerge spesso anche nei suoi post, attraverso slogan politici come “prima gli Italiani”, “prima i prodotti italiani”. Per Salvini, quindi, è stato duro colpo scoprire che, in realtà, Ferrero si serve anche delle nocciole provenienti dalla Turchia per produrre la Nutella.

Figura 18: Salvini e la Nutella



(Fonte: www.fanpage.it⁸⁷)

Il rapporto “odi et amo” tra il leader leghista e Nutella è diventato un caso mediatico, ripreso anche nelle principali testate giornalistiche italiane e non solo; durante un comizio a Ravenna, nel dicembre del 2019,

⁸⁶ Agrawal J., Kamakura W.A., “Country of origin: A competitive advantage?”, International Journal of Research in Marketing, 1999

⁸⁷ <https://www.fanpage.it/politica/salvini-contro-la-nutella-nel-2015-invocava-le-ruspe-contro-chi-voleva-boicottarla/>

Salvini, rispondendo a una donna che gli aveva proposto una fetta di pane con Nutella, disse *“La Nutella? Ma lo sa signora che ho cambiato? Perché ho scoperto che la Nutella usa nocciole turche, e io preferisco aiutare le aziende che usano prodotti italiani, preferisco mangiare italiano, aiutare gli agricoltori italiani”*⁸⁸. Tuttavia, questa dichiarazione non è falsa: Ferrero, per la produzione della crema Nutella e non solo, è l’azienda che acquista più nocciole al mondo, ossia circa 225 000 tonnellate all’anno, il 25% di tutta la produzione mondiale. Nonostante l’Italia sia il secondo produttore mondiale di nocciole al mondo, con una quota di mercato del 15%, queste non sono sufficienti per la produzione di Nutella e, perciò, Ferrero ha la necessità di rivolgersi anche a fornitori esteri per soddisfare la domanda, tra cui, principalmente, la Turchia, primo Paese fornitore di nocciole da cui ne deriva circa il 75% della produzione mondiale⁸⁹; altri Paesi fornitori sono: il Sudafrica, la Serbia, l’Australia, il Cile, l’Argentina e la Georgia. Ferrero ha dovuto proteggere il proprio brand da un possibile danno reputazionale: di fatto, l’azienda italiana si serve da molti anni ormai delle nocciole turche per la produzione della Nutella; tuttavia, le dichiarazioni rilasciate da Salvini hanno fatto sì che lo scandalo assumesse una grandissima visibilità tra i consumatori, la maggior parte dei quali non era a conoscenza del fatto. Anche in questo caso, le diverse attività di CSR sostenute da Ferrero e la sua reputazione, hanno permesso al brand di poter gestire a proprio favore la crisi e di poter uscirne incolume. In particolare, le dichiarazioni di Matteo Salvini sono state subito criticate non solo da altri esponenti politici ma anche sui social da parte di molti utenti, i quali hanno difeso Nutella spiegando che la produzione italiana di nocciole non è sufficiente per soddisfare la domanda di mercato della crema spalmabile. Inoltre, nonostante l’elevata visibilità dell’evento, i consumatori hanno continuato ad acquistare il prodotto e le vendite non hanno risentito di un calo. Inoltre, Ferrero, nel 2018, ha annunciato di dare avvio al “Progetto Nocciola Italia”, con l’obiettivo di aumentare le piantagioni di nocciole dagli attuali 70 000 ettari ai 90 000 in 5 anni in tutta la penisola italiana⁹⁰. In Turchia, invece, dove il Gruppo Ferrero ha acquisito diverse industrie leader nel settore della produzione di nocciole (l’ultima è avvenuta nel 2015, con l’acquisizione della Oltan, industria leader nel mercato turco), dal 2012 è attivo il programma “Ferrero Farming Values Hazelnut”, il quale persegue un duplice obiettivo: da un lato rendere più efficiente la produzione e migliorare la qualità delle nocciole coltivate e, dall’altro, garantire un raccolto responsabile e sostenibile lungo tutta la filiera⁹¹. In pochissimo tempo, l’esponente della Lega ha ritirato le sue dichiarazioni. Questo caso può essere considerato un esempio di Country of Origin Effect in quanto, nonostante Ferrero utilizzi per la sua attività produttiva materie prime, per la maggior parte, non italiane, Nutella è considerato un prodotto di altissima qualità e ciò è anche dovuto alla percezione del “Made in Italy” che i consumatori attribuiscono al brand Nutella.

⁸⁸ <https://www.ilpost.it/2019/12/06/salvini-boicottaggio-nutella/>

⁸⁹ <https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/12/06/nutella-cosa-ce-dietro-la-polemica-di-salvini-ferrero-compra-nocciole-turche-la-produzione-italiana-non-basterebbe-a-coprire-il-fabbisogno/5599270/>

⁹⁰ <https://agronotizie.imaginenetwork.com/vivaismo-e-sementi/2018/05/21/piano-nocciola-italia-di-ferrero-ecco-tutti-i-dettagli/58772>

⁹¹ <https://qualita.ferrero.it/nocciole.html>

Conclusioni

Lo scopo di questo studio è stato quello di comprendere i motivi per cui un'azienda dovrebbe gestire e migliorare la propria reputazione sul mercato, di come una sana e forte reputation abbia un ruolo nell'influenzare e nel contribuire ad accrescere ed a rinforzare la Brand Equity e, infine, di come la brand reputation possa essere a volte estremamente necessaria per contrastare od evitare potenziali ostacoli che potrebbero danneggiare il business e il brand stesso. Per raggiungere tali obiettivi, nel primo capitolo ci siamo focalizzati sui concetti generali alla base del nostro studio, in particolare sul concetto di corporate reputation e di crisi reputazionale; nel secondo capitolo, dopo una breve introduzione storica del brand Ferrero, abbiamo, prima, analizzato i mercati in cui l'azienda compete, sia a livello internazionale, sia europeo ed italiano, e, dopo, esaminato le strategie interne attraverso l'analisi del marketing mix e la SWOT Analysis; nel terzo e ultimo capitolo, abbiamo preso in esame alcuni casi che hanno coinvolto Nutella come brand.

Dall'analisi di questi case study, di fatto, abbiamo notato che la reputazione di un "love brand" quale Nutella rappresenta una fonte di vantaggio competitivo, utile sia per rendere più efficaci le proprie strategie di marketing e, in generale, rafforzare il business, sia per poter difendere il brand da attacchi o crisi esterne ed interne. La reputazione aziendale è alimentata e sostenuta da una parte dall'impresa stessa, attraverso il monitoraggio, la gestione e le strategie adottate (si parla, a tal proposito, di *corporate reputation management*); dall'altra è sostenuta dagli stessi consumatori: la reputazione aziendale di ogni organizzazione si basa su due pilastri fondamentali, ossia la fiducia e il coinvolgimento dei clienti. La fidelizzazione crea un legame solido tra stakeholder e brand e, tanto più la marca è amata e apprezzata, tanto più alta è la probabilità che i clienti diventino promotori del brand stesso, ossia *brand ambassadors*. A prova di quanto detto, come analizzato nel caso olio di palma, sono stati anche i francesi stessi a difendere il brand dalla minaccia da parte del Senato di una maggiore tassazione sulla crema spalmabile. Anche gli effetti negativi che potrebbero derivare da una dichiarazione "scomoda" per i consumatori o, a volte, falsa da parte di un qualsiasi soggetto nei confronti di un brand possono essere mitigati e gestiti in modo favorevole nel momento in cui si gode di una reputazione stabile ed eccellente, come emerso dal caso "Country of Origin Effect": infatti, le dichiarazioni rilasciate in pubblico dal leader di Lega Nord sono state subito "dimenticate" da parte dei consumatori di Nutella, i quali hanno continuato ad acquistare il barattolo di crema alle nocciole nonostante lo "scandalo" delle nocciole turche.

In conclusione, la reputazione aziendale è un asset intangibile che le imprese non possono e non dovrebbero sottovalutare: la volatilità dei mercati, sempre più globali e dinamici, e la crescente digitalizzazione impongono alle società di coltivare e gestire la propria reputazione, con lo scopo di rafforzarla e migliorarla per poter sopravvivere nel mercato.

Citando il drammaturgo latino Publilio Siro "Una buona reputazione vale più del denaro".

Bibliografia

Aaker A. D., *“Managing Brand Equity”*, The Free Press, 1991

Agrawal J., Kamakura W.A., *“Country of origin: A competitive advantage?”*, International Journal of Research in Marketing, 1999

Andersen B., Pettersen P.G., *“The Benchmarking Handbook, step-by-step instructions”*, Chapman e Hall, 1996

Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A., *“Corporate Reputation: The Definitional Landscape”*

Bertoli G., Resciniti R., *“Made in Italy e Country of Origin Effect”*, ReasearchGate, 2013

Christophe R., *“Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalization”*, St. John's University, 2000

Cianciotta S.M., *“Comunicare e gestire le crisi: strategie, strumenti e azioni per tutelare la reputazione aziendale”*, Maggioli Editore, 2014

Comin G., Mazzarella S., *“Comunicazione integrata e reputation management”*, LUISS University Press, 2019

Corradini I., Nardelli E., *“La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e gestione”*, Franco Angeli, Milano, 2015

Fombrun C., Van Riel C.B.M., “The Reputational Landscape”, 1997

Glaesser D., “Crisis management in the tourism industry”, Routledge, 2003

Keller K.L., “*Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*”, Journal of Marketing, 1993

Kotler P., Keller K.L., “*Il marketing del nuovo millennio*”, Pearson, 2007

Kotler P., Keller L.K., Ancarani F., Costabile M., “*Marketing Management*”, Pearson, 2017

Lamboglia R., “*Il controllo della reputazione finanziaria nel sottosistema delle relazioni azienda-banche*”, G. Giappichelli Editore, 2017

Melewar T.C., Karaosmanoglu E., “*Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners perspectives*”, 2006

Naim M., “*La fine del potere*”, Mondadori, Milano, 2013

Pastore A., Vernuccio M., “*Impresa a comunicazione. Principi e strumenti per il management*”, Apogeo, Milano, 2008

Perrey J., Mazzù M., “*Power Brands: Creare, portare al successo e gestire i propri brand*”, Rizzoli Etas, 2011

Sitografia

<https://www.insidemarketing.it/modo-cervello-riconosce-ed-elabora-loghi-dei-brand/>

<https://www.mediakey.tv/leggi-news/reputation-institute-2019-global-retrak-100>

https://didattica-2000.archived.uniroma2.it//fo_mktg/deposito/Mktg_Turistico_Strategico_2.pdf

<https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/images/Exec%20Summary-Final.pdf>

<https://www.confindustria.it/notizie/dettaglio-notizie/Legacy/77e8c20d-e463-48c2-9634-2f0226cb56f4/77e8c20d-e463-48c2-9634-2f0226cb56f4>

<https://vinepair.com/cocktail-chatter/nutella-production-stats/>

<https://www.nutella.com/it/it/curiosita>

<https://www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia>

<https://packagingeurope.com/innovia-market-insights-identifies-key-trends-for-2019/>

<https://www.statista.com/outlook/40101000/100/confectionery/worldwide>

<http://www.metallirari.com/10-paesi-produttori-cacao/>

<https://www.comunicaffe.it/eurmonitor-cioccolato/>

<http://www.astronomy2009.it/i-piu-grandi-produttori-di-dolci-al-mondo/>

<https://www.ferrero.it/i-nostri-numeri>

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-confectionery-market>

<https://www.iriworldwide.com/it-IT/Insights/Publications/Analisi-sui-mercati-di-Merendine-e-Snack-Dolci-nel>

www.perfettivanmelle.com

www.nestle.com

www.mulinobianco.it

<https://web.archive.org/web/20090711051426/http://w3.uniroma1.it/impianti industriali/didattica/materiale/impianti/Impianti%20-%20Marketing%20Mix.pdf>

<https://www.hazelnutcompany.ferrero.com/Il-Gruppo-Ferrero-mission>

<http://www.promake.it/portfolio-item/etichette-adesive-nomi-nutella/>

<http://michaelmarketingworld.com/marketing-mix-ferrero/>

<https://www.lastampa.it/cuneo/2020/02/13/news/pane-nutella-sbarca-al-fast-food-la-ferrero-si-allea-con-mcdonald-s-1.38461363>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-swot/>

<https://qualita.ferrero.it/nocciole.html>

<https://ufficiomarchibrevetti.it/tag/nutella/>

https://www.agi.it/estero/kinder_sorpresa_vietati_in_usa-3664382/news/2018-03-23/

<https://www.ferrerocrsr.com/impatto-ambientale>

<https://www.creuzanews.com/green/cosa-ci-insegnano-30-anni-di-pubblicita-green-sul-national-geographic/>

<https://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-30-grammi-motivi.html>

<https://www.informacibo.it/olio-di-palma-la-verita-dallindustria-dolciaria/>

<https://www.greenme.it/mangiare/alimentazione-a-salute/olio-di-palma-cosa-accade-al-corpo/>

<https://www.greenpeace.org/italy/storia/3904/la-vera-storia-dellolio-di-palma/>

<https://www.amnesty.it/marchi-usano-olio-palma-beneficiano-del-lavoro-minorile-forzato/>

<https://www.e-coop.it/web/guest/0-olio-di-palma>

<https://www.fruitbookmagazine.it/coop-e-la-prima-insegna-europea-palm-free-oltre-200-i-prodotti-rivisitati/>

<http://ilfattoalimentare.it/olio-di-palma-coop-esselunga.html>

https://www.tvsvizzera.it/tvs/olio-di-palma_perché-nestlé-non-manterrà-la-sua-promessa-sulla-deforestazione/45336216

<https://www.ninjamarketing.it/2010/03/26/brand-reputation-e-crisis-management-ecco-quello-che-non-si-fa-il-caso-kit-kat-nestle/>

<https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/suppliers/nestle-responsible-sourcing-standard-english.pdf>

<https://www.globalist.it/green/2016/05/08/la-francia-dichiara-guerra-alla-nutella-6887.html>

<https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-11-15/tassa-nutella-francia-nulla-175732.shtml?uuid=AbvbPH3G>

https://www.lexpress.fr/styles/saveurs/nutella-justifie-l-emploi-d-huile-de-palme-dans-sa-recette_1188278.html

<https://www.fanpage.it/attualita/olio-di-palma-greenpeace-e-wwf-difendono-nutella-ferrero-azienda-green/>

https://perfectoutfit.altervista.org/riconoscere-borsa-michael-kors-autentica/?doing_wp_cron=1590655164.1837430000305175781250

<https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2015-01-30/pavlovsky-chanel-e-50percento-made-italy-082447.shtml>

<https://www.fanpage.it/politica/salvini-contro-la-nutella-nel-2015-invocava-le-ruspe-contro-chi-voleva-boicottarla/>

<https://www.ilpost.it/2019/12/06/salvini-boicottaggio-nutella/>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2019/12/06/nutella-cosa-ce-dietro-la-polemica-di-salvini-ferrero-compra-nocciole-turche-la-produzione-italiana-non-basterebbe-a-coprire-il-fabbisogno/5599270/>

<https://agronotizie.imaginenetwork.com/vivaismo-e-sementi/2018/05/21/piano-nocciola-italia-di-ferrero-ecco-tutti-i-dettagli/58772>